

Les causes de l'estrès

Núria Casanellas Blasco
Pere Jorba Jorba
Cristòbal López Pérez

PID_00173105



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

1. Factors d'estrès relacionats amb el treball.....	5
1.1. Llista de comprovació de la Comissió Europea	5
1.2. Models d'estrès relacionats amb el treball	9
1.2.1. Model demanda-control-suport	11
1.2.2. Inadaptació persona-entorn	12
1.2.3. Desfasament entre esforç i recompensa	13
1.3. Una altra proposta: Kasl	16
1.4. Factors dependents de l'estructura de l'organització	18
1.5. Factors dependents de la tasca	21
2. Altres problemes psicosocials.....	25
2.1. Violència en el treball	25
2.1.1. Concepte	25
2.1.2. Qui afecta?	26
2.1.3. Causes de les conductes violentes i agressives	27
2.1.4. Conseqüències	28
2.1.5. Prevenció i actuació	28
2.2. Assetjament sexual	31
2.2.1. Concepte	31
2.2.2. Tipus d'assetjament sexual	34
2.2.3. Qui pot estar exposat?	34
2.2.4. Conseqüències	35
2.2.5. Prevenció i actuació	35
2.3. Absentisme i presentisme	37
2.3.1. Concepte	37
2.3.2. Causes de l'absentisme	38
2.3.3. Indicadors per a mesurar l'absentisme	39
2.3.4. Tipus d'absentisme	40
2.3.5. Recomanacions preventives	41
2.4. <i>Mobbing i burnout</i>	41
3. Perspectiva juridicolegal dels factors psicosocials.....	42
3.1. Introducció	42
3.2. Qualificació legal dels riscos psicosocials	42
3.3. Altres implicacions del dany psicosocial	43
4. Les accions: la prevenció.....	45
4.1. Programes de prevenció de l'estrès	45
4.2. Elements clau de prevenció de l'estrès al lloc de treball	47

1. Factors d'estrès relacionats amb el treball

Hi ha moltes maneres de categoritzar els factors d'estrès relacionats amb el treball. Comencem per la llista de comprovació de la Comissió Europea:

1.1. Llista de comprovació de la Comissió Europea

La Comissió Europea (1999) ofereix la següent llista de comprovació de factors d'estrès relacionats amb el treball per reflexionar sobre què pot millorar-se i sobre com fer-ho: sigui de dalt a baix, de baix a dalt o, el que seria ideal, mitjançant una combinació de les dues direccions.

a) Excés i falta de treball

L'excés de treball és una de les queixes més habituals a tots els països i sectors professionals i econòmics. Això és vàlid per al sector altament qualificat de l'ampli àmbit de l'economia de la informació, que es troba en un procés d'expansió ràpida i està, en gran manera, orientat al consum; però també per als sectors de la producció en massa i dels serveis de persona a persona, en empreses tant públiques com privades. Les empreses que necessiten altes qualificacions tenen dificultats per a contractar prou personal per a poder cobrir les demandes de serveis creixents, amb la qual cosa poden caure en la temptació de sobrecarregar el personal, o de permetre que els treballadors especialment motivats se sobrecarreguin ells mateixos. Aquesta sobrecàrrega professional, que se sol agreujar per la situació simultània de ser pares i mares de nens petits, pot assolir un nivell en què hi hagi el risc d'esgotament.

Altres professionals que corren aquest risc són els que treballen en serveis de persona a persona en l'ensenyament i els serveis assistencials. A la dècada dels anys noranta del segle passat, aquests i molts altres llocs de treball sovint s'han vist exposats a repetides reduccions de plantilla, amb la qual cosa la sobrecàrrega professional resultant ha anat sovint combinada amb la por permanent de perdre la feina. Respecte a aquest últim, la percepció subjectiva d'inseguretat laboral va molt associada a símptomes psicossomàtics, molèsties i dolors.

Un cas especial de sobrecàrrega de tipus qualitatiu el constitueix el fet de passar a ocupar, sense voler, un altre lloc (com a alternativa a l'acomiadament) sense la formació necessària per a dur a terme correctament la nova tasca. En aquestes condicions, una càrrega de treball, fins i tot sense ser excessiva, pot resultar pesada a causa de la falta de competència per a exercir la nova feina i dels sentiments crònics resultants d'incertesa, inseguretat i fracàs.

b) Temps insuficient per a fer bé el treball

Segons la llei de Parkinson, "el treball s'expandeix fins que omple tot el temps de què es disposa per a la seva realització". Es pot preparar un informe en tres anys, tres mesos, tres setmanes, tres dies o tres hores. Si s'ha de fer en, per exemple, tres minuts, potser serà realment un informe, però per a un treballador consciencios, sabedor que ha hagut de presentar un producte mediocre, l'experiència pot ser molt frustrant. De la mateixa manera, el professorat que ha de fer front a classes cada vegada més plenes, el personal d'infermeria geriàtrica que s'ocupa de grups cada vegada més nombrosos de pacients dementats, o el de cirurgia que ha d'accelerar les seves operacions per respondre a les demandes creixents, poden experimentar un estrès considerable; i el mateix passarà als alumnes, a les persones ingressades i als pacients.

c) Desfasament entre responsabilitat i drets

Prenguem com a exemple un conductor de camions que transporta productes químics tòxics per tot Europa. Potser serà perfectament conscient de les possibles conseqüències catastròfiques d'un accident de circulació, però no té cap opció de conduir més a poc a poc o augmentar el nombre i la durada dels seus períodes de descans i de son, perquè ha de lliurar la mercaderia "a temps". De resultes d'això, té una gran responsabilitat, però uns drets molt limitats per a adaptar-s'hi. Un altre exemple és el d'una auxiliar de guarderia de nens petits. Potser ha de vigilar el grup mentre creua diversos carrers amb força trànsit fins que els nens arriben al parc. Si el grup és cada vegada més nombrós, es veu davant d'una situació en què només té l'opció de córrer certs riscos quan porta els nens a passejar amb un trànsit hostil.

d) Instruccions i comeses confuses

Per exemple, un director diu a un empleat que "arregli" alguna cosa. El director pot saber o no què vol dir amb "arreglar", i l'empleat se'n pot imaginar moltes interpretacions possibles, però potser no té l'oportunitat de preguntar, o no s'atreveix a fer-ho. D'altra banda, de vegades potser no és clar qui s'encarrega de què –el comandament especialista o el generalista de la cadena. De vegades es demana a diversos treballadors que facin la mateixa tasca, la qual cosa condueix a encavalcaments que resulten frustrants quan es descobreixen. Pot passar que cada treballador pensi que l'altre farà la feina i que, finalment, potser es queda sense fer. També es pot donar la situació completament oposada, amb comeses molt rígides i decisions primmirades, que pot ser tan ineficaç com generadora d'estrès.

e) Objectius i significats poc clars, tant de l'empresa com personals

Un objectiu evident de qualsevol activitat comercial és garantir un balanç anual acceptable i sostenible. Un dels objectius individuals de cada treballador en exercir les seves funcions és rebre una remuneració acceptable pel seu treball. Malgrat la importància que tenen aquests objectius, habitualment no són el que motiva els empleats. Conscients d'això, moltes empreses han formulat

una descripció de les tasques en què s'indica el que s'ha de fer, qui ho ha de fer, i per què. Sovint, els caps estan segurs que el personal no solament coneix bé aquesta descripció, sinó que a més l'accepta i l'executa. Però aquest potser no és el cas. A més, pot caldre descompondre els objectius primaris en diversos subgrups d'objectius secundaris. I la interpretació d'aquests últims pot estar condicionada per tota una sèrie d'interessos legítims explicitats o no.

No és sorprenent que la multiplicitat de vectors resultants arribi a crear una situació confusa quant al comportament que ha de seguir un treballador o un grup de treballadors. Fins i tot quan els objectius són clars i estan consensuats, el significat de diverses operacions i realitzacions, i la seva interpretació, pot no ser clar per a cada treballador. Considerada objectivament, la tasca d'un zelador d'hospital pot ser molt important per al funcionament correcte de l'establiment, però potser ell no ho sap. Si considera que la seva feina no té sentit ni valor, això pot tenir repercussions negatives en la quantitat i la qualitat del seu treball, i també en la seva salut i en el seu benestar.

f) Falta de suport

El suport, com la falta de suport, pot procedir dels superiors, dels col·legues i dels subordinats. En algunes empreses, només s'aprecien i es recompensen els rendiments excepcionals. Quan això és així, la competició entre els empleats es pot convertir en una regla del joc, amb la qual cosa els col·legues no veuen raons per a l'ajuda mútua, ja que, a la llarga, qui n'ajuda un altre acaba essent el perdedor. Alhora, la condició prèvia per a la realització de moltes tasques és que les persones col·laborin les unes amb les altres per assolir un bé comú. A més, en situació de reduccions de plantilla, potser els treballadors es prestaran cada vegada menys a ajudar els altres i a donar-los suport, perquè "vés-te'n Anton, que qui es queda ja es compon". Un altre exemple de factors innecessaris d'estrès en aquesta categoria és el dels caps que consideren que l'absència de crítica és sinònim de lloança. Quan un cap dóna a un subordinat la seva opinió sobre el treball fet tendeix a ser només negativa. Finalment, sovint també ens oblidem que el cap necessita algun element de suport, ja que acostuma a estar sol al capdavant. No rebre mai una lloança dels seus col·laboradors, excepte de qui té clarament algun interès a expressar-la, pot ser molt frustrant.

g) Falta d'estimació o recompensa

L'absència de crítica no és sinònim d'estimació o lloança. A més, el reconeixement no substitueix les recompenses tangibles per una feina ben feta. Si un empleat té la sensació que els seus esforços, i els resultats que se'n desprenen, no es veuen recompensats en termes d'apreciació, lloança, remuneració, categoria, ascensos, etc., es genera estrès.

h) Falta d'influència o de marge de maniobra per a decidir

Aquest factor és molt important. Els treballadors podran i voldran tolerar una càrrega de treball elevada si tenen el sentiment que s'hi confia perquè trobin la millor manera de fer front a una tasca. La direcció, després de la negociació amb els sindicats, pot haver decidit els objectius de producció, però es permet a cada treballador a decidir individualment com assolir-los o fins i tot se l'anima a fer-h'ho. Això fa que el treballador visqui la situació com un desafiament i no com una càrrega.

i) Exposició a la violència o a l'amenaça de violència

Aquest tipus d'exposició pot formar part de la vida professional quotidiana dels qui treballen sols, o en contacte directe amb el públic, amb objectes de valor i diners en efectiu, amb persones necessitades o en entorns cada vegada més "oberts" a la violència. Fins i tot si les amenaces no s'arriben a materialitzar, els insults i la imminència del perill poden ser molt estressants.

j) Discriminació i intimidació

La competició per a disposar d'uns recursos limitats, minvants o insuficients, especialment en condicions de desocupació elevada i de pobresa relativa al país receptor, pot desencadenar la xenofòbia, la discriminació, la persecució i la intimidació dels membres de qualsevol grup "de fora". La discriminació i la intimidació poden tenir el seu origen en la raça, la religió, la pertinença ètnica, el sexe o gairebé qualsevol altra característica. Tot això es pot manifestar de manera activa (insults, agressió física, marginació, etc.) o passiva, és a dir, negant a algú el permís de treball o una feina, malgrat que disposi de totes les qualificacions requerides.

k) Exposició professional a factors físics nocius

Aquesta exposició pot influir directament en els treballadors, per les repercussions físiques, químiques o biològiques en l'organisme. Les molèsties i el patiment que aquestes exposicions generen es poden afegir als efectes estressants. Finalment, la por dels possibles efectes patògens pot ser, en si mateixa, un factor independent d'estrès. Per exemple, si un treballador sap, creu o sospita que ha estat exposat a factors físics, químics o biològics patògens, l'estrès resultant pot ser tan intens com el generat per la mateixa exposició física.

l) Capacitat i competències inadequades

Les competències professionals tenen "data de caducitat", com els aliments. Si no hi ha un aprenentatge permanent, el capital intel·lectual dels treballadors es torna obsolet ràpidament, fins i tot el de persones amb un nivell de formació alt. A més, la reestructuració ràpida i accelerada de la vida laboral pot obligar els treballadors que tenen por d'acabar a l'atur a acceptar llocs de treball i a adaptar-se a treballs no desitjats i per als quals no disposen de la qualificació adequada per excés o per defecte. A més, avui dia una bona part de l'educació i

la formació està poc adaptada a les necessitats actuals i futures. Com a resultat d'aquesta situació, molts treballadors es veuen obligats a acceptar tasques que no corresponen a les seves capacitats i competències.

m) Errors que produeixen costos elevats o generen riscos per a la salut o la vida de tercers

Són moltes les professions, com les d'operaris de centrals nuclears, controladors aeris o personal sanitari, en què petites errades d'apreciació o errors més greus poden tenir efectes perjudicials, tant econòmics com per a la salut i el benestar de terceres persones. Aquestes situacions, combinades amb una alta pressió al treball, terminis ajustats i por constant, poden tenir un efecte altament estressant.

n) Risc de perdre la feina

Una feina estable és un bé cada vegada més escàs. Molts treballadors tenen contractes amb una durada determinada (actualment, el 12% de la població activa de la UE treballa per a agències o a temps parcial, són independents o treballen per compte propi). Una gran proporció de la població activa viu sota l'amenaça constant, fluctuant o creixent de l'acomiadament.

1.2. Models d'estrès relacionats amb el treball

Altres enfocaments complementaris per a classificar alguns d'aquests factors d'estrès relacionats amb el treball es basen en tres models importants: el model psicosocial de **demanda-control-suport** (Karasek i Theorell, 1990; Johnson i Hall, 1988), el model d'**adequació persona-entorn** (Hackman, 1977; Hackman i Oldham, 1976 i 1980) i el **model d'esforç-recompensa** (Siegrist, 1996).

1) Càrrega de treball

La càrrega de treball pot ser excessiva respecte a les capacitats, la formació i les condicions prèvies d'un treballador, per exemple, si l'empresari li exigeix no solament un rendiment òptim, sinó màxim, i no en un moment donat, sinó contínuament. La producció ajustada es pot convertir en ajustada i encallada i, a més llarg termini, en anorèctica. És evident que la capacitat humana té límits en el rendiment màxim sostingut.

A més, els imperatius poden ser molt raonables quantitativament, però no des d'un punt de vista qualitatiu. Per exemple, la introducció en un entorn laboral d'un programari de tecnologia de la informació sense oferir al personal prou formació. Un altre cas és la reconversió del personal perquè faci tasques noves sense donar-los la formació adequada. Un tercer exemple és el de la situació oposada, de poc o gens volum de treball, quantitativament o qualitativament, que pot ser tan estressant com l'excés de treball.

2) Marge de maniobra per a decidir

Un altre component bàsic del model de Karasek-Theorell-Johnson és el control. Als treballadors no els agrada ser tractats com a simples unitats de producció i esperen que els donin responsabilitats i que se'ls permeti –dins de límits raonables– decidir com fer una tasca específica. Si se'ls neguen aquestes oportunitats es pot provocar estrès, especialment quan, a més, les exigències laborals són elevades.

Al contrari, s'ha comprovat que els treballadors assoleixen una eficàcia òptima i se senten bé si se'ls permet opinar i influir en les condicions laborals, sempre dins de límits raonables. Si es permet al treballador que exerceixi aquesta influència, és més probable que visqui la situació com un repte i no com una càrrega.

3) Suport social

Un tercer factor modificador, de molta importància a la feina, és la quantitat i la qualitat del suport social que aporten la jerarquia i els col·legues. Els éssers humans estan programats genèticament per a establir contacte amb altres éssers humans en grups de suport mutu. L'estimació dels col·legues i el suport a l'autoestima del treballador s'inscriu en aquest suport social, que també inclou el respecte envers la interpretació i la valoració que fa sobre tot allò a què es veu exposat. També s'inscriu aquí el sentiment de pertinença i l'ajuda concreta. Si falta algun d'aquests elements, o tots, el treballador es veu privat d'un factor important per a poder contrarestar l'estrès.

Quan hi ha suport social i és adequat, pot "esmorteir" part del potencial estressor generat per la combinació de grans exigències sota control. Si és escàs o inexistent, o si l'entorn socioprofessional es caracteritza per la discriminació o la intimidació, s'afegeix un nou factor d'estrès als ja existents.

El suport social serà de tipus

- **emocional**, quan proveïm d'afecte, confiança, interès,
- **avaluatiu**, quan facilitem elements comparatius o afirmatius de la situació,
- **informatiu**, quan orientem o informem donant consells o fent suggeriments, i
- **instrumental**, quan aportem ajuda material, econòmica, etc.

El suport social exerceix un efecte atenuador important, ja que consisteix a facilitar a la persona afecte, comprensió, afirmació i ajuda. I és molt eficaç perquè atenua els efectes que l'estrès laboral presenta sobre la salut.

1.2.1. Model demanda-control-suport

Si les exigències relacionades amb el treball són tan elevades que el treballador no pot fer-hi front, o si aquesta persona no es troba en la posició de poder influir en aspectes importants de les seves condicions laborals i de poder adaptar-les, la situació genera estrès (quadrat alta tensió de la figura 1) i pot augmentar la velocitat a què es produeixen els processos corporals de desgast, fet que comportarà probablement un risc més elevat de malaltia o mort: és el "petó de la mort".

Al contrari, fins i tot si les exigències són igual de rigoroses, si l'organització del treball permet al treballador exercir un cert nivell de control (quadrat actiu de la figura 1), el resultat de la combinació és un desafiament: "la sal de la vida".

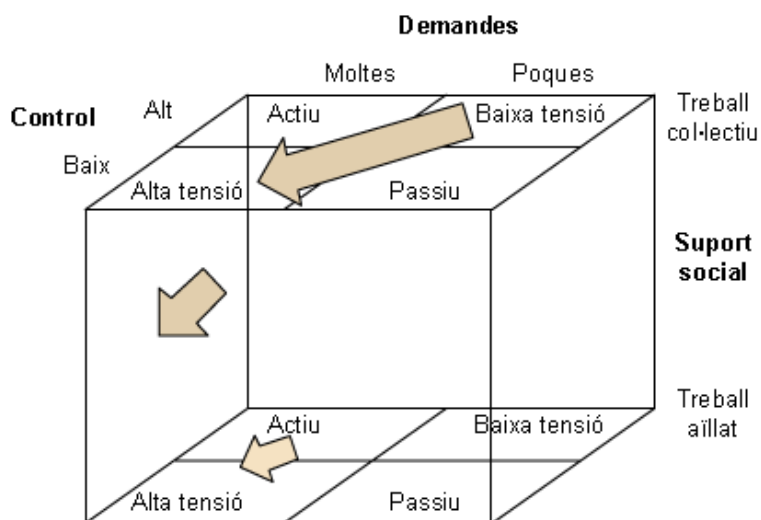


Figura 1. El model psicosocial de demanda-control-suport (Karasek i Theorell, 1990)

El model de Karasek evidencia que la problemàtica de l'estrès està relacionada amb l'ajust entre els requeriments del treball i els recursos i les capacitats del treballador, i que aquest equilibri control-requeriments depèn essencialment de l'organització laboral i no dels trets individuals del treballador. Per tant, es tracta de concebre el problema de manera global, i no individualitzar-lo.

Permet definir quatre classes d'ocupació

Actives	Molta demanda, control elevat
Passives	Poca demanda, control baix
De baixa tensió	Baixa demanda, control elevat
D'alta tensió	Alta demanda, control baix

El model inclou perspectives alternatives i de promoció de la salut sobre l'organització del laboral que posen l'èmfasi en l'amplitud de les capacitats i la participació dels treballadors i que poden oferir igualment avantatges econòmics per als sistemes de fabricació innovadors i per als sectors de serveis perquè tenen més possibilitats d'aprenentatge i participació.

Des del punt de vista pedagògic, és un model senzill que pot ajudar a comprendre clarament diverses qüestions importants:

- que les característiques d'organització social del treball, i no solament els riscos físics, produeixen malalties i lesions; que les conseqüències relacionades amb l'estrès tenen a veure amb l'organització social de l'activitat laboral i no només amb les seves exigències;
- que també l'activitat social del treball afecta els riscos relacionats amb l'estrès, no solament les característiques personals;
- que la possibilitat tant d'un "estrès positiu" com d'un "estrès negatiu" es pot explicar en termes de combinacions de demandes i control;
- que ofereix un model senzill (amb una validesa nominal bàsica) amb què es pot començar a analitzar la resposta personal a l'estrès en el cas dels empleats de comerç, els administratius i altres treballadors per als quals aquesta és una qüestió sensible.

D'acord amb aquest model de demanda-control-suport, l'estrès relacionat amb el treball es pot prevenir:

- optimitzant (en comptes de maximitzant) les exigències,
- augmentant el control del treballador sobre les seves condicions laborals,
- incrementant el suport social disponible.

1.2.2. Inadaptació persona-entorn

Un altre denominador comú de molts factors d'estrès relacionats amb el treball és la mala adaptació entre les exigències de l'entorn i les capacitats del treballador, entre les oportunitats que ofereix el treball i les necessitats dels treballadors, i també entre les expectatives d'aquests treballadors i el que perceben com a resultats.

Bibliografia

NTP 603: Risc psicosocial: el model demanda-control-suport social (I).

NTP 604: Risc psicosocial: el model demanda-control-suport social (II).

1.2.3. Desfasament entre esforç i recompensa

El tercer model principal és el relatiu al desfasament entre esforç i recompensa. A la feina pot faltar la realimentació (o *feedback*), especialment pel que fa a obtenir una recompensa raonable en funció de l'esforç fet pel treballador. Això pot conduir a una insatisfacció repetida i permanent, a un sentiment d'injustícia, i a l'estrès.

És un altre model explicatiu i quantitatiu de l'estrès laboral, enunciat per Johannes Siegrist, elaborat a partir de les teories de la motivació. Permet una mesura dels perfils de personalitat, com el patró específic d'afrontament, implicació alta o la necessitat de control que estableix el model de Karasek. Encara que és una de les eines més noves per a valorar l'estrès laboral, el nombre de treballs publicats que l'utilitzen és cada vegada més alt.

Explica l'estrès laboral i els seus efectes sobre la salut en funció del control de les persones sobre el seu propi futur o les recompenses a llarg termini. Per a Siegrist, les experiències estressants són conseqüència de les amenaces a la continuïtat de rols socials essencials, com l'ocupació. La possibilitat d'acomiadament, de quedar a l'atur, de fer treballs precaris, de canvis organitzatius, de pèrdua de categoria o d'estatus, de falta de promoció etc. són variables que s'han de tenir en compte per a explicar l'estrès.

D'altra banda, les recompenses a llarg termini estan determinades pel següent:

- L'estima: respecte, reconeixement, suport adequat, tracte just, etc.
- El control d'estatus: estabilitat en l'ocupació, promoció, estabilitat.
- Salari.

Les conseqüències negatives per a la persona es donen quan es produeix un desequilibri entre els esforços fets i les recompenses esperades.

El model de Siegrist no solament dóna informació sobre els nivells d'estrès (les característiques específiques del lloc i el grau de control sobre les tasques) que pateixen els treballadors, també informa d'altres conceptes importants, com l'esforç que fan, les recompenses que n'obtenen i el grau d'implicació amb l'empresa. Aquesta informació que afegeix el mètode és important, ja que permet identificar situacions diferents del mer estrès, és a dir, aquelles persones que, tot i que no en tenen, sí que presenten realitats que es podrien anomenar *poc satisfactòries* (esforç elevat, recompensa baixa, implicació escassa, etc.) i que, en cas de persistir en el temps, poden arribar a desembocar en estrès.

L'instrument de mesura que utilitza el model en la versió curta és una escala de Likert de 23 ítems en què es valoren l'esforç, les recompenses i la implicació amb l'empresa.

Comparació dels models de Karasek i Siegrist

El model de demanda-control-suport social de Karasek descriu i analitza situacions laborals en què els estressors són crònics, i posa l'accent en les característiques psicosocials de l'entorn de treball. Segons aquest model, els efectes del treball, tant en la salut com en el comportament, serien el resultat de la combinació de les demandes psicològiques laborals i de les característiques estructurals del treball relacionades amb la possibilitat de prendre decisions i utilitzar les capacitats pròpies. Així, la tensió en el treball apareix com a resultat de la interacció entre les variables de demandes i control, i dóna com a resultat l'aparició de quatre situacions psicosocials, amb les seves implicacions corresponents en el terreny de la salut i del comportament: la més negativa, anomenada *d'alta tensió*, que apareix davant d'una situació d'altas demandes i baix control. Aquesta situació d'alta tensió està vinculada a problemes sobre la salut d'índole diferent, associats als símptomes d'estrès en la seva fase d'esgotament: hipertensió, afeccions coronàries, depressió, ansietat, afectació del sistema immunològic i també crisis asmàtiques, processos al·lèrgics, trastorns musculoesquelètics cervicals i de membre superior.

El model de desequilibri entre esforços i recompenses emfatitza el fet que el rol del treball defineix un vincle crucial entre necessitats personals, com l'autoestima i l'autoeficàcia, i les oportunitats socials (en aquest cas, laborals).

L'oferiment d'un estatus ocupacional està associat a unes opcions de contribució i actuació, de ser recompensat o ser estimat, i de pertinença a algun grup social significatiu en el treball.

L'esforç en el treball és reconegut com una part d'un procés d'intercanvi socialment organitzat al qual la societat en general contribueix en termes de recompenses. Aquestes són distribuïdes per tres sistemes: els diners, l'estima i les oportunitats de promoció (que inclouen l'estabilitat laboral). El model considera que la falta de reciprocitat entre els costos de l'esforç i els guanys rebuts en contraprestació provoca reaccions de tensió sostingudes en el pla emocional i psicològic. Exemples d'alt cost / baix guany són: el fet de tenir una feina exigent, però inestable, o assolir un gran desenvolupament en aquesta feina però no tenir possibilitats de promoció.

En termes dels desenvolupaments actuals en el mercat de treball d'una economia global, l'èmfasi en les recompenses ocupacionals que incloguin l'estabilitat laboral reflecteix la importància creixent de les carreres laborals fragmentades, de la inestabilitat del treball, de la subocupació, de la redundància i de la mobilitat ocupacional forçada, incloent-hi les seves conseqüències financeres.

El desequilibri esforç-recompensa és freqüent en nombroses situacions laborals (operaris no qualificats del sector industrial, treballs del sector serveis o professions, etc.). En especial les que s'han d'enfrontar a situacions estressants, sota les condicions següents:

- La falta d'una opció alternativa en el mercat de treball pot frenar la gent a deixar la feina, encara que aquesta sigui desfavorable, de manera que els costos anticipats d'aquesta opció (per exemple, el risc de ser acomiadats o de mostrar un declivi en la mobilitat) superen els costos d'acceptar beneficis inadequats.
- La falta de reconeixement recíproc pot ser acceptada voluntàriament durant un període determinat de la trajectòria ocupacional d'una persona per raons estratègiques. Amb això, els empleats tendeixen a millorar les seves oportunitats de promoció i de recompenses similars en un període següent.
- Una estratègia personal d'afrontar les demandes i d'obtenir recompenses caracteritzada per l'exercici excessiu pot prevenir la gent de valorar exactament les relacions costos-beneficis.

Aquest exercici excessiu inclou un grup d'actituds, comportaments i emocions que reflecteixen un esforç excessiu en combinació amb un fort desig de ser aprovat i ser volgut. En molts casos, aquest lliurament excessiu resulta d'una distorsió en les percepcions (per exemple, subestimar els reptes) desencadenada per una forta motivació per experimentar estima i aprovació.

En termes teòrics de l'estrès, en el model demanda-control, el rang de control sobre la situació ambiental d'algú a la feina és la dimensió principal (paradigma del control de l'estrès). En el model ERI les amenaces o les violacions de les recompenses legítimes basades en la reciprocitat social representen la dimensió principal (paradigma de recompensa de l'estrès).

En termes de resultats, el model demanda-control inclou una gamma més àmplia d'aspectes que el model ERI, ja que conté dos tipus de variables de resultat: a) la salut i el benestar, b) la conducta activa i l'aprenentatge, mentre que el model ERI està restringit a la salut i el benestar.

En la generació d'estrès és important treballar sobre un model que combini els dos tipus d'informació que treballen el model de demanda-control i el d'esforç-recompensa: informació de les demandes i recompenses del treball subjectivament percebudes (component extrínsec) i informació sobre els models personals d'afrontament davant les demandes i els reptes del treball, caracteritzats per l'esforç en l'acompliment excessiu i una gran necessitat d'aprovació social (component intrínsec). La combinació de totes dues fonts d'informació permet estimar la quantitat total de tensió atribuïble a la vida laboral.

1.3. Una altra proposta: Kasl

Kasl proposa les següents dimensions del treball que cal considerar per a categoritzar les condicions laborals potencialment estressants:

Condicions relatives a l'empresa

- a) mida;
- b) estructura (per exemple, una estructura "plana" amb relativament pocs nivells en l'organització);
- c) lloc directiu (en contraposició a lloc a la cadena de producció);
- d) feina al marge de l'empresa;
- e) prestigi relatiu del lloc ocupat;
- f) estructura empresarial poc clara (línies de responsabilitat, base organitzativa que propicia el conflicte de rols i l'ambigüitat);
- g) burocràcia organitzativa (administrativa) i procediments pesats (irracionals);
- h) polítiques discriminatòries (per exemple, de contractació o d'ascensos).

Aspectes temporals de la jornada laboral i del treball

- a) el treball per torns, en particular els torns rotatoris;
- b) hores extraordinàries, no desitjades o "excessives";
- c) la pluriocupació;
- d) el treball a preu fet, enfront del salari per hores (el mecanisme de pagament influeix en el ritme de treball);
- e) un ritme ràpid de treball, especialment quan cal anar amb molt de compte;
- f) temps insuficient per a complir els terminis fixats;
- g) la programació dels cicles de treball i de repòs;
- h) la variació de la càrrega de treball;
- i) les interrupcions.

Contingut del treball (al marge dels aspectes temporals)

- a) feina fragmentada, repetitiva i monòtona, amb poca varietat de les tasques encomanades o de l'aplicació de coneixements;
- b) autonomia, independència, influència, control;
- c) utilització dels coneixements;
- d) oportunitat d'adquirir nous coneixements;
- e) alerta mental i concentració;
- f) tasques o exigències poc clares;
- g) tasques o exigències contradictòries;
- h) recursos insuficients (en coneixements, maquinària o estructura organitzativa) per a les exigències o responsabilitats del treball.

Aspectes interpersonals: treball de grup

- a) possibilitats d'interacció amb els col·legues (en els períodes de dedicació laboral, en els descansos i després de la feina);
- b) mida i cohesió del grup primari de treball;
- c) reconeixement de la feina feta;
- d) suport social;
- e) suport instrumental;
- f) càrrega de treball equitativa;
- g) persecució.

Aspectes interpersonals: supervisió

- a) participació en la presa de decisions;
- b) rebre realimentació i reconeixement del supervisor;
- c) oferir realimentació al supervisor;
- d) proximitat de la supervisió;
- e) suport social;
- f) suport instrumental;
- g) exigències poc clares o contradictòries;
- h) persecució.

Aspectes dels factors laborals d'estrès

1) Factors físics: el soroll excessiu, la calor, la humitat, la vibració o el treball amb substàncies tòxiques o perilloses poden causar estrès o fer que les persones siguin més susceptibles a altres estressors relacionats amb la feina. Cal dedicar una gran atenció a aquests factors atès que és molt freqüent que el treballador s'hi vegi exposat.

2) Factors psicològics i socials: les feines que comporten contacte amb el patiment, les malalties o les lesions de les persones (per exemple, la policia o els serveis mèdics d'urgència) o en les quals el personal fa front a un perill físic (bussejadors, treballadors de la indústria pesquera) o a amenaces de violència (guardes jurats) poden constituir càrregues emocionals pesades per als empleats i produir estrès.

3) Factors de gestió: els empresaris insisteixen amb freqüència en la importància que tenen per a la productivitat alguns aspectes de l'organització del treball i del contingut del lloc de treball –que l'empresa tingui objectius i valors clars, una bona comunicació, rols clarament definits, prioritats establertes, nivells adequats de responsabilitat i autoritat, un marc establert de relacions amb els superiors, tasques ben definides i un entorn de treball segur. Tanmateix, és igualment fonamental evitar actituds inflexibles davant de qüestions com ara la consulta i la participació dels treballadors, les polítiques de prevenció de conflictes i de la persecució, el disseny del lloc de treball o el control de la càrrega, del ritme i dels horaris laborals. Aquest tipus de factors constitueix el nucli de la Declaració de Luxemburg (1997) sobre promoció de la salut al lloc de treball, revisada i modificada per la Declaració de Tòquio (1998).

Seguint els models anteriors i altres com ara els de l'ISTAS, l'OIT i l'INSHT, veurem una altra classificació més esquematitzada i que en facilitarà la comprensió. Primer veurem els factors dependents de l'estructura de l'organització, es tracta de variables que vertebraren l'entorn de treball, la tecnologia, la distribució de poder i la presa de decisions, l'establiment de regles i procediments, i la coordinació de les activitats i funcions de les persones que integren l'organització. En un altre apartat posterior es tracten els factors propis de la tasca.

1.4. Factors dependents de l'estructura de l'organització

1) **Condicions materials, mediambientals i ergonòmiques:** equips i instal·lacions, condicions degradants i/o perilloses, disseny de l'espai, contaminants.

2) **La definició de competències:** tot lloc de treball ha de tenir definides les tasques implícites i explícites. Al contrari, l'ambigüitat, les contradiccions i els conflictes que pot originar la seva falta de definició són notables.

3) **Claredat i transparència organitzativa:** identifica el grau de definició i claredat en el qual l'organització presenta els seus procediments, els objectius i la gestió (tasques, rols, promoció).

4) **L'estil de comandament:** és innegable la influència que exerceix respecte al comportament i les actituds dels treballadors. La falta de consulta i de participació, de suport professional, i la limitació de la iniciativa que generen determinats estils produeixen deficiències i insatisfacció.

5) **La comunicació i la participació:** la comunicació és una eina fonamental per a transmetre la informació necessària per a poder desenvolupar la tasca, i també per a conèixer-ne els resultats. És del tot necessari disposar de canals de comunicació i participació.

6) **Progressió personal:** es tracta de proporcionar la formació, la promoció professional, l'estabilitat necessària, el reconeixement i el salari adequats i dignes.

7) **Les relacions formals i informals:** les relacions dels treballadors amb els seus companys col·laboradors, superiors, subordinats i clients; i també el suport social que reben constitueix un valor fonamental. És necessari el contacte amb les persones.

8) **La introducció de canvis:** l'organització ha de dotar-se del suport necessari per a aconseguir el canvi en diferents vessants (tecnològic, humà, ergonòmic i organitzatiu), de manera que s'evitin repercussions.

Els avenços tecnològics i l'adaptació necessària de les empreses al mercat condicionen canvis que afecten l'organització del treball, el temps de treball, els procediments... Aquestes innovacions poden originar reaccions negatives entre les persones: la resistència al canvi, que es configura com un procés i una actitud en els quals es barregen i influeixen mútuament aspectes emocionals de les persones implicades, experiències prèvies i la situació en la qual es produeix el canvi. Les causes poden ser diverses:

- Por del desconegut.
- Falta d'informació.
- Amenaces a l'estatus i/o al poder.
- Por del fracàs.
- Experiències negatives.
- Clima de baixa confiança organitzacional.
- Diferències entre el present i la percepció del futur.

Bibliografia

NTP 581: Gestió del canvi organitzatiu.

La introducció de canvis a la feina necessita una sèrie d'actuacions dirigides a evitar repercussions negatives.

Preparar el personal per al canvi significa:

- **Planificar el canvi.**
- **Formar i informar de manera anticipada i adequada.**
- **Donar el suport necessari als treballadors.**
- **Aplicar les mesures que tinguin en compte el disseny ergonòmic dels nous llocs de treball.**

9) L'organització del temps de treball: el tipus de jornada laboral, la durada, les pauses i les jornades de descans, la flexibilització per a compatibilitzar la vida laboral amb la vida social i familiar, condicionen en gran manera el sistema de vida de la població activa, ja que afecten el temps destinat al descans, l'activitat, el lleure i la vida social.

Els canvis cíclics al llarg d'un període de temps determinat són una característica de la vida orgànica i, com a tal, tenen una importància primordial en l'evolució. Un exemple particular d'això són els ritmes circadians (del llatí *circa dies* = entorn de 24 hores), que assoleixen un màxim en la part activa de les 24 hores, i un mínim en la part inactiva. S'ha demostrat que són moltes i diverses les funcions fisiològiques i psicològiques que segueixen els ritmes circadians. Des dels primers temps de la història humana fins fa molt poc, han estat adaptats als imperatius del nostre entorn: han afavorit tota una sèrie d'activitats per a la conservació de la vida i de l'espècie durant el dia, i el "son reparador" durant la nit.

Tanmateix, en la vida professional actual, la demanda cada vegada més gran de serveis i la introducció de tecnologies modernes, cares i complexes han creat estructures socials que exigeixen més activitat professional de les persones les 24 hores del dia.

En el cas del treball per torns, aquests canvis biològics rítmics no necessàriament coincideixen amb els imperatius professionals corresponents. Pot ser que l'organisme "pitgi l'accelerador" i que es produeixi l'activació en un moment en què el treballador hauria de dormir (per exemple, durant el dia, després d'un torn de nit). La corresponent desactivació es pot produir a la nit, quan ha de treballar i estar alerta. Una altra complicació sorgeix quan el treballador viu en un entorn social que no està ideat per a les necessitats dels qui treballen fent torns. A més, el treballador pot haver d'adaptar-se a canvis, regulars o irregulars, de les exigències de l'entorn, com és el cas dels torns rotatoris.

El treball en dos torns planteja menys problemes, a part dels de començar aviat, habitualment a les 6 del matí (hi ha temps per a esmorzar?, funcionen ja els transports públics?) i, en el torn de tardes, el contacte amb els fills en edat escolar, amb parents i amics, i la participació en activitats culturals, polítiques o sindicals.

Torns

Hi ha els modes d'organització següents:

- **Sistema discontinu:** la feina s'interromp normalment a la nit i durant el cap de setmana. Implica dos torns, un de matí i un altre de tarda.
- **Sistema semicontinu:** la interrupció té lloc cada setmana. Implica tres torns: matí, tard i nit, i descans els diumenges.
- **Sistema continu:** la feina es fa de manera ininterrompuda, queda coberta durant tot el dia i durant tots els dies de la setmana. Implica més de tres torns i treball nocturn.

L'Estatut dels treballadors defineix el treball per torns com "la forma d'organització del treball en equip segons la qual els treballadors ocupen successivament els mateixos llocs de treball seguint un ritme determinat, continu o discontinu, la qual cosa implica per al treballador la necessitat de prestar serveis en hores diferents en un període determinat de dies o setmanes".

Considera el treball nocturn "el que s'efectua entre les 10 de la nit i les 6 del matí". I es considera treballador nocturn "el que fa normalment en període nocturn una part no inferior a tres hores de la seva jornada diària de treball, i també el treballador que es

prevegi que pot fer en aquest període una part no inferior a un terç de la seva jornada de treball anual".

El torn de nit

Té una sèrie de repercussions sobre la salut que cal tenir en compte quan dissenyem el treball per torns, de manera que sigui com menys nociu per a la salut de les persones que l'han de dur a terme millor:

- Alteracions físiques: en canviar els cicles son-vigília, el ritmes circadians es desequilibren.
- Alteracions del son: quan dormim se succeeixen diferents fases del son de tal manera que unes permeten combatre el cansament físic (son profund), i d'altres permeten combatre el cansament mental (son paradoxal). Per a recuperar-nos del cansament diari, cal que dormim aproximadament 7 hores diàries; aquest temps ens permet passar per les diferents fases del son i recuperar-nos del cansament físic i mental. Si dormim de dia no permetem que l'organisme passi per totes les fases i descansi tot el temps que necessita, de manera que la fatiga es pot anar acumulant i pot arribar a ser crònica, i llavors, es poden produir alteracions significatives.
- Alteracions de la vida social: el treball per torns i especialment el nocturn dificulta la vida social.
- Incidència en l'activitat professional: generalment s'obté un rendiment qualitatiu i quantitatiu més baix amb el treball per torns.

Respecte a la durada de la jornada, cal tenir present que el nostre organisme necessita descansar en funció de la major o menor activitat desenvolupada. La relació activitat-descans es refereix a una limitació de la durada de la jornada, i també comporta que per a determinats llocs de treball es faci imprescindible establir pauses al llarg de la jornada de treball (el treball de PVD, per exemple, o tasques on l'activitat física sigui dura).

Criteris preventius bàsics

S'ha d'emprendre una política global en la qual es considerin els factors següents:

- L'elecció dels torns serà discutida pels interessats sobre la base d'una informació completa i precisa que permeti prendre decisions, d'acord amb les necessitats individuals.
- Els torns hauran de respectar al màxim el cicle de son. Per a això, els canvis de torn s'hauran de situar entre les 6 i les 7 h, les 14 i les 15 h, i les 22 i les 23 h.
- Quant a la durada de cada torn, actualment es tendeix a fer cicles curts (es recomana canviar de torn cada dos o tres dies), ja que sembla que d'aquesta manera els ritmes circadians amb prou feines s'arriben a alterar. Tanmateix, les relacions personals es fan més difícils amb un ritme de rotació tan canviant, per la qual cosa hi pot haver una contradicció entre el punt de vista fisiològic i les necessitats psicosocials dels individus. Aquest és un dels aspectes pels quals el problema de la rotació és tan complex i per això cal adaptar-lo a les necessitats individuals.
- Augmentar el nombre de períodes en què es pot dormir de nit.
- Facilitar menjar calent i equilibrat, instal·lar espais adequats, preveure prou temps.
- Disminuir el nombre d'anys durant els quals la persona fa torns, limitar-ne l'edat, etc.
- Reduir la càrrega de treball en el torn de nit.
- Donar a conèixer amb antelació el calendari amb l'organització dels torns.
- Mantenir els mateixos membres en un grup, de manera que es facilitin les relacions estables.
- Els torns de nit i de tarda mai no seran més llargs que els de matí.
- Disminuir, en la mesura que sigui possible, el nombre de persones que treballen en torns de nit o durant el cap de setmana.
- Fer participar els treballadors en la determinació dels equips.

- Establir un sistema de vigilància mèdica que detecti la falta d'adaptació.

Millorar les condicions del treball per torns suposa actuar en l'àmbit organitzatiu. Aquesta actuació s'ha de basar, principalment, a intentar respectar al màxim els ritmes biològics de vigília-son i alimentació, i també les relacions familiars i socials.

Bibliografia

NTP 455: Treballs amb torns i nocturns.

1.5. Factors dependents de la tasca

La feina ha d'oferir a les persones la possibilitat d'aplicar les seves capacitats i coneixements, i poder relacionar-se amb els altres, sentir-se útil i reconegut.

En adaptar la feina a la persona cal tenir en compte les limitacions humanes, les seves diferències individuals i les diferents possibilitats d'una persona al llarg de la seva vida laboral, i aconseguir l'**equilibri** entre:

- les persones que la duen a terme,
- els equipaments que s'utilitzen i
- l'entorn en el qual es desenvolupa.

Les exigències de la tasca, l'organització del treball, les relacions del grup de treball, etc. són aspectes que influeixen en la consecució de les necessitats humanes; per tant, la feina s'ha de dissenyar o redissenyar de manera que doni resposta a aquestes necessitats.

Els factors psicosocials dependents de cada tasca són els següents:

a) El disseny de la tasca: la feina ha de tenir significat.

- Treball repetitiu: treball fragmentat, amb cicles de treball curts, monòtons, que no requereixen la iniciativa de la persona i amb poques possibilitats d'usar les seves capacitats. Donen com a resultat monotonia, aïllament, comunicació, falta de llibertat.

Bibliografia

NTP 444: Millora del contingut del treball.

b) La càrrega de treball: es refereix al volum de treball i a les exigències amb relació al temps disponible per a fer-lo. Pot ser nociu que sigui excessiva o insuficient.

- Sobrecàrrega de treball qualitativa: massa complexitat i/o dificultat en el desenvolupament de les tasques. Excessives demandes amb relació a les competències, els coneixements i les habilitats de les persones.

- Infracàrrega de treball qualitativa: contingut del treball limitat o monòton, falta de variació en els estímuls, falta de creativitat, interacció social escassa.
- Càrrega mental: quantitat d'esforç mental que s'ha de dedicar de manera deliberada per aconseguir un resultat; aquest procés exigeix un estat d'atenció (estat d'alerta) i de concentració per a estar pendent d'una activitat en un espai temporal determinat.

Bibliografia

NTP 534: Càrrega mental: factors.

Consideracions en l'estudi de la càrrega mental

Quan s'estudia la càrrega mental es consideren els factors següents:

- Quantitat i complexitat de la informació que s'ha de tractar: determinada sobretot pel tipus de tasca que es fa, ja que aquesta condiciona la quantitat de senyals a què cal fer atenció, les inferències que s'han d'extreure a partir de les dades, el nivell de precisió de la resposta i el marge d'error possible. També es tindrà en compte la introducció de noves tecnologies que impliquen un augment en el tractament de la informació i en la discriminació dels símbols que cal interpretar.
- Temps: és molt important en el procés de càrrega mental, ja que incideix des d'un doble vessant; la quantitat de temps de què es disposa per a elaborar la resposta (ritme de treball) i la quantitat de temps durant el qual cal mantenir l'atenció (descans). En el primer cas, el concepte temps està relacionat amb el ritme de treball: si s'ha de treballar de pressa (seguir el ritme d'una màquina, atendre el públic, aconseguir límits de producció, etc.), l'esforç que s'ha de fer per donar una resposta adequada és més gran que si aquesta es pot pensar amb deteniment. En el segon cas, el temps està relacionat amb la possibilitat de fer pauses o d'alternar amb un altre tipus de tasques, quan la feina exigeix el manteniment d'una atenció elevada, per tal de facilitar la recuperació de la fatiga.
- Aspectes individuals: la capacitat de resposta de les persones és molt variable, ja que depèn d'una sèrie de característiques individuals, entre les quals destaca l'edat, la personalitat, l'actitud envers la feina, el nivell d'aprenentatge i l'estat de cansament.

En l'estudi de la càrrega mental els factors individuals que cal tenir especialment en compte són l'experiència i la formació per a la tasca que es desenvolupa, i també l'estat de cansament, ja que influeixen molt en el temps d'interpretació i la presa de decisions, i són factors en els quals es pot incidir des de l'organització.

Prevenició de la fatiga mental

Per a prevenir la fatiga mental es recomana facilitar cada una de les fases del procés de tractament de la informació i la presa de decisions:

- **Percepció.** Cal facilitar la detecció i la discriminació dels senyals amb un disseny i una situació correctes.
- **Interpretació.** Cal preveure l'adequació de la informació rebuda, la quantitat i la complexitat: missatges simples, clars, concrets, amb un vocabulari i símbols adequats. Facilitar la consulta i evitar la memorització.
- **Resposta.** Cal adequar l'acció que es necessita a la persona que l'ha de dur a terme.

També cal tenir en compte l'establiment de les pauses necessàries: pauses curtes i freqüents en tasques amb exigències mentals, com per exemple, tasques monòtones d'ordinador (pausa de 10 minuts cada tres quarts d'hora o la possibilitat d'alternar la feina amb una altra que exigeixi un nivell d'atenció més baix).

D'aquesta manera es pot evitar la infracàrrega de treball (tasca que no exigeix cap tipus d'esforç mental), perquè la feina ha d'oferir l'oportunitat d'exercir les funcions mentals, la creativitat. També la previsió d'un temps d'aprenentatge i reciclatge necessaris, sobretot quan s'introdueixen canvis tecnològics, operatius o organitzatius.

També, i en relació amb el treball per torns, és necessari reduir la càrrega de treball, especialment entre les 3 i les 6 del matí, que és el període més difícil perquè l'organisme mantingui el nivell de vigilància. Recordeu-ho!

c) Autonomia: el control. Es tracta del grau de llibertat de decisió i independència que la feina dóna a l'individu per poder organitzar les tasques i per determinar els mètodes que cal utilitzar.

Si no hi ha autonomia les conseqüències són l'empobriment de les capacitats de la persona, la falta de motivació, l'autoestima baixa, la passivitat.

L'autonomia: el control

El concepte de control personal en l'entorn laboral inclou el control sobre la forma d'ús de les habilitats (varietat, creativitat, aprenentatge), l'autogestió del temps, l'observació del resultat, l'esforç i la participació en la manera en què s'organitzi la feina.

El grau de control es relaciona amb la salut emocional i física de manera bidireccional:



Les persones amb més sentit de control afronten els problemes amb conductes actives. Les situacions conflictives es perceben com a menys estressants si es consideren controlables.

- **Una persona el exerceix control quan influeix en les seves accions i en les condicions en què actua. Si l'entorn no li ofereix llibertat de decisió, la persona no té control.**
- **Moltes investigacions demostren que la falta de control sobre la feina constitueix un factor de risc de pèrdua de salut.**
- **El model demandes-control de Karasek ho corrobora.**

d) Identificació amb la feina: estableix l'adequació entre la qualificació requerida per a fer la tasca i la capacitat i les aptituds del treballador, i també si la feina dóna resposta a les expectatives del treballador.

e) El desenvolupament professional: formació, adaptació a canvis, possibilitats de promoció.

f) El rol en l'organització: aquest concepte es refereix al paper que cada persona exerceix en l'organització. Per tant, és necessari que les atribucions de cadascú estiguin definides perfectament.

El rol

Els grups humans es vertebren mitjançant una sèrie de comportaments característics que s'atribueixen als seus membres i que reben el nom de *rols*. En aquest sentit, un rol és el conjunt d'actituds i comportaments que els altres esperen legítimament d'una persona.

Kahn denomina *conjunt de rol* el conjunt de persones –superiors, subordinats i persones alienes a l'organització– amb què hi ha relacions amb funció de rol laboral.

S'acostuma a classificar els **conflictes de rol** a partir de l'origen en:

- **Conflicte de rol:** exigències contradictòries en l'execució de la feina. El conflicte apareix quan les exigències són contràries a les normes i als valors personals.

- **Ambigüitat de rol:** les atribucions i les funcions del lloc no són clares i transparents. Es dona quan els membres no comuniquen adequadament a una persona determinada les expectatives que en tenen o la informació necessària perquè desenvolupi el seu rol, ja sigui perquè no es disposa de la informació, o perquè se li nega. La persona desconeix què se n'espera en l'organització. El conflicte d'ambigüitat de rol és més gran com més elevat és el nivell jeràrquic de la persona en l'organització.

La influència d'aquestes situacions depèn de variables personals i grupals que afecten la seguretat en un mateix i la satisfacció laboral.

g) Les relacions a la feina: unes relacions personals de qualitat poden originar satisfacció i afavorir el benestar de la persona; el suport social arriba a ser una eina important, ja que exerceix un efecte atenuant considerable dels efectes que l'estrès professional provoca en la salut, en facilitar a la persona afecte, comprensió, afirmació i ajuda per part d'altres persones.

El suport social

Les relacions socials, tant en l'àmbit laboral com en l'extralaboral, poden actuar com a factor reductor de l'estrès. Diversos autors en consideren l'efecte directe o modulador. Basant-se en els efectes nocius de l'estrès en la salut, consideren tres formes diferents d'influència del suport social:

- 1) De manera directa, perquè **el suport social satisfà necessitats bàsiques** com l'afiliació, la seguretat, l'aprovació, la pertinença, etc., i d'aquesta manera els contrasta perquè produeixin efectes positius.
- 2) **Pot reduir les experiències d'estrès laboral** i així millorar la salut: per exemple, companys de feina o superiors jeràrquics poden minimitzar els conflictes i les pressions.
- 3) **Pot atenuar** els efectes negatius de les experiències d'estrès.

Les possibles vies d'influència del suport social se centren en l'entorn de l'apreciació de la situació que provoca l'estrès, les estratègies i el comportament d'enfrontament, l'autoestima, la motivació, etc.

El suport social serà de tipus **emocional** quan proporcionem afecte, confiança, interès; **avaluatiu** quan facilitem elements comparatius o afirmatius de la situació; **informatiu** quan orientem o informem donant consells o suggeriments, i **instrumental** quan aportem ajuda material, econòmica, etc.

Podríem dir que el treball és psicosocialment saludable quan les demandes de la tasca transcorren paral·leles a les aspiracions humanes; amb aquestes condicions la persona està motivada i satisfeta, és eficaç i pot desenvolupar les seves capacitats i arribar a la plenitud.

Bibliografia

NTP 439: Suport social.

Bibliografia

NTP 476: *Mobbing*.
 NTP 489: Violència en el treball.
 NTP 507: Assetjament sexual

2. Altres problemes psicosocials

2.1. Violència en el treball

2.1.1. Concepte

Un dels riscos a què estan sotmeses les persones en l'exercici del seu treball deriva de la interrelació amb altres persones. Els comportaments violents poden suposar un important risc per a la salut i seguretat de les persones. La violència en el lloc de treball és un problema que preocupa cada vegada més les empreses.

Segons dades de la IV Enquesta europea de condicions de treball, que es va dur a terme el 2005 i que cobreix tots els països de la UE-27, prop del 6% de tots els treballadors va declarar que estava sotmès a alguna forma de violència, intimidació o persecució. En tots els països europeus, les dones, especialment les joves, eren les que patien amb més freqüència que els homes les intimidacions i l'assetjament.

D'altra banda, hi ha treballadors immigrants que també tenen un risc especial d'intimidació. Un estudi del Regne Unit indica que el 10% del personal d'infermeria en general i prop del 40% d'aquest personal pertanyent a minories ètniques i racials experimenten situacions de violència per part dels companys de feina.

En canvi, el 20% del personal d'infermeria en general i el 60% del de minories ètniques van ser objecte de violència i d'intimidació per part dels pacients/usuaris del servei.

Encara que la violència és un problema greu als països europeus, en altres països com els Estats Units la violència és un problema molt més greu i s'arriba a xifres esgarrifoses, a Califòrnia, als anys 1993 i 1994, l'homicidi va ser la principal causa de mort a la feina.

Normalment s'associa la violència a l'agressió física. Tanmateix, el concepte de *violència* ha de ser més ampli i ha d'incloure les conductes susceptibles de violentar i intimidar la persona que les pateix; per tant, ha d'incloure, a més de les agressions físiques, les conductes verbals o físiques amenaçadores, intimidatòries, abusives i perseguidores.

L'Organització Internacional del Treball defineix la violència en el treball com tota acció, incident o comportament que s'aparta del que és raonable, mitjançant el qual una persona és agredida, amenaçada, humiliada o lesionada per una altra en l'exercici de la seva activitat professional o com a conseqüència directa d'aquesta.

L'OIT fa una primera distinció entre:

- **Violència interna en el lloc de treball:** la que es produeix entre els treballadors, inclosos els directors i comandaments.
- **Violència externa:** la que es produeix entre treballadors i tota persona aliena al lloc de treball (normalment clients, usuaris, etc.).

Una altra classificació és la de la California Division of Occupational Health and Safety (Hay/OSHA), que divideix els actes violents en tres grups, en funció de les persones implicades i la relació entre elles.

- **Violència de tipus I:** les persones que duen a terme l'acció violenta no tenen cap tipus de relació amb la víctima (robatoris en botigues, bancs, etc.). Es dona principalment en comerços, bancs, etc.
- **Violència de tipus II:** hi ha una relació de tipus professional entre l'agressor (que rep un servei) i la víctima (que ofereix un servei). És més freqüent en el sector sanitari, educatiu, a l'Administració pública, etc.
- **Violència de tipus III:** l'agressor té una implicació laboral amb la víctima o amb el lloc objecte de l'acte violent. Comunament es tracta de relacions laborals directes (entre companys de feina o amb comandaments/subordinats). També es pot donar en el cas d'una relació personal entre agressor i víctima (cònjuge, amic, parent, etc.), o bé una animadversió/rancúnia amb el lloc de treball i no amb cap treballador en concret.

Les de tipus I són les més violentes i amb conseqüències més greus per a les víctimes, però no són gaire habituals. En canvi, les de tipus II, generades pel contacte habitual entre els treballadors i els usuaris dels serveis, són més freqüents i representen un risc constant per a molts treballadors, encara que normalment es tracta d'agressions verbals, amenaces i agressions físiques amb conseqüències lleus.

2.1.2. Qui afecta?

Les condicions de risc es concentren principalment en el sector serveis, i més concretament en les organitzacions del sector sanitari, el sector del transport, la restauració, el comerç detallista, el sector financer i el sector educatiu. El contacte amb els usuaris o clients incrementa el risc de veure's sotmès a situacions de violència.

Lectura recomanada

Repertori de recomanacions pràctiques sobre la violència en el lloc de treball en el sector dels serveis i mesures per combatre-la. Ginebra. 2003.
<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/mevsws03/mevsws-cp.pdf>

La violència s'ha anat estenent des de les empreses que treballen amb béns d'alt valor (bancs, farmàcies, etc.) fins a organitzacions que representen simbòlicament la societat, com el transport urbà i els serveis públics. Han aparegut nous "blancs" inesperats, com els mestres i els metges de guàrdia. Els treballadors que sovint estan més exposats a situacions de risc són el personal d'infermeria, el personal mèdic i el personal docent.

2.1.3. Causes de les conductes violentes i agressives

Les causes de la violència són difícils de determinar i normalment són causes multifactorials. Hi ha autors que postulen que els comportaments agressius són fruit de l'aprenentatge personal (entorn familiar, cultural, mitjans de comunicació). El treball és una part més de la vida social d'una persona i, si l'entorn social és agressiu, és molt difícil aïllar els llocs de treball d'aquest entorn. També poden ser font de violència les diferències econòmiques i l'accés inadequat i desigual a béns i oportunitats.

Centrant-se en els aspectes organitzatius, es pot parlar de determinats entorns o característiques que poden incrementar la possibilitat que es produeixi un acte violent, com per exemple:

- Un ambient de treball negatiu, altament competitiu i estressant, treball monòton, un nivell de control del treball baix, ambigüitat, jerarquies múltiples, excés de càrrega de treball, etc.
- Una gestió dels conflictes dolenta o inadequada que es puguin donar.
- Estil de lideratge, principalment el *laissez faire* i l'autoritari.
- Gestió deficient dels canvis organitzatius, canvis tecnològics, estructurals, etc.

D'altra banda, és molt important fer una anàlisi del lloc de treball de l'empresa per a identificar aquests factors de risc que poden facilitar els actes violents, associats normalment a l'entorn de treball, el treball fet i les característiques dels agressors.

- Entorn: ubicació propera a zones deprimides o amb taxes de criminalitat elevades.
- Treball fet: estil de direcció, sobrecarrega de treball, plantilles mal dimensionades, llocs de treball solitaris, nocturns, d'atenció al públic, serveis de seguretat, treballs amb col·lectius conflictius, amb objectes de valor o diners.
- Agressor: insatisfaccions amb el servei rebut, esperes llargues, condicions dels locals deficientes, inestabilitat personal, frustració, estrès.

2.1.4. Conseqüències

L'exposició a qualsevol forma de violència o intimidació en el lloc de treball té conseqüències negatives per als individus, les organitzacions i la societat en general.

Les conseqüències per a l'individu són molt diverses, i van des de la desmotivació i la pèrdua de satisfacció pel treball fet fins a l'estrès (no solament per a la víctima, sinó també per als testimonis dels incidents violents) i els danys per a la salut física o psicològica. Es poden donar símptomes posttraumàtics, com por, fòbies i alteracions del son. En casos extrems, es poden produir trastorns d'estrès posttraumàtic.

En general, la vulnerabilitat de cada individu varia en funció del context en què es produeix la violència i de les característiques personals de la víctima. Cada persona percep els esdeveniments subjectivament i la seva capacitat per a fer front a la situació és diferent. En els casos de violència física, els fets són bastant fàcils de determinar. És més difícil predir com reaccionarà la víctima potencial davant d'actes reiterats de violència psicològica.

La violència repercuteix també en l'organització. Les persones que treballen en un entorn de por i ressentiment no poden rendir al màxim. Els efectes negatius per a l'organització es reflecteixen en un increment de l'absentisme, un descens de la motivació, una baixa productivitat, un deteriorament de les relacions laborals i dificultats de concentració.

2.1.5. Prevenció i actuació

Les mesures preventives es poden adoptar per a protegir els treballadors des de les accions específiques (en funció del lloc de treball) fins a les més genèriques, que poden servir per a qualsevol tipus d'empresa.

Tanmateix, s'han de tenir en compte dues qüestions que poden representar un obstacle per a l'establiment dels programes preventius i que tenen a veure amb les creences personals:

- **Assumpció del risc:** sovint es considera que és inherent a determinades ocupacions l'acceptació d'un cert grau de violència. Això pot generar la sensació que no és necessari prendre mesures preventives, que sí que s'han d'adoptar (detectors de metalls, sistemes d'alarma, dimensionament òptim de plantilles, etc.).
- **Predictibilitat:** també es pot considerar que la violència en el lloc de treball és aleatòria i impredecible i que, per tant, no s'han d'adoptar mesures. Tanmateix, molts actes violents es podrien evitar amb la posada en marxa de mesures preventives.

En tot cas, les mesures preventives que s'adoptin només seran veritablement efectives si s'hi impliquen tots els agents de l'empresa, la direcció, els comandaments intermedis i els treballadors.

La prevenció i l'actuació davant situacions de violència s'ha de fer a dos nivells:

- **Abans de l'acte violent:** l'objectiu consisteix bàsicament a evitar que es produeixin actes violents, o almenys a reduir-los tant com es pugui.
- **Després de l'acte violent:** en els casos en què ja s'hagi produït l'acte violent, s'ha de donar suport a la persona que l'ha sofert. Amb aquest suport es pretén reduir al màxim els efectes perjudicials i prevenir els sentiments de culpa que poden aparèixer en la víctima després d'una agressió, els quals poden impedir que denunciï.

1) Abans de l'acte violent

L'objectiu és prevenir la violència detectant els perills, avaluant els riscos i adoptant les mesures preventives necessàries.

S'ha de fer una anàlisi del lloc i de les pràctiques i els procediments de treball, per a detectar les situacions que poden incrementar la possibilitat que es produeixin actes violents o que puguin ser elements dissuasius. Cal tenir en compte com està organitzat el treball i en quin entorn es du a terme:

- **Entorn de treball:** disseny dels llocs de treball i localització geogràfica, il·luminació, visibilitat, accessos, mobiliari, mesures de seguretat, etc.
- **Procediments de treball:** horari del centre, gestió de l'accés dels clients/usuaris, llistes d'espera, caixa i objectes de valor, queixes i reclamacions, llocs de treball solitaris, nocturns, amb persones conflictives o problemàtiques, quantitat i qualitat del treball, etc.

Un altre aspecte de la prevenció és la formació i la informació del personal.

Les mesures preventives que s'adoptin han de ser diferents en funció del tipus d'establiment, producte o servei que s'ofereix, i del tipus de violència que amb més probabilitat es pugui donar en el lloc de treball.

No es poden adoptar les mateixes mesures en un centre sanitari que en una entitat bancària, en un centre educatiu o en un petit comerç.

Tanmateix, de manera genèrica, algunes mesures que es poden adoptar són:

a) Entorn de treball

- Redissenyar els llocs de treball: han de tenir una bona il·luminació i visibilitat, i s'ha de permetre poder demanar ajuda i sortir ràpidament.
- Disposar els objectes de valor i els diners fora de l'abast de persones alienes, i evitar l'acumulació de diners a les caixes.
- Monitoritzar les entrades, sortides i zones de risc.
- Col·locar taulers d'atenció més amplis i alts, instal·lar pantalles de protecció als llocs amb més risc.
- Fer més confortables les sales d'espera, amb una bona il·luminació en totes les àrees.
- Gestió de l'espera dels usuaris, a fi de reduir el temps d'espera (cita prèvia).

b) Procediments de treball

- Dimensionar adequadament la plantilla a les necessitats de cada moment.
- Informar i formar els treballadors sobre els procediments de treball i com gestionar les situacions de violència.
- Fer programes d'atenció a l'usuari. Gestió de les queixes i les reclamacions.
- Identificar les persones per a accedir a àrees restringides.
- Utilitzar alarmes i alertes per a situacions de violència.
- Implantar sistemes de compra sense diners.

Alguns exemples de mesures, segons l'activitat, que s'han adoptat són:

- Sales d'hospitals i centres d'atenció primària: formació al personal per a actuar en situacions de violència i per a tractar amb pacients violents, reducció dels usuaris presents simultàniament en el centre (cita prèvia), condicionament de les sales d'espera, serveis d'informació i atenció a l'usuari, enregistrament d'imatges, carta de drets i obligacions dels usuaris.
- Sector sanitari i del transport: campanyes de comunicació sobre l'aplicació de la "tolerància zero", en què s'informa que no es tolerarà cap acte de violència contra el personal i s'adoptaran mesures contra els agressors.
- Bancs: taulers més amples i alts per a augmentar la distància amb el client i instal·lació de caixers automàtics.
- Oficines de correus: elaboració de guies de l'usuari per a una millor organització de les esperes i cues a les oficines.
- Establiments comercials i supermercats: estacions pneumàtiques per a transferir els diners periòdicament des de les caixes, i reduir les quantitats de diners a la caixa.

2) Després de l'acte violent

És important disposar de procediments d'actuació en el cas de situacions de violència, coneguts per tots els treballadors. L'objectiu és evitar danys nous i limitar els perjudicis que s'hagin patit.

Per això és fonamental donar una resposta ràpida i professional que permeti facilitar suport per a recuperar la persona de la situació traumàtica. Aquest suport ha de ser immediat després de l'acte violent i ha de ser una combinació

de suport emocional, informació i ajuda pràctica, que pot ser que hagi de continuar durant un temps, especialment si les conseqüències físiques o emocionals perduren en el temps.

En aquest marc, és important:

- No deixar sol el treballador que hagi estat víctima de la violència o que hagi presenciat un acte violent durant les hores posteriors a la situació viscuda.
- La implicació dels comandaments. S'han de mostrar comprensius i han de donar suport a la víctima.
- Donar a la víctima suport psicològic immediatament després dels fets i més endavant (sessions informatives, assessorament) en el cas d'estrès posttraumàtic.
- Prestar ajuda a la víctima per a les gestions administratives i judicials que es derivin de la situació de violència.
- Informar la resta del personal per a evitar la propagació de rumors.
- Revisar les avaluacions de risc efectuades per a esbrinar quines mesures addicionals es requereixen.

L'incident violent s'ha d'investigar a fons, dins d'un ambient de "no-culpabilització" per a la víctima. S'han d'establir registres de totes les situacions de violència i fer una avaluació de com han succeït per a millorar les mesures de prevenció.

2.2. Assetjament sexual

2.2.1. Concepte

Històricament, no s'ha donat importància al problema de l'assetjament sexual en els llocs de treball. Els diferents estudiosos del tema coincideixen a dir que aquest és un problema antic al qual s'ha donat un nom nou. Així, l'assetjament sexual és reconegut, d'una manera creixent, com un element que afecta les condicions de treball, com un problema cada vegada més greu per a l'empresari i la víctima, i que comporta conseqüències greus tant sobre la víctima com sobre l'organització.

Segons un estudi fet per l'Institut de la Dona l'any 2006, "L'assetjament sexual a les dones en l'àmbit laboral", 1 de cada 10 treballadores (el 9,9%) ha sofert alguna forma d'assetjament sexual en el treball. De l'estudi també es desprèn que els perseguidors solen ser companys de comandament intermedi i les do-

nes assetjades, dones joves amb una formació elevada. La meitat de les empreses enquestades no han actuat en conèixer la situació i hi ha la tendència que les dones que han patit assetjament ocultin els fets.

Un altre estudi dut a terme per CCOO l'any 2000, "L'abast de l'assetjament sexual a Espanya", assenyala que el 18,3% de les dones treballadores espanyoles han viscut al llarg de la seva carrera professional alguna situació d'assetjament sexual. La situació més comuna (viscuda pel 61,8% de les dones assetjades) és la invasió de l'espai físic per part de companys o caps. Tanmateix, només el 6,6% de les treballadores espanyoles reconeix obertament haver patit assetjament sexual al llarg de la seva vida laboral.

Es defineix l'assetjament com tota conducta no desitjada relacionada amb l'origen racial o ètnic, la religió o les conviccions, l'opinió, la discapacitat, el naixement, l'edat, el sexe, la identitat de gènere o l'orientació sexual, o qualsevol altra condició o circumstància personal o social d'una persona que tingui com a objectiu o com a conseqüència atemptar contra la seva dignitat i crear un entorn intimidatori, humiliant o ofensiu.

Des del punt de vista de l'assetjament sexual, haurem de diferenciar entre dos tipus: d'una banda, l'assetjament sexual i, de l'altra, l'assetjament per raó de sexe o d'orientació sexual.

- **Assetjament sexual:** la Directiva 76/207/CEE, modificada per la Directiva 2002/73/CE, defineix l'assetjament sexual com la situació en què es produeix qualsevol comportament verbal, no verbal o físic no desitjat, d'índole sexual amb el propòsit o l'efecte d'atemptar contra la dignitat d'una persona, especialment quan es crea un entorn intimidatori, hostil, degradant, humiliant o ofensiu.
- **Assetjament per raó de sexe o d'orientació sexual:** el constitueix un comportament no desitjat relacionat amb el sexe o l'orientació sexual d'una persona en ocasió de l'accés al treball remunerat, la promoció en el lloc de treball, l'ocupació o la formació, que tingui com a objectiu o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat de la persona, i de crear un entorn intimidatori, hostil, degradant, humiliant o ofensiu.

La Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes, inclou aquestes definicions i considera com a discriminatoris els dos tipus d'assetjament.

De vegades es produeixen situacions d'assetjament per raó d'embaràs o maternitat. En aquests casos, l'efecte és que la persona es veu forçada o induïda a renunciar al seu lloc de treball o als seus drets laborals. L'assetjament s'inicia

quan la treballadora comunica que està embarassada, quan s'incorpora de nou al treball després de la baixa de maternitat o sol·licita alguns dels drets laborals previstos per a aquest supòsit.

D'altra banda, la Recomanació de les Comunitats Europees 92/131, de 27 de novembre de 1991, relativa a la dignitat de la dona i l'home en el treball (Diari Oficial L49 de 02.24.1992) convida els estats membres de la Comunitat Europea a adoptar mesures per a fomentar la conscienciació que la conducta de naturalesa sexual i altres comportaments basats en el sexe que afectin la dignitat de les persones són inacceptables, i defineix l'assetjament sexual com tota conducta:

- desraonada i ofensiva per a la persona objecte d'aquesta;
- que justifiqui explícitament o implícitament una decisió que afecti els drets d'aquesta persona en matèria de formació professional, ocupació, manteniment de l'ocupació o salari;
- que creï un entorn laboral intimidatori, hostil o humiliant per a la persona.

En determinades circumstàncies, aquest tipus de comportament vulnera el principi d'igualtat de tracte.

En aquest sentit, són elements que cal destacar:

- la naturalesa clarament sexual de l'assetjament,
- que aquesta conducta no sigui desitjada per la víctima,
- que es tracta d'un comportament molest,
- l'absència de reciprocitat i
- la imposició de la conducta.

Exemple

Exemples d'aquest tipus de conducta es poden trobar en el contacte físic no desitjat (des dels tocaments i els copets fins a l'intent de violació), les conductes verbals de naturalesa sexual (insinuacions, proposicions, comentaris obscens, etc.) i les conductes no verbals (exhibició de fotografies sexualment suggestives o pornogràfiques, mirades impúdiques, gestos, etc.).

És important separar les conductes d'assetjament sexual de les conductes de festeig. El que diferencia unes conductes de les altres és que la conducta en qüestió tingui una bona acollida per part de la persona a qui s'adreça. L'atenció sexual és assetjament sexual quan es converteix en desagradable, és per això que correspon a cada persona determinar els comportaments que aprova o tolera, i de part de qui. És això el que impossibilita poder fer una relació de les conductes vexatòries que s'haurien de prohibir.

Per tant, decidir que una determinada conducta és sexualment indesitjada correspon sempre a la persona receptora, i és irrellevant la intencionalitat de l'emissor de les conductes.

2.2.2. Tipus d'assetjament sexual

Es distingeixen dues grans tipologies d'assetjament sexual:

1) Assetjament *quid pro quo*

Incorpora l'element del xantatge sexual: una cosa a canvi d'una altra. Es força la persona assetjada a escollir entre sotmetre's als requeriments sexuals o perdre certs beneficis o condicions a la feina. La negativa de la persona a una conducta de naturalesa sexual s'utilitza per a negar-li l'accés a la formació, l'ocupació, la promoció, l'augment de salari o qualsevol altra decisió sobre el treball (Recomanació de les Comunitats Europees 92/131).

Implica un abús d'autoritat, i per tant només la pot dur a terme qui té poder per a proporcionar o retirar un benefici laboral.

2) Assetjament que crea un ambient laboral hostil

És el comportament que crea un ambient laboral intimidatori, hostil, humiliant, ofensiu, comentaris de naturalesa sexual, bromes, etc., per a la persona que és objecte d'assetjament. Normalment el produeixen els mateixos companys o companyes o terceres persones relacionades amb l'organització.

També es distingeix, segons la relació entre la persona perseguidora i la persona assetjada:

- **Assetjament horitzontal:** l'exercit pels companys.
- **Assetjament vertical descendent:** l'exercit per una persona amb superioritat jeràrquica sobre una o més persones treballadores.
- **Assetjament vertical ascendent:** l'exercit per una persona treballadora o un grup sobre una persona amb superioritat jeràrquica.

2.2.3. Qui pot estar exposat?

Qualsevol persona pot ser objecte d'assetjament sexual, per raó de sexe i per raó de la seva orientació sexual, independentment de la seva professió, àmbit o categoria professional i edat. Encara que les dones han estat tradicionalment el grup més afectat, també es donen casos en què els afectats són homes.

Encara que és un fenomen que sobrepassa les categories professionals, els nivells de formació o els nivells de renda, els grups més vulnerables són:

- Les dones, sobretot les divorciades i separades.
- Les dones acabades d'incorporar al mercat de treball i les persones treballadores eventuales o amb contracte temporal.
- Les dones amb discapacitat i les pertanyents a minories ètniques.

- Les persones treballadores que ocupen llocs de treball atribuïts per la tradició a l'altre sexe.
- Les persones gais, lesbianes i transsexuals.
- Els homes joves.

Una dada rellevant sobre la freqüència de l'assetjament sexual és que majoria de les víctimes d'assetjament són objecte d'episodis reiterats d'assetjament i no d'incidents aïllats.

2.2.4. Conseqüències

Per a l'organització

L'assetjament sexual afecta negativament l'organització. Repercuteix sobre la satisfacció laboral, pot provocar la inhibició en la realització de determinades tasques, disminueix la productivitat i la motivació, i afecta la quantitat i la qualitat del treball fet.

També comporta un augment de despeses per a l'empresa, les víctimes falten a la feina i això implica costos per substitució.

Per a la persona

La víctima de l'assetjament veu afectada la seva salut física i psicològica, a més de l'afectació que provoca en la seva vida personal i laboral.

Psíquiques: ansietat, inseguretat, baixa autoestima, sentiment de fracàs, de frustració o d'impotència, sensació de vulnerabilitat, sentiments d'indefensió i de culpa, dificultat de concentració, tristesa, estrès i depressió.

Físiques: problemes de salut funcionals o somàtics, com insomni, taquicàrdies, cefalees, trastorns digestius, alteracions cutànies, etc.; en definitiva, simptomatologia associada a l'estrès.

Laborals: desmotivació, insatisfacció, pèrdua de perspectives professionals, sofriment en el treball per hostilitat, augment de l'absentisme i canvis de lloc de treball.

2.2.5. Prevenció i actuació

És especialment necessari que les víctimes tinguin garantida la cessació de les conductes ofensives i estiguin protegides contra possibles represàlies pel fet d'haver presentat una reclamació o denúncia.

La Comissió Europea ha elaborat un codi pràctic dirigit a combatre l'assetjament sexual a la feina (*Diari Oficial L49*, de 24.2.1992). La Comissió demana als empresaris, tant públics com privats, als sindicats i als treballadors que respectin les directrius que figuren en el Codi i que insereixin clàusules apropiades en els acords i convenis col·lectius.

Les recomanacions que recull aquest Codi són:

Recomanacions per als empresaris

- Elaboració d'una declaració de principis en què s'estableixi expressament que no es permetrà ni es tolerarà l'assetjament sexual en el treball. Aquesta declaració ha d'explicar amb claredat què s'entén per *comportament indegut* i explicar el procediment que s'ha de seguir en el cas de denúncia o sol·licitud. S'hi ha d'especificar la possible adopció de mesures disciplinàries.
- La declaració ha d'incloure el compromís que les denúncies es tractaran amb serietat, agilitat i confidencialitat, a fi de protegir les persones treballadores de possibles represàlies.
- L'organització ha de comunicar la declaració a tot el personal de l'empresa, per a conscienciar al màxim possible del problema.
- Els comandaments han d'explicar la política de l'empresa i adoptar mesures per a no tolerar els comportaments d'assetjament, i donar suport a les víctimes.
- S'ha d'establir un programa de formació a fi de lluitar contra les conductes d'assetjament.
- S'han d'elaborar procediments d'actuació clars, de manera que ofereixin una orientació pràctica de com abordar el problema. S'hi ha d'especificar:
 - A qui i com s'ha de presentar la denúncia.
 - Quins són els drets i deures de la presumpta víctima i del presumpte perseguidor al llarg de la tramitació del procediment.
- S'ha d'aconsellar que primer intenti resoldre el problema de manera informal o extraoficial, explicant per pròpia iniciativa o per mitjà d'un intermediari que la conducta en qüestió no és ben rebuda, que és ofensiva o que interfereix en el seu treball (sovint es tracta de malentesos). Si no dóna resultat o no es resol el problema, s'aconsella recórrer al procediment formal.
- Nomenar una persona encarregada de proporcionar assessorament i suport, que participarà en la resolució dels procediments, tant formals com

informals. Tant la persona assetjada com la perseguidora tenen dret a ser representades per un sindicat, un amic o un company de feina.

- Les denúncies s'han de resoldre amb celeritat i confidencialitat, mitjançant una investigació independent i objectiva, que respecti totes les parts.
- És convenient recollir en les normes disciplinàries les conductes indegudes i les sancions corresponents.

Recomanacions per als sindicats

- Formular i presentar unes declaracions clares sobre l'assetjament, i sensibilitzar el personal perquè no es tolerin les conductes indegudes.
- Assegurar prou representació sindical de sexe femení per a donar suport a les dones objecte d'assetjament sexual.

Recomanacions per a la població treballadora

- Contribuir a evitar l'assetjament sexual conscienciant-se del problema i assegurant-se que les seves conductes i les dels seus companys no són ofensives.
- Donar suport a les víctimes i informar la direcció o els representants del personal, per les vies establertes, de les conductes indegudes que coneguin.

2.3. Absentisme i presentisme

2.3.1. Concepte

La definició més comunament acceptada d'*absentisme* és:

L'absentisme laboral és l'incompliment per part del treballador de la jornada laboral, o bé perquè ha retardat la seva incorporació o ha avançat la seva sortida diària, o bé perquè no ha acudit a la feina en una o més jornades senceres.

Més recentment s'estan incorporant altres definicions amb una interpretació més àmplia. Experts com Lotfi el-Ghandour distingeixen entre *absentisme* i *presentisme*:

- Absentisme: absència de rendiment, però fa referència a no trobar-se físicament en el lloc de treball.

- **Presentisme:** ser al lloc de treball però sense treballar. Pot ser a causa d'esgotament o càrrega emocional, decepció professional, angoixa, etc. La persona és al seu lloc però no rendeix.

L'absentisme laboral pot ser originat per moltes circumstàncies personals que formen part de l'origen del problema. Tot el que propicia una actitud adequada (integració, desenvolupament professional, satisfacció, possibilitat de conciliar la vida professional i laboral, motivació, etc.) redueix l'absentisme laboral; en canvi, el que afavoreix un deteriorament de l'actitud del treballador cap al treball (manca de promoció, tasques monòtones i repetitives, necessitats de conciliació de la vida familiar i laboral no satisfetes, etc.) augmenta l'absentisme laboral.

2.3.2. Causes de l'absentisme

1) **Causes legals:** motivades per l'existència d'una norma legal que permeti al treballador no anar a treballar en determinades situacions (malaltia, accident, permisos i llicències legalment o convencionalment reconeguts).

2) **Causes psicològiques:** motivades per situacions d'estrès o d'angoixa.

- **Falta de motivació**

Les persones amb un alt grau de motivació en el treball pràcticament no falten a la feina per causes injustificades, fins i tot es redueixen les absències per malalties i altres causes justificades.

Factors com la retribució, la promoció, les expectatives professionals, la formació, l'estabilitat laboral, els avantatges socials, el clima laboral, etc. estan relacionats directament amb la motivació dels treballadors.

- **Malalties fictícies o ampliades artificialment**

Els treballadors que són absentistes voluntaris justifiquen la seva absència mitjançant una incapacitat temporal, simulada o ampliada. Aquestes absències sovint poden ocultar necessitats personals no cobertes satisfactòriament.

L'absentista voluntari es caracteritza pel fet d'estar de baixa sovint, però amb baixes de durada curta.

- **Falta d'implicació**

La permanència física en el lloc de treball no és suficient per a justificar la realització d'un treball, el rendiment esperat del treballador. De vegades una persona que es troba en el seu lloc de treball fent aparentment les seves tasques amb normalitat en realitat es dedica a altres activitats que no tenen res a veure.

L'absentisme presencial o presentisme no és un fenomen nou, encara que últimament es camufla amb les noves tecnologies (Internet, correu personal, etc.).

L'absentisme presencial resideix principalment en la falta de motivació dels treballadors per a fer les tasques que li han estat encomanades. El problema s'agreuja quan es barreja la falta de motivació amb un estil directiu inadequat, mal clima laboral, injustícies laborals, falta d'expectatives, insatisfacció laboral i situacions d'inseguretat.

Per a donar resposta a l'absentisme laboral s'ha de fer una anàlisi exhaustiva de la situació, i fer una diferenciació entre l'absentisme legal o involuntari, recollit per la legislació i els convenis col·lectius, i l'absentisme laboral personal o voluntari.

Hi ha una diferència important entre *absentisme*, entès com a absència de rendiment pel fet de no estar físicament en el lloc de treball, i *presentisme*, que implica ser al lloc de treball sense estar treballant, ja que en aquest cas la causa pot ser l'esgotament emocional, la decepció del treball, angoixa, etc.; en definitiva, una indiferència, desídia, manca de motivació pel treball, és a dir, problemes d'origen psicosocial.

Absentisme i *presentisme* es podrien veure com la manera com una persona té de viure el conflicte. Cada persona utilitza una estratègia diferent per a mostrar la incompatibilitat entre la seva personalitat i el treball: presentisme, absentisme, desmotivació, etc.

L'organització sovint tendeix a criminalitzar la persona per haver triat aquesta forma d'actuació i el treballador culpabilitza l'organització perquè no li ha deixat cap altra sortida que aquest tipus de comportament. Això provoca un distanciament entre les parts implicades, genera més conflictes i fa créixer el problema.

2.3.3. Indicadors per a mesurar l'absentisme

Una vegada identificades les causes de l'absentisme, és essencial determinar les unitats de mesura mitjançant indicadors.

Encara que no hi ha una homogeneïtat sobre els índexs que s'hi han d'utilitzar, es pot parlar d'índexs basats en el següent:

- Les magnituds de durada: mesuren el temps que han perdut els treballadors en un període de temps determinat.
- Les magnituds de freqüència: indiquen el nombre de períodes d'absència dels treballadors en un interval de temps.

2.3.4. Tipus d'absentisme

Es poden distingir dos grans grups d'absentisme, el no presencial i el presencial.

1) No presencial

Dins d'aquest grup, podem parlar del següent:

- Absentisme legal o tradicional: és el més habitual, justificat per causes mèdiques, comunament acceptat per tothom.
L'empresa pot intervenir per a reduir-lo mitjançant polítiques de prevenció de riscos laborals o mesures de conciliació dirigides a la promoció de la salut, etc.
- Absentisme conciliador: són les mesures de flexibilitat horària que estableix l'empresa per a facilitar als professionals absentar-se del lloc de treball per a dur a terme tràmits administratius, acompanyament de familiar, reunions d'escola, etc.
Aquest absentisme no sempre es considera una pèrdua de productivitat. Algunes empreses el consideren una inversió, ja que els professionals guanyen qualitat de vida, i busquen el compromís i la vinculació del professional amb l'empresa.

2) Presencial

Es poden distingir dues variants d'aquest absentisme.

- Absentisme cultural o corporatiu

És intencionat i es produeix quan la persona és al seu lloc de treball però dedica el temps a altres activitats extralaborals.

Indica una falta de connexió entre la persona i el treball, una falta d'implicació i un desinterès pel treball. La manera de reduir aquest absentisme és mesurar i potenciar el compromís dels treballadors amb l'empresa.

- Absentisme individual o subjectiu

És no intencionat i fa referència a la tensió que pateix la persona per una situació d'estrès o angoixa, perquè se li demana que faci tasques per sobre de les seves possibilitats, té problemes personals o de conciliació, etc.

Aquest absentisme s'ha de prevenir amb canals de comunicació ascendents i descendents, per a detectar ràpidament les situacions estressants que poden motivar aquest absentisme presencial transitori.

2.3.5. Recomanacions preventives

Les principals mesures preventives que es poden posar en pràctica per a reduir l'absentisme laboral són:

- Mesures de conciliació professional i laboral: incorporar la dimensió personal i familiar a dirigir persones, adoptant estils de direcció que valorin les persones com l'actiu més important de l'empresa.
- Programes de desenvolupament i carrera professional: conèixer les competències, habilitats i coneixements de les persones per a facilitar-ne el desenvolupament personal i professional en el lloc de treball.
- Programes de retribució per competències: premiar el treballador per l'èxit de la tasca feta, perquè n'ha augmentat la implicació, la iniciativa i la creativitat.
- Plans d'incentivament i motivació: fomentar la cohesió del grup mitjançant activitats compartides i treball en equip.
- Enriquir el treball: donar més autonomia al treballador, evitar la monotonia, la repetitivitat.
- Augmentar la participació i la col·laboració: fer partícip el treballador del projecte empresarial, dels objectius que s'han d'assolir per a incrementar el sentiment de pertinença.
- Avaluació del treball: oferir retroalimentació clara i oportuna sobre el treball fet, reconeixent i recompensant la feina feta.

L'aplicació de mesures d'aquest tipus augmentarà el nivell d'implicació del treballador i facilitarà la seva motivació, i alhora desactivarà una de les principals causes d'absentisme o presentisme laboral: la falta de motivació.

2.4. *Mobbing i burnout*

El que hem exposat fins ara és perfectament vàlid i extrapolable als riscos als quals poden estar exposats els treballadors segons el que hem tractat en el mòdul anterior, respecte dels fets constitutius de *mobbing* i *burnout*.

No ens estendrem més en el tema, ja que ha quedat prou exposat en el mòdul anterior.

3. Perspectiva juridicolegal dels factors psicosocials

3.1. Introducció

La materialització del risc psicosocial, com hem vist, deriva en un dany sofert pel treballador amb motiu del treball, tal com defineix l'article 4 de la Llei 31/1995, de prevenció de riscos laborals, i, com que és una obligació legal adoptar mesures de prevenció davant aquests danys, s'ha d'actuar tant en l'àmbit de prevenció, quan el risc encara no s'ha materialitzat, com en l'àmbit de prestació i reparació del dany sofert, quan la intervenció no hagi estat suficient o simplement no hagi existit, per la qual cosa se n'ha de conèixer la qualificació legal i les responsabilitats que es poden derivar d'aquest dany.

3.2. Qualificació legal dels riscos psicosocials

S'ha dit reiteradament que el dany psicosocial es manifesta en un deteriorament psíquic de la salut del treballador. Aquest deteriorament es qualifica mèdicament com a *malaltia*.

La normativa actual sobre malalties professionals inclosa en el Reial decret 1299/2006, de 10 de novembre, pel qual s'aprova el quadre de malalties professionals en el sistema de la Seguretat Social i s'estableixen criteris per a la seva notificació i registre, en cap cas no preveu les "malalties psicosocials derivades del treball".

No obstant això, no per aquest motiu els danys derivats del risc psicosocial deixen de tenir legalment un caràcter professional. Així doncs, si acudim al concepte d'accident de treball que estableix la Llei general de la Seguretat Social –article 115 del Reial decret legislatiu 1/1994), podem observar que en l'apartat e) es defineixen com a *accident de treball* les malalties no incloses en la disposició referent a malalties professionals:

Llei general de la Seguretat Social:

Article 115. Concepte de l'accident de treball

"Les malalties, no incloses en l'article següent, que contregui el treballador amb motiu de la realització del seu treball, sempre que es provi que la malaltia va tenir per causa exclusiva l'execució d'aquest."

Article 116. Concepte de malaltia professional

"S'entén per malaltia professional la contreta a conseqüència del treball executat per compte d'altri en les activitats que s'especifiquin en el quadre que aprovin les disposicions d'aplicació i desplegament d'aquesta Llei, i que estigui provocada per l'acció dels elements o substàncies que en s'indiquin en el quadre esmentat per a cada malaltia professional."

Així doncs, queda clar que els danys derivats del treball que siguin de naturalesa psicosocial hauran de ser legalment qualificats d'accident de treball i no de malaltia professional, encara quan el sentit comú ens indicaria el contrari.

En aquest punt cal aclarir que la distinció entre una qualificació o l'altra genera drets idèntics per al treballador, tant en l'aspecte sanitari com econòmic.

No obstant això, és habitual que per diversos motius la qualificació donada a aquestes patologies sigui la de malaltia comuna. Els motius principals són dos:

1) Errors de diagnòstic.

2) No-acceptació per part de l'entitat col·laboradora o gestora de la Seguretat Social (mútua d'accidents de treball o Institut Nacional de la Seguretat Social) de la qualificació de patologia com a laboral.

Quant als errors de diagnòstic, cal dir que els professionals de la salut van avançant en aquest terreny i, actualment, ja comencen a disposar de les eines i els coneixements per a determinar l'origen laboral d'aquestes patologies. No obstant això, aquest procés actualment és als seus inicis.

Respecte de la no-acceptació, especialment de les mútues d'accidents de treball i malalties professionals de la Seguretat Social, solen respondre a criteris econòmics, ja que són les responsables del pagament de les prestacions que es deriven de l'accident de treball.

En aquests casos, per a determinar la qualificació de la patologia com a laboral o comuna, s'ha d'acudir a organismes superiors dependents dels serveis de salut de les comunitats autònomes o, en última instància, cal acudir a una solució judicial.

3.3. Altres implicacions del dany psicosocial

L'última referència a la solució judicial a què hem fet referència no solament té implicacions en l'àmbit de la prevenció de riscos laborals, sinó que té implicacions de responsabilitat més elevades (responsabilitats penals).

En la ja àmplia jurisprudència sobre el tema, s'han utilitzat les eines que tant el vigent Codi penal com la Constitució espanyola disposen per a protegir les persones del dany infligit:

Constitució espanyola:

Article 18

"1. Es garanteix el dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge."

Article 24

"1. Totes les persones tenen dret a obtenir la tutela efectiva dels jutges i tribunals en l'exercici dels seus drets i interessos legítims, sense que, en cap cas, es pugui produir indefensió.

2. Així mateix, tots tenen dret al jutge ordinari predeterminat per la Llei, a la defensa i a l'assistència de lletrat, a ser informats de l'acusació formulada contra ells, a un procés públic sense dilacions indegudes i amb totes les garanties, a utilitzar els mitjans de prova pertinents per a la seva defensa, a no declarar contra si mateixos, a no confessar-se culpables i a la presumpció d'innocència.

La Llei regula els casos que, per raó de parentiu o de secret professional, no s'està obligat a declarar sobre fets presumptivament delictius."

Codi penal**Article 173**

"1. Qui infligeixi a una altra persona un tracte degradant, menyscabant greument la seva integritat moral, és castigat amb la pena de presó de sis mesos a dos anys.

[...]

3. Per apreciar l'habitualitat a què es refereix l'apartat anterior, cal atènyer-se al nombre d'actes de violència que resultin acreditats, i a la seva proximitat temporal, amb independència que la violència s'hagi exercit sobre aquesta víctima o víctimes diferents de les compreses en aquest article, i que els actes violents hagin estat o no objecte d'enjudiciament en processos anteriors."

Article 177

"Si en els delictes descrits en els articles precedents, a més de l'atemptat a la integritat moral, es produeix una lesió o dany a la vida, integritat física, salut, llibertat sexual o béns de la víctima o d'un tercer, els fets es castiguen separadament amb la pena que els correspongui pels delictes o faltes comesos, excepte quan aquell ja es trobi especialment castigat per la Llei."

4. Les accions: la prevenció

4.1. Programes de prevenció de l'estrès

Algunes accions de prevenció i gestió de l'estrès relacionat amb la feina fallen en la falta d'ambició de les mesures adoptades per a alleugerir-lo. És el cas, per exemple, de l'assessor que ve per oferir una conferència o dues, o de la distribució de cartells o fulls informatius com a mesura aïllada.

És cert que pot tractar-se d'un primer pas de sensibilització dels empleats a les qüestions que convé tractar, però queda clar que això no modificarà de cap manera les estructures i els mètodes generadors d'estrès a la feina.

Un altre inconvenient dels programes destinats a reduir els factors d'estrès i els problemes de salut és que sovint consisteixen solament en un tipus o un altre de programa d'ajuda al treballador, però sense la participació activa de la direcció a tots els nivells, i encara menys dels representants dels treballadors i dels mateixos treballadors. També pot ser que els programes s'administrin de dalt a baix: "Sabem el que és bo per a vostè; faci el que li diem i tot anirà bé". Aquest tipus de mètode no funciona gaire bé amb adults que coneixen la seva situació millor que qualsevol assessor extern, que ve una setmana o dues a l'empresa.

Us presentem algunes de les opcions eficaces i possibles:

Prevenció primària adreçada als factors d'estrès

- gestió de les condicions personals de treball (planificació i gestió del temps, suport social);
- gestió de les percepcions i reaccions personals als factors d'estrès i al mateix estrès (reestructuració cognitiva, modificació dels determinants d'esquemes de comportament hostil);

Prevenció secundària dirigida a la resposta

- gestió de l'estil de vida (equilibri entre feina i lleure, consum moderat d' alcohol, tabac, etc.);
- tècniques de relaxació (meditació, entrenament autogen, relaxació psicofísica);
- donar sortida a les emocions (parlar amb els altres, escriure, fer psicodrama);
- exercici físic;

- alimentació.

Prevenió terciària adreçada als símptomes

- assessorament en matèria de carrera; suport psicològic davant esdeveniments traumatitzants;
- assistència mèdica.

La majoria dels enfocaments de prevenció de l'estrès s'orienten únicament cap a la prevenció secundària o terciària. Gairebé tots inclouen programes per a deixar el tabaquisme, sobre control alimentari, classes de relaxació i exercicis, revisions mèdiques, o alguna combinació d'aquests mètodes, presentats com un programa amb diversos mòduls de què es poden beneficiar els treballadors.

Un exemple de les diferències entre prevenció primària, secundària i terciària:

- Una empleada d'oficina que treballa introduint una sèrie aparentment sens fi de números i lletres a l'ordinador, a la qual paguen per cada pulsació correcta i dedueixen un tant per cada pulsació incorrecta. Aquesta tasca, si es fa a temps complet i amb terminis ajustats, pot causar molèsties i dolors recurrents i prolongats en les extremitats superiors i el coll.
- Per contrarestar-los, la prevenció primària podria consistir a ampliar les tasques, o a introduir una rotació o freqüents interrupcions de la rutina del treball, és a dir, canviar les condicions reals de feina. La prevenció secundària i terciària podria consistir, per exemple, en exercicis de relaxació o de meditació, o en l'administració d'analgèsics.

Una qüestió clau és, sens dubte, preguntar-se quins són els factors d'estrès que es poden prevenir realment. Moltes tasques són intrínsecament estressants i, tanmateix, s'han de fer en benefici de tots, com ara treballar de nit a les urgències d'un hospital. També és un tema força debatut establir en quina mesura les reaccions d'estrès depenen d'imperatius professionals excessius, i en quina mesura de la vulnerabilitat individual de cada treballador. Però a la pràctica es donen molts estressors laborals que la gran majoria de treballadors consideraria perjudicials i patògens.

- **La prevenció primària consisteix a modificar determinats estressors en l'àmbit de l'empresa i de l'entorn de laboral.**
- **La prevenció secundària intenta modificar les respostes individuals a aquestes exposicions.**
- **L'objectiu de la prevenció terciària és minimitzar les tensions que les exposicions comentades causen als individus i a les empreses.**

- **Prevenir o minimitzar l'exposició dels treballadors afavoreix l'interès comú. Si no és factible, un plantejament complementari possible consisteix a intentar reduir el temps d'exposició, o a reduir d'alguna altra manera els efectes nocius.**

La prevenció de l'estrès evidentment planteja la necessitat d'actuar inicialment en el disseny del lloc de treball i de l'organització del treball i, posteriorment, en la modificació, reducció i/o eliminació de les condicions laborals que provoquen estrès.

4.2. Elements clau de prevenció de l'estrès al lloc de treball

Els elements clau de la prevenció de l'estrès es poden deduir de consideracions teòriques, com el model de demanda-control-suport o el d'esforç-recompens. Tots dos han estat estudiats acuradament, s'han sotmès a tests empírics i poden considerar-se basats en proves. Tots dos aporten una bona base teoricopràctica per determinar elements clau com ara:

- **les exigències de l'entorn;**
- **el control que exerceix el treballador;**
- **el suport social de què disposa;**
- **l'esforç que fa;**
- **la recompensa que n'obté per la seva implicació.**

