

**BENESTAR I RENDIMENT LABORAL EN EMPLEATS  
D'OFICINES. EL ROL DELS PATRONS DE TREBALL**  
BIENESTAR Y RENDIMIENTO LABORAL EN EMPLEADOS  
DE OFICINAS. EL ROL DE LOS PATRONES DE TRABAJO  
*WELFARE AND LABOUR PERFORMANCE IN EMPLOYEES  
OF OFFICES. THE ROLE OF THE PATTERNS OF WORK*

*Aida Soriano Ripoll\**  
*Malgorzata Kozusznik\*\**  
*Josep Maria Peiró Silla\*\*\**

---

Doi: 10.7203/anuari.psicologia.16.2.195

---

L'objectiu d'aquest treball és posar de manifest la importància d'estudiar els patrons de treball que tenen en compte les diferents activitats que els empleats en oficines duen a terme al seu lloc de treball i, per tant, contribuir a un disseny més adequat del context i/o contingut i a assegurar unes condicions més adequades, per a un bon rendiment.

Hi ha diverses estratègies per a determinar aquests patrons i en el present treball advoquem per la consideració de la complexitat del treball i el grau i tipus de relació amb altres rellevants (p. ex., companys de treball o usuaris i clients). Es destaca la necessitat d'estudiar el paper d'aquests patrons de treball com a antecedent de dos criteris bàsics de la recerca en psicologia del treball i les organitzacions: l'acompliment laboral i el benestar i la salut dels treballadors. D'una banda, aquests patrons poden ser un antecedent d'aquestes variables criteri, i de

\* IDOCAL, Universitat de València. Av. Blasco Ibàñez, 21, 46011, València, Espanya. Correspondència: <aida.soriano@uv.es>. Tel: +34 963 86 4578.

\*\* IDOCAL, Universitat de València. Av. Blasco Ibàñez, 21, 46011, València, Espanya. Correspondència: <malgorzata.kozusznik@uv.es>. Tel: +34 963 86 4964.

\*\*\* IDOCAL, IVIE, Universitat de València. Av. Blasco Ibàñez, 21, 46011, València, Espanya. Correspondència: <jose.M.peiro@uv.es>. Tel: +34 963 86 4689.

NOTA: El present treball ha sigut preparat en el marc de l'ajuda concedida per al projecte «INN\_TBE: *Building technologies accelerator* (BTA), CPI-14-372» [2014/10500] i dels projectes PSI2012-36557 de la DGICYT i de l'Ajuda de la GV per a grups d'investigació d'excel·lència del programa PROMETEU 2012/048.

l'altra, poden tenir un paper modulador en les relacions de les característiques del lloc de treball, pràctiques del treball i altres variables ambientals i/o personals, amb el benestar i el rendiment dels treballadors. S'assenyala la necessitat de dur a terme recerca empírica sobre aquestes qüestions en contextos laborals i organitzacionals i els potencials beneficis teòrics i pràctics que aquesta recerca probablement reportarà per a l'avanç de la millora de la productivitat i de la qualitat de vida laboral i la salut en el treball.

## **El benestar i el rendiment a les oficines**

El treball a les oficines abasta un percentatge important de treballs. Les oficines són el lloc on més de la meitat de la població passa una bona part de la seua activitat laboral (Development Securities, 2010). Als països de la Unió Europea (EU-27), només les organitzacions no governamentals disposen de vora 1,4 milions d'edificis d'oficines, amb una extensió d'1,2 mil milions de metres quadrats (Ecofys, 2011). Aquests edificis proporcionen el lloc de treball a més de 50 milions de treballadors a Europa (King Sturge, 2010). Per aquesta raó, l'anàlisi de les condicions de treball d'aquest tipus de context laboral és important per a la salut i el benestar dels treballadors (Development Securities, 2010) i per al seu acompliment eficaç (Mertens, 2002).

Durant els últims anys, l'interès per obtenir un rendiment laboral eficaç en les organitzacions s'ha vist complementat per un èmfasi creixent en la promoció de la salut, el benestar i el desenvolupament personal dels treballadors (Lundvall i Lorenz, 2012). De fet, la intenció de promoure la qualitat de vida en el context laboral, es veu reflectida en l'estratègia de Lisboa i en l'estratègia Europa 2020, que posen l'èmfasi en el desenvolupament del capital humà i social, així com en el rendiment, i remarquen la importància de mantenir nivells alts de benestar i de productivitat (Hosie i Sevastos, 2009). En la recerca sobre aquesta temàtica, els estudis que han plantejat la tesi d'un empleat feliç i productiu, advoquen perquè els treballadors feliços rendeixen millor que aquells amb experiències i actituds laborals negatives (Fisher, 2003). Aquests treballs assenyalen, per tant, que la millora de la salut i del benestar dels empleats pot tenir un impacte positiu en el seu acompliment (p. ex., Bakker, 2009; Estreder i Adell, 2006; Xantopoulou, Bakker, Demerouti, i Schaufeli, 2009) i això, al seu torn, comporta beneficis econòmics per a les organitzacions, mentre que el malestar psicològic afecta negativament el clima organitzacional i la productivitat i efectivitat organitzacional (Peiró, González i Moliner, 2004). De totes maneres, com han assenyalat recentment Peiró, Ayala, Tordera, Lorente i Rodríguez (2014) els resultats sobre la relació benestar-productivitat són poc conclouents a

causa d'una limitada conceptualització dels elements considerats en estudiar la «tesi del treballador feliç i productiu» i al fet que s'ha prestat una atenció escassa a models alternatius com el «treballador feliç i improductiu» i el «treballador infeliç i productiu».

En aquesta mateixa línia, amb la finalitat de trobar la manera d'aconseguir un alt nivell de benestar i de productivitat en l'àmbit laboral, en la literatura s'han estudiat els diferents aspectes que poden tenir impacte sobre aquestes dues variables, i cada vegada més s'ha posat de manifest que el context laboral pot tenir una repercussió important sobre la salut dels empleats, i el tema s'ha convertit en una qüestió rellevant de salut pública i ocupacional (Singh, Syal, Grady i Korkmaz, 2010). També s'ha posat de manifest la necessitat de definir paràmetres que permeten crear o redissenyar de tal manera les organitzacions que contribuïssin a la promoció de la salut i de la productivitat (Feige, Wallbaum, Janser, i Windlinger, 2013). La recerca ha aportat evidència que indica que factors com les característiques del lloc de treball físiques (Samet i Spengler, 2003) i les relatives al contingut del treball (Feige *et al.*, 2013) incideixen sobre la salut i benestar dels treballadors. També ho fan les pràctiques de recursos humans (Mertens, 2002) i les que es relacionen amb la gestió i el desenvolupament de les persones (Wood, Braeken i Niven, 2013). Pel que fa a l'ambient físic del treball, hi ha recerca que ha posat de manifest la relació entre diferents característiques del lloc i el rendiment i benestar dels treballadors. A més, la recerca ha assenyalat que aquests efectes poden ser diferents en funció dels tipus de treball exercits a les oficines. Per exemple, s'ha observat que les temperatures extremes o els canvis d'il·luminació afecten més negativament el rendiment d'empleats que exerceixen tasques complexes que els que duen a terme tasques simples, mentre que aspectes com el soroll incideixen de manera més negativa sobre el rendiment dels treballadors que exerceixen tasques que impliquen interacció social que els que treballen sols (Aragonés i Amérgo, 1998). Aquests resultats plantegen la necessitat de dur a terme una anàlisi sistemàtica dels diferents patrons de treball i el seu paper en la relació entre les condicions fisicoambientals de treball i l'acompliment i benestar dels treballadors.

L'avanç en aquesta direcció requereix identificar i determinar les condicions i característiques de diferents patrons de treball a les oficines. Amb aquesta finalitat cal realitzar una anàlisi de les característiques rellevants com la varietat de les tasques, la seua complexitat, el nivell de relació amb altres empleats o clients, etc. (Development Securities, 2010).

## El rol dels patrons de treball en el benestar i el rendiment laboral d'empleats d'oficines

Les diferents maneres en què el treball d'un empleat està dissenyat en termes de les seues característiques de treball, han atret durant molt temps l'atenció de nombrosos científics (veure Morgenson i Humphrey, 2006 per a revisió). Així, els patrons de treball s'entenen com a configuracions o perfils de diferents funcions i tasques laborals que es duen a terme a través de comportaments individuals i/o col·lectius. Generalment, un patró de treball bàsic pot ser el lloc, no obstant això, els patrons de treball poden identificar-se a un nivell més genèric, on un mateix o semblant patró d'activitats laborals es pot trobar en diferents llocs de treball.

El domini de l'activitat laboral, que està directament relacionat amb el que es fa en el treball (Morgenson i Humphrey, 2006), ha estat extensament analitzat per la Xarxa d'Informació Ocupacional (O\*NET). O\*NET és una base de dades sobre les característiques ocupacionals i els atributs dels treballadors (vegeu Peterson *et al.*, 1997) que ha estat desenvolupada per l'oficina de política i recerca del departament de treball dels Estats Units (USDOL's). O\*NET suposa el reemplaçament del diccionari de títols ocupacionals (DOT; U.S. Department of Labor, 1991) i inclou el model de contingut que serveix de marc de referència per a l'organització de la informació que descriu el món del treball presentat en O\*NET (McCloy *et al.*, 1998). L'ús dels descriptors utilitzats per O\*NET relacionats amb les activitats de treball, desenvolupats, permet ajustar la combinació de creus ocupacionals i ajuda a formular un llenguatge comú entre les ocupacions i països. O\*NET distingeix quatre tipus d'activitats laborals que es donen en múltiples treballs: entrada d'informació (p. ex., observació, recepció i altres tipus d'obtenció d'informació des de totes les fonts rellevants), processament mental (p. ex., anàlisi de dades o d'informació, presa de decisions i resolució de problemes), eixida de la informació (p. ex., documentació/enregistrament d'informació, utilitzant ordinadors per a introduir les dades o processament de la informació), i interacció amb altres (p. ex., comunicació amb supervisors, companys o subordinats) (Hansen *et al.*, 2014). Les tres primeres activitats anteriors poden caracteritzar la complexitat de la tasca i per tant del treball, mentre que l'última caracteritza el grau i el tipus de la interacció amb altres persones (clients enfront dels companys de treball).

En primer lloc, activitats com l'entrada d'informació, el processament mental i l'emissió d'informació, se solen relacionar amb «tasques complexes, que es pot entendre com a: (a) una experiència psicològica, (b) una interacció entre la tasca i les característiques de la persona, i (c) un objectiu de les característiques de la tasca» (Campbell, 1988, p. 40). En segon lloc, la interacció és un altre element clau, en aquest cas social, del lloc de treball. El treball amb els

clients pot ser caracteritzat per altes exigències emocionals, ja que requereix la gestió d'emocions pròpies i les dels clients resultants de la interacció o d'altres factors (p. ex., treball emocional). Aquestes emocions i conductes tenen un impacte sobre la salut dels treballadors (p. ex., Brotheridge i Grandey, 2002). D'altra banda, treballar amb altres persones pot suposar una important font de suport social que pot al seu torn tenir efectes positius sobre la salut (Uchino, Cacioppo i Kiecolt-Glaser, 1996).

En els estudis que consideren les relacions entre les diferents característiques del context, el treball, les pràctiques organitzacionals i el lideratge amb el benestar i el rendiment, pràcticament no s'ha considerat el possible rol modulador dels patrons de treball que caracteritzen els llocs de treball a les oficines. La identificació d'aquests patrons de treball pot resultar útil per a comprendre millor les relacions adés esmentades i per tant contribuir a un disseny més adequat del context i/o contingut del treball i així assegurar unes condicions més adequades per a un bon rendiment i la millora del benestar i la promoció de la salut dels treballadors.

L'aportació teòrica principal del present treball és l'elaboració teóricoconceptual del paper que els patrons de treball poden tenir en la millora del benestar i el rendiment laboral, i en quina mesura pot exercir un paper modulador en les relacions entre les condicions i característiques laborals que incideixen sobre el benestar i la productivitat dels treballadors i aquests efectes, en cas d'empleats que exerceixen diferents tipus d'activitats en el seu treball. La combinació de característiques del treball com la complexitat de les tasques i activitats que es realitzen i el grau d'interacció amb altres actors del treball (companyes) permet establir diferents patrons de treball que resulten rellevants per a analitzar els resultats del treball tant pel que fa a l'acompliment del treballador com al seu benestar i salut. D'altra banda, i com ja s'ha assenyalat, la literatura ha identificat un bon nombre d'antecedents significatius en el treball d'aquests dos tipus de resultats (acompliment i benestar).

Podem esmentar, sense pretensions de ser exhaustius, les condicions físicoambientals del treball, les característiques de la tasca, les característiques del lloc de treball i de la relació establerta amb l'ocupador, les pràctiques de recursos humans que s'utilitzen en l'empresa, les relacions i el seu clima social. La caracterització dels patrons de treball permetrà analitzar si hi ha diferències en les relacions que acabem d'esmentar en funció d'aquests patrons de treball. A pesar que a penes s'ha estudiat aquesta qüestió, cal esperar que aquestes diferències existiran en molts casos i seran rellevants per a comprendre millor aquestes relacions i la millora dels antecedents que han de contribuir a la millora de rendiment i benestar.

A més de l'avanç teòric que pot suposar la recerca empírica de les qüestions que estem plantejant, entenem que els resultats de la recerca poden te-

nir rellevància en el nivell pràctic. Tal com hem assenyalat, el coneixement rigorós i contrastat de la relació entre els antecedents ambientals del treball i personals dels treballadors sobre el benestar i rendiment es pot beneficiar de la diferenciació dels llocs de treball en funció del patró de treball que presenten. Lògicament, el disseny de les característiques del context laboral, per exemple, de les oficines, pot beneficiar-se de la consideració de les necessitats en funció del tipus de tasques que s'exerceixen. Una anàlisi empírica de totes aquestes qüestions pot produir contribucions importants a una pràctica professional i a un redisseny de les condicions i característiques dels llocs que poden ser rellevants per a la millora de la productivitat i el benestar i salut dels treballadors.

## Referències

- Aragonés, J. I. i Amérgo, M. (1998). *Psicología ambiental*. España: Ediciones Pirámide.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. En C. Cooper i R. Burke (Eds.). *The peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge.
- Brotheridge, C. M. i Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of «People Work». *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 17-39. doi: 10.1006/jvbe.2001.1815.
- Campbell, R. C. (1988). *Statistics for biologists* (Ed. 3). Cambridge: Cambridge University Press.
- Development Securities (2010). A report on the property industry's key role in delivering a better life in Britain: Building Quality of Life.
- Dictionary of Occupational Titles (1991). Washington, DC: Employment and Training Administration, US Department of Labor.
- Ecofys (2011). Certification Module for Low Indirect Impacts Biofuels: Field testing version.
- Estreder, V. i Adell, M. A. (2006). El gènere, el tipus de contracte laboral i la titularitat dels centres en relació amb la satisfacció laboral dels docents no universitaris. *Anuari de psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 11 (1), 49-66.
- Feige, A.; Wallbaum, H.; Janser, M. i Windlinger, L. (2013) «Impact of sustainable office buildings on occupant's comfort and productivity», *Journal of Corporate Real Estate*, 15 (1), pp. 7-34. doi: 10.1108/jcre-01-2013-0004
- Fisher, C. B. (2003). Goodness-of-fit ethic for informed consent to research involving adults with mental retardation and developmental disabilities. *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews*, 9 (1), pp. 27-31. doi: 10.1002/mrdd.10052.

- Hansen, M. C.; Norton, J. J.; Gregory, C. M.; Meade, A. W.; Foster Thompson, L.; Rivkin, D.; Lewis, P. i Nottingham, J. (2014). O\*NET® Work Activities Project Technical Report. National Center for O\*NET Development.
- Hosie, P. J. i Sevastos, P. (2009). Does the «happy-productive worker» thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2 (2), 131-160. doi: 10.1108/17538350910970219.
- King Sturge (2010). *Regional Office Markets Overview*. Poland.
- Lundvall, B. Å. i Lorenz, E. (2012). From the Lisbon Strategy to Europe 2020. *Towards a social investment welfare state*, 333-351.
- McCloy, R.; Waugh, G.; Medsker, G.; Wall, J.; Rivkin, D. i Lewis, P. (1998). Determining the occupational reinforcer patterns for O\* NET occupational units.
- Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*. Uruguay: CINTERFOR-OIT.
- Morgeson, F. P. i Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91 (6), pp. 1321-1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321.
- Peiró, J. M.; Ayala, Y.; Tordera, N.; Lorente, L. i Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35 (1), 5-14.
- Peiró, J. M.; González, M. G. i Moliner, C. (2004). Assetjament psicològic en l'àmbit laboral: el mobbing. *Anuari de psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 10 (2), 11-24.
- Peterson, N.; Mumford, M.; Borman, W.; Jeanneret, P.; Fleishmen, E. i Levin, K. (1997). O\*NET final technical report (Vols. 1-3). Salt Lake City, UT: Utah Department of Workforce Services.
- Samet, J. M. i Spengler, J. D. (2003). Indoor environments and health: Moving into the 21st century. *American Journal of Public Health*, 93 (9), 1489-1493.
- Singh, A.; Syal, M.; Grady, C. G. i Korkmaz, S. (2010). Effects of green buildings on employees' health and productivity. *American Journal of Public Health*, 100 (9), 1665-1668. doi:10.2105/ajph.2009.180687.
- Uchino, B. N.; Cacioppo, J. T. i Kiecolt-Glaser, J. K. (1996). The Relationship between Social Support and Physiological Processes: A Review with Emphasis on Underlying Mechanisms and Implications for Health. *Psychological Bulletin*, 119 (3), 488-531. doi: 10.1037/0033-2909.119.3.488.
- Wood, S.; Braeken, J. i Niven, K. (2013). Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 115 (3), 617-634. doi: 10.1007/s10551-012-1404-5.

Xanthopoulou, D.; Bakker, A. B.; Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 183-200. doi: 10.1348/096317908x285633.