



Facultat de Psicologia i Logopèdia

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Psicologia del Treball

Recurs Educatiu Obert



Yolanda Estreder

DEPARTAMENT DE PSICOLOGIA SOCIAL



Institut d'Investigació en Psicologia dels RH,
del Desenvolupament Organitzatiu
i de la Qualitat de Vida Laboral

Crèdits

Universitat de València

Autoria

Yolanda Estreder

(Universitat de València)

Any de publicació: 2025

ISBN: 978-84-9133-847-5

DOI: <https://doi.org/10.7203/PUV-OA-9788491338475>

Recurs educatiu en accés obert distribuït sota una llicència Creative Commons
Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



© Del text: l'autora, 2025

© De la present edició: Universitat de València, 2025

Cita recomanada: Estreder, Y. (2025). Psicologia del Treball. Recurs Educatiu Obert. Universitat de València. <https://doi.org/10.7203/PUV-OA-9788491338475>

Agraïments

Per a l'elaboració d'aquest recurs educatiu en accés obert s'ha comptat amb l'inestimable suport i assessorament de diverses persones i serveis.

Aquest recurs educatiu en accés obert ha passat per la revisió experta en la matèria de psicologia del treball, de les organitzacions i dels recursos humans.

L'assessorament sobre recursos educatius en accés obert, així com l'avaluació i aprovació de la qualitat d'aquest recurs educatiu en accés obert han estat realitzats per personal de la Biblioteca Psicologia i Esport "Joan Lluís Vives", de la Universitat de València.

L'assessorament sobre dipòsit en repositori institucional i llicències "Creative Commons" ha estat realitzat per personal de Recursos Digitals Propis del Servei de Biblioteques i Documentació de la Universitat de València.

L'assessorament sobre accessibilitat digital, així com l'avaluació i aprovació del compliment dels criteris sobre material digital accessible d'aquest recurs educatiu en accés obert ha estat realitzat per Javier Francés Aloy, personal de UVdiscapacitat de la Universitat de València.

La publicació en accés obert d'aquest recurs educatiu ha estat realitzat per personal de Publicacions de la Universitat de València (PUV).

La revisió lingüística d'aquest recurs educatiu en accés obert ha estat realitzada per personal del Servei de Llengües i Política Lingüística de la Universitat de València, en el marc dels Premis Fernando Sapiña 2025.

Un sincer agraïment.

Índex

Introducció	1
Unitat didàctica 1. Aproximació a la psicologia del treball	3
1. Psicologia del treball com a ciència i professió.....	4
1.1. Conceptualització i àrees d'especialització de la psicologia.....	4
1.2. Conceptualització de psicologia del treball	6
1.3. Desenvolupament històric de la psicologia del treball.....	7
1.3.1. La psicologia industrial/organitzacional als EUA	8
1.3.2. La psicologia del treball i de les organitzacions a Europa	9
2. Àrees d'estudi i aplicació de la psicologia del treball	10
2.1. Camps d'estudi en l'activitat laboral humana	10
3. Aportacions de la psicologia del treball.....	11
3.1. Qualitat del treball	13
3.2. Benestar laboral sostenible	14
3.3. Ocupació de les persones amb discapacitat intel·lectual	14
3.4. Robotització	15
3.5. Digitalització en el treball i en les organitzacions	16
3.6. Psicologia d'emergències i psicologia del treball	16
Unitat didàctica 2. Funcions i significat del treball	19
1. Conceptualització del treball	20
1.1. Funcions del treball	20
2. Significat del treball.....	21
2.1. El treball com a significat	22

2.2. Dualitat del treball significatiu	23
2.3. Principals fonts de significat del treball	25
3. La inversió de treball dur com a significat d'activitat laboral	27
3.1. Principals dimensions d'inversió en treball dur	29
3.2. Antecedents d'inversió en treball dur	30
3.3. Resultats d'inversió en treball dur	32
Unitat didàctica 3. Influència de factors personals i situacionals en el treball	35
1. Disfuncions del rol laboral.....	37
1.1. Conflicte de rol	37
1.2. Ambigüitat de rol	39
1.3. Estratègies per a abordar les disfuncions del rol laboral	39
2. Equilibri entre rol laboral i no laboral	40
2.1. Polítiques de flexibilitat laboral i no laboral	43
2.1.1. Polítiques i control sobre la flexibilitat treball-vida [P1]	44
2.1.2. Enfocament d'implementació organitzacional [P2]	45
2.1.3. Efectes del control sobre límits del rol laboral en l'acompliment no laboral [P3]	46
2.1.4. Efectes de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment no laboral. Prolinència d'identitat no laboral [P4]	47
2.1.5. Efectes de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment laboral. Prolinència d'identitat laboral [P5]	48
2.1.6. Context de flexibilitat del grup de treball [P6]	48
3. Emocions en la vida laboral	49
3.1. Impacte de les expressions emocionals en el treball	49

4. Intel·ligència artificial en el context laboral	53
4.1. Recomanacions pel desplegament humanitzat de la intel·ligència artificial en el treball	57
Unitat didàctica 4. Motivació i satisfacció laboral	59
1. Motivació laboral.....	60
1.1. Taxonomia de la motivació	60
1.2. Factors motivacionals	64
2. Satisfacció laboral	68
2.1. Satisfacció laboral en entorns digitalitzats	69
2.2. Efectes de la digitalització en la satisfacció laboral.....	73
Unitat didàctica 5. Qualitat de vida, benestar i sostenibilitat en el treball.....	79
1. Qualitat de vida en el treball	80
1.1. Model de referència per a avaluar la qualitat de vida en el treball	81
1.1.1. Nivell macroergonòmic	82
1.1.2. Nivell microergonòmic	85
2. Benestar en el treball.....	86
2.1. Recuperació del treball	89
3. Sostenibilitat en el treball.....	92
3.1. Desenvolupament i treball sostenibles.....	92
3.2. Sostenibilitat social i psicologia del treball	93
3.1.1. Nivell centrat en el treball	94
3.1.2. Nivell centrat en les persones.....	94
Unitat didàctica 6. Ajustament persona-treball.....	97

1. Ajustament de la persona en l'entorn laboral	98
1.1. Tipus d'ajustament persona-entorn	98
1.2. Ajustament dinàmic persona-treball	102
1.3. Ajustament demandes-habilitats en entorns laborals digitals	104
1.4. Ajustament necessitats-recursos del treball híbrid	107
2. Contracte psicològic	111
2.1. Conceptualització i tipus de contracte psicològic	111
2.2. Estratègies per a gestionar l'incompliment del contracte psicològic.....	113
Unitat didàctica 7. Principals problemes psicosocials en el context laboral: estrès	
laboral i "burnout"	115
1. Salut mental en el treball	117
1.1. Conceptualització de salut mental.....	117
1.2. Programes de salut mental en el treball.....	119
1.3. Gestió de riscos psicosocials en el treball.....	121
2. Estrès laboral.....	125
2.1. Delimitació conceptual de l'estrès laboral	125
2.2. Desencadenants de l'estrès laboral	126
2.3. Model conceptual d'estressors repte-obstacle en el treball 2.0.....	127
2.3.1. Classificació de les demandes laborals en estressors repte-obstacle.....	128
2.3.2. Efectes compensatoris i complementaris dels estressors repte-obstacle.....	130
3. La síndrome de cremar-se pel treball ("burnout")	132
3.1. Dimensions i subtipus de "burnout"	133
3.2. Antecedents i conseqüències de la síndrome de "burnout"	135

4. Estratègies per a la prevenció i gestió de problemes psicosocials en el treball.....	138
4.1. Intervenció primària.....	138
4.2. Intervenció secundària	139
4.3. Intervenció terciària.....	139
8. Referències	141

Introducció

Aquest recurs educatiu de l'assignatura «Psicologia del Treball» disponible en accés obert recull una selecció de temàtiques a l'entorn del fenomen del treball des de la psicologia. S'han combinat perspectives clàssiques i noves, amb un plantejament teòric i aplicat actualitzat, que mostren diverses aportacions vigents que la psicologia realitza a l'estudi del treball.

Aquest recurs educatiu en accés obert s'estructura en set unitats didàctiques. En la unitat didàctica 1 es presenta una breu conceptualització i evolució històrica de la psicologia del treball. Se n'analitzen les àrees d'estudi i aplicació, i s'examinen diverses aportacions de la psicologia del treball com a ciència i professió. En la unitat didàctica 2 es presenten les possibles funcions del treball i s'analitza el significat del treball per a les persones. A més, s'examina la inversió del treball dur com a significat d'activitat laboral. En la unitat didàctica 3 es presenten diversos factors personals i situacionals que influeixen en el treball. S'analitzen els rols laborals i no laborals, així com les expressions emocionals en el treball. A més, s'examina l'impacte de la intel·ligència artificial en el context laboral. En la unitat didàctica 4 es desenvolupen diversos postulats de la motivació laboral, es presenta una taxonomia de la motivació humana i s'analitza la teoria de l'autodeterminació. A més, es desenvolupen diversos postulats de la satisfacció laboral i es presenta una conceptualització d'aquest constructe en entorns de treball digitalitzats. En la unitat didàctica 5 es presenta un model de referència per a avaluar la qualitat de vida en el treball i un model conceptual del benestar derivat del treball. A més, s'analitza la sostenibilitat en el treball i es refereixen algunes de les aportacions que es realitzen des de la psicologia. En la unitat didàctica 6 es presenta una classificació establida en diversos nivells de persona-entorn laboral. A més, s'examina el contracte psicològic com a element clau per a mantenir l'ajustament al llarg de la vida laboral, i contribuir a més al treball decent i sostenible. En la unitat didàctica 7 es considera la influència de l'entorn laboral en la salut mental. A més, s'analitzen estrès laboral i "burnout", considerats com els principals problemes psicosocials derivats del treball.

Aquest recurs educatiu en accés obert s'ha desenvolupat seguint criteris d'accessibilitat digital amb l'objectiu de garantir-ne la comprensió i utilitat per al major nombre possible de persones, incloent-hi aquelles amb discapacitats visuals, cognitives o d'altre tipus. En aquest sentit, s'han prioritzat aspectes com l'ús de enllaços actius, estructures clares i formats accessibles, inclús quan això ha suposat apartar-se puntualment de la normativa d'estil de la llengua escrita i de la normativa formal de citació APA ("American Psychological Association"). En la seua redacció s'han combinat diferents alternatives recollides en la guia

de llenguatge inclusiu de la Universitat de València. En conseqüència, qualsevol desviació de dita normativa (per exemple, no utilitzar cursiva perquè redueix la llegibilitat) respon a un compromís amb la inclusió i no afecta al rigor ni a la traçabilitat de les fonts utilitzades.

Unitat didàctica 1. Aproximació a la psicologia del treball

1. Psicologia del treball com a ciència i professió

1.1. Conceptualització i àrees d'especialització de la psicologia

1.2. Conceptualització de la psicologia del treball

1.3. Desenvolupament històric de la psicologia del treball

1.3.1. La psicologia industrial/organitzacional als EUA

1.3.2. La psicologia del treball i de les organitzacions a Europa

2. Àrees d'estudi i aplicació de la psicologia del treball

2.1. Camps d'estudi en l'activitat laboral humana

3. Aportacions de la psicologia del treball

3.1. Qualitat del treball

3.2. Benestar laboral sostenible

3.3. Ocupació de les persones amb discapacitat intel·lectual

3.4. Robotització

3.5. Digitalització en el treball i en les organitzacions

3.6. Psicologia d'emergències i psicologia del treball

1. Psicologia del treball com a ciència i professió

Existeix un cos de coneixement multidisciplinari extens i en constant creixement en torn al fenomen del «treball» (p. ex.¹, dret, economia, història, sociologia). L'anàlisi i la conceptualització que es presenta en aquest recurs educatiu es realitza des de la psicologia.

En aquesta unitat didàctica es presenta una breu conceptualització i evolució històrica de la psicologia del treball. A més, se n'analitzen les àrees d'estudi i aplicació. Finalment, s'examinen diverses aportacions de la psicologia del treball com a ciència i professió.

1.1. Conceptualització i àrees d'especialització de la psicologia

Psicologia és la ciència que estudia el comportament, els pensaments i les emocions de les persones a diversos nivells (p. ex., individual, grupal, organitzacional, social) per a millorar el seu benestar (Colegio de Psicología de Bizkaia, s. d.²).

Son diverses les àrees d'especialització de la psicologia, que a més varien entre països (tant en denominació com en àmbits d'actuació), encara que a nivell internacional sol haver-hi cert consens en l'establiment de, entre altres: la psicologia clínica/salut, la psicologia escolar/educació, i la psicologia del treball/laboral/industrial. En España, s'han anat configurant les següents especialitats en psicologia, que tracten d'atendre les demandes i necessitats de les persones en diversos contextos (Consejo General de la Psicología de España, s. d.; Jarne et al.³, 2012):

[1] Àrea de psicologia clínica i de la salut. S'ocupa de la conducta humana i dels fenòmens psicològics i relacionals implicats en els processos de salut i malaltia de les persones. Alguns dels àmbits d'actuació són: avaluació, diagnòstic, prevenció, promoció i intervenció en la salut mental i emocional.

[2] Àrea de psicologia de l'educació o psicologia educativa. S'ocupa del desenvolupament de l'aprenentatge de les persones al llarg del cicle vital, principalment, en els sistemes socials d'educació. Alguns dels àmbits d'actuació són: aprenentatge,

¹ Abreviatura de «per exemple».

² Abreviatura de «sense data».

³ En referències bibliogràfiques, darrere el nom del primer autor, indica que hi ha diversos autors més.

necessitats educatives, orientació i assessorament professional, formació i assessorament familiar i intervenció socioeducativa.

[3] Àrea de psicologia jurídica. S'ocupa de la conducta humana dins de l'àmbit legal. Se centra en els aspectes a nivell psicològic i relacional que incideixen en el comportament sobre aspectes legals de les persones. Alguns dels àmbits d'actuació són: psicologia forense, psicologia penitenciària, psicologia jurídica i el menor, psicologia policial i de les forces armades, i victimologia i mediació.

[4] Àrea de psicologia de la intervenció social. S'ocupa, des d'un punt de vista psicològic, de les interaccions personals en els diversos contextos socials, per a millorar el benestar psicològic de persones, grups, organitzacions, comunitats o poblacions específiques. Alguns dels àmbits d'actuació són: immigració, majors i envelliment, diversitat funcional, cooperació per al desenvolupament, i psicologia ambiental.

[5] Àrea de psicologia del trànsit i seguretat. S'ocupa, des d'un punt de vista psicològic, de tots els aspectes relacionats amb el trànsit (i. e.⁴, terrestre, marítim, aeri), i integra també els àmbits que corresponen a la seguretat en distintes professions i activitats considerades de risc (p. ex., tinència d'animals potencialment perillosos, seguretat privada, activitat policial). Se centra en «el factor humà», com a element clau que incideix en la seguretat vial i en altre tipus d'activitats que poden implicar risc. Alguns dels àmbits d'actuació són: avaluació de les capacitats psicològiques per a realitzar activitats que poden tenir un efecte en la pròpia seguretat i en la d'altres persones (p. ex., conduir vehicles, tinència d'armes de foc).

[6] Àrea de psicologia de l'activitat física i l'esport. S'ocupa de la conducta humana en l'àmbit de l'activitat física i l'esport. Se centra tant a obtenir el màxim rendiment en l'esport, com en l'activitat física amb fins de salut. Alguns dels àmbits d'actuació són: esport de rendiment, esport de base i iniciació primerenca, esport i exercici d'oci i temps lliure, esport i exercici amb poblacions especials, i psicologia de les organitzacions esportives.

[7] Àrea d'intervenció psicològica en emergències i catàstrofes. S'ocupa, des d'un punt de vista psicològic, de les intervencions per ajudar les persones que han estat relacionades, de manera directa o indirecta, amb una situació crítica, catàstrofe o desastre. Se centra en les reaccions de les persones abans, durant i després d'una situació de perill, per a fomentar el benestar de la població afectada. Alguns dels àmbits d'actuació són: coordinació d'equips intervinents, gestió de la comunicació en crisis, organització de suport

⁴ Abreviatura de «és a dir».

social i ajuda humanitària, acompanyament a les persones afectades des dels primers moments (p. ex., covid19, dana), i derivació, en el seu cas, a altres recursos socio-sanitaris.

[8] Àrea de psicologia i igualtat de gènere. S'ocupa, des d'un punt de vista psicològic, de desenvolupar mesures per aconseguir la plena igualtat entre dones i homes. Alguns dels àmbits d'actuació són: promoció de la igualtat i prevenció, i violència i tractament.

[9] Àrea de psicologia del treball, de les organitzacions i dels recursos humans. S'ocupa de la conducta humana en relació amb el treball i en els contextos laborals. Alguns dels àmbits d'actuació són: ergonomia (relacionada fonamentalment amb les condicions del treball), noves tecnologies, salut laboral i prevenció de riscos laborals, orientació laboral i professional, gestió de conflictes, gestió de recursos humans, formació, desenvolupament, "coaching" i psicologia aplicada a màrqueting, economia i consumidor.

El contingut que es desenvoluparà en els pròxims apartats d'aquesta primera unitat didàctica, així com en les altres sis unitats didàctiques que configuren la totalitat d'aquest recurs educatiu, estarà centrat principalment en l'àrea d'especialització de la psicologia del treball.

1.2. Conceptualització de psicologia del treball

L'estudi del treball des de la psicologia s'ha anomenat de diverses maneres (p. ex., psicologia industrial, psicologia social del treball, psicologia del treball i de les organitzacions, psicologia de l'empresa). Inicialment, les transformacions esdevingudes per l'activitat industrial en les primeres dècades del segle XX feren evident la necessitat d'analitzar l'"element humà", erigint-se la psicologia industrial com a ciència de la conducta humana aplicada a la indústria (Maier, 1973). Però a mesura que l'àrea es va anar desenvolupant, es presentaren nous objectes d'interès en la investigació i aplicació de la disciplina, que donaren pas a la psicologia del treball, relacionada estretament amb la psicologia de les organitzacions (Quintanilla, 1992).

El terme «**psicologia del treball**» ("Psychologie du Travail") va ser proposat per Léon Walther en 1926, per a designar totes les formes d'activitat laboral (no només en la indústria, sinó també en els sectors primari, secundari, voluntariat, etc.), ampliant així l'abast del terme «industrial», que és considerat el seu equivalent. Per això, en part, la seua definició (Peiró et al., 1996):

La Psicologia del Treball pot considerar-se com un gran àrea de continguts de la disciplina. En termes generals, el seu objecte d'estudi el constitueixen les conductes i experiències de les persones des d'una perspectiva individual, social i grupal, en contextos relacionats amb el treball. El seu objectiu consisteix a descriure, explicar i predir els fenòmens psicosocials que es donen en aquests contextos, així com prevenir o solucionar els possibles problemes que es presenten, el seu objectiu últim consisteix a millorar la qualitat de vida laboral, la productivitat i l'eficàcia laboral (p.30).

D'aquesta conceptualització es desprenen les següents consideracions que fan referència a la psicologia del treball (Peiró et al., 1996):

- Com en la psicologia, l'objecte d'estudi de la psicologia del treball és la conducta i l'experiència humana (p. ex., processos psicològics i socials), però enfocat a entorns relacionats amb el treball.
- Són diversos els contextos laborals que s'han investigat des de la psicologia del treball (p. ex., tasques, condicions de treball, absència de treball, altres àmbits de la vida com temps lliure i família, canvi organitzacional, lideratge, selecció de personal, formació). Per això, aquesta disciplina és denominada «psicologia del treball, de les organitzacions i dels recursos humans».
- La unitat d'anàlisi de la psicologia del treball és doble, és a dir, cobreix dues perspectives: (i) processos i conducta individual (nivell micro; p. ex., motivació, satisfacció, estrès); i (ii) social o grupal (nivell macro; p. ex., lideratge, acompliment de rols, clima organitzacional).
- La psicologia del treball és una disciplina bàsica (i. e., descriure, explicar i predir els fenòmens que succeeixen en contextos laborals), i aplicada (i. e., intervenció professional en contextos laborals reals, aplicant els coneixements científics acumulats en aquesta matèria).

L'interès de la psicologia pel treball compta ja amb una vasta tradició, i s'ha anat desenvolupant amb un ampli abast històric i geogràfic (Quintanilla, 1992).

1.3. Desenvolupament històric de la psicologia del treball

Actualment, la psicologia industrial, del treball i de les organitzacions (IWO-P, per les seues sigles en anglès) és considerada un àrea de la ciència global i de la pràctica professional. El seu coneixement és generat, replicat i disseminat mundialment (Kozusznik i Glazer, 2021; Sinangil et al., 2018). Aquesta integradora denominació tracta de combinar les

àrees que, tradicionalment, s'han anat desenvolupant: psicologia industrial/organitzacional ("Industrial/Organizational Psychology") als Estats Units d'Amèrica (EUA), i psicologia del treball i de les organitzacions ("Work and Organizational Psychology") a Europa. A continuació, es presenta una breu perspectiva diacrònica de totes dues.

1.3.1. La psicologia industrial/organitzacional als EUA

Tot i que s'ha desenvolupat en diverses parts del món, tradicionalment es pot determinar el recorregut històric de la **psicologia industrial/organitzacional (I/O)** als EUA (Katzell i Austin, 1992; Truxillo et al., 2016, 2021).

L'origen de la psicologia I/O als EUA s'ha establert en la dissertació del psicòleg Scott (1901) sobre l'ús de la psicologia en publicitat (Ferguson, 1962; Lynch, 1968; Peiró et al., 1996). Aquest pioner autor es va formar a Europa, sota la supervisió de Wundt a Alemanya, i va introduir la psicologia científica en el camp I/O (i. e., aplicant la psicologia en el lloc de treball).

Els conceptes i mètodes psicològics s'implementaren i difongueren majoritàriament durant els conflictes bèl·lics (Primera Guerra Mundial, 1914-1918; i Segona Guerra Mundial, 1939-1945). En concret, es desenvoluparen proves d'avaluació de personal militar, que posteriorment facilitaren l'aplicació de proves en la selecció de personal per a govern, indústria i educació.

La prosperitat econòmica que es va produir després de la Segona Guerra Mundial, on va haver-hi un canvi des d'una economia basada en la manufactura fins una economia basada en els serveis, va tindre diverses implicacions en la psicologia I/O: l'ús de la satisfacció de persones usuàries com a criteri; i la conscienciació d'oportunitats per a una bona vida (p. ex., prosperitat, oci), el que va estimular una major preocupació per temes com satisfacció laboral i autorealització.

L'aprovació de la Llei de Drets Civils ("Civil Rights Act") de 1964 als EUA suposa una fita social. En l'àmbit de la psicologia I/O implica, per exemple, aplicar amb equitat les pràctiques de contractació.

Posteriorment, els efectes de la globalització deixen pas a entorns laborals en constant canvi, on impera la necessitat de flexibilitat i adaptació, per a afrontar la creixent competitivitat

i incertesa generada en aquests contextos. També augmenta exponencialment la necessitat de gestió de la diversitat en els equips i en les organitzacions.

A més, resulta clau que la psicologia I/O es fonamenta en el model científic-professional ("scientist -practitioner model"; SIOP, 1999), que integra ciència (p. ex., entendre els principis que sustenten una investigació de qualitat), i pràctica (p. ex., entendre els reptes d'aplicar la investigació a diferents contextos de treball).

1.3.2. La psicologia del treball i de les organitzacions a Europa

L'estudi del treball des de la psicologia a Europa compta amb una extensa tradició. Una de les fites rellevants en el desenvolupament de la psicologia del treball es pot trobar al segle XVI, en l'obra de l'espanyol Juan Huarte de San Juan (llibre "Examen de los Ingenios", 1575), considerat pioner de la psicologia de les diferències humanes, i de la psicologia de l'orientació professional i vocacional (Peiró i Munduate, 1994; Peiró et al., 1996).

La **psicologia científica**, que usava el mètode científic experimental de laboratori en l'estudi dels problemes psicològics, va sorgir a Europa a finals del segle XIX amb Wundt (Leipzig-Alemanya).

El progrés de la psicologia del treball es deu a diverses contribucions realitzades per alguns pioners a principis del segle XX. Les aportacions de Münsterberg (Alemanya), li han conferit el reconeixement com a fundador d'aquesta disciplina. A més, les aportacions d'altres destacats autors como Lahy, Moede, Heymans, Baumgarten, Muscio, i Myers, entre altres, van contribuir a l'avanç de la disciplina en àmbits com el de selecció de personal, formació, disseny de llocs de treball, i relacions interpersonals (Peiró i Munduate, 1995; Peiró et al., 1995; Peiró et al., 1996).

Aquests notables avanços en el desenvolupament de la psicologia del treball i de les organitzacions a Europa minvaren durant els conflictes bèl·lics. En concret, el profund impacte de la Segona Guerra Mundial va suposar una àrdua i progressiva recuperació, també en aquesta disciplina (Peiró i Munduate, 1994; Peiró et al., 1996).

En aquest context, i des del començament de la dècada de 1990 hi ha hagut constants canvis i notables transformacions a Europa (també a nivell global): canvis polítics en els països de l'est, unificació dels mercats a la Unió Europea, globalització de mercats, noves

formes organitzacionals, canvis en la naturalesa del treball, canvis en els valors del treball, etc.

Ha sigut necessari desenvolupar una nova i renovada investigació, així com invertir esforços professionals i institucionals, per afrontar aquests reptes i demandes. Així, la psicologia del treball i de les organitzacions ha avançat notablement cap a una major integració a Europa, i cap a la configuració de la seua identitat europea. Alguns dels avanços que s'han produït, i que evidencien el seu desenvolupament són (Peiró i Munduate, 1994; Peiró et al., 1996): la integració de la disciplina en Europa des d'una perspectiva acadèmica (p. ex., ENOP: "European Network of Organizational and Work Psychologists"); el desenvolupament i la difusió de la investigació europea (p. ex., MOW: "The Meaning of Working"); l'associacionisme europeu (p. ex., EAWOP: "European Association of Work and Organizational Psychology"); i el desenvolupament de la professió (p. ex., certificat europeu EuroPsy).

2. Àrees d'estudi i aplicació de la psicologia del treball

El procés d'unificació europea i més recentment el de la globalització, han determinat notablement les importants transformacions polítiques, econòmiques i culturals que ha experimentat Europa en les últimes dècades. La diversitat dels països europeus, així com els seus elements comuns, tenen un paper decisiu en la progressiva integració europea. En aquest context, ENOP (1990), integrada per professorat catedràtic de diverses universitats europees, va posar en marxa un projecte amb la finalitat d'harmonitzar la formació de l'ensenyament europeu d'aquesta disciplina, així com l'estandardització en l'acreditació de professionals en psicologia del treball i de les organitzacions a Europa. El resultat actualitzat d'aquest projecte és el Model de Referència 2020 ("The Reference Model 2020"; Depolo et al., 2019; ENOP-EAWOP, 2009; Peiró, 2003; Roe et al., 1994).

2.1. Camps d'estudi en l'activitat laboral humana

El model de referència europeu diferencia tres camps d'estudi en l'activitat laboral humana (Depolo et al., 2019; ENOP-EAWOP, 2009; Peiró, 2003; Roe et al., 1994):

- **Psicologia del treball.** Es refereix a l'activitat laboral de les persones, en concret, a la manera en què duen a terme les seues tasques en el treball. En aquest camp d'estudi les persones són considerades com a «treballadores/treballadors». És a dir, qui exerceix les tasques que es deriven del procés de treball. Alguns temes en aquest camp d'estudi són: tasques, condicions de treball, sobrecarrega laboral, fatiga, etc.
- **Psicologia dels recursos humans (personal).** Se centra a analitzar les relacions entre persones i organització des de l'establiment, passant pel desenvolupament i fins a la finalització. En aquest camp d'estudi les persones són considerades com a «empleades/empleats». És a dir, persones que en una determina etapa de la seua carrera estableixen una relació laboral en una organització. Alguns temes en aquest camp d'estudi són: selecció de personal, desenvolupament de carrera, formació, etc.
- **Psicologia de les organitzacions.** Se centra a analitzar el comportament (col·lectiu) de les persones de/en una organització, entesa aquesta com un sistema sociotècnic. En aquest camp d'estudi les persones són considerades com a «membres». És a dir, formen part d'una organització. Alguns temes en aquest camp d'estudi són: cultura organitzacional, canvi organitzacional, lideratge, etc.

Tot i que es pot produir certa superposició entre aquests tres camps d'estudi, hi ha diferències tant en l'objecte d'estudi i investigació, com en els mètodes de diagnòstic i intervenció.

El model de referència europeu constitueix una orientació per a la formació pròpia en l'àmbit de la psicologia del treball i de les organitzacions, però també es pot utilitzar per a organitzar els components psicològics en altres dominis professionals (p. ex., direcció i gestió de recursos humans, salut ocupacional).

3. Aportacions de la psicologia del treball

Eurofound ("European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions") ha monitoritzat l'evolució de la qualitat del treball a Europa des de la primera edició de l'"European Working Conditions Survey" (EWCS) en 1990. Eurofound proporciona dades comparatives i tendències en l'evolució de les condicions laborals amb l'objectiu de promoure seguretat, salut, benestar i sostenibilitat del treball. A més de proporcionar dades sobre les condicions de treball en els estats membres de la Unió Europea, inclou també

reptes i oportunitats que es presenten en un món laboral en constant evolució. Entre els temes tractats hi ha (Eurofound, 2021, 2024, 2025):

- **Qualitat del treball.** Inclou dimensions com salari, tipus de contracte laboral, cobertura de la protecció social, temps de treball, salut i seguretat, autonomia, intensitat del treball, ús d'habilitats i exposició a riscos psicosocials. El treball de qualitat és considerat com un requisit previ per a una major participació laboral i productivitat. Es relaciona amb salut i benestar.
- **Salut i benestar laboral.** Les relacions entre el treball i la salut són nombroses i bidireccionals (p. ex., positiva-negativa, directa-indirecta, immediata-retardada). La salut és considerada un determinant clau de la capacitat per a treballar i romandre en el treball, una consideració important en el context de l'envelliment demogràfic. A més, la preocupació per la salut mental ha augmentat després la pandèmia de la covid19, i s'ha prestat major atenció als riscos psicosocials en el treball.
- **Discapacitat i integració laboral.** La participació en el mercat laboral segueix sent un desafiament per a les persones amb discapacitat, un fet agreujat per la covid19. Són diversos els obstacles, des d'estereotips relacionats amb la discapacitat fins la falta d'una visió estratègica en la governança, que dificulten la integració en el mercat laboral obert per a les persones amb discapacitat. Són diverses les institucions i els organismes (p. ex., governs, organitzacions no governamentals), que exerceixen un paper important en la prestació de suport a la inclusió laboral de les persones amb discapacitat. A més, les mesures de suport a les persones amb discapacitat també han d'avaluar-se sistemàticament i els resultats han d'incorporar-se a la formulació de polítiques.
- **Sistemes robòtics.** Les capacitats millorades dels sistemes robòtics de nova generació faciliten una major col·laboració entre persones i robots, en part en garantir la seguretat quan treballen en proximitat. Açò suposa un canvi respecte als robots tradicionals, sovint confinat en gàbies per aïllar-los del personal humà. A pesar dels nombrosos beneficis de la robotització, persisteixen les preocupacions sobre la necessitat que les persones s'adaptin contínuament a tasques i rols laborals nous o canviants, la disminució de l'autonomia i el control sobre el ritme de treball, i l'aparició de nous riscos per a la salut i la seguretat, inclosos els de caràcter psicosocial.

- **Tecnologies digitals en el treball.** L'ús de tecnologies digitals està transformant la qualitat del treball de múltiples maneres. Les tecnologies digitals donen suport al teletreball i la col·laboració remota; permeten l'ús creixent de la gestió algorítmica; i automatitzen cada vegada més les tasques cognitives mitjançant l'ús d'eines d'intel·ligència artificial generativa. Els potencials beneficis de la digitalització en el treball es relacionen amb l'ús de les tecnologies i amb el seu efecte (p. ex., eliminant o creant tasques; facilitant una major interacció entre col·legues de treball).

Aprofundir en el coneixement de les persones i les seues experiències en l'àmbit laboral és objecte d'estudi de la psicologia del treball, que proporciona tant una base de coneixement científic (que prové de la investigació), com una base de coneixement d'expert (que prové de l'aplicació professional). El caràcter complex, dinàmic i interrelacional del treball humà exigeix tenir, comprendre i aplicar múltiples coneixements i estratègies per a resoldre problemes en l'àmbit laboral, així com aconseguir l'ajustament entre la persona, l'activitat laboral i els diferents contextos de treball (Depolo et al., 2019; Kożusznik i Glazer, 2021). A continuació, es presenten algunes de les aportacions des de la psicologia del treball.

3.1. Qualitat del treball

La qualitat del treball és un fenomen multidimensional. Que un treball es considere bo o dolent depèn d'un gran nombre de característiques del treball i de les condicions laborals, entre les quals: la quantitat de diners i els beneficis addicionals que es reben del treball; el grau de seguretat laboral; la mesura en què els treballs permeten a una persona utilitzar les seues habilitats i desenvolupar-ne altres; la quantitat de flexibilitat permesa en els horaris de treball; i el grau en què les persones poden participar en les decisions i exercir autonomia i control sobre les seues activitats laborals (Findlay et al., 2013).

Des de la psicologia del treball s'analitzen, amb un enfocament centrat en la persona, els antecedents i les conseqüències de la qualitat del treball i com es relaciona amb el benestar i la salut. A més, en aquesta mateixa temàtica s'estudia l'efecte del gènere, l'edat, la centralitat del treball, les preferències personals, i l'ocupabilitat percebuda (Hernández-Baeza i Tomás, 2018-2022[#]). També es considera l'efecte de la intel·ligència artificial generativa en la qualitat dels llocs de treball i els resultats laborals (González-Romá i Peiró, 2025-2029[#]).

3.2. Benestar laboral sostenible

Les circumstàncies que esdevenen en les esferes econòmica, social i política (p. ex., crisis econòmiques, conflictes bèl·lics) impacten significativament en el context laboral, posant en risc alguns dels èxits en qualitat de vida en el treball i plantejant la qüestió de la sostenibilitat del benestar laboral. El concepte de «benestar laboral sostenible» fa referència al manteniment a llarg termini de la salut psicològica, la satisfacció laboral i el creixement personal de les persones treballadores, en un lloc de treball en el qual experimenten alhora un elevat grau de compromís en el treball i alts nivells d'acompliment i productivitat (Peiró et al., 2015).

Des de la psicologia del treball s'analitzen els antecedents del benestar laboral sostenible, les mesures adoptades per a la seua promoció, així com la consideració d'estratègia viable i duradora en la prevenció de riscos laborals (Peiró et al., 2012-2015[#]). A més, s'estudien les diferències generacionals i transnacionals en el benestar i l'acompliment sostenible en el treball (Peiró i Tordera, 2017-2019[#]). També es consideren, des d'un enfocament de gènere, les implicacions del lideratge femení en la relació sostenible entre el benestar i el rendiment laboral (Soriano, 2024-2025[#]).

3.3. Ocupació⁵ de les persones amb discapacitat intel·lectual

El dret de les persones amb discapacitat al gaudi ple i igualitari de tots els drets humans i llibertats fonamentals, així com el deure dels governs de promoure-les i protegir-les (Naciones Unidas, 2006), queda reflectit en el model social de discapacitat (Victoria Maldonado, 2013). Aquest model advoca pel canvi social i polític per a crear un entorn amb menys barreres, i una major comprensió i acceptació de les necessitats de les persones amb discapacitat intel·lectual. No obstant això, encara persisteixen a nivell mundial actituds estigmatitzants que devaluen aquest col·lectiu, així com prejudicis i discriminació a nivell social. Això no només contradiu els principis de normalització i integració, i suposa una barrera per a la integració efectiva, sinó que també afecta negativament la vida de les persones amb discapacitat intel·lectual (p. ex., reducció d'autoestima, sentiments d'aïllament).

⁵ La correspondència en castellà d'ocupació és "empleo".

Des de la psicologia del treball s'analitzen els reptes i l'impacte de l'ocupació inclusiva de les persones amb discapacitat intel·lectual (i. e., persones amb limitacions en les habilitats amb les quals s'aprèn a funcionar en la vida diària en diferents situacions) en organitzacions ordinàries (treballant junt a persones sense discapacitat intel·lectual), com a mitjà per a la seua inclusió social (Martínez-Tur i Moliner, 2021-2026[#]). També s'ha avaluat l'efectivitat de la metodologia d'ocupació personalitzada per a persones amb discapacitat intel·lectual implementat per Plena inclusión⁶, que cobreix tres grans àrees: ocupació, inclusió i benestar (Martínez-Tur i Estreder, 2022-2024[#]).

3.4. Robotització

Els robots han estat presents en les fàbriques des de fa dècades. Inicialment, eren en la seua majoria màquines grans i cares, i només podien realitzar una única tasca repetitiva (p. ex., soldadura per punts), encara que d'una manera extremadament ràpida i precisa. Actualment, proliferen les denominades màquines col·laboratives, que són dissenyades per a treballar junt a persones en entorns propers. El cost d'adquisició s'ha reduït, i inclús s'ofereixen incentius a les xicotetes empreses per a automatitzar, i que pugen així augmentar la productivitat general i disminuir els costos laborals (Cascio i Montealegre, 2016).

El fenomen de la robotització en el context laboral està incidint en el contingut i les característiques dels llocs de treball, les experiències laborals de les persones que treballen i els resultats associats amb l'exercici d'aquests treballs (p. ex., satisfacció laboral, benestar i acompliment). Des de la psicologia del treball es determina la influència que té la implementació de robots en les organitzacions laborals (robotització) en els següents aspectes: percepció de les característiques del lloc de treball (autonomia, varietat, retroalimentació del lloc de treball, identitat, transcendència, i interacció amb altres membres), significat del treball, i els resultats laborals (satisfacció laboral, benestar, acompliment, i absentisme). A més, s'analitza en quina mesura l'impacte de la robotització depèn de factors organitzacionals (estratègia d'implementació) i factors individuals (gènere, edat, educació, treball, experiència prèvia amb robots i actitud cap els robots). Amb aquesta informació, es suggereixen recomanacions sobre les estratègies més adequades d'introducció i implementació de robots, per a facilitar-ne el efectes funcionals i mitigar els disfuncionals (González-Romá i Peiró, 2021-2025[#]).

⁶ Plena inclusión: <https://www.plenainclusion.org/>

3.5. Digitalització en el treball i en les organitzacions

La innovació tecnològica desenvolupada en les últimes dècades té un significatiu impacte en les formes de treballar i també en l'organització del treball (Truxillo et al., 2016, 2021). Un exemple d'això pot observar-se en la prestació de les funcions típiques de recursos humans dins de les organitzacions (i. e., "High-Tech HR"): presentació i gestió electrònica de les sol·licituds d'ocupació; administració i avaluació en línia de les proves de selecció requerides per a un treball; formació en línia; "big data", que augmenta exponencialment la recopilació de dades amb les quals donar suport a investigacions o informes professionals; i ús de les xarxes socials per avaluar les persones en el treball.

La digitalització en el treball i en les organitzacions segueix produint-se a un ritme vertiginós i comporta profundes transformacions. En l'àmbit de l'educació, la implantació d'aplicacions digitals (p. ex., xarxes wifi, pissarres electròniques, ordenadors portàtils i tauletes) té una incidència en els processos educatius. Des de la psicologia del treball s'estudia la digitalització del treball docent i les competències digitals del professorat, per a establir les implicacions sobre benestar i acompliment. També s'analitza en quina mesura aquesta incidència depèn de factors organitzacionals (suport organitzacional del centre) i individuals (gènere, edat, actitud cap a les tecnologies de la informació i les comunicacions [TIC], autoeficàcia amb les TIC). Amb aquesta informació, es suggereixen estratègies d'actuació que tinguin en compte factors individuals i organitzacionals que potencien tant l'acompliment com el benestar del personal docent (Zornoza et al., 2022-2026#).

3.6. Psicologia d'emergències i psicologia del treball

Tal com s'ha avançat en un apartat anterior, la psicologia d'emergències i catàstrofes és un àrea d'especialització, el seu enfocament és el suport psicològic en les intervencions dirigides a persones, grups i comunitats en situacions i contextos de crisi. A més del suport clínic individual a les persones afectades per esdeveniments traumàtics, el treball de professionals de la psicologia d'emergències també s'orienta, en col·laboració multidisciplinària amb diversos professionals d'altres àrees (p. ex., sanitària, protecció civil, serveis socials) a la gestió del context psicosocial i comunitari en el qual es produeix l'esdeveniment crític. Des d'aquest plantejament, es desenvolupa una intervenció integral on

es considera la persona dins del seu context familiar, social i organitzacional (Romanelli et al., 2025).

La pandèmia de la covid19 de 2020 ha tingut (i encara té) diversos efectes que influeixen en els processos de treball i, el que és més important, afecten directament les persones. Una intervenció desenvolupada en aquesta àrea ha analitzat l'equilibri entre les demandes laborals i els recursos necessaris per abordar les emergències eficaçment, considerat un factor clau per a la prevenció de problemes de salut mental en el treball. Aquest enfocament va ser explorat en detall entre el personal sanitari durant la pandèmia de la covid19. La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que, aquest equilibri pot prevenir problemes com l'esgotament, l'ansietat i la depressió, que van ser especialment freqüents entre el personal sanitari durant la pandèmia. Es destaca, a més, la importància dels factors organitzacionals en l'afrontament individual, suggerint que les estratègies d'afrontament eficaces han de tenir el suport de polítiques i recursos laborals adequats, també en l'àmbit de la salut mental. Això presenta una àmplia varietat d'oportunitats i reptes per a la psicologia del treball, que també poden ser extrapolables per a futures crisis que puguin produir-se (Romanelli et al., 2025).

Després de la dana (depressió aïllada en nivells alts) esdevinguda el 29 d'octubre de 2024, s'està prestant atenció i assessorament psicològic a la població afectada en general i al teixit empresarial (p. ex., empreses, personal autònom, persones treballadores, parcs empresarials), per afrontar l'estrès i els seus efectes degut a l'impacte psicològic d'aquesta crisi massiva (Rodríguez Abellán i Fuertes, 2024).

Des de l'àmbit de la psicologia del treball, s'han elaborat unes «Pautes psicològiques per donar suport a les organitzacions i a les persones empleades» (Col·legi Oficial de Psicologia de la Comunitat Valenciana, 2024), amb la finalitat de donar suport en la recuperació psicològica i emocional de les persones treballadores afectades per la dana. El paper organitzatiu actiu de totes les accions que es puguin desenvolupar per fer front en aquest context es pot fer des de les empreses, associacions sectorials, entitats locals i/o entitats empresarials. Les pautes d'actuació que se suggereixen són, entre d'altres: adoptar mesures de suport psicològic, flexibilitat laboral, i promoure una cultura d'empatia i resiliència.

En resum, els àmbits d'estudi i actuació de la psicologia del treball tenen un abast global, on a més dels temes clàssics (p. ex., ambient de treball, organització temporal, fatiga), es

van incorporant noves demandes i/o noves/renovades maneres d'abordar-les (p. ex., diversitat cultural, competències digitalitzades, estudis de diari).

Unitat didàctica 2. Funcions i significat del treball

1. Conceptualització del treball

1.1. Funcions del treball

2. Significat del treball

2.1. El treball com a significat

2.2. Dualitat del treball significatiu

2.3. Principals fonts de significat del treball

3. La inversió del treball dur com a significat d'activitat laboral

3.1. Principals dimensions d'inversió en treball dur

3.2. Antecedents d'inversió en treball dur

3.3. Resultats d'inversió en treball dur

1. Conceptualització del treball

La delimitació conceptual del treball des d'una aproximació psicosocial ofereix una visió holística d'aquest concepte, que pot definir-se com (Peiró, 1989, p.163):

Aquell conjunt d'activitats humanes, retribuïdes o no, de caràcter productiu i creatiu, que mitjançant l'ús de tècniques, instruments, matèries o informacions disponibles, permet obtenir, produir o prestar certs bens, productes o serveis. En aquesta activitat, la persona aporta energies, habilitats, coneixements, i altres diversos recursos, i obté algun tipus de compensació material, psicològica i/o social.

En aquesta unitat didàctica es presenten les possibles funcions del treball per a les persones. A més, se n'analitza el significat, considerant diverses dimensions i fonts del significat del treball. Finalment s'examina la inversió del treball dur com a significat d'activitat laboral.

1.1. Funcions del treball

El treball és considerat com una activitat fonamental de les persones, a la qual es dedica gran part del temps no només per la seua funció instrumental (p. ex., remuneració econòmica) sinó perquè aporta una altra sèrie de funcions, que segons les condicions sociolaborals existents poden ser positives o disfuncionals (Salanova et al., 1996):

- **Funció integrativa o significativa.** El treball pot proveir d'autoestima i realització, donant sentit a la vida. Això es produirà quan el treball es visca com una experiència satisfactòria per a la persona, en cas contrari pot deteriorar el seu benestar i qualitat de vida.
- **Funció de proporcionar estatus i prestigi social.** El treball que realitza una persona pot associar-se amb l'estatus social. Així, el treball estableix una classificació social i pot relacionar-se amb el respecte i el reconeixement d'altres persones.
- **Funció de contribuir al desenvolupament i la formació de la identitat personal.** El context laboral i les experiències en el treball contribueixen d'una manera significativa al desenvolupament i la formació de la identitat personal, entesa com el sentit que es dona a la pròpia individualitat i a la pertinença a certs grups.

- **Funció econòmica.** El treball permet les persones obtenir beneficis econòmics per a subsistir i poder planificar la vida.
- **Funció de provisió d'oportunitats d'interacció i contactes socials.** El treball proporciona un entorn que permet ampliar el context social i establir interaccions amb altres persones (p. ex., clientela, col·legues de treball).
- **Funció d'estructurar el temps.** El treball permet organitzar el temps en horaris regulars i predictibles, que poden servir de referència per a coordinar altres aspectes de la vida social (p. ex., família, amistats, temps lliure).
- **Funció de mantenir la persona en una activitat més o menys obligatòria.** El treball pot ser una activitat presa com a referència de regularitat i amb intencionalitat (obtenir beneficis). La persona adquireix un deure amb ella mateixa, i potser entenga també el treball com un servei a la societat.
- **Funció de provisió d'oportunitats d'aprenentatge.** El treball possibilita l'adquisició o la millora d'habilitats i destreses, amb la pràctica habitual durant l'execució d'activitats laborals.
- **Funció socialitzadora.** En el treball, les persones es comuniquen i transmeten normes, creences i expectatives socials de l'activitat laboral i d'altres esferes de la vida (p. ex., família, economia).
- **Funció de proporcionar control i poder.** Les estructures laborals poden establir relacions jeràrquiques de control i subordinació.
- **Funció de comoditat.** El treball pot proporcionar unes condicions de benestar i gaudi (p. ex., seguretat laboral).

Aquest conjunt de funcions contribueix a la conceptualització del treball, entès com un fenomen socialment construït, que adquireix significat segons el context sociohistòric en el què es desenvolupa (Durán-Vázquez, 2006).

2. Significat del treball

El treball és un fenomen multidimensional (i. e., dimensió material, social, econòmica, psicològica, física i biològica) d'ampla transcendència, per això resulta d'interès entendre el

que l'activitat laboral significa per a l'existència de les persones. El significat del treball pot considerar-se com (Morin, 2008):

- ["Sensus"] el **significat** del treball, el valor del treball des de la perspectiva de la persona, i la seua definició o representació.
- [Fenomenologia] l'efecte de **coherència** entre la persona i el treball que realitza, entre les seues expectatives, valors i accions que realitza diàriament en el context laboral.
- ["Sumo"] la direcció i **orientació** de la persona en el seu treball, allò que hi busca, i els propòsits o finalitats que guien les seues accions.

La sensació de significat en el treball contribueix al benestar, alineant-se amb l'Objectiu de Desenvolupament Sostenible 3 (ONU, 2015), com part integral del foment d'un futur sostenible per a les persones que treballen (Russo et al., 2025).

2.1. El treball como a significat

El significat del treball és considerat, segons el país i la persona, un factor de producció, l'essència de la humanitat i l'eix del sistema de distribució de riquesa, beneficis i protecció. Aquestes accepcions es contraposen i expliquen per què existeixen tantes interpretacions sobre el concepte de «treball». A Europa, el significat del treball per a les persones s'ha conceptualitzat en tres dimensions, que perduren i evolucionen paral·lelament (Méda, 2017):

[1] Dimensió ètica del deure. És a dir, el treball es considera un deure social, per això treballar és una obligació.

[2] Dimensió instrumental del treball. També coneguda com a «dimensió extrínseca». Principalment fa referència a la funció de sustentar la família i la seguretat laboral. Destaquen com a aspectes importants del treball: guanyar-se la vida i tenir un treball ben remunerat.

[3] Dimensió expressiva del treball. També denominada «postmaterialista» o «intrínseca». Fa referència al treball com a mitjà d'autorealització. Destaquen com a aspectes importants del treball: el contingut i l'interès del treball, així com l'ambient laboral.

El treball és considerat un aspecte clau en la vida de les persones i el significat que puga tenir és fonamental per a entendre les actituds i els comportaments laborals (p. ex., motivació laboral, absentisme, satisfacció laboral, acompliment).

2.2. Dualitat del treball significatiu

Entendre la **coherència** entre la persona i el treball que realitza, suposa considerar la naturalesa dual del treball significatiu. En aquesta línia, s'ha proposat el «**Model de la dualitat del treball significatiu**» (Tommasi et al., 2021) que combina dues representacions diferents del treball significatiu. La consideració dual, des d'aquest model, suggereix dues **categories** principals de treball significatiu (vegeu Figura II.1): mentalitat permanent/estable o experiència canviant/episòdica.

[1] El treball significatiu, com a **mentalitat estable**, es refereix a la importància general que la persona atribueix a un treball que és significatiu en sí mateix (i. e., el valor del propi treball).

[2] El treball significatiu, com a **experiència episòdica**, es refereix a les vivències laborals quotidianes de la persona que es desenvolupen al llarg del temps. Es considera una experiència transitòria. Per tant, pot haver-hi fluctuacions en el grau d'experiència laboral significativa, així com variacions en la presència o absència de significat en el treball.

En aquest model s'han identificat una sèrie de factors que poden afectar la manera com el treball pot ser significatiu, tant com a mentalitat estable com a experiència episòdica. Aquests factors s'han disposat en tres nivells: individual, treball i organitzacional, i contextual i sociopolític.

- **Nivell individual en la dualitat del treball significatiu:**

- Naturalesa estable. Les diferències individuals estables exerceixen un paper important, en la creació d'una atribució estable de significat en la vivència laboral de les persones.
- Naturalesa episòdica. S'assumeixen variacions de significat en la vivència laboral de les persones, que depenen de les condicions intraindividuals i ambientals.

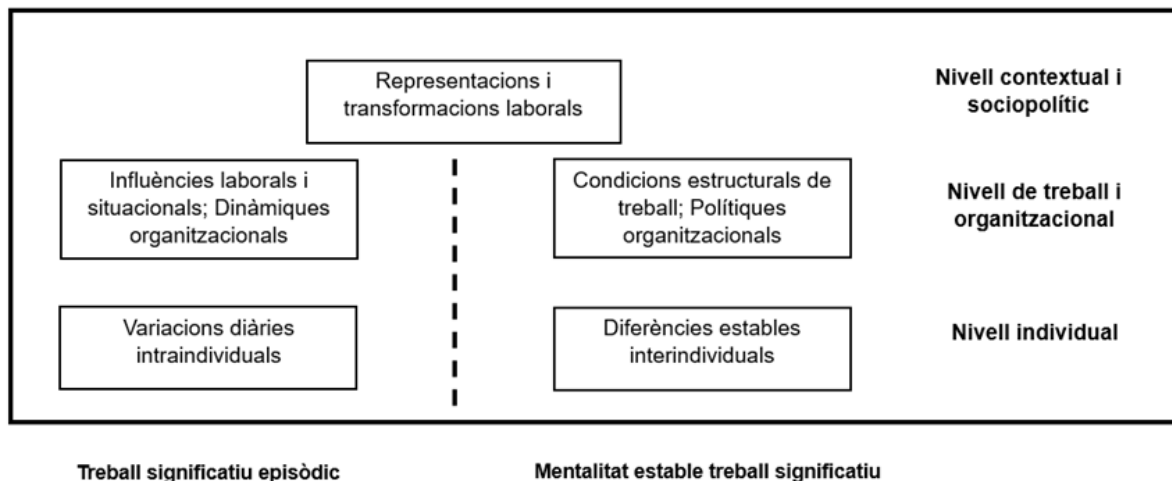


Figura II.1. Model de la dualitat del treball significatiu (adaptat de Tommasi et al., 2021, p.6)

- **Nivell de treball i organitzacional en la dualitat del treball significatiu:**
 - Naturalesa estable. Els significats que una persona atribueix al seu treball es vinculen amb les seues disposicions internes i les característiques particulars del lloc de treball^{7,8}, (p. ex., tipus, qualitat i quantitat de treball). Les fonts de significat també es relacionen amb les característiques estables d'una organització (p. ex., cultura, polítiques i pràctiques organitzacionals).
 - Naturalesa episòdica. Les característiques del treball i d'una organització poden variar i mostrar diferents fonts de significat. De la mateixa manera, les variacions laborals i situacionals, així com la dinàmica organitzacional, poden fomentar o inhibir les experiències significatives diàries.
- **Nivell contextual i sociopolític en la dualitat del treball significatiu.** S'inclouen diversos factors com l'accés al treball decent, la cultura, les reformes polítiques i les transformacions i representacions laborals. La combinació d'aquests factors determina la manera en què les persones atribueixen significat al seu treball.

⁷ En el sentit més bàsic, un lloc de treball és un conjunt continu d'activitats cognitives o físiques exercides per una persona, que promouen els objectius d'una organització. L'anàlisi del lloc de treball consisteix en la identificació de tasques o comportaments, a vegades denominats coneixements, habilitats i capacitats, necessàries per acomplir un treball amb èxit (Smither, 2004).

⁸ La correspondència en castellà de lloc de treball és "puesto de trabajo".

En resum, el model analitzat estableix la dualitat del treball significatiu, considerat tant com un atribut estable com una experiència episòdica. A més, suggereix diversos factors que contribueixen que el treball siga significatiu per a les persones. Aquesta informació pot orientar en la implementació d'intervencions en l'àmbit laboral, que poden ser abordades des dels tres nivells d'anàlisi: individual (p. ex., alineant les expectatives de les persones treballadores amb el context ambiental a nivell individual), organitzacional (p. ex., considerant aquells factors laborals i organitzacionals que són permanents i difícils de canviar) i contextual (p. ex., considerant el context social més ampli i com les persones reflecteixen i processen els significats en les seues condicions laborals). Finalment, cal considerar que, les diverses fonts de significat poden influir en la finalitat d'allò que les persones busquen en el treball.

2.3. Principals fonts de significat del treball

El treball pot ser una font de estrès (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 7), però també pot ser una font de significat en la vida de les persones que **guia** les seues accions. En l'àmbit laboral, quan el treball adquireix significativitat, es genera un estat psicològic positiu en el qual les persones senten que contribueixen d'una manera significativa mitjançant l'exercici del treball. Des d'aquest plantejament, s'han identificat tres recursos laborals (i. e., varietat en el lloc de treball, oportunitats de desenvolupament i autonomia; vegeu Figura II.2) que tracten d'explicar com el treball adquireix significat o es percep com a significatiu per a les persones (Albrecht et al., 2021).

Aquesta proposta parteix de la premissa que, els treballs que compten amb característiques laborals enriquides (p. ex., ofereixen varietat de tasques en el lloc de treball, oportunitats de desenvolupament i autonomia), generen resultats laborals positius (p. ex., motivació, satisfacció laboral). En concret, s'han considerat aquestes tres característiques laborals com possibles fonts de significat del treball:

- i. **Varietat en el lloc de treball.** És un recurs laboral que fa referència, principalment, a l'àmplia gama de tasques que es poden realitzar en el treball. En general, els treballs que impliquen dur a terme diverses activitats laborals tendeixen a ser més interessants i agradables.
- ii. **Oportunitats de desenvolupament.** En el context laboral tenen a veure amb la facilitació per aprendre o millorar, per exemple, les habilitats en el treball. És un

recurs laboral orientat principalment a estimular el creixement i el desenvolupament personal i professional.

- iii. **Autonomia.** Evidència autodeterminació, és a dir, la persona percep que té la capacitat d'iniciar i regular conductes i processos laborals. En el treball es refereix, entre altres consideracions, al fet de permetre a qui treballa prendre les seues pròpies decisions (p. ex., sobre els mètodes de treball, el ritme i l'esforç).

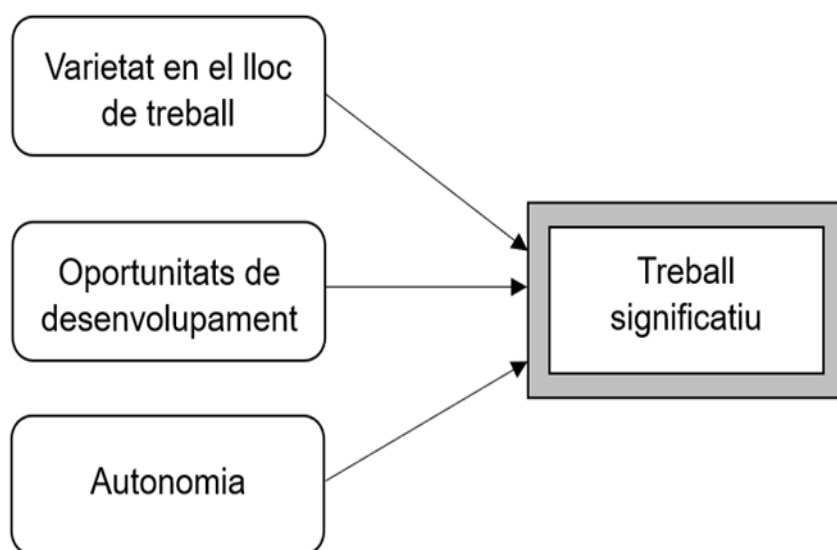


Figura II.2. Fonts de significat del treball (adaptada d'Albrecht et al., 2021, p.5)

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que les persones que experimenten major varietat en el lloc de treball, oportunitats de desenvolupament i autonomia en els rols laborals, tendeixen a percebre el treball com a més significatiu. És a dir, la provisió d'aquests recursos laborals contribueix que el treball adquireixca significat o es perceba com a significatiu per a les persones.

Cal considerar que, fomentar el significat i el propòsit en el treball, a més de ser una responsabilitat social corporativa, contribueix a la sostenibilitat laboral (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 5). Aquesta informació sobre les possibles fonts de significat del treball pot orientar en la implementació d'intervencions en l'àmbit laboral, mitjançant la provisió de recursos laborals. Com, per exemple, els programes d'empoderament dirigits a augmentar la presa de decisions i l'autonomia en el lloc de treball, que alhora estarien fomentant el significat del treball per a les persones.

3. La inversió de treball dur com a significat d'activitat laboral

El treball representa un aspecte fonamental de la vida humana, proporcionant de manera òptima un medi de sostenibilitat, connexions socials i contribució, autodeterminació i una font de significat. Dues dimensions específiques del treball —el treball decent (manifesta les condicions laborals bàsiques a les quals les persones tenen dret; p. ex., condicions de treball segures, temps adequat per al descans) i el treball significatiu (manifesta la importància del treball)— han sorgit en els últims anys com a aspectes particularment importants del funcionament organitzacional i el benestar. Amb els actuals reptes i tendències, és cada vegada més important comprendre com les persones es desenvolupen en el context laboral (p. ex., inversió de temps, dedicació) i configuren el significat del treball (Blustein et al., 2023).

La considerable inversió addicional de temps i esforç en el treball que algunes persones realitzen, ha configurat el concepte d'«inversió en treball dur» ("heavy work investment"), que pot afectar significativament tant les persones com els contextos laborals. Des d'aquest plantejament, s'ha proposat un «**Model d'inversió en treball dur**» (Tabak et al., 2021) que consta de tres components principals (vegeu Figura II.3): possibles antecedents, principals dimensions i resultats del comportament d'inversió en treball dur.

Per a desenvolupar aquest model d'inversió en treball dur s'han utilitzat algunes nocions de la teoria de les demandes i recursos laborals (Schaufeli i Bakker, 2004). Aquesta teoria agrupa les característiques laborals en dues categories: demandes i recursos laborals.

- i. Les **demandes laborals**⁹ descriuen les dimensions del treball que comporten costos personals significatius. Poden conduir a resultats negatius com l'estrès i el "burnout".
- ii. Els **recursos laborals**¹⁰ descriuen les dimensions del treball que poden portar a resultats positius com l'"engagement" en el treball, l'assoliment d'objectius o el creixement personal i professional.

⁹ Les demandes laborals fan referència als aspectes del treball (físics, cognitius, emocionals i/o socials) que requereixen de cert esforç o habilitat i comporten un cost fisiològic i psíquic.

¹⁰ Els recursos laborals fan referència als aspectes del treball (físics, cognitius, emocionals i/o socials) que poden reduir les exigències del treball i els costos associats, i ser decisius en la consecució dels objectius laborals.

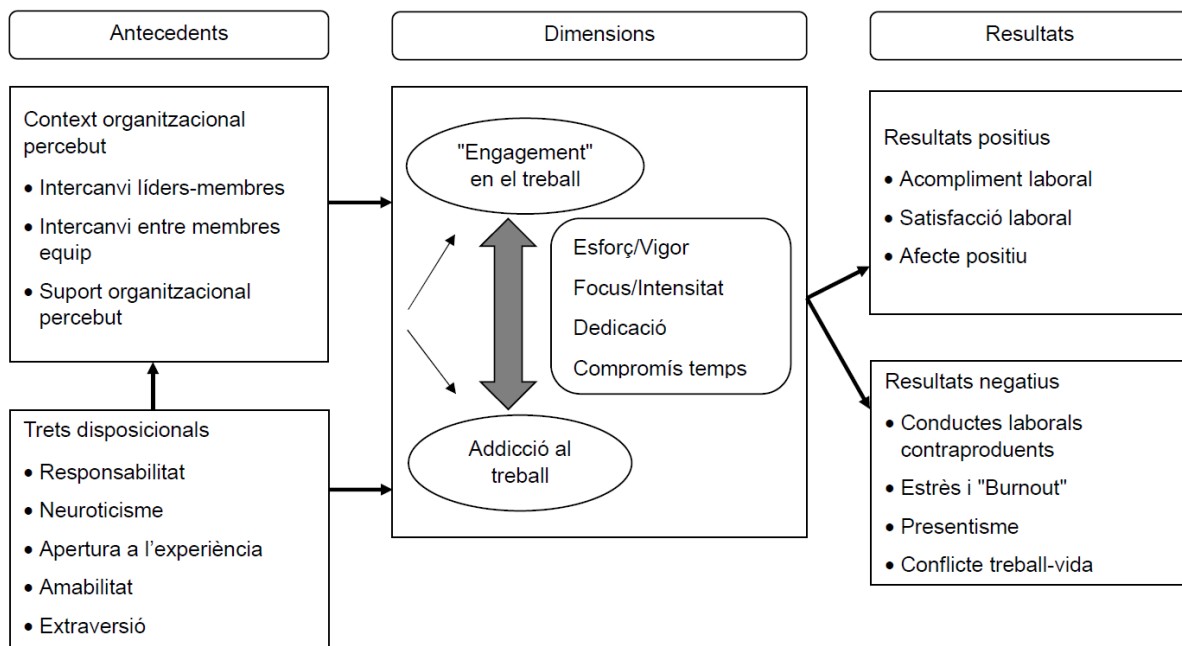


Figura II.3. Model d'inversió en treball dur (Tabak et al., 2021, p.2)

Mentre que les demandes laborals inicien un procés de deteriorament de la salut degut a l'experiència prolongada d'estrès i esgotament emocional, els recursos laborals creen un procés motivacional on les persones que treballen desitgen una major implicació i mantenir-se implicades amb el seu treball.

En base a aquestes consideracions, en el model d'inversió en treball dur es considera el context organitzacional percebut i les diferències de personalitat (i. e., trets disposicionals) individuals com recursos o demandes laborals (i. e., antecedents) que poden afectar el comportament individual d'inversió en treball dur. Com a possibles resultats, s'han considerat tant el possible deteriorament de la salut com els processos motivacionals d'implicació en el treball. A més, com a element central del model es suggereix que la inversió en treball dur és un continu, que transcorre des de l'"engagement" en el treball (inversió «positiva» en treball dur) fins la tendència oposada, l'addicció al treball (inversió «negativa» en treball dur; Salanova et al., 2014).

3.1. Principals dimensions d'inversió en treball dur

Des d'aquest model es suggereix que són dues les dimensions contraposades en els extrems del continu d'inversió en treball dur (Tabak et al., 2021): addicció al treball i "engagement" en el treball.

[1] Addicció al treball. És considerada un tipus d'addicció comportamental. Es compon de dues dimensions: (i) el treball excessiu, degut a la necessitat irresistible de treballar constantment; i (ii) la compulsió per treballar, que no acaba quan acaba la jornada laboral. Són diverses les característiques de l'entorn laboral que poden potenciar l'addicció al treball (p. ex., demandes reptadores com la sobrecàrrega de treball, la pressió temporal; aquest tema es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 7). L'addicció al treball és una forma disfuncional d'inversió en treball dur, comporta un «dany» psicosocial amb conseqüències negatives en diversos àmbits (p. ex., ansietat, aïllament social, disminució del rendiment, problemes familiars). Es requereix establir uns plans de prevenció i tractament adequats, amb intervencions conjuntes i coordinades que van més enllà de l'àmbit laboral (p. ex., serveis socials, assistència sanitària). És necessari, per tant, delimitar adequadament l'abast de les intervencions i recórrer a professionals que compten amb la capacitat requerida, perquè orienten en el disseny i implementació de les estratègies i actuacions de prevenció i intervenció de l'addicció al treball (Salanova et al., 2007).

[2] "Engagement" en el treball. Es defineix com un estat mental positiu relacionat amb el treball, que s'utilitza per a entendre el funcionament òptim de les persones en l'àmbit laboral (Schaufeli et al., 2002). L'"engagement" en el treball es compon de tres dimensions: (i) **vigor**, que fa referència a l'esforç, l'energia i la fortalesa que s'inverteix en el treball; (ii) **dedicació**, que fa referència a la implicació, l'orgull i l'entusiasme en el propi acompliment laboral; i (iii) **absorció**, que fa referència a la concentració (focus d'atenció) i abstracció que es produeix en la realització de les activitats laborals. És una forma funcional d'inversió en treball dur, que es relaciona amb la implicació positiva en el treball.

A més, aquest continu s'ha conceptualitzat amb dos elements:

- i. **Compromís de temps.** És a dir, el temps invertit en el treball (p. ex., treballar llargues jornades). La dimensió temporal forma part del concepte d'addicció al treball.

ii. Intensitat de treball. És a dir, la intensitat amb la qual es realitza el treball (p. ex., dedicar un esforç mental i físic significatiu al treball). La intensitat s'engloba en el concepte d'"engagement" en el treball.

En base a aquestes consideracions, des d'aquest model es suggereixen dos possibles mecanismes que poden afectar el comportament individual d'inversió en treball dur:

- En un context laboral, a mesura que les demandes laborals superen els recursos, les persones són més propenses a exhibir comportaments compulsius i, per tant, es poden esperar més actituds, cognicions i comportaments típicament associats amb l'addicció al treball. Les exigències laborals excessives poden dur a resultats negatius com estrès, "burnout" o baix acompliment laboral.
- A mesura que els recursos laborals superen les demandes laborals, les persones són més propenses a mostrar alts nivells d'esforç, concentració i dedicació al treball i a implicar-se més, experimentant alegria, felicitat i satisfacció, així com altres comportaments i actituds típicament associats amb l'"engagement".

Atès que cada dimensió contraposada del continu d'inversió en treball dur pareix estar associada amb resultats funcionals i disfuncionals, és fonamental comprendre quines variables¹¹ precedeixen a cada dimensió perquè es puguin dissenyar estratègies que redueixen l'addicció al treball i, al mateix temps, augmenten l'"engagement" laboral.

3.2. Antecedents d'inversió en treball dur

En aquest model es planteja que, la decisió d'invertir fortament en el treball o no, depèn de la percepció individual del context organitzacional, així com del tipus de personalitat (i. e., trets disposicionals; Tabak et al., 2021).

[1] Trets disposicionals. Les diferències de personalitat poden crear tendències en les persones a preferir invertir dur en el treball o no. Entre els predictors més rellevants es troben les cinc dimensions del model dels «**Cinc factors de personalitat**», també denominat model dels «**Cinc grans**»: **extraversió** (p. ex., implica aspectes com sociabilitat, dinamisme), **amabilitat** (p. ex., implica aspectes com altruisme, sensibilitat a les altres persones), **responsabilitat** (p. ex., implica aspectes com sentit del deure, autodisciplina),

¹¹ Una variable és qualsevol característica, atribut o fenomen que pot assumir diferents valors.

neuroticisme (equival a inestabilitat emocional i experiència d'estats emocionals negatius) i **apertura a l'experiència** (p. ex., mantenir valors i idees no convencionals, amplitud d'interessos). En concret, es proposa que:

- El neuroticisme es relaciona positivament amb l'addicció al treball, ja que qui té neuroticisme com a tret dominant de la seua personalitat tendeix a percebre que les demandes laborals superen els recursos laborals.
- L'extraversió, amabilitat, apertura a l'experiència i responsabilitat es relacionen positivament amb el tipus de persona amb "engagement" laboral, ja que qui té aquests trets dominants de personalitat tendeix a percebre que els recursos laborals superen les demandes laborals.

[2] Context organitzacional percebut. El caràcter psicològic de l'entorn laboral influeix en invertir durament o no en el treball. Així, l'entorn laboral percebut per una persona, independentment de les diferències de personalitat (trets disposicionals), poden comportar addicció al treball o "engagement" laboral. En aquest model s'han considerat els següents elements del context organitzacional: l'intercanvi líders-membres, l'intercanvi entre membres d'equip i el suport organitzacional percebut. En concret, es proposa que:

- **Intercanvi líders-membres.** Quan membres d'una organització perceben que qui lidera proporciona recursos suficients o abundants que permeten un bon acompliment, tendeixen a correspondre i a implicar-se més amb el treball (i. e., "engagement" laboral). En canvi, quan les demandes laborals superen els recursos laborals, la tendència és d'addicció al treball.
- **Intercanvi entre membres d'equip.** Fa referència a la qualitat percebuda de les relacions entre una persona i d'altres que formen part del seu equip. Com major siga la qualitat percebuda dels intercanvis entre membres de l'equip, major serà la probabilitat que s'adopten comportaments laborals constructius, com l'"engagement". Aquest tipus de comportament ajuda l'equip a assolir els seus objectius i redueix la probabilitat que presenten comportaments compulsius, com l'addicció al treball.
- **Suport organitzacional percebut.** Fa referència a les creences globals de les persones treballadores sobre el grau en què l'organització valora les seues contribucions i es preocupa pel seu benestar. Es proposa que, les persones que perceben que l'organització es preocupa per elles, les valora i els dona suport, i en general es preocupa pel seu benestar, tenen més probabilitats d'estar compromeses

i implicades psicològicament amb l'organització. En canvi, les persones que no senten suport per part de l'organització poden derivar en addicció al treball, ja que s'esforçaran més per a assolir les metes desitjades o evitar conseqüències indesitjables.

A continuació, s'analitzaran diversos resultats associats amb l'addicció al treball i l'"engagement", considerant tant la persona treballadora com l'organització.

3.3. Resultats d'inversió en treball dur

Les principals conseqüències d'inversió en treball dur s'han agrupat en beneficioses i perjudicials (Tabak et al.,2021).

[1] Resultats positius. La inversió en treball dur pot generar resultats que generalment es consideren positius, tant per a la persona com per a l'entorn laboral. En el model d'inversió en treball dur s'han considerat els següents resultats positius:

- **Acompliment laboral.** Es suggereix que, atès que l'"engagement" implica dedicació al treball, a més d'esforç, intensitat i dedicació de temps, és probable que l'acompliment laboral augmente amb un alt nivell d'"engagement".
- **Satisfacció laboral.** Es suggereix que, en base al grau d'inversió en treball dur respecte a l'esforç, la intensitat i la dedicació, les persones poden inferir que estan satisfetes amb el seu treball.
- **Afecte positiu.** Es suggereix que, en base al grau d'inversió en treball dur respecte a l'esforç invertit, la intensitat i la dedicació demostrades en el treball, les persones poden experimentar majors nivells d'afecte positiu relacionat amb el seu treball.

[2] Resultats negatius. La inversió en treball dur també pot tenir efectes perjudicials, derivats principalment de l'addicció al treball. En el model d'inversió en treball dur s'han considerat els següents resultats negatius:

- **Conductes laborals contraproductives.** Aquestes conductes sovint infringeixen normes organitzacionals importants i perjudiquen els objectius, procediments, productivitat, rendibilitat i les persones treballadores. Alguns tipus de conductes laborals contraproductives són: comportaments antisocials, sentiments negatius cap a

l'organització i inclús represàlies contra l'organització (p. ex., robatori, sabotatge). Aquest tipus de conductes laborals contraproductius poden ser resultat de la percepció d'escassetat de recursos laborals (p. ex., falta de suport, percepció de falta de recompenses) i/o de l'augment de les demandes laborals (p. ex., assignació de tasques amb poca o cap capacitat i sense canvis en la compensació econòmica). Quan aquestes demandes excedeixen els recursos, és més probable que es produeixen conductes laborals contraproductius.

- **Estrès laboral i "burnout".** Poden produir-se per les demandes laborals (p. ex., riscos, perills) o la manca o escassetat de recursos laborals. Poden tenir efectes perjudicials en la salut i el benestar, les actituds cap al treball i l'acompliment de les persones.
- **Presentisme.** Pot generar percepcions d'ineficàcia com a resultat d'una menor productivitat, ja que es refereix a estar present en el treball amb el propòsit principal de simplement estar present en el lloc de treball en compte de realitzar el treball o produir quelcom. Com a tal, el presentisme podria tenir un impacte negatiu en l'acompliment i la productivitat organitzacional.
- **Conflicte treball-vida personal.** Es manifesta quan l'àmbit laboral interfereix amb la participació en un altre tipus d'àmbit (p. ex., família, amistats). El conflicte treball-vida personal s'ha relacionat amb una gran quantitat de resultats negatius, com una menor satisfacció laboral, menor compromís organitzacional, menor productivitat i acompliment, menor satisfacció i èxit professional, major absentisme i intenció d'abandonar el treball.

En resum, el treball pot suposar una gran inversió en temps i esforç. Promoure una actitud saludable cap al treball pot afavorir una implicació positiva i sostenible que siga beneficiosa tant per a les persones com per al context laboral.

Unitat didàctica 3. Influència de factors personals i situacionals en el treball

1. Disfuncions del rol laboral

1.1. Conflicte de rol

1.2. Ambigüitat de rol

1.3. Estratègies per a abordar les disfuncions del rol laboral

2. Equilibri entre rol laboral i no laboral

2.1. Polítiques de flexibilitat laboral i no laboral

2.1.1. Polítiques i control sobre la flexibilitat treball-vida [P1]

2.1.2. Enfocament d'implementació organitzacional [P2]

2.1.3. Efectes del control sobre límits del rol laboral en l'acompliment no laboral [P3]

2.1.4. Efectes de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment no laboral. Prominència d'identitat no laboral [P4]

2.1.5. Efectes de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment laboral. Prominència d'identitat laboral [P5]

2.1.6. Context de flexibilitat del grup de treball [P6]

3. Emociones en la vida laboral

3.1. Impacte de les expressions emocionals en el treball

4. Intel·ligència artificial en el context laboral

4.1. Recomanacions pel desplegament humanitzat de la intel·ligència artificial en el treball

En aquesta unitat didàctica es presenten diversos factors personals i situacionals que influeixen sobre la conducta laboral i les actituds cap al treball. S'analitzen les disfuncionalitats i sinergies entre els rols laborals i no laborals de les persones. A més, es consideren les expressions emocionals en el treball. Finalment, s'examina l'impacte de la intel·ligència artificial en el context laboral.

1. Disfuncions del rol laboral

Associat amb cada treball hi ha un conjunt d'activitats i conductes que constitueixen el **rol laboral**, que s'espera que ha d'acomplir qualsevol persona que ocupe un determinat lloc de treball. L'acompliment de rols en contextos laborals està associat amb les interaccions que es produeixen entre la **persona focal** (que és qui ocupa un lloc de treball i exerceix el rol laboral), i el **conjunt de rol** (que és la persona o conjunt de persones relacionades amb un lloc de treball; per exemple: personal de supervisió, clientela).

Durant l'exercici laboral es generen **expectatives**, tant per part de la persona focal com per part del conjunt de rol, sobre el que s'ha de fer i no s'ha de fer com a part del rol laboral, que serveixen com a estàndards per avaluar el comportament de la persona focal (p. ex., com hauria de relacionar-se amb la resta de persones). Les expectatives de rol que s'(**auto**)**transmeten** a la persona focal són considerades un element determinant per a generar **pressions** en el desenvolupament del rol laboral (Kahn et al., 1964).

Les persones desenvolupen el seu rol laboral mitjançant la socialització en el treball. La **socialització laboral** és un procés continu, dinàmic i interactiu que es produeix entre la persona i l'ambient laboral. La interacció persona-entorn laboral pot derivar en [1] respostes reactives a les exigències de l'entorn laboral (i. e., socialització); i [2] respostes proactives, modificant l'entorn laboral (i. e., individualització). Els processos de socialització laboral poden generar (des)ajustaments persona-entorn laboral (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 6), que venen expressats en el contingut i la magnitud de les disfuncions de rol (Wosy International Research Group, 1989).

Les **disfuncions de rol** adopten clàssicament dues formes, el conflicte de rol i la ambigüitat de rol. Poden tenir un efecte important en les actituds, els comportaments i el benestar de les persones, habitualment d'una manera negativa (p. ex., disminució de satisfacció laboral i acompliment, augment d'estrès laboral), però també de manera positiva (p. ex., flexibilitat en l'acompliment del rol, autonomia, innovació; Kahn et al., 1964).

1.1. Conflicte de rol

El conflicte de rol és una disfunció laboral, que fa referència a la coexistència de demandes i/o expectatives (p. ex., sol·licituds) incongruents, contradictòries o incompatibles

en els requisits establerts i/o el comportament definit en un rol. A continuació, es descriuen diversos tipus de conflicte de rol en el treball (Rizzo et al., 1970).

[1] Conflicte intra-rol de persona-rol. El conflicte es produeix des del punt de vista de la **persona focal** i se centra en el **rol laboral**. Es pot generar en la coexistència disfuncional entre:

- i. Els estàndards o valors interns de la persona focal i el comportament definit en el rol. Per exemple: quan una persona en el treball ha de realitzar una tasca que considera que és innecessària o que hauria de fer-se d'una altra manera.
- ii. El temps, els recursos o les capacitats de la persona focal i el comportament definit del rol. Per exemple: quan una persona en el treball ha de revisar uns documents escrits en un idioma que no comprèn.

[2] Conflicte intra-emissor. El conflicte es produeix en la coexistència de sol·licituds incongruents, contradictòries o incompatibles emeses per **una persona del conjunt de rol** sobre una mateixa persona focal, que generen la disfunció en el **rol laboral de la persona focal**. Per exemple: en un equip de treball, qui té el rol de supervisió (persona del conjunt de rol) sol·licita a una de les persones que formen part del seu equip (persona focal) que hui treballes més hores en un projecte, però també li ha demanat (la mateixa persona del conjunt de rol) a eixa persona de l'equip que hui dedique més temps a un altre projecte, sense autoritzar una extensió en l'horari laboral.

[3] Conflicte inter-emissors. El conflicte es produeix en la coexistència de sol·licituds incongruents, contradictòries o incompatibles emeses per **dos o més persones del conjunt de rol** sobre una mateixa persona focal, que generen la disfunció en el **rol laboral de la persona focal**. Per exemple: personal del departament de vendes (una persona del conjunt de rol) sol·licita a qui realitza els transports (persona focal) l'entrega d'un producte a les 14h, i personal del departament de compres (una altra persona del conjunt de rol) sol·licita a la mateixa persona focal la recollida d'un producte també a les 14h d'eixe mateix dia. Cada sol·licitud ha sigut emesa per dues persones diferents del conjunt de rol d'una persona focal, són tasques que han de ser realitzades per una persona focal el mateix dia i hora, però els transports que s'han de realitzar suposen desplaçaments a centres de treball físicament molt distants entre sí.

[4] Conflicte inter-rols. El conflicte es produeix entre **diversos rols** laborals i/o no laborals que **una persona focal** pot exercir en la vida (p. ex., família, amiat, voluntariat).

Per exemple: quan el rol laboral d'una persona interfereix en el rol no laboral de cuidar a un familiar.

1.2. Ambigüitat de rol

L'ambigüitat de rol és una disfunció laboral, que es defineix com la incertesa que tenen les persones en relació amb diversos aspectes del seu treball. S'han identificat tres tipus d'ambigüitat de rol (Breaugh i Colihan, 1994):

[1] Ambigüitat en els criteris d'acompliment. Fa referència a la incertesa de les persones respecte als estàndards utilitzats per a determinar si el seu acompliment laboral és satisfactori.

[2] Ambigüitat en el mètode de treball. Fa referència a la incertesa de les persones respecte als mètodes o procediments que han d'utilitzar per a realitzar el seu treball (p. ex., com fer una tasca).

[3] Ambigüitat en la programació. Fa referència a la incertesa de les persones respecte a la programació o seqüenciació de les activitats laborals que han d'exercir (p. ex., informació sobre les prioritats i assignació de temps per a les tasques).

Aquests tipus d'ambigüitat comparteixen la necessitat de disposar d'informació per a un adequat exercici de rol, és a dir, per què una persona focal s'ajuste a les expectatives que té el seu conjunt de rol. Ateses les importants repercussions associades amb l'ambigüitat de rol (p. ex., tensió, ansietat, estrès), ha de gestionar-se adequadament la incertesa de les persones en l'àmbit laboral.

1.3. Estratègies per a abordar les disfuncions del rol laboral

Hi ha diverses solucions que es poden adoptar en els contextos de treball per abordar els conflictes de rol i l'ambigüitat de rol (Khawaldeh, 2023):

- Tallers de clarificació de rols, en els quals participen tant la persona focal com el seu conjunt de rol.
- Programes per a desenvolupar lideratge, on es capacite en resolució de conflictes i comunicació efectiva.

- Programes de "coaching" i mentoria, per a fomentar l'intercanvi de coneixements en l'entorn laboral.
- Adaptabilitat i flexibilitat de rols, mitjançant l'adquisició de noves habilitats a mesura que es requereixen.
- Claredat en la comunicació, perquè la informació siga precisa i oportuna sobre el rol a exercir, i es redueixen els malentesos i les incerteses.
- Redisseny de rols i auditories, per a facilitar l'adaptació de canvis en els llocs de treball.
- Mecanismes per a resoldre ràpidament disputes de rol, implementant procediments eficients de resolució de conflictes (p. ex., mediació).
- Retroalimentació sobre l'avaluació de l'acompliment, on es puguem comentar temes relacionats amb el rol.
- Descripcions completes i clares del treball, incloent-hi informació de terminis, rols i avaluacions.

2. Equilibri entre rol laboral i no laboral

L'equilibri entre vida laboral i personal implica gestionar les exigències laborals (i. e., rol laboral) amb l'àmplia gama d'activitats i rols no laborals que una persona pot tenir (p. ex., responsabilitats familiars o de cura, voluntariat, oci, aficions). Treballar de manera casi continua (p. ex., atendre missatges fora de l'horari de treball) dificulta equilibrar els rols laborals i personals, deteriorant, entre altres aspectes, la salut, el benestar i la productivitat. Com a resultat d'aquestes tendències s'ha proposat el «**Model de determinants de l'equilibri treball-vida**» (Wong et al., 2023), en el qual s'analitzen quins factors influeixen en l'equilibri entre treball-vida —mantenir un creixement personal i laboral saludable—, i com les persones contribueixen a equilibrar els diferents àmbits de la vida (p. ex., treball, família, amistat; vegeu Figura III.1).

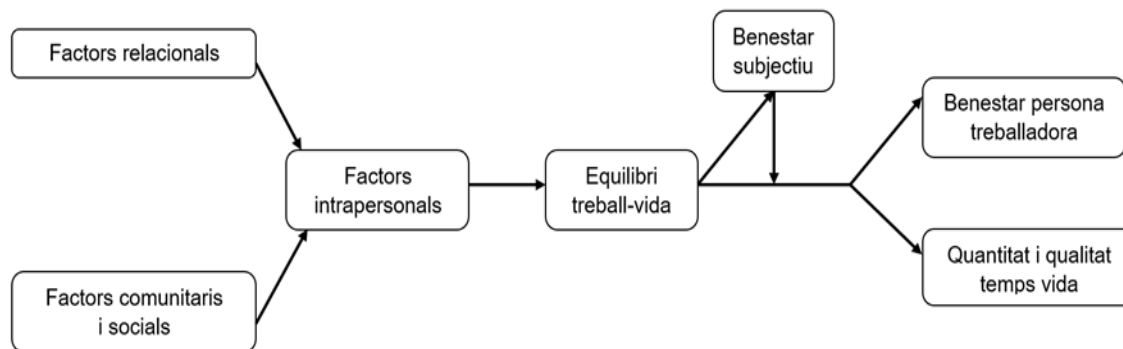


Figura III.1. Model de determinants de l'equilibri treball-vida

(adaptat de Wong et al., 2023, p.16)

En la part inicial del model (extrem esquerre) s'ha ubicat la gamma de **factors** que influeixen en l'equilibri treball-vida: factors ambientals (i. e., relacionals, comunitaris i socials) i factors intrapersonals.

- **Factors relacionals.** Fan referència a la valoració de les relacions que s'estableixen tant en l'àmbit laboral (p. ex., sentir-se còmode i tranquil relacionant-se amb el personal de supervisió; tenir una bona col·laboració amb les persones del grup de treball) com en el personal (p. ex., dedicar temps a les amistats; tenir ajuda de familiars quan hi ha problemes).
- **Factors comunitaris i socials.** Relacionats amb les polítiques laborals (p. ex., tenir flexibilitat horària), característiques del treball (p. ex., tenir autonomia en l'acompliment de tasques) i influències socials (p. ex., donar suport al moviment social). Aquestes circumstàncies positives de l'entorn (p. ex., suport del personal de supervisió, bones relacions familiars, polítiques laborals favorables), influeixen positivament en els factors intrapersonals.
- **Factors intrapersonals.** Entre els quals s'inclouen els sentiments en el treball (p. ex., feliç), l'ús del temps personal (p. ex., tenir temps suficient per a fer tasques personals) i l'estat de salut (p. ex., absència de malaltia, fer exercici d'una manera regular). Es suggereix que, les persones treballadores amb actituds i condicions de salut positives probablement perceben un millor **equilibri entre treball i vida personal**.

En la part final del model (extrem dret) s'han ubicat els principals **resultats** derivats de percebre equilibri entre treball i altres esferes de la vida: benestar subjectiu, benestar de la persona treballadora i qualitat i quantitat de temps personal.

- **Benestar subjectiu.** Se centra en la satisfacció amb la vida personal (p. ex., sentir que la vida té propòsit i significat) i en els efectes en la salut (p. ex., excel·lent valoració de salut física i mental). Es suggereix que, quan les persones treballadores perceben equilibri entre la vida laboral i la personal, també experimenten benestar subjectiu positiu. En aquest context, es proposa l'efecte moderador del benestar subjectiu. És a dir, que el benestar subjectiu pot millorar o disminuir l'efecte de l'equilibri treball-vida en el benestar de les persones treballadores, així com en la qualitat i quantitat de l'ús del temps personal.
- **Benestar de les persones treballadores.** Fa referència a la satisfacció i felicitat general de la persona derivades del seu treball. S'han considerat com a indicadors de benestar de les persones treballadores: les actituds laborals (p. ex., sentir una sensació d'èxit en el treball), els comportaments laborals (p. ex., planificació eficaç), les aspiracions professionals (p. ex., promoció a nivells directius), i la cooperació amb l'equip de treball.
- **Qualitat i quantitat del temps de vida personal.** És a dir, disposar de temps suficient per a dedicar-se a alguna persona o a quelcom amb plena atenció, sense tindre que haver d'ocupar-se d'altres assumptes. En aquest context, es refereix al temps de qualitat assignat a la família, l'oci i la vida social (p. ex., amistats, comunitat).

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica dona suport al model analitzat. En concret, s'observa que els factors ambientals influeixen directament en els factors intrapersonals i que aquests últims determinen la percepció d'equilibri treball-vida. En resum, el model mostra com les persones contribueixen a equilibrar els diferents àmbits de la vida, aportant amb això diverses vies i polítiques per a millorar el benestar integral de les persones treballadores i la sostenibilitat laboral (temes que es desenvoluparan més àmpliament en la unitat didàctica 5).

2.1. Polítiques de flexibilitat laboral i no laboral

Les polítiques de flexibilitat treball-vida (p. ex., horari flexible, teletreball, dret a desconnexió, permisos) poden ser un mitjà perquè les persones exercisquen control sobre el límit del rol laboral, facilitant així l'equilibri entre el treball i altres esferes de la vida (p. ex., personal, familiar). Des d'aquest plantejament, es proposa el «**Model de polítiques de flexibilitat treball-vida**» (Kossek et al., 2023), que analitza com certs aspectes del context laboral poden donar suport a l'ús efectiu de la flexibilitat laboral i no laboral (vegeu Figura III.2). D'aquesta manera, tant les persones com les organitzacions poden beneficiar-se mútuament de les polítiques de flexibilitat entre la vida laboral i personal. Aquesta informació pot resultar d'utilitat per a seleccionar i implementar adequadament els programes específics de flexibilitat treball-vida, que contribueixen al benestar i la productivitat laboral.

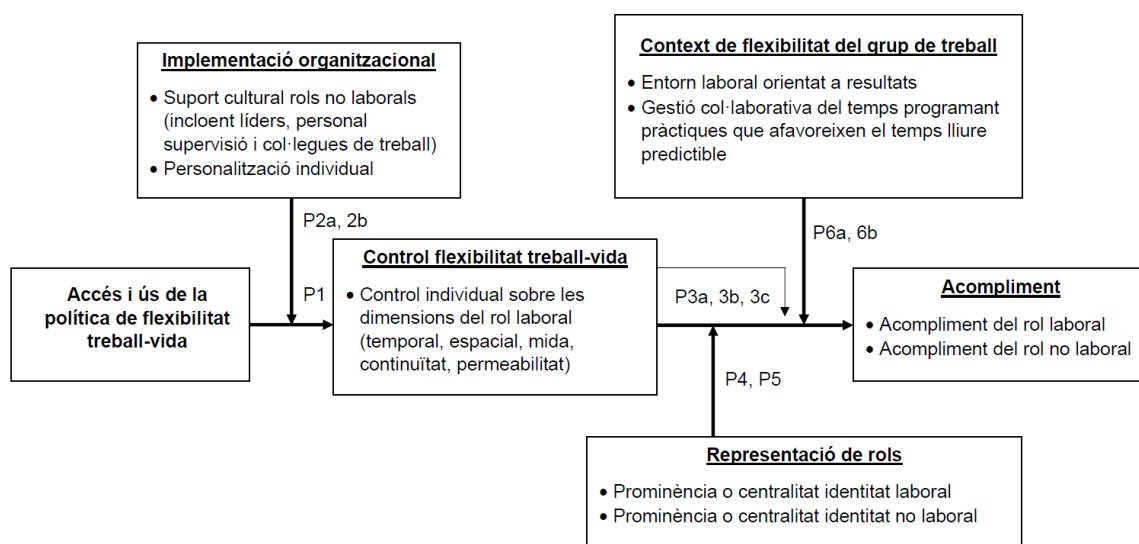


Figura III.2. Model de polítiques de flexibilitat treball-vida (Kossek et al., 2023, p.210)

Aquest model planteja diverses propostes (P1-P6b) per a examinar les relacions entre:

- L'ús de polítiques de flexibilitat treball-vida (considerada com a variable independent, és a dir, que pot contribuir a entendre el resultat o la resposta que s'estudia) i l'acompliment (considerada com a variable dependent, és a dir, representa el resultat o la resposta que s'estudia).

- Mitjançant el control de límits (i. e., capacitat de controlar els encreuaments de límits entre rols laborals i no laborals). En concret, variant els mecanismes de mediació (i. e., variables mediadores o intervinents, que representen possibles mecanismes o processos que contribueixen a entendre la relació entre la variable independent i la variable dependent).
- Amb la implementació també de diversos moderadors (i. e., variables moderadores, que poden canviar l'efecte que les variables independents tenen sobre les variables dependents).

2.1.1. Polítiques i control sobre la flexibilitat treball-vida [P1]

Inicialment, aquest model suggereix que l'ús de polítiques de flexibilitat treball-vida proporciona a les persones la capacitat de controlar cinc dimensions del límit del rol laboral (i. e., **control de límits**; Kossek et al., 2023):

- i. **Temporal.** Dimensió que fa referència a quan s'exerceix el rol laboral.
- ii. **Espacial.** Dimensió que fa referència a on s'exerceix el rol laboral.
- iii. **Mida.** Dimensió que reflecteix l'abast del rol laboral.
- iv. **Continuïtat.** Dimensió que fa referència a la capacitat de desvincular-se del rol laboral per períodes discrets.
- v. **Permeabilitat d'altres rols.** Dimensió que fa referència al grau en què la frontera del rol laboral està: [1] **separada** d'altres rols, és a dir, amb poques interrupcions entre rols; o [2] **integrada**, és a dir, amb freqüents encreuament de rols.

Quan les persones poden, per exemple, decidir si treballen a casa o a l'oficina, estan usant una política de flexibilitat treball-vida que els permet controlar la dimensió espacial del seu rol laboral. És a dir, tenen flexibilitat per a limitar on exerceixen el rol laboral, el que permet ajustar les necessitats de les persones amb els objectius laborals (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 6). En concret, es planteja la següent proposta:

P1. Les persones treballadores que apliquen polítiques de flexibilitat treball-vida experimenten un major control sobre les dimensions del rol laboral (i. e., temporal, espacial, mida, continuïtat, permeabilitat d'altres rols), que qui no les aplica.

Tanmateix, això no garanteix que es tinga totalment el control. Per a comprendre la solidesa de la relació entre l'ús de les polítiques i el control sobre els límits del rol laboral, es proposa l'enfocament d'implementació de les polítiques d'una organització. Des d'aquesta perspectiva, es suggereix que la relació proposada [P1] està condicionada (i. e., variable moderadora) per la forma en què l'organització implementa les polítiques de flexibilitat treball-vida.

2.1.2. Enfocament d'implementació organitzacional [P2]

L'enfocament d'implementació organitzacional fa referència a la manera en què una organització implementa les polítiques de flexibilitat, amb les quals ofereix la possibilitat que cada persona pugui controlar els límits del seu rol laboral. S'avalua mitjançant dues característiques (Kossek et al., 2023):

- i. **El suport cultural a l'ús de polítiques de flexibilitat.** Una manera de valorar aquesta característica pot ser implementant una política de no programar reunions presencials en dies de teletreball.
- ii. **La possibilitat de personalització.** Una manera de valorar aquesta característica pot ser implementant una política d'horari flexible personalitzat, que permeti a qui té persones dependents al seu càrrec ajustar l'hora d'inici-fi del treball per a millorar el seu control temporal.

Es suggereix que aquestes característiques poden enfortir o debilitar la relació entre l'ús d'una política de flexibilitat i el control dels límits. En concret, es planteja la següent proposta:

P2. L'ús de polítiques de flexibilitat treball-vida millora el control sobre el límit del rol laboral en major mesura quan les polítiques: [P2a] compten amb major suport cultural per part d'organitzacions i membres (p. ex., personal de supervisió, líders, col·legues de treball); i [P2b] són personalitzables individualment per a satisfer les necessitats personals.

2.1.3. Efectes del control sobre límits del rol laboral en l'acompliment no laboral [P3]

Per a comprendre aquests efectes es suggereixen tres mecanismes: disponibilitat física i psicològica [P3a]; efectes moderadors del control de límits del rol laboral en la fortalesa de la relació entre disponibilitat i acompliment no laboral [P3b]; i control dels efectes de «combinació» i «inhibició» [P3c] (Kossek et al., 2023).

Disponibilitat física i psicològica [P3a]. La disponibilitat es defineix en termes tant de disponibilitat física (presència) com de disponibilitat psicològica (disposició a participar). Es pot aconseguir una major disponibilitat mitjançant un major control sobre qualsevol de les cinc dimensions dels límits del rol laboral. Per exemple, es pot utilitzar l'horari flexible per a modificar el límit temporal i participar en activitats de voluntariat. Aquesta flexibilitat treball-vida probablement augmente la disponibilitat física i psicològica de les persones per a acomplir el rol no laboral (en aquest cas, el voluntariat). En concret, es planteja la següent proposta:

P3a. El control sobre els límits del rol laboral augmenta la disponibilitat física i psicològica de les persones treballadores per a rols no laborals, la qual cosa en millora l'acompliment en l'àmbit no laboral.

Efectes moderadors del control de límits del rol laboral en la fortalesa de la relació entre disponibilitat i acompliment no laboral [P3b]. Es suggereix que, en comparació amb altres dimensions, la relació entre el control dels límits del rol laboral i la disponibilitat psicològica pot veure's facilitada quan es disposa d'un major control sobre la mesura del límit del rol laboral. És a dir, si es limita la mesura del rol laboral (p. ex., reduint el nombre d'hores de la jornada de treball), disminueix el nivell d'exigències laborals i augmenten els recursos psicològics (p. ex., energia, atenció) per l'acompliment del rol no laboral. En concret, es planteja la següent proposta:

P3b. El control sobre la mesura del límit del rol laboral millora molt més l'acompliment en l'àmbit no laboral, que el control sobre les altres dimensions (temporal, espacial, continuïtat i permeabilitat).

Control dels efectes de «combinació» i «inhibició» [P3c]. D'una banda, es suggereix que els beneficis de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment de rols no laborals augmenten, quan existeixen diversos tipus de flexibilitat i es combinen. Per exemple, quan es tenen familiars a càrrec (i. e., rol no laboral), el control temporal sobre el límit laboral (p. ex., horari

flexible) pot tenir un efecte positiu major en l'acompliment no laboral, si es combina amb la possibilitat de treballar des d'altres ubicacions (i. e., dimensió espacial) que ofereixen major accessibilitat per atendre a qui es té a càrrec.

D'altra banda, es proposa també l'existència d'un «efecte inhibidor» segons el qual, una menor flexibilitat treball-vida relacionada amb una dimensió del límit laboral debilita els beneficis d'altres tipus de control de la flexibilitat. Per exemple, una persona que teletreballa (i té control sobre la dimensió espacial del límit laboral) pot experimentar millores limitades en la seua disponibilitat per a assistir a les tutories del centre on estudia, si la seua càrrega de treball és molt alta (mesura del límit laboral) o si se li exigeix treballar en un horari fix inclús quan treballa a casa (límit temporal). És a dir, la incapacitat de controlar la mesura, la permeabilitat i la programació del límit laboral, debilitarà el benefici de treballar a casa en aquestes situacions. En concret, es planteja la següent proposta:

P3c. Cada mode de control de límits millora l'acompliment en l'àmbit no laboral, quan es complementen entre si.

2.1.4. Efectes de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment no laboral. Prolinència d'identitat no laboral [P4]

Per a comprendre aquests efectes, prèviament s'ha de referir la noció de **representació de rols**. Reflecteix el grau en què s'atribueix valor social i significat a la diversitat de rols que es poden exercir. Les persones varien en la seua identitat de rol, que pot estar centrada en el treball (i. e., prolinència o centralitat en la identitat de rol laboral) o no centrada en el treball (i. e., prolinència o centralitat en la identitat de rol no laboral; per exemple, centrada en la família).

En aquesta part del model, s'analitza la prolinència de la identitat no laboral com a moderadora per analitzar l'efecte del control sobre el límit del rol laboral en l'acompliment no laboral. Es suggereix que és més probable que les persones apliquen la seua capacitat de controlar els límits del rol laboral per a augmentar la disponibilitat per activitats no laborals, si s'identifiquen fortament amb els rols no laborals. En concret, es planteja la següent proposta (Kossek et al., 2023):

P4. Cada mode de control de límits millora l'acompliment en l'àmbit no laboral, en major mesura per a les persones treballadores amb alta prolinència d'identitat no laboral.

2.1.5. Efectes de la flexibilitat treball-vida en l'acompliment laboral. Prominència d'identitat laboral [P5]

En aquesta part del model, s'analitza la prominència de la identitat laboral com a moderadora per analitzar l'efecte del control sobre el límit del rol laboral en l'acompliment laboral. Es suggereix que, les persones per a les quals el rol laboral es molt important (i. e., prominència d'identitat laboral) implementen la flexibilitat treball-vida d'una manera que els permet limitar les interrupcions no laborals (p. ex., una persona que teletreballa decideix mantenir tancada la porta de l'oficina a casa mentre treballa), mantenint la concentració i un acompliment laboral eficient. En concret, es planteja la següent proposta (Kossek et al., 2023):

P5. El control sobre els límits del rol laboral millora l'acompliment en l'àmbit laboral de les persones treballadores amb alta prominència d'identitat laboral, i el debilita en les persones treballadores amb baixa prominència d'identitat laboral.

2.1.6. Context de flexibilitat del grup de treball [P6]

Les persones s'integren en grups de treball que determinen com s'implementa la flexibilitat i en quina mesura afecta a l'acompliment. No tots els grups consideren adequades les polítiques de flexibilitat treball-vida ni desenvolupen normes positives per al seu ús. En aquest model, s'han considerat dos elements clau del context grupal que influeixen en les relacions entre la flexibilitat treball-vida i l'acompliment laboral (Kossek et al., 2023): entorn laboral orientat a resultats [P6a], i gestió col·laborativa del temps programant pràctiques que afavoreixen el temps lliure predictable [P6b].

Entorn laboral orientat a resultats [P6a]. Es suggereix que, els efectes del control individual sobre els límits del rol laboral en l'acompliment laboral poden estar condicionats per tenir un entorn de treball orientat als resultats. Aquest tipus d'entorn laboral permet que les persones que formen part d'un grup de treball modifiquen quan i on treballen sense necessitat d'obtenir permís, sempre i quan hi haja una adequada coordinació entre col·legues de treball. En aquest context de flexibilitat grupal, les persones tenen major control per a reestructurar els seus límits laborals (i. e., modificar els horaris, la permeabilitat, la ubicació, la continuïtat o la mesura), el que permet gestionar les demandes laborals i no laborals d'una manera més sinèrgica. En concret, es planteja la següent proposta:

P6a. El control sobre els límits del rol laboral millora l'acompliment en l'àmbit laboral en major mesura en els grups amb un entorn laboral orientat a resultats.

Gestió col·laborativa del temps programant pràctiques que afavoreixen el temps lliure predictable [P6b]. Es suggereix que, els grups de treball que organitzen la programació laboral d'una manera col·laborativa faciliten el temps lliure predictable i el treball en equip, i promouen vincles més sòlids entre la flexibilitat treball-vida i l'acompliment laboral. En concret, es planteja la següent proposta:

P6b. El control sobre els límits del rol laboral millora l'acompliment en l'àmbit laboral en major mesura en els grups de treball que compten amb pràctiques col·laboratives de gestió del temps que faciliten el temps lliure predictable, que en aquells que no les tenen.

En resum, aquest model mostra com les persones poden accedir, usar de manera diferenciada i beneficiar-se de diversos tipus de flexibilitat entre treball-vida, com els experimenten i els resultats que obtenen en l'acompliment laboral i no laboral. La integració d'aquestes propostes promou noves perspectives per a millorar en la implementació de la flexibilitat entre treball-vida, des del punt de vista de les persones, i afavorir així la seua adaptació als diversos canvis personals i/o de l'entorn (p. ex., envelliment, pandèmia).

3. Emocions en la vida laboral

En els entorns laborals, l'expressió emocional s'ha considerat com una part del rol per a complir amb les expectatives del lloc de treball. La dinàmica interpersonal de l'emoció en la vida laboral és complexa, ja que els efectes d'una manifestació emocional es determinen no només per la valència de l'emoció (i. e., si s'experimenta com a positiva o negativa), sinó també per la seua (in)adequació a la situació (Cheshin, 2020).

3.1. Impacte de les expressions emocionals en el treball

Les emocions no només se senten internament; també es manifesten externament, i les respostes de les altres persones a una expressió emocional poden produir resultats asimètrics (i. e., emocions que resulten agradables a qui les manifesta, poden produir resultats adversos). En entorns laborals, es suggereix que és la percepció de la (in)adequació de les expressions emocionals la clau per a determinar-ne les conseqüències.

Des d'aquest plantejament, el «**Model de l'impacte de les expressions emocionals en el treball**» (Cheshin, 2020) analitza tres elements generals i interrelacionats pels quals les expressions emocionals en el treball podrien considerar-se inadequades (vegeu Figura III.3): (1) característiques de qui les expressa (p. ex., estatus, gènere); (2) característiques de l'expressió (p. ex., intensitat, mitjà d'expressió); i (3) característiques del context (p. ex., cultura nacional o organitzacional).

Expressió d'emocions. Per a aprofundir en la interacció entre la valència i la inadequació en els efectes de les expressions emocionals en el treball, en aquest model s'han considerat tres emocions bàsiques (Cheshin, 2020): ira, tristesa (ambdues amb valència negativa) i felicitat (valència positiva). Les regles d'expressió emocional dicten les expectatives de les emocions per a un rol o estatus particular i/o un context donat. En el context laboral, les regles d'expressió d'emocions es refereixen a les expectatives respecte a les expressions emocionals apropiades en el treball, incloent-hi quines emocions han d'expressar-se, com i quan. Una norma internacionalment establerta és que, les persones que treballen en llocs de serveis han de mostrar emocions positives (p. ex., somriure) i ocultar les negatives. Malgrat això, la norma predominant en el treball és mantenir inclús les emocions positives sota control. L'incompliment d'aquestes regles d'expressió d'emocions es pot considerar poc professional.

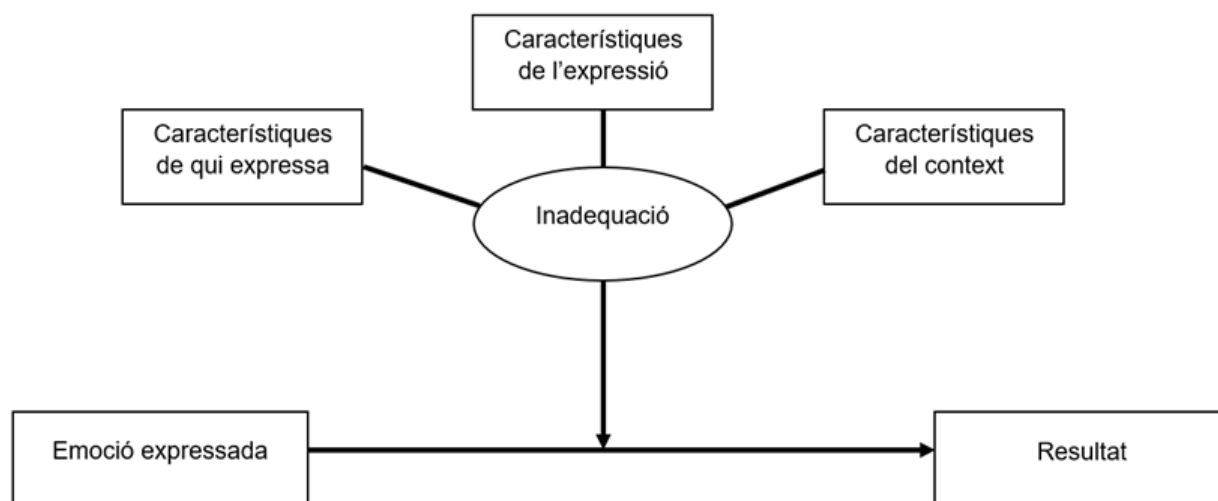


Figura III.3. Model de l'impacte de les expressions emocionals en el treball

(Cheshin, 2020, p.5)

Resultats d'expressions emocionals inapropiades. Des d'aquest model es planteja que les persones en el treball no només experimenten emocions, sinó que avaluen l'impacte social de les emocions, el que inclou avaluar si és apropiat mostrar una emoció determinada en una situació particular. És a dir, les expressions emocionals quan es consideren inapropiades generen resultats negatius per a qui les manifesta i, en ocasions, també per a l'entorn de treball (p. ex., sancions laborals; Cheshin, 2020).

Inadequació. Aquest model parteix de la premissa que la inadequació implica una discrepància entre allò que es percep com a normatiu en un context particular i allò que realment es manifesta. Per tant, inclús una emoció amb valència positiva com la felicitat, podria tenir conseqüències adverses si es percep que la felicitat es manifesta d'una manera inapropiada (p. ex., quan qui proveeix un servei somriu alegrement en resposta a la queixa d'una persona usuària sobre un mal servei). Es plantegen tres elements generals d'una expressió emocional, que poden combinar-se per determinar la percepció d'inadequació (Cheshin, 2020): [1] característiques de qui l'expressa (estatus, gènere), [2] característiques de l'expressió (medi d'expressió, intensitat) i [3] característiques del context (específic- ampli).

[1] Característiques de la persona que expressa emocions. Poden generar diferents expectatives respecte a les expressions emocionals. Aquestes expectatives influeixen en les avaluacions sobre quan una expressió emocional és o no apropiada per a una persona en un rol o estatus específic. S'han considerat dos atributs personals que afecten la percepció d'inadequació de les expressions emocionals: estatus i gènere.

- **Estatus.** En l'àmbit laboral, l'estatus és la posició d'una persona en la jerarquia organitzacional. Es suggereix que, un estatus més alt sol comportar «privilegis emocionals», el que significa que a les persones amb més estatus en el treball se'ls atorga major llibertat en alguns aspectes de l'expressió emocional. És a dir, les manifestacions emocionals que podrien considerar-se inapropiades per a una persona treballadora de menor estatus poden ser considerades apropiades per a persones de major estatus laboral.
- **Gènere.** En termes generals, les normes socials occidentals impliquen que les mateixes manifestacions emocionals s'avaluen de manera diferent segons si la persona que expressa l'emoció és home o dona.

[2] Característiques de l'expressió emocional. A més de les diferències en els atributs de qui expressa l'emoció, en el que respecta a la (in)adequació, també poden sorgir

diferències en la manera com s'expressen les emocions. Aquestes diferències poden deure's a característiques tècniques o formals, com el mitjà d'expressió (p. ex., si les emocions s'expressen a través del telèfon o d'un ordinador), o atributs de la mateixa expressió (p. ex., intensitat).

- **Intensitat.** Les emocions s'experimenten i s'expressen amb distintes potències i magnituds. Inclús quan es tracta de felicitat, massa d'alguna cosa bona pot ser dolent. També respecte a la tristesa, hi ha evidència que plorar en el treball —una expressió de tristesa relativament intensa— pot tenir conseqüències negatives per a qui expressa per considerar-se poc professional (és a dir, inadequat). Per això, es suggereix que les expressions d'emoció d'alta intensitat tenen més probabilitats de ser percebudes com a inadequades que les de baixa intensitat.
- **Medi d'expressió.** La digitalització en l'entorn laboral incrementa les interaccions entre persones mediades per la tecnologia. Existeixen normes i expectatives en el treball sobre el que s'ha i no s'ha de comunicar per mitjans digitals (p. ex., acomiadaments). És a dir, les normes de la comunicació presencial no sempre són transferibles a la comunicació digital. Per això, es suggereix que, incomplir les normes de les expressions emocionals en la comunicació digital conduirà a resultats negatius per a qui les manifesta i pel context laboral.

[3] Característiques del context. El seu abast va des d'allò molt específic (p. ex., el tema de la interacció), passant pel context laboral (p. ex., indústria o sector), i inclús considerant el context més ampli (p. ex., cultura nacional). En aquest model, es proposa que l'avaluació de les expressions emocionals com a inadequades variarà segons el context i la cultura. A més, s'han establert les següents consideracions relacionades amb les expressions de les tres emocions bàsiques (i. e., ira, tristesa i felicitat) en el treball, aplicables a una diversitat d'aquests contextos:

- Respecte a la ira, podria ser contraproduent en un entorn de cooperació o quan la norma cultural exigeix la supressió de les emocions.
- Respecte a la felicitat, incorporar una careta somrient com a substitut de un somriure (real) en enviar un correu electrònic a una persona que s'acaba d'incorporar al treball, podria percebre's com a inapropiat i poc professional.
- Respecte a la tristesa, podria resultar inapropiada si es percep com debilitat o competència més baixa.

En resum, les emocions no només són experiències individuals i internes, sinó que estan condicionades per normes culturals i contextos socials. Considerar (in)adequades les expressions emocionals en el treball pot afectar significativament el benestar laboral. A partir de les propostes plantejades en aquest model, es pot formar i orientar les persones no només en com se senten emocionalment en el treball, sinó també en com l'emoció expressada afecta l'entorn i com les respostes de la resta de persones pot afectar a qui l'expressa.

4. Intel·ligència artificial en el context laboral

L'ús de la intel·ligència artificial en el treball és cada vegada més habitual, té un notable impacte transformador en l'àmbit laboral i en la forma de treballar, que pot afectar significativament el benestar de les persones i la competitivitat organitzacional. El «**Marc integrador de resultats clau de l'ús de la intel·ligència artificial en el treball**» (Bankins et al., 2024) proporciona un model de referència, que mostra els principals factors que configuren la interacció entre les persones i la intel·ligència artificial.

Aquest marc integrador sorgeix a partir de la revisió de la literatura científica realitzada sobre l'ús de la intel·ligència artificial en el treball. En concret, són cinc els temes analitzats que, si bé estan interconnectats, són distints i tenen diverses implicacions: [1] col·laboració entre persones i intel·ligència artificial; [2] percepcions de les capacitats algorítmiques i humanes; [3] actituds de les persones treballadores cap a la intel·ligència artificial; [4] intel·ligència artificial com a mecanisme de control en la gestió algorítmica del treball basat en plataformes; i [5] implicacions de l'ús de la intel·ligència artificial en el mercat laboral.

[1] Col·laboració entre persones i intel·ligència artificial. Aquest tema se centra en una sèrie de factors que poden facilitar o inhibir la col·laboració eficaç entre persones i intel·ligència artificial, i també identifica els resultats d'aquesta col·laboració (p. ex., dificultar-ne els beneficis potencials). A continuació, es descriuen les principals troballes de l'ús de la intel·ligència artificial en el treball (Bankins et al., 2024):

- Els beneficis de la intel·ligència artificial en termes de productivitat i eficiència només poden aconseguir-se mitjançant la col·laboració intencional i funcional entre persones i tecnologia.
- La col·laboració es facilita quan les persones treballadores se senten segures i ajudades per l'ús de la intel·ligència artificial, la qual cosa inclou confiar en les seues pròpies habilitats i coneixements sobre la intel·ligència artificial, confiar en la

tecnologia i utilitzar-la de manera que en potencie les funcions i millore les experiències laborals (tant a nivell individual com grupal).

[2] Percepcions de les capacitats algorítmiques i humanes. Aquest tema contrasta les perspectives de les persones sobre les capacitats humanes i algorítmiques, i identifica com pensen les persones sobre les diferències, els beneficis i les limitacions que la intel·ligència artificial assumisca tasques que abans eren humanes. A continuació, es descriuen les principals troballes de l'ús de la intel·ligència artificial en el treball (Bankins et al., 2024):

- Les persones tenen models mentals o creences comunes sobre les capacitats comparatives humanes versus algoritmes, i aquestes modelen la seua visió de la intel·ligència artificial.
- En contextos de presa de decisions, les persones generalment perceben com a més objectives, estructurades i quantitativament impulsades les realitzades pels algoritmes, que la presa de decisions humana. A més, es percep que els algoritmes tenen una intencionalitat menys negativa.
- Malgrat això, aquesta percepció dels algoritmes com a més objectius i menys esbiaixats també podria ser problemàtica si resulta en processos de presa de decisions excessivament reductius.
- Si bé la presa de decisions humana generalment es percep com a més matisada, holística i adaptable a la informació qualitativa, pot generar resultats esbiaixats i menys objectius.
- L'ús combinat de les capacitats de presa de decisions humanes i d'intel·ligència artificial generalment millora la percepció de l'ús algorítmic, però açò depèn del context i varia segons les intencions individuals.

[3] Actituds de les persones treballadores cap a la intel·ligència artificial. Aquest tema se centra en les respostes de les persones treballadores a la intel·ligència artificial, predominantment basades en la por, incloent-hi els mecanismes i resultats d'aquestes actituds. També se centra en els factors que faciliten les actituds positives de les persones treballadores cap a la intel·ligència artificial, generalment basades en models d'acceptació de la tecnologia. A continuació, es descriuen les principals troballes de l'ús de la intel·ligència artificial en el treball (Bankins et al., 2024):

- Les persones treballadores que temen l'ús de la intel·ligència artificial sovint es preocupen per la tecnologia que reemplaça els llocs de treball, el possible dany a les seues habilitats i carreres professionals, i la interrupció dels processos laborals. Aquestes actituds negatives poden conduir a una disminució del compromís, la dedicació i la sensació de seguretat en el treball, així como a una major resistència a les noves tecnologies i el consegüent abandonament del treball.
- Malgrat això, els recursos personals poden alleugerir aquests temors en augmentar la sensació de control de les persones treballadores, fomentar una visió positiva dels factors d'estrès, maximitzar l'autonomia laboral i facilitar l'ús de la tecnologia.
- A més, les organitzacions que cultiven climes d'aprenentatge, creixement i preparació per al canvi, amb un fort suport de qui lidera, poden ajudar a contrarestar l'ansietat de les persones treballadores davant la intel·ligència artificial.

[4] Intel·ligència artificial com a mecanisme de control en la gestió algorítmica del treball basat en plataformes digitals. Aquest tema se centra en la gestió algorítmica i la vigilància com a mecanismes de control, així com en les respostes de les persones treballadores a aquestes pràctiques, en un context predominantment de treball per encàrrec. A continuació, es descriuen les principals troballes de l'ús de la intel·ligència artificial en el treball (Bankins et al., 2024):

- El ràpid avanç de la tecnologia ha propiciat el sorgiment del treball basat en plataformes digitals (i. e., "gig work"), el que està transformant la naturalesa del treball, l'avaluació de l'acompliment i les relacions laborals.
- El "gig work" depèn en gran mesura de les tecnologies d'intel·ligència artificial per a facilitar el treball i proporcionar mecanismes de control. Les plataformes utilitzen infraestructura tecnològica per connectar a les persones treballadores amb les tasques, supervisar-ne el rendiment i emprar sistemes de qualificació i classificació. La possible opacitat en la recopilació i l'anàlisi de dades redueix encara més el control de les persones treballadores sobre el seu treball.
- Les experiències individuals del treball en plataformes digitals són generalment negatives (p. ex., sentiments d'impotència i aïllament social, major sensació d'esgotament i intensificació del treball). Malgrat això, també s'han identificat alguns beneficis del treball en plataformes digitals, com la flexibilitat laboral, la varietat i la complexitat de les tasques.

- Les persones que treballen en plataformes digitals no són receptores passives de la tecnologia, a mesura que són més conscients de l'impacte dels algoritmes en el seu treball, poden activar estratègies de conformitat, indiferència o subversió cap a aquestes tecnologies.

[5] Implicacions de l'ús de la intel·ligència artificial en el mercat laboral. Aquest tema se centra en com la implementació de la intel·ligència artificial està impactant el creixement de l'ocupació i la demanda d'habilitats (aquest últim tema es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 6), i com el seu ús afecta de manera diferencial els grups de persones treballadores. A continuació, es descriuen les principals troballes de l'ús de la intel·ligència artificial en el treball (Bankins et al., 2024):

- L'impacte de la intel·ligència artificial en el mercat laboral, així com en les habilitats i experiències laborals de les persones treballadores, està fortament influenciat pel propòsit per al qual es dissenya i s'implementa la tecnologia. Si la intel·ligència artificial es dissenya i s'implementa per a reemplaçar o donar ordres a les persones treballadores, redueix la demanda laboral, el creixement salarial, l'ús d'habilitats i la qualitat de l'ocupació. Per contra, quan la intel·ligència artificial s'implementa per a crear noves tasques humanes o ajudar les persones treballadores proporcionant-los informació per a la presa de decisions, promou l'ocupació, el creixement salarial, l'ús de habilitats i la millora de les pràctiques laborals.
- Davant els efectes de desplaçament de la intel·ligència artificial, és probable que les persones amb un nivell de qualificació i formació més elevat s'adaptin millor. A més, és probable que les persones treballadores necessiten una gamma d'habilitats cognitives de major nivell atesa la implementació de la intel·ligència artificial.
- L'exposició d'una organització a les tecnologies d'intel·ligència artificial també afecta la seua demanda de personal laboral.

En resum, és imperatiu que en el treball s'adopten estratègies d'implementació de la intel·ligència artificial que prioritzen les necessitats de les persones treballadores i promouen un entorn laboral col·laboratiu. D'aquesta manera es podrà aprofitar al màxim el potencial del seu ús, per aconseguir un equilibri entre la productivitat i els beneficis per al benestar de les persones treballadores.

4.1. Recomanacions pel desplegament humanitzat de la intel·ligència artificial en el treball

Des del «**"Think Tank" de Psicologia del Treball i les Organitzacions**¹²» s'han plantejat una sèrie de recomanacions que tenen com a finalitat ajudar a persones, organitzacions i agents institucionals a desenvolupar i implantar estratègies «humanitzades» d'adopció de la intel·ligència artificial en el treball (Aguado et al., 2025). A continuació, es presenten les deu recomanacions més rellevants:

1. Dissenyar les solucions d'intel·ligència artificial des de la perspectiva d'evitar la perpetuació de biaixos, impactes adversos i/o danys a col·lectius especialment vulnerables dins de l'organització.
2. Entendre la intel·ligència artificial com un augment de les capacitats de les persones treballadores: la intel·ligència artificial suposa no només una automatització de processos sinó un augment o potenciació de les competències professionals.
3. Adquirir i desenvolupar les competències tècniques necessàries per a utilitzar les solucions d'intel·ligència artificial per al treball. [Recomanació dirigida a les persones treballadores].
4. Desenvolupar les competències genèriques (o transversals) com el pensament crític, l'alerta emprenedora, o l'autoaprenentatge, per a adaptar-se amb èxit a un context molt dinàmic tecnològicament. [Recomanació dirigida a les persones treballadores].
5. Desenvolupar polítiques i plans perquè xicotetes i mitjanes empreses, així com el seu personal, no queden fora dels beneficis associats a l'adopció de la intel·ligència artificial. [Recomanació dirigida a les institucions].
6. Implicar persones expertes en comportament organitzacional en el disseny dels processos de canvi derivats de la introducció de la intel·ligència artificial.
7. Basar-se en el coneixement generat des de la psicologia del treball en l'elaboració de polítiques i plans encaminats a facilitar que les organitzacions adopten la intel·ligència artificial. [Recomanació dirigida a les organitzacions].

¹² És un grup de persones expertes en l'àmbit acadèmic i professionals independents, que promouen una pràctica professional amb base científica i experiència contrastada en la intervenció psicològica en les organitzacions.

8. Desenvolupar polítiques i plans per a facilitar que les persones treballadores coneguen el marc normatiu en què es desenvolupa la utilització de la intel·ligència artificial de la qual són persones usuàries pel seu treball. [Recomanació dirigida a les organitzacions].
9. Dissenyar els llocs de treball des de la idea que tota competència professional passarà a estar digitalitzada, sent la intel·ligència artificial un element fonamental en aquesta digitalització.
10. Involucrar-se en l'exploració de les diferents solucions d'intel·ligència artificial que poden ajudar a millorar els resultats del treball. [Recomanació dirigida a les persones treballadores].

Aquestes recomanacions es fonamenten en aspectes psicològics i ètics rellevants, per a una integració humanitzada de la intel·ligència artificial en el treball.

Unitat didàctica 4. Motivació i satisfacció laboral

1. Motivació laboral

1.1. Taxonomia de la motivació

1.2. Factors motivacionals

2. Satisfacció laboral

2.1. Satisfacció laboral en entorns digitalitzats

2.2. Efectes de la digitalització en la satisfacció laboral

1. Motivació laboral

La **motivació** es refereix a l'energia, la direcció, la persistència i l'equifinalitat (aspectes de l'activació i la intenció). La motivació ha sigut un tema central i recurrent en el camp de la psicologia, ja que és el nucli de la regulació biològica, cognitiva i social. Les persones poden actuar per factors molt diferents, amb experiències i conseqüències molt diverses. Per tant, és molt importat comprendre què motiva les persones a actuar, ja que representa una dimensió bàsica mitjançant la qual donen sentit al seu propi comportament i al dels altres (Ryan i Deci, 2000).

La **motivació laboral** pot ser considerada un 'comportament adaptatiu' determinant per a regular la conducta laboral i les actituds cap al treball (Navarro et al., 2014). La motivació en el treball està condicionada per la interacció entre la persona i el seu context laboral, i varia en resposta a les **característiques personals** (p. ex., què impulsa a la persona a fer una determinada tasca) i a les **condicions externes** (p. ex., seguretat, salari).

La «**Teoria de l'autodeterminació**» (Ryan i Deci, 2000) és un macropostulat de la motivació humana. Aquesta teoria suggereix que tant l'acompliment com el benestar de les persones treballadores es veuen afectats pel tipus de motivació que tenen per a les activitats laborals. Per això, aquesta teoria proposa diferents tipus de motivació i sosté que cada tipus de motivació té catalitzadors, concomitants i conseqüències funcionalment diferents. Ha sigut àmpliament utilitzada en entorns laborals i ha guiat la creació de polítiques i pràctiques que promouen les organitzacions altament saludables i efectives (Deci et al., 2017).

En aquesta primera part de la unitat didàctica es desenvolupen diversos postulats de la motivació laboral. També es presenta una taxonomia de la motivació humana. A més, s'analitza la teoria de l'autodeterminació com a marc de referència per a entendre la motivació laboral de les persones. Finalment, s'examinen diversos factors que influeixen en la motivació de les persones en el treball.

1.1. Taxonomia de la motivació

La motivació fa referència a allò que 'mou' les persones a fer quelcom. Des de la teoria de l'autodeterminació (Ryan i Deci, 2000) s'han identificat diverses formes de motivació laboral basades en les actituds i raons que mouen a les persones a actuar. La taxonomia de

motivació humana que s'ha desenvolupat des de la teoria de l'autodeterminació es basa en les següents premisses (Slemp et al., 2018): forma de regulació, grau d'internalització i continu control-autonomia.

- **Forma de regulació.** Fa referència a si una activitat o conducta es realitza pel possible valor instrumental que s'obté en fer-la (p. ex., obtenir una recompensa externa), o si, pel contrari, es realitza perquè és interessant o plaenta (p. ex., s'alinea intrínsecament amb objectius personals).
- **Grau d'internalització.** És un procés, que es refereix a la tendència natural de les persones a regular la motivació controlada en formes de motivació més autònomes.
- **Continu control-autonomia.** La formulació dels diferents tipus de motivació es troba al llarg d'un continu de relativa autonomia, que mostra el grau de control-autonomia associat a cada tipus de motivació. En concret, es proposa un continu motivacional en el qual es valora el grau en què les motivacions s'internalitzen més o menys:
 - Les conductes motivades de manera **autònoma** evidencien autodeterminació. És a dir, la persona decideix per si mateixa actuar o dur a terme tasques per raons que emanen del jo interior (p. ex., voluntat, elecció).
 - Pel contrari, les conductes motivades de manera **controlada** suposen actuar o realitzar tasques [1] per raons o contingències externes a la persona (p. ex., recompenses, elogis), o [2] per obligació percebuda o pressió d'agents socials externs (p. ex., figures d'autoritat). Per tant, el component volitiu de la conducta està parcial o totalment absent.

A continuació, es refereix la **taxonomia de la motivació** desenvolupada per la teoria de l'autodeterminació. S'han ordenat d'esquerra a dreta els tipus de motivació segons el grau d'internalització i autonomia associat (vegeu Figura IV.1; Slemp et al., 2018).

- En l'extrem esquerre d'aquesta taxonomia es troba la «**amotivació**» (absència de motivació), que implica la falta de desig o interès de realitzar una conducta. La amotivació té dos orígens o subtipus generals:
 - Amotivació deguda a la falta de control o eficàcia percebuda.
 - Amotivació deguda a la falta de valor o preocupació.

Ambdues formes d'amotivació poden ser problemàtiques en l'entorn laboral quan és necessari realitzar una determinada conducta.

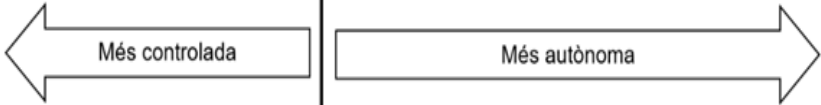
Tipus de motivació	Amotivació	Motivació extrínseca				Motivació intrínseca
Forma de regulació	No regulació	Regulació externa	Regulació introjectada	Regulació identificada	Regulació integrada	Regulació intrínseca
Grau d'internalització		Extern	Lleugerament internalitzat	Quelcom internalitzat	Internalitzat	Internalitzat
						

Figura IV.1. Tipus de motivació (adaptada de Slemp et al., 2018, p.708)

- En l'extrem central s'ha ubicat la «**motivació extrínseca**», que implica actuar o realitzar tasques pel seu valor instrumental (p. ex., aprovació social, evitar un càstig). És a dir, quan una persona està motivada extrínsecament, se sent impulsada a actuar per estímuls, pressions o recompenses externes. Des d'aquest plantejament, es suggereix que les conductes motivades extrínsecament poden variar àmpliament en el grau d'internalització i en si són controlades o autònomes (pot reflectir un control extern o una verdadera autoregulació). Atenent aquestes premisses, s'estableixen diferents tipus de motivació extrínseca, en concret: regulació externa, regulació introjectada, regulació identificada i regulació integrada.
 - La «**regulació externa**», que representa la forma menys autònoma de motivació extrínseca. La conducta està altament controlada i la persona està motivada per contingències externes, com recompenses tangibles o evitació de càstig.
 - Al costat, un segon tipus de motivació extrínseca és la «**regulació introjectada**». La conducta està menys controlada, i la persona comença a internalitzar i valorar les contingències externes buscades en la regulació externa. Quan s'introjecta,

les pressions sobre la persona són internes, i l'autoestima depèn dels seus comportaments.

- La següent forma de motivació extrínseca és la «**regulació identificada**». En actuar a través d'una regulació identificada, la persona reconeix el valor d'una conducta o activitat, i se sent motivada voluntàriament a dur-la a terme.
- Per últim, la forma més autònoma de motivació extrínseca és la «**regulació integrada**». La regulació integrada sorgeix quan els valors identificats en una conducta o activitat encaixen i són congruents amb els de la persona, de manera que la persona pot participar plenament. Aquesta forma integrada de motivació comparteix similituds amb la motivació intrínseca, però segueix sent extrínseca perquè la conducta motivada per integració es realitza pel possible valor instrumental que s'obté en fer-la.
- En l'extrem dret d'aquesta taxonomia es troba la «motivació intrínseca», com a forma d'activitat autodeterminada. Les conductes motivades intrínsecament són autònomes i impliquen participar en una acció perquè és interessant o plaent. Quan una persona està motivada intrínsecament, se sent impulsada a actuar per la diversió o el desafiament que implica fer-ho. Així, la recompensa principal de les conductes motivades intrínsecament són els sentiments espontanis d'eficàcia i gaudi que acompanyen les conductes.

En resum, les persones no només poden estar més o menys motivades (i. e., nivell de motivació), sinó que poden estar-ho per motivacions intrínseques i/o diversos tipus de motivacions extrínseques. En essència, la teoria de l'autodeterminació sosté que les fonts de motivació poden ser més o menys internes (provinents dels desitjos inherents de la persona de realitzar l'activitat) o externes (provinents de fora de la persona, com ara pors, recompenses o sentit d'obligació).

El tipus de motivació que experimenten les persones al dur a terme conductes o tasques en el treball és important, ja que probablement determine fins a quin punt persistiran en la conducta o tasca al llarg del temps i experimentaran resultats afectius rellevants (p. ex., emocions positives o negatives), psicològics (p. ex., benestar o malestar psicològic) i interpersonals (p. ex., relacions personals harmòniques o inharmòniques) paral·lels derivats de la realització de la conducta o tasca laboral (McAnally i Hagger, 2024).

1.2. Factors motivacionals

Els comportaments adaptatius (p. ex., creativitat, intercanvi de coneixements), així com els resultats adaptatius (p. ex., "engagement" en el treball, satisfacció laboral) en l'entorn laboral s'associen positivament amb el benestar físic i psicològic. La teoria de l'autodeterminació (Ryan i Deci, 2000) s'ha adoptat en diversos contextos, inclòs el laboral, per a identificar els determinants motivacionals dels comportaments que promouen resultats adaptatius. Mitjançant una revisió de la literatura científica realitzada en torn a aquesta temàtica, s'ha desenvolupat el «**Model relacional de la teoria de l'autodeterminació i els resultats derivats del treball**» (McAnally i Hagger, 2024). En concret, aquest model proposa una seqüència de diversos mecanismes fonamentats en el tipus de motivació que les persones experimenten en realitzar el seu treball (i. e., motivació autònoma versus motivació controlada; vegeu Figura IV.2).

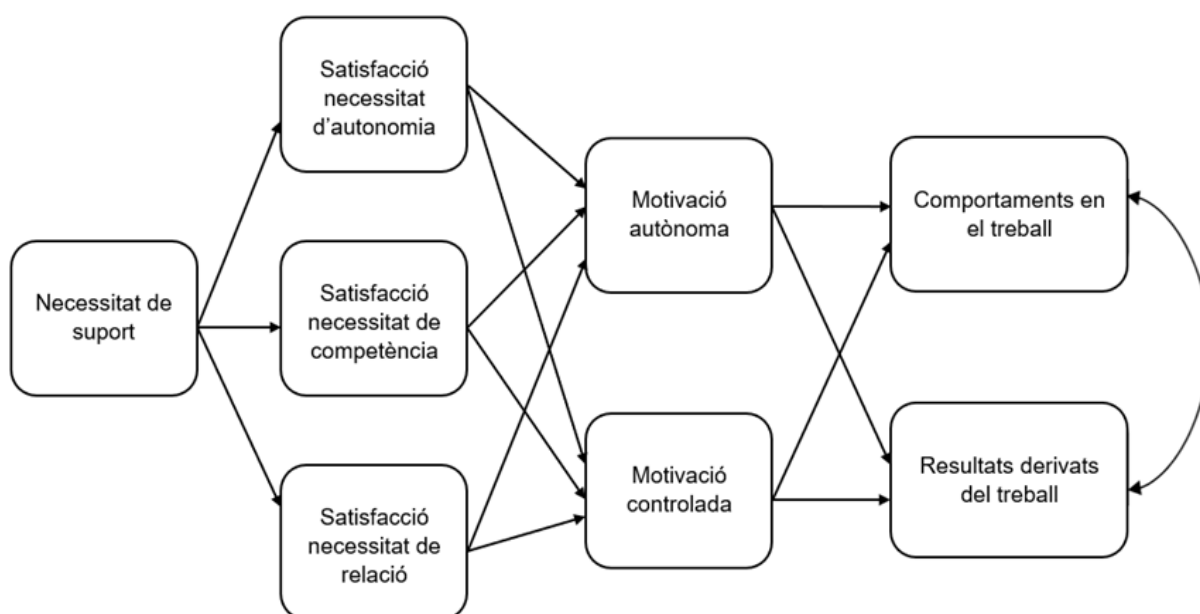


Figura IV.2. Model relacional de la teoria de l'autodeterminació i els resultats derivats del treball (McAnally i Hagger, 2024, p.5)

Una premissa inicial de la teoria de l'autodeterminació que es considera en aquest model és que, els tipus de motivació que experimenten les persones en dur a terme conductes o tasques en el treball estan determinats pel grau en què en fer-ho se'n satisfan les

necessitats psicològiques bàsiques d'autonomia, competència i relació (McAnally i Hagger, 2024).

- **Autonomia.** Representa la necessitat de les persones d'experimentar que les seues accions es realitzen per voluntat pròpia i elecció, és a dir, actuar d'acord amb els objectius i valors propis. L' autonomia no ha de confondre's amb fer les coses simplement d'una manera independent o tenir el control; més be, quan les persones actuen amb autonomia, ho fan amb gran disposició, significat i propòsit.
- **Competència.** Representa la necessitat de les persones de sentir-se capaces i eficaçes quan realitzen accions (p. ex., tasques laborals).
- **Relació.** Representa la necessitat de les persones de sentir-se amb suport, acceptades i connectades amb altres persones en el context social en el qual es realitzen les accions (p. ex., en el treball).

Segons la teoria de l'autodeterminació, el potencial d'una conducta o tasca per a satisfer aquestes necessitats psicològiques serveix per a: (i) determinar el tipus de motivació que mou les persones a exercir la conducta o tasca laboral; i (ii) determinar els resultats derivats del treball associats amb el tipus de motivació que experimentaren.

En el model s'han descrit els **processos de mediació** que relacionen la satisfacció de les necessitats psicològiques tant amb el comportament o l'acompliment de tasques, com amb l'experiència dels resultats associats (McAnally i Hagger, 2024). Així, en la mesura en què les persones perceben que una tasca o acció satisfà les seues necessitats psicològiques bàsiques, es determina el tipus de motivació que sustenta el comportament laboral. La motivació laboral comporta un procés, que es caracteritza per la **direcció** que pren (p. ex., treballar fins tard per a acabar una tasca), la **intensitat** (p. ex., nivell d'esforç que s'inverteix per a realitzar una tasca), i la **persistència** (p. ex., quant de temps es dedicarà a una determinada tasca). Per tant, quan una persona experimenta motivació laboral, augmenta la probabilitat que persistisca en la tasca o comportament i experimente resultats adaptatius derivats del treball, incloent-hi el benestar i la satisfacció vital.

Específicament, la investigació que ha aplicat la teoria de l'autodeterminació en contextos laborals ha identificat els següents mecanismes i resultats (McAnally i Hagger, 2024):

- Les formes autònomes de motivació i la satisfacció de necessitats psicològiques bàsiques (en particular, la necessitat d'autonomia), es consideren mecanismes clau

que medien l'adopció d'estratègies i comportaments adaptatius que condueixen a resultats adaptatius.

- Les formes autònomes de motivació en el treball s'associen amb un major "engagement" i satisfacció laboral (aquest últim tema es desenvoluparà més àmpliament en la segona part d'aquesta unitat didàctica), així com amb una reducció de l'estrès i el "burnout" (aquests dos últims temes es desenvoluparan més àmpliament en la unitat didàctica 7).
- Les persones treballadores que al·ludeixen raons autònomes per a realitzar accions i tasques laborals mostren més comunicació i comportaments de mentoria, i presenten majors nivells de satisfacció laboral.
- Les persones treballadores que al·ludeixen raons controlades (p. ex., recompenses monetàries o verbals) per a realitzar tasques i comportaments en el treball, reporten nivells més baixos d'"engagement" i satisfacció laboral.
- La satisfacció de les necessitats psicològiques en el treball s'associa amb formes autònomes de motivació. També s'associa a resultats laborals adaptatius, incloent-hi un millor acompliment laboral, majors nivells de satisfacció laboral i "engagement" en el treball.

Des d'aquest model es proposen altres factors motivacionals, que es consideren possibles **moderadors** dels efectes de la teoria de l'autodeterminació (McAnally i Hagger, 2024): context laboral, en concret les pràctiques laborals flexibles; tipus de treball (coll blau-coll blanc); estructura salarial (salari basat en l'acompliment-salari regular); i orientacions de causalitat.

- **Context laboral: pràctiques laborals flexibles.** Les tendències recents en les pràctiques laborals han permès que les persones treballadores tinguin més flexibilitat respecte a on (p. ex., possibilitat de treballar des de la llar) i quan treballen (p. ex., horaris flexibles). Aquest context laboral caracteritzat per la flexibilitat pot afavorir o dificultar la satisfacció de les necessitats psicològiques bàsiques:
 - Les persones que treballen des de casa poden experimentar més autonomia i satisfacció de necessitats que qui treballa en entorns d'oficina tradicionals. Aquesta flexibilitat pot permetre un major grau d'apropiació i responsabilitat per a facilitar la motivació autònoma.

- Les persones treballadores a les quals s'ofereix flexibilitat, però sense capacitat que els proporcione competències per a gestionar el treball segons el seu horari, poden experimentar frustració en lloc de satisfacció de les seues necessitats.
- Per contra, les persones que treballen en un entorn d'oficina poden experimentar majors nivells de connexió que qui treballa a distància, ja que qui treballa a distància té menys probabilitats d'experimentar un sentit de pertinença o de formar part d'un equip.
- **Tipus de treball: treball de coll blau ("blue-collar") i treball de coll blanc ("white-collar").** El tipus de treball que exerceix una persona pot afavorir o dificultar la satisfacció de les seues necessitats psicològiques bàsiques:
 - Les persones amb **treballs de coll blau** (treball manual) poden tenir menys flexibilitat i control sobre les seues tasques i, per tant, no tenir l'oportunitat d'opinar i aportar informació sobre les tasques que realitzen. Aquestes experiències poden frustrar les necessitats psicològiques de les persones treballadores.
 - Les persones amb **treballs de coll blanc** (treball no manual) que ocupen llocs de treball de major responsabilitat poden tenir més control, flexibilitat i participació en el seu treball, la qual cosa els proporciona més oportunitats per a satisfer les seues necessitats.
- **Estructura salarial: salari basat en l'acompliment versus salari regular.** El tipus de retroalimentació que s'ofereix junt amb el salari pot potenciar o debilitar la motivació autònoma en qualsevol de les dues estructures salarials:
 - Si la remuneració es presenta únicament com un factor condicionat al rendiment, és probable que debiliti la motivació autònoma.
 - No obstant això, si la remuneració es presenta com un indicador de l'èxit laboral juntament amb el progrés cap als objectius més autònoms (p. ex., una comissió per la millora en la comercialització del producte), és probable que rebré una remuneració millori la motivació autònoma.
- **Orientacions de causalitat.** Fa referència al grau en què les persones perceben els esdeveniments que els envolten com a provinents de si mateixes o d'esdeveniments externs. Se'n consideren dos tipologies: (i) **orientació causal cap a l'autonomia**, és a dir, persones que són més propenses a interpretar les accions o comportaments d'altres

persones de l'entorn o les contingències externes com a suport a les seues necessitats i motivació autònoma; (ii) **orientació causal cap al control**, és a dir, persones que són més propenses a interpretar les accions d'altres persones o les contingències ambientals com a desfavorables a les seues necessitats i extrínsecament motivadores. En aplicar les orientacions de causalitat com a moderadores en la teoria de l'autodeterminació en l'entorn laboral, es suggereix que:

- Les persones amb una orientació causal cap a l'autonomia poden tenir una major propensió a interpretar les contingències i situacions laborals com a suport a les seues necessitats, inclús aquelles que no ofereixen un alt grau de suport a l'autonomia. Per tant, les persones treballadores orientades cap a l'autonomia poden tenir una major resiliència davant els efectes negatius del control de les contingències sobre la seua motivació autònoma.
- Per contra, qui adopta orientacions controlades pot ser més vulnerable al fet que les seues necessitats es vegen frustrades, especialment en contextos on no es proporciona suport o on aquest és ambigu.

A més, cal considerar que la investigació desenvolupada en aquesta temàtica evidència el potencial per al desenvolupament d'intervencions basades en la teoria de l'autodeterminació que promoguen resultats conductuals i psicològics adaptatius en el treball. Per això, es suggereix la creació de contextos laborals que donen suport a les necessitats psicològiques de les persones i en fomenten la motivació autònoma (McAnally i Hagger, 2024).

Finalment, s'ha d'indicar que, tant la motivació com la satisfacció laboral contribueixen al desenvolupament sostenible en l'àmbit laboral (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 5). Des de la psicologia del treball i de les organitzacions es promouen actituds laborals positives, així com comportaments basats en motivació autònoma prosostenibles per al treball (Kobal Grum i Babnik, 2022).

2. Satisfacció laboral

La satisfacció laboral és una actitud derivada de les valoracions que fan les persones de diversos aspectes i experiències del treball (p. ex., salari, supervisió), que guia el seu comportament en l'entorn laboral (Kammeyer-Mueller et al., 2024).

En aquesta segona part de la unitat didàctica es desenvolupen diversos postulats de la satisfacció laboral. També es presenta una conceptualització de la satisfacció laboral en entorns de treball digitalitzats. A més, s'analitzen algunes de les adaptacions digitals requerides per a dur a terme el treball. Finalment, s'examinen els efectes de la digitalització en la satisfacció laboral.

2.1. Satisfacció laboral en entorns digitalitzats

Tradicionalment, l'extensa investigació realitzada en entorns laborals confirma que les característiques del treball (p. ex., autonomia, suport social) influeixen en la satisfacció laboral. No obstant això, considerant els canvis tan significatius que la digitalització està constantment introduint en els contextos de treball, és necessari revisar com les característiques del treball poden afectar a la satisfacció laboral en entorns laborals digitalitzats. Des d'aquest plantejament, s'ha desenvolupat el «**Model de satisfacció laboral en entorns digitalitzats**» (vegeu Figura IV.3; Kwiotkowska i Gębczyńska, 2022).

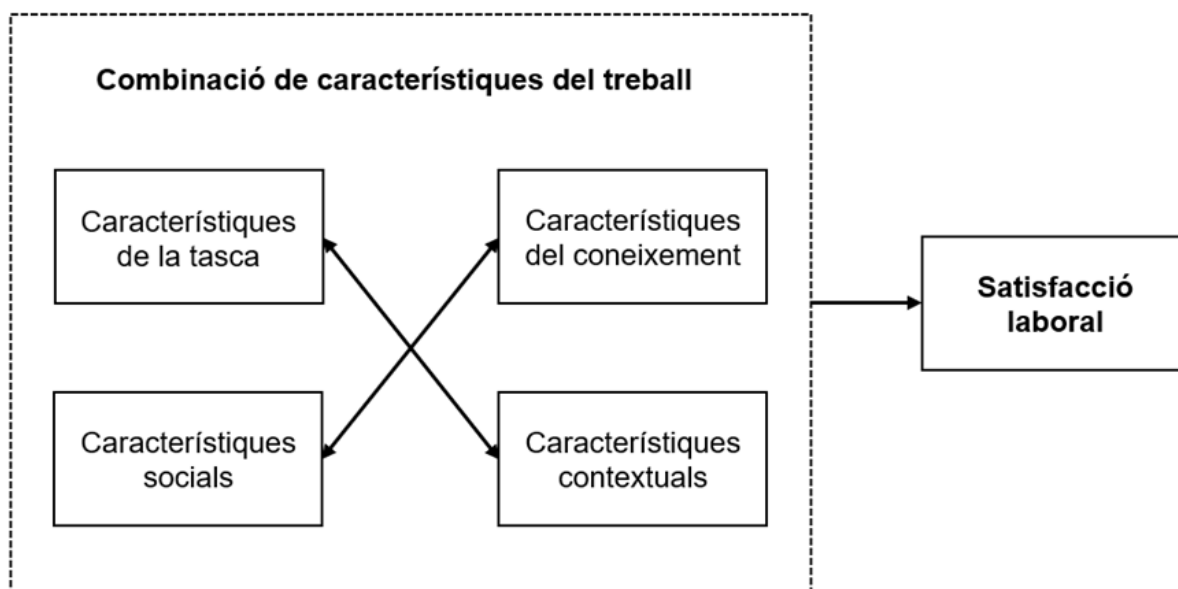


Figura IV.3. Model de satisfacció laboral en entorns digitalitzats

(Kwiotkowska i Gębczyńska, 2022, p.4)

En aquest model es considera que el disseny del treball¹³, com a procés per a configurar l'activitat laboral que combina diverses característiques del treball, pot influir en les actituds de les persones, com la satisfacció laboral. En concret, es basa en la taxonomia de Morgeson i Humphrey (2006), que proposen quatre característiques del treball (i. e., característiques de la tasca, característiques del coneixement, característiques socials i característiques contextuais), per a analitzar la satisfacció laboral de les persones en entorns laborals digitalitzats.

[1] Característiques de la tasca. Aquest tipus de característiques es relacionen amb l'abast i la naturalesa de les tasques, així com amb la forma en què es realitza el treball. En aquest primer grup s'inclouen:

- i. **Autonomia.** Es refereix al grau en que les persones poden realitzar el treball amb llibertat, discreció i independència.
- ii. **Varietat de tasques.** Es refereix al grau en què un lloc de treball exigeix que les persones realitzen una àmplia gama de tasques.
- iii. **Significat de la tasca.** Es refereix al grau en què un treball influeix en la vida d'altres persones.
- iv. **Identitat de la tasca.** Es refereix a la possibilitat d'exercir un treball complet i identificable.
- v. **Retroalimentació del treball.** Es refereix a la informació directa i clara que es proporciona en el treball sobre l'eficàcia de l'acompliment de la tasca.

[2] Característiques del coneixement. Aquest tipus de característiques es refereixen als coneixements, les habilitats i les capacitats requerides per a realitzar el treball. En aquest segon grup s'inclouen:

- i. **Complexitat del treball.** Es refereix al grau en què les tasques d'un lloc de treball són complexes i difícils de realitzar.
- ii. **Processament de la informació.** Es refereix al grau en què un treball requereix el maneig i processament de dades o altra informació.

¹³ El disseny del lloc de treball es refereix a l'estructuració de tasques i comportaments que creen un lloc de treball (Smither, 2004).

- iii. **Resolució de problemes.** Es refereix al grau en què un treball requereix idees o solucions úniques.
- iv. **Varietat d'habilitats.** Es refereix al grau d'ús de diferents habilitats per a realitzar el treball.
- v. **Especialització.** Es refereix al grau en què un treball implica realitzar tasques especialitzades o tenir coneixements i habilitats especialitzades.

[3] Característiques socials. Aquest tipus de característiques es relaciona amb el nivell i el tipus d'interaccions personals que les persones mantenen en el treball. En aquest tercer grup s'inclouen:

- i. **Suport social.** Es refereix al grau en què un treball ofereix oportunitats de rebre assessorament i ajuda d'altres persones.
- ii. **Interdependència de tasques.** Es refereix al grau de dependència (connexió) entre persones i/o entre llocs de treball per a completar les tasques. Pot dividir-se en dos tipus: (a) grau en què les tasques es connecten entre diversos llocs de treball, implica que les persones transfereixen el seu treball a altres persones (interdependència de tasques iniciada); i (b) grau en què un lloc de treball es veu afectat pel flux de treball d'altres llocs de treball (interdependència de tasques rebuda).
- iii. **Interaccions fora de l'organització.** Es refereix al grau en què un lloc de treball requereix que les persones interactuen i es comuniquen amb persones externes a l'organització (p. ex., clientela).
- iv. **Retroalimentació d'altres persones.** Es refereix al grau en què altres persones en l'organització proporcionen informació sobre l'acompliment.

[4] Característiques contextuais. Aquest tipus de característiques es refereixen al context on es realitza el treball. En aquest quart grup s'inclouen:

- i. **Ergonomia.** Es refereix al grau en què un treball permet una postura i un moviment correctes o apropiats.
- ii. **Exigències físiques.** Es refereix al nivell d'activitat física o esforç requerit en el treball.

iii. Condicions de treball. Es refereix l'entorn en el qual es realitza un treball (p. ex., presència de riscos per a la salut, soroll, temperatura).

iv. Ús d'equips. Es refereix a la varietat i la complexitat de la tecnologia i els equips que es fan servir en un treball.

El model de satisfacció laboral en entorns digitalitzats (Kwiatkowska i Gębczyńska, 2022) vincula aquestes característiques laborals amb els entorns de treball digitalitzats. En entorns on la digitalització combina aspectes laborals amb diferents tecnologies, i introdueix canvis significatius en la producció i lliurament de bens i/o serveis, i es considera un fenomen disruptiu que pot afectar tant a les persones (p. ex., recapacitació i/o aprenentatge de noves habilitats per a ajustar-se a les demandes laborals canviants derivades de la digitalització) com el context laboral (p. ex., desplegament humanitzat de la intel·ligència artificial en el treball). Els canvis constants que comporta la transformació digital i la velocitat amb la qual s'introdueixen, poden generar en les persones sentiments de confusió, devaluació o inclús insatisfacció en el treball.

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que les característiques del treball influeixen en la satisfacció laboral en entorns de treball digitalitzats. En concret, són tres els dissenys que condueixen a una alta satisfacció laboral en contextos laborals digitals (combinant les condicions de presència-absència dels quatre grups de característiques del treball considerades; Kwiatkowska i Gębczyńska, 2022):

- Primer disseny, on és necessària la presència de característiques de la tasca (element secundari) i característiques del coneixement (element principal).
- Segon disseny, on és necessària la presència de característiques del coneixement (element principal), característiques socials (element secundari) i característiques contextuais (element secundari).
- Tercer disseny, on és necessària la presència de característiques de la tasca (element secundari), característiques del coneixement (element principal) i característiques contextuais (element secundari), en absència de característiques socials.

Cal considerar que, les **característiques de coneixement** estan presents com a element principal en els tres dissenys del treball que condueixen a una alta satisfacció laboral. Això és així degut al fet que la digitalització laboral, en certa manera, modifica algunes característiques del treball. En concret, en entorns laborals digitalitzats les

expectatives que es generen com a part del rol laboral estan orientades perquè la persona treballadora: (i) supervise i processe la informació durant l'exercici de les seues funcions; (ii) siga creativa en la resolució de problemes i propose solucions úniques; (iii) utilitze diverses habilitats en el treball; i (iv) tinga habilitats i coneixements específics i especialitzats. Aquests components constitutius de les característiques del coneixement faciliten la superació de les barreres i els desafiaments de la digitalització en el treball, el que ahora ajuda les persones a aconseguir una major satisfacció laboral.

En resum, les característiques del treball condicionen la satisfacció laboral. És necessari, per tant, crear entorns laborals acordes a les particularitats contextuais (p. ex., digitalització, organitzacions d'alta fiabilitat) que contribuïsqen a fomentar la satisfacció de les persones amb el treball.

2.2. Efectes de la digitalització en la satisfacció laboral

La digitalització pot afectar la satisfacció laboral de les persones d'una manera positiva (p. ex., en reduir el percentatge de tasques repetitives i augmentar el de les interessants) o negativa (p. ex., en augmentar el nivell d'estrès o en reduir l'equilibri entre la vida laboral i personal). En aquest context, el «**Model integral de canals a través dels quals la digitalització afecta a la satisfacció laboral**» (Bolli i Pusterla, 2022), descompon els efectes de la digitalització en diferents canals per a avaluar el seu impacte en la satisfacció laboral (vegeu Figura IV.4). El costat esquerre de la figura mostra l'efecte de la digitalització en les deu característiques del treball (p. ex., l'efecte de la digitalització en la pressió laboral). El costat dret mostra l'efecte de les deu característiques del treball en la satisfacció laboral (p. ex., l'efecte de la pressió laboral en la satisfacció laboral). La combinació d'ambdós efectes dona com a resultat l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral per a cada característica del treball i, per tant, per a cada canal.

En aquest model es considera que, els canvis en les característiques del treball causats per la digitalització poden produir canvis en la satisfacció laboral de les persones. En concret, es basa en el marc teòric de Castellacci i Tveito (2018), que agrupen els principals efectes de la digitalització en les característiques del treball en quatre dimensions: [1] canvi en l'ús del temps; [2] noves activitats; [3] accés a la informació; i [4] eines de comunicació. Ahora, aquestes dimensions es desglossen en deu canals específics. Cada canal descriu l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral a través d'un canvi en una característica específica del treball. Per tant, aquests deu canals són canvis en les característiques del treball causats

per la digitalització. És a dir, cadascun descriu una característica laboral modificada per la digitalització, i es suggereix que eixos canvis en les característiques laborals impulsen canvis en la satisfacció laboral de les persones (Bolli i Pusterla, 2022).

[1] Dimensió de «canvi en l'ús del temps». Mecanisme que explica l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral a través d'aquesta dimensió: si bé la digitalització augmenta l'eficiència i allibera temps, pot tornar obsoletes algunes ocupacions. Aquesta dimensió inclou quatre canals (C1-C4): pressió del temps; por de perdre el lloc de treball; equilibri vida laboral-personal; i fluïdesa en la transició entre el treball i la vida personal.

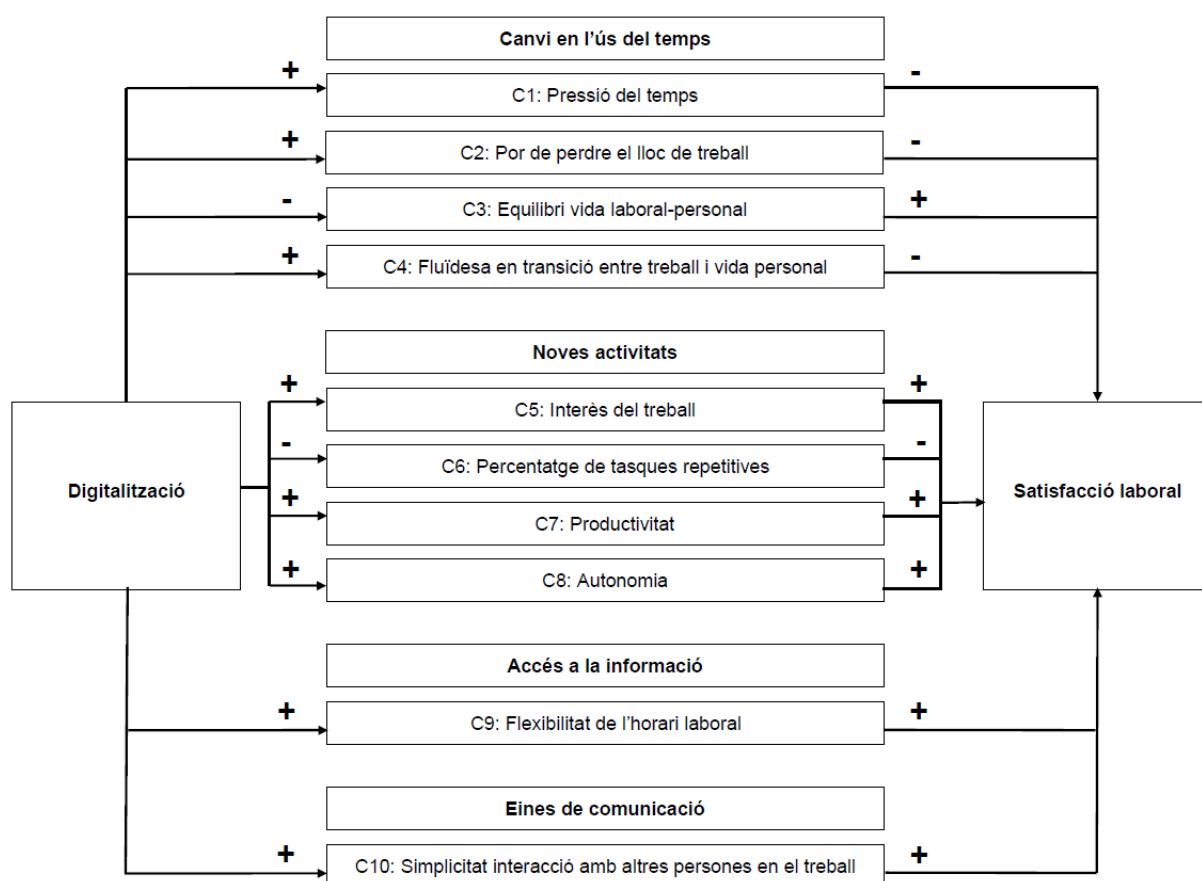


Figura IV.4. Model integral de canals a través dels quals la digitalització afecta a la satisfacció laboral (Bolli i Pusterla, 2022, p.267)

- **C1. Pressió del temps.** Aquest canal mostra la possibilitat que les tecnologies digitals en el treball exposen les persones a treballar sota pressió, amb terminis ajustats i freqüents degut als fluxos de treball electrònics, i amb la manca de temps suficient

per a realitzar les tasques diàries. Aquestes condicions poden generar «tecnoestrès» (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 7), que es relaciona negativament amb la satisfacció laboral. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:

- L'augment de la pressió temporal en el treball generat per la digitalització s'associa negativament amb la satisfacció laboral.
- **C2. Por de perdre el lloc de treball.** Aquest canal mostra la probabilitat que la digitalització torne obsolets certs llocs de treball. Això pot augmentar la percepció d'inseguretat laboral, el que alhora suposa un factor d'estrès, que es relaciona negativament amb la satisfacció laboral. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - L'augment de la por de perdre el lloc de treball derivat de la digitalització s'associa negativament amb la satisfacció laboral.
- **C3. Equilibri de la vida laboral i personal.** Aquest canal mostra la deterioració de la conciliació laboral i personal generat per la digitalització. Un exemple és la disponibilitat laboral diària estesa, en la qual les persones treballadores han de romandre disponibles fora de l'horari laboral atenent telefonades i/o revisant el correu electrònic. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - La deterioració de l'equilibri vida laboral-personal induït per la digitalització s'associa negativament amb la satisfacció laboral.
- **C4. Fluïdesa en la transició entre el treball i la vida personal.** Aquest canal mostra la digitalització que permet una transició més fluida entre l'horari laboral i no laboral. Una transició més fluida entre tots dos pot tenir conseqüències negatives per a la satisfacció laboral, per exemple, en dificultar l'equilibri dels rols laborals i personals (p. ex., límit del rol laboral). Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - La fluïdesa en la transició entre l'horari laboral i no laboral que permet la digitalització s'associa negativament amb la satisfacció laboral.

[2] Dimensió de «noves activitats». Mecanisme que explica l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral a través d'aquesta dimensió: la digitalització pot crear noves activitats que brinden seguretat i control personal, alhora la qual cosa genera un efecte positiu en la satisfacció laboral i el benestar. Aquesta dimensió inclou quatre canals (C5-C8):

interès de les tasques a exercir en el treball; percentatge de tasques repetitives; productivitat; i autonomia.

- **C5. Interès de les tasques a exercir en el treball.** Aquest canal mostra com la digitalització condueix a la creació i el desenvolupament de noves activitats i tasques laborals, que solen requerir habilitats específiques, proporcionen seguretat física i augmenten el control personal. Aquests factors són positius per a la satisfacció laboral. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - L'augment de l'interès en el treball derivat de la digitalització s'associa positivament amb la satisfacció laboral.
- **C6. Percentatge de tasques repetitives.** Aquest canal mostra l'efecte de la digitalització en la reducció de la proporció de tasques repetitives, que permet a les persones treballadores dedicar més temps a activitats més gratificants, alhora la qual cosa també té un efecte positiu en la satisfacció laboral. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - La reducció en la proporció de tasques repetitives induïdes per la digitalització s'associa positivament amb la satisfacció laboral.
- **C7. Productivitat.** Aquest canal mostra que la digitalització permet activitats més productives que poden implicar salaris més alts (en igualtat de condicions), el que alhora genera una major satisfacció laboral. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - L'augment de la productivitat generat per la digitalització s'associa positivament amb la satisfacció laboral.
- **C8. Autonomia.** Aquest canal mostra l'efecte de la digitalització en l'autonomia laboral de les persones treballadores. En concret, es suggereix que l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació faciliten el flux de treball, i contribueixen en gran mesura al desenvolupament d'un entorn motivador més autònom. A més, les persones amb un major grau d'autonomia en el treball solen estar més satisfetes. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - L'augment de l'autonomia en el treball derivat de la digitalització s'associa positivament amb la satisfacció laboral.

[3] Dimensió de «l'accés la informació». Mecanisme que explica l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral a través d'aquesta dimensió: la digitalització permet les persones obtenir, accedir, processar i arxivar informació d'una manera molt més sistemàtica i ràpida que abans. Un accés més fàcil a la informació millora la qualitat del treball i, en última instància, la satisfacció laboral. Aquesta dimensió té un sol canal (C9): flexibilitat de l'horari laboral.

- **C9. Flexibilitat de l'horari laboral.** Aquest canal mostra com la digitalització millora l'accés de les persones treballadores a la informació independentment del lloc on s'exercisca el treball, el que permet un horari laboral més flexible, que alhora augmenta la satisfacció laboral. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - Les formes de treball més flexibles que permet la digitalització s'associen positivament amb la satisfacció laboral.

[4] Dimensió de les «eines de comunicació». Mecanisme que explica l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral a través d'aquesta dimensió: la digitalització augmenta les oportunitats de comunicació i, en última instància, fomenta el capital social i l'intercanvi de coneixements. Aquesta dimensió té un sol canal (C10): simplicitat en la interacció amb altres persones en el treball.

- **C10. Simplicitat en la interacció amb altres persones en el treball.** Aquest canal mostra la simplificació de les interaccions entre persones en el treball que ofereix la digitalització. Un exemple, és l'ús de les xarxes socials en el treball, mitjançant serveis web que permeten les persones treballadores establir xarxes socials o relacions amb altres persones. Per tant, per aquest canal es proposa l'efecte següent:
 - La simplicitat en la interacció amb altres persones en el treball, facilitada per la digitalització, s'associa positivament amb la satisfacció laboral.

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que, de mitjana, l'efecte de la digitalització en la satisfacció laboral és positiva. A més, en descompondre per canals aquest efecte es mostra que (Bolli i Pusterla, 2022):

- La digitalització augmenta la satisfacció laboral, en particular, en augmentar la productivitat laboral, fer el treball més interessant i fomentar les interaccions amb altres persones en el treball.

- Relativament menys important és l'efecte positiu de la digitalització en la satisfacció laboral, a través de l'augment de l'autonomia i l'adopció de formes de treball més flexibles.
- A més, la deterioració de l'equilibri vida laboral-personal i l'augment de la pressió temporal derivada de la digitalització s'associen negativament amb la satisfacció laboral.
- Si bé es confirma la idea generalitzada que la por de perdre l'ocupació per la digitalització s'associa negativament amb la satisfacció laboral, la rellevància d'aquest efecte és escassa.
- Finalment, no es confirma que (a) la fluïdesa en la transició entre l'horari laboral i l'oci, ni (b) la reducció de tasques repetitives causades per la digitalització, afecten a la satisfacció laboral.

En resum, conèixer els canals a través dels quals la digitalització afecta la satisfacció laboral pot aportar informació rellevant a les organitzacions per a la implementació de noves tecnologies en el treball. Així mateix, que les persones compreguen com la digitalització afecta la seua satisfacció laboral, pot afavorir la col·laboració intencional i funcional entre persones i tecnologia.

Unitat didàctica 5. Qualitat de vida, benestar i sostenibilitat en el treball

1. Qualitat de vida en el treball

1.1. Model de referència per a avaluar la qualitat de vida en el treball

1.1.1. Nivell macroergonòmic

1.1.2. Nivell micro microergonòmic

2. Benestar en el treball

2.1. Recuperació del treball

3. Sostenibilitat en el treball

3.1. Desenvolupament i treball sostenibles

3.2. Sostenibilitat social i psicologia del treball

3.2.1. Nivell centrat en el treball

3.2.2. Nivell centrat en les persones

1. Qualitat de vida en el treball

El concepte de qualitat de vida en el treball integra dues perspectives, la primera és l'organitzacional i destaca la dimensió institucional, la segona és la individual i se centra en el punt de vista de les persones (Ferreira, 2011).

Des de la perspectiva de les **organitzacions laborals**, la qualitat de vida en el treball és un precepte de gestió organitzacional, que ha de ser transversal en l'estructura organitzacional, sostenible en el temps, i que forme part de la cultura organitzacional¹⁴.

Té com a objectiu promoure el benestar individual i col·lectiu, el desenvolupament personal de qui treballa i l'exercici de la ciutadania organitzacional (i. e., exercir tasques que excedeixen els requeriments formals del rol laboral, que contribueixen al funcionament eficaç de l'organització) en entorns de treball.

S'expressa mitjançant un conjunt de normes, directrius i pràctiques que incideixen en les experiències de benestar en el treball, com són: les condicions de treball, l'organització, les relacions socioprofessionals de treball, el reconeixement en el treball i el creixement professional.

Des de la perspectiva de les **persones**, la qualitat de vida en el treball se centra en el punt de vista de qui treballa i s'expressa a través de les seues representacions globals (context organitzacional) i específiques (situacions de treball).

Les representacions transmeten les avaluacions de les persones expressades en termes d'experiències, vivències, històries i fets sobre el seu context de treball. Indiquen la prevalença de sentiments i experiències de benestar en el treball basada en l'experiència professional adquirida en entorns laborals.

Les representacions de qualitat de vida en el treball considerades com a factors de benestar laboral són: reconeixement institucional i col·lectiu, possibilitat de desenvolupament i creixement professional, i respecte per les característiques, límits i capacitats individuals.

¹⁴ La cultura organitzacional fa referència al sistema de creences i assumpcions compartides per les persones que formen part d'una organització, fonamenta les seues interpretacions d'allò que esdevé en l'organització, i inspira i orienta el seus comportaments en aquest context (Peiró, 1996).

Les representacions que les persones tenen sobre el seu context de treball proporcionen informació per a comprendre les dinàmiques de les interaccions, identificar els problemes que experimenten i com incideixen en la presència o absència de qualitat de vida en el treball.

En aquesta primera part de la unitat didàctica es presenta un model de referència per tal d'avaluar la qualitat de vida en el treball. A més, se n'analitzen els seus nivells macro i micro microergonòmic.

1.1. Model de referència per a avaluar la qualitat de vida en el treball

El «**Model descriptiu teòric-metodològic per a l'avaluació de la qualitat de vida laboral**» (Ferreira, 2011) explica el mecanisme i els factors constitutius de la qualitat de vida en el treball (vegeu Figura V.1).

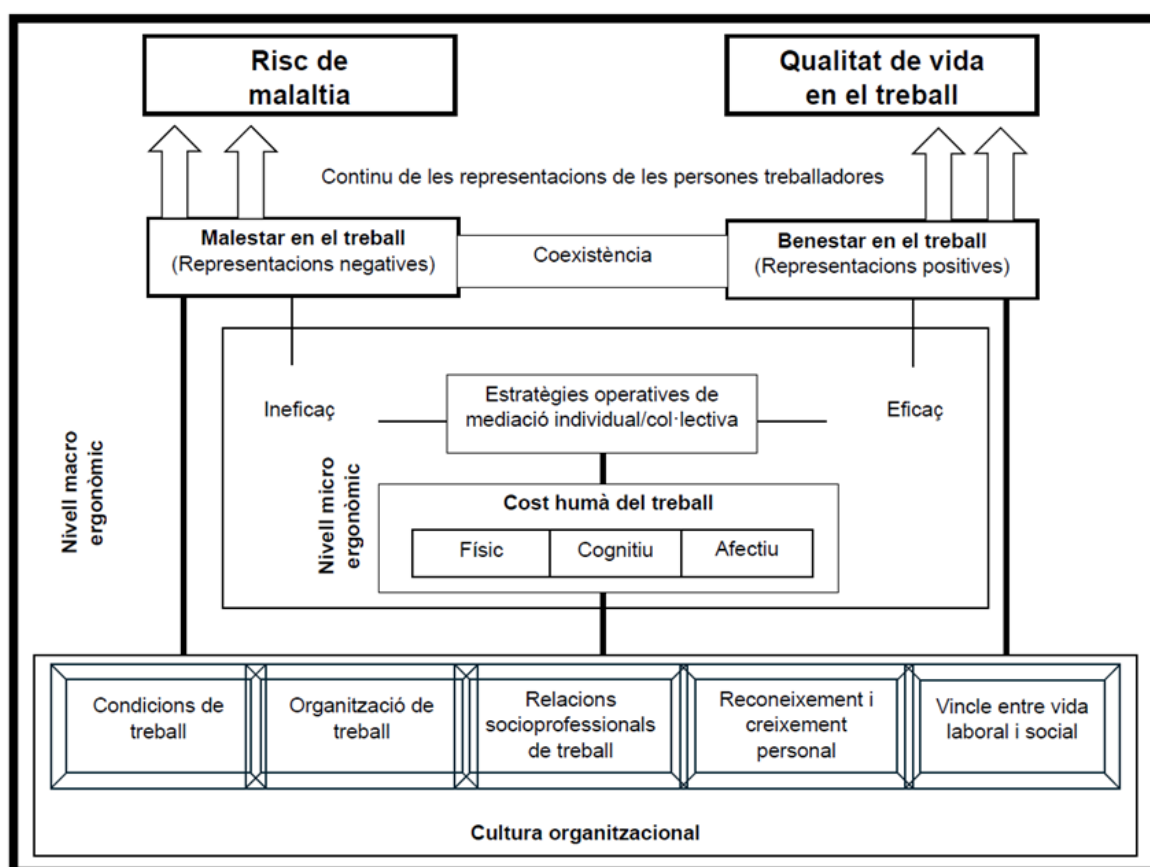


Figura V.1. Model descriptiu teòric-metodològic per a l'avaluació de la qualitat de vida laboral (Ferreira, 2011, p.178)

En línies generals, el model descriptiu s'organitza en dos nivells que són distints i complementaris, macroergonòmic i microergonòmic, i mostra una anàlisi integrada de la qualitat de vida en el treball.

1.1.1. Nivell macroergonòmic

En el nivell d'anàlisi macroergonòmica, la qualitat de vida en el treball s'identifica en base al continu de representacions que les persones expressen sobre el seu context laboral. Les representacions que guien i modulen la presència o absència de qualitat de vida en el treball es polaritzen en dos modalitats de representacions de caràcter afectiu: benestar en el treball i malestar en el treball (Ferreira, 2011).

Benestar en el treball. És una sensació plaenta que té l'origen en situacions experimentades per les persones en realitzar tasques laborals. La manifestació individual o col·lectiva del benestar en el treball es caracteritza per l'experiència de sentiments (aïllats o associats) com alegria, amistat, ànim, confiança, estima, simpatia, justícia, respecte, satisfacció i seguretat. L'experiència duradora de benestar laboral indica la presència de qualitat de vida en el treball, repercuteix positivament en les persones, el funcionament de les organitzacions i la societat, i constitueix un factor de promoció de la salut en el context laboral.

Malestar en el treball. És una sensació desagradable que s'origina en les situacions viscudes per les persones en dur a terme tasques laborals. La manifestació individual o col·lectiva del malestar en el treball es caracteritza per l'experiència de sentiments (aïllats o associats) com avorriment, antipatia, desànim, aversió, vergonya, indisposició, decepció, descontent, menyspreu i ofensa. L'experiència duradora de malestar laboral indica l'absència de qualitat de vida en el treball, repercuteix negativament en les persones, el funcionament de les organitzacions i la societat, i constitueix un factor de risc de la salut en el context laboral (tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 7).

Les experiències i la gestió tant del benestar com del malestar en el treball estan notablement influenciades per factors **individuals** (p. ex., estat de salut, característiques personals i professionals), **organitzacionals** (p. ex., cultura organitzacional, relacions socioprofessionals de treball) i **situacionals** (p. ex., variabilitat i imprevisibilitat dels esdeveniments que interfereixen amb l'activitat laboral).

En relació amb les representacions de benestar i malestar en el treball que componen el model, s'ha de considerar que:

- El **contingut** de les representacions es refereix a les conseqüències individuals i col·lectives del «cost humà del treball».
- Tenen un **caràcter dinàmic** que resulta de la confrontació entre demandes físiques, cognitives i afectives, inherents als contextos de producció i les estratègies de mediació individuals i col·lectives de les persones treballadores.
- Les representacions de benestar i malestar es caracteritzen per una **dinàmica**, com un pèndul, que tendeix a oscil·lar sobre l'eix del procés «risc de malaltia-salut». Aquest **moviment pendular** depèn de l'eficiència i eficàcia de les estratègies de mediació individuals i col·lectives de les persones treballadores.
- Com **més eficients i eficaces** siguin les estratègies de mediació individuals i col·lectives de les persones treballadores, major serà la dimensió «positiva» del cost humà del treball, la qual cosa configurarà el **predomini de benestar** individual i col·lectiu en el treball.
- Com **menys eficients i eficaces** siguin les estratègies de mediació individuals i col·lectives de les persones treballadores, major serà la dimensió «negativa» del cost humà del treball, donaran lloc al **predomini del malestar** individual col·lectiu en el treball.

Zona de coexistència entre el benestar i el malestar en el treball. La determinació de presència o absència de qualitat de vida en el treball es troba entre els dos pols del continu de representacions, on en un extrem s'ubiquen les representacions de malestar en el treball (sentiments negatius) i en l'extrem oposat s'ubiquen les representacions de benestar en el treball (sentiments positius). Existeix a més una **regió de coexistència** d'ambdós tipus de sentiments en aquest continu, perquè no es pot establir una frontera clara i demarcatòria d'inici i fi dels sentiments representatius de benestar i malestar en el treball. Aquesta zona de coexistència també representa un marcador de qualitat de vida en el treball, sent la tipificació completa del continu: el predomini de representacions de malestar en el treball (i. e., absència de qualitat de vida en el treball), la coexistència de malestar i benestar en el treball (i. e., qualitat de vida en el treball en risc) i el predomini de representacions de benestar en el treball (i. e., presència de qualitat de vida en el treball).

Factors principals en l'origen de les representacions de malestar i benestar en el treball. Són cinc els factors que originen les experiències de benestar i malestar en el treball: condicions de treball i suport organitzacional, organització del treball, relacions socioprofessionals de treball, reconeixement i creixement personal i vincle entre vida laboral i social.

- **Condicions de treball i suport organitzacional.** Són diversos els elements que componen aquest factor: equipament arquitectònic (p. ex., portes, finestres, decoració); ambient físic (p. ex., il·luminació, temperatura, ventilació); instrumental (p. ex., ferramentes, màquines, documentació); matèria primera (p. ex., materials, bases d'informació); i suport organitzacional (p. ex., informació, subministraments, polítiques de remuneració, formació).
- **Organització del treball.** Els elements que integren aquest factor són els següents: divisió del treball (p. ex., jeràrquica, tècnica, social); missió, objectius i metes organitzacionals (p. ex., qualitat i quantitat); treball prescrit (p. ex., planificació, naturalesa i contingut de la tasca; regles formals i informals; terminis); temps de treball (p. ex., duració de la jornada, pausa, vacances, flexibilitat); procés de treball (p. ex., cicles, ritmes previstos, tipus de pressió); gestió del treball (p. ex., supervisió, disciplina); i normes de conducta (p. ex., coneixement, actituds, higiene).
- **Relacions socioprofessionals de treball.** Els elements que integren aquest factor són els següents: relacions jeràrquiques (p. ex., supervisió, alta direcció); relacions amb parells (p. ex., col·legues de treball, persones que formen un equip de treball); i relacions externes (p. ex., persones usuàries de serveis, clientela).
- **Reconeixement i creixement personal.** Els elements que integren aquest factor són els següents: reconeixement (p. ex., al treball realitzat, a la dedicació); i creixement personal (p. ex., desenvolupament de habilitats, capacitació).
- **Vincle entre vida laboral i social.** Els elements que integren aquest factor són els següents: significat del treball (p. ex., plaer, sentiment de utilitat, productivitat saludable); importància de la institució ocupadora (p. ex., significat personal, professional, familiar, social); i vida social (p. ex., relació treball-família, relació treball-amistats, relació treball-oci, relació treball-societat).

Cultura organitzacional. Constitueix el context en el qual s'inclouen els factors assenyalats anteriorment. És un element estratègic per a valorar la qualitat de vida en el

treball. Els elements que integren la cultura organitzacional són els següents: llenguatge i simbolisme (p. ex., argot, estils de comunicació, codis); comportaments (p. ex., estils de treball, modalitats de cooperació); valors organitzacionals (p. ex., respecte, innovació, disciplina, fidelitat); creences (p. ex., esperit col·lectiu, model de gran família, gestió autocràtica); i ritus (p. ex., entrada i eixida de l'organització, esdeveniments culturals).

Aquest nivell macroergonòmic ofereix com a resultat una imatge de com les persones representen cognitivament els factors constitutius de qualitat de vida en el treball, productors d'experiències de benestar i malestar laboral.

1.1.2. Nivell microergonòmic

En el nivell microergonòmic s'analitza l'impacte produït pels factors examinats en el nivell macroergonòmic i les formes en què les persones afronten les demandes laborals. Són dues les dimensions que estructuren la comprensió de la qualitat de vida en el treball en l'anàlisi microergonòmica: cost humà del treball i estratègies de mediació individual i col·lectiva (Ferreira, 2011).

Cost humà del treball. Expressa la inversió **física** (p. ex., postures, ús de la força), **cognitiva** (p. ex., atenció, resolució de problemes) i **afectiva** (p. ex., estats d'ànim, sentiments) que fan les persones (individual i col·lectivament) per a respondre a les demandes de tasques (formals i/o informals) plantejades en les situacions de treball.

Estratègies de mediació individual i col·lectiva. El propòsit bàsic de les estratègies de mediació laboral és afrontar, superar i/o transformar les adversitats del context laboral que posen en risc el benestar en el treball, buscant assegurar, al mateix temps, la integritat física, psicològica i social. Les estratègies de mediació laboral tenen dues característiques bàsiques:

- i. Quan són **infructuoses**, no aconsegueixen el fi previst i generen costos humans significatius, augmenten l'ocurrència de representacions de malestar laboral i, configuren la falta de qualitat de vida en el treball.
- ii. Quan tenen **èxit**, aconsegueixen el propòsit desitjat per les persones treballadores amb un cost humà reduït, milloren l'ocurrència de representacions de benestar laboral i, configuren la presència de qualitat de vida en el treball.

En resum, aquest model ofereix indicadors per a diagnosticar la presència o absència de qualitat de vida laboral, i orientar una intervenció a través de programes per a promoure la qualitat de vida en el treball.

2. Benestar en el treball

En aquesta segona part de la unitat didàctica es presenta un model conceptual del benestar derivat del treball, en el qual es proposen estratègies perquè les persones puguin crear el seu propi benestar laboral. També s'analitza el rumiament laboral fora del treball i la seua relació amb el benestar laboral.

En el treball, les persones tenen experiències diàries tant negatives com positives. Centrar-se en els aspectes positius del treball i implementar estratègies per a amplificar els efectes beneficiosos d'aquestes experiències laborals positives, pot ajudar les persones a apreciar més el treball i a millorar la salut. Des d'aquest plantejament, es proposa el «**Model conceptual del benestar derivat del treball: Crear benestar en el treball assaborint i capitalitzant les experiències positives**» (Ilies et al., 2024). En aquest model s'analitzen les accions proactives que les persones poden implementar per a crear deliberadament benestar psicològic de les seues pròpies experiències laborals positives. En concret, es suggereix que les persones poden millorar el seu propi benestar en el treball quan assaboreixen ("savoring"), reflexionen i capitalitzen les experiències laborals positives (vegeu Figura V.2).

Aquest model parteix de la premissa que, les persones treballen en un entorn dinàmic, en el qual es poden alternar regularment jornades laborals intenses o tranquil·les, la qual cosa resulta en alts i baixos diaris en el benestar. L'enfocament principal d'aquest model se centra en les **experiències positives en el treball**, que és el punt de partida per analitzar el treball com una sèrie d'esdeveniments momentanis dinàmics. Les variacions quotidianes en les experiències laborals tenen efectes immediats en les persones, i cada persona pot vivenciar i respondre d'una manera diferent aquestes experiències laborals (i. e., diferències individuals).

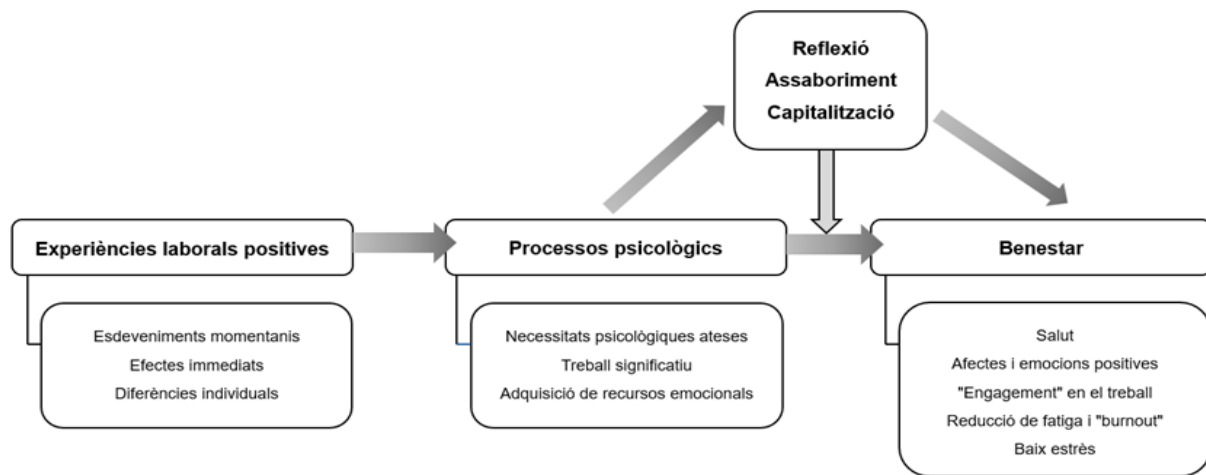


Figura V.2. Model conceptual del benestar derivat del treball: Crear benestar en el treball assaborint i capitalitzant les experiències positives (adaptat d'Illies et al., 2024, p.81)

Aquest model proposa una sèrie de **processos psicològics** mitjançant els quals els esdeveniments i les experiències laborals positives afecten el benestar de les persones. En concret, es proposen dues vies per les quals les experiències positives influeixen en el benestar (Illies et al., 2024):

- i. Les experiències laborals positives contribueixen que el treball siga **significatiu** per a les persones. Les persones poden satisfer en el treball, almenys en part, les seues necessitats psicològiques bàsiques d'autonomia, competència i relació. Tenir ateses eixes necessitats contribueix que el treball siga significatiu per a les persones i, per tant, en millora el benestar. És a dir, es proposa la significativitat com un possible mecanisme explicatiu pel qual la satisfacció de necessitats psicològiques bàsiques augmenta el benestar en el treball.
- ii. Les experiències laborals positives ajuden les persones a adquirir recursos personals valuosos (p. ex., emocionals). Disposar d'aquest tipus de recursos permet les persones potenciar, ampliar i mantenir el benestar en el treball.

En aquest model es proposen tres **estratègies** que poden ser utilitzades per les persones per a crear el seu propi benestar (i. e., "crafting well-being"), és a dir, per amplificar i estendre els efectes positius de les experiències laborals en el seu benestar: [1] reflexionar sobre les experiències laborals positives després que hagen ocorregut; [2] assaborir les experiències laborals positives; i [3] capitalitzar les experiències laborals positives a través de mitjans interpersonals (Illies et al., 2024).

[1] Reflexió activa sobre les experiències laborals positives. Històricament, pensar en el treball una vegada acabada la jornada laboral s'ha considerat perjudicial per les persones. Això és degut, en part, al fet que el treball es considera una experiència estressant, de la qual és necessari recuperar-se (aquest últim tema es desenvoluparà més àmpliament en el següent apartat d'aquesta unitat didàctica). No obstant això, quan les persones reflexionen sobre el treball al acabar la jornada laboral i l'avaluen d'una manera positiva, pot ser beneficiós per al benestar. Algunes estratègies que impliquen algun tipus de reflexió positiva sobre les experiències laborals són: reflexionar sobre les coses bones i reflexionar sobre la gratitud (i. e., sentiment d'apreciació per una experiència beneficosa de la qual no es va ser personalment responsable).

[2] Assaboriment de les experiències laborals positives. Les persones poden millorar el seu benestar quan reviu les experiències positives que han tingut en el treball. Algunes estratègies que poden ajudar a les persones a assaborir les experiències positives en el treball són: pensar intencionalment i activa en experiències positives després del treball, escriure llistes de coses bones que han succeït en el treball, i fer una llista d'esdeveniments o experiències positives i perquè han ocorregut.

[3] Capitalització de les experiències laborals positives a través de mitjans interpersonals. El que implica compartir esdeveniments o experiències positives laborals amb altres persones. Algunes estratègies que impliquen capitalització són: compartir esdeveniments laborals positius amb familiars, i compartir esdeveniments laborals positius amb persones del treball.

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que, quan les persones utilitzen aquest tipus d'estratègies en el treball es produeix una millora en el benestar i la salut. Entre altres efectes, es produeixen: reducció de fatiga, estrès i "burnout", així com un major afecte, emocions positives i "engagement" en el treball.

En resum, assaborir les experiències laborals positives, la reflexió positiva sobre el treball i la capitalització interpersonal són estratègies que les persones poden utilitzar per a obtenir i acumular recursos personals amb els quals millorar (construir) el seu propi benestar, tant a curt com a llarg termini. Seria convenient, per tant, fomentar i inclús oferir programes de formació en el treball que expliquen aquestes estratègies i els seus beneficis.

2.1. Recuperació del treball

Recuperar-se després del treball és important per a evitar efectes perjudicials per a la salut. Tal com s'ha avançat en l'apartat anterior, el rumiament associat amb formes negatives de pensament sobre el treball, prolonga l'activació afectiva i fisiològica relacionada amb l'estrès i, per tant, contribueix a deteriorar la salut i el benestar a llarg termini. No obstant això, el rumiament pot entendre's com una àmplia varietat de pensaments conscients, on tenen cabuda també les formes positives de pensament sobre el treball. Des d'aquest context, s'ha desenvolupat el «**Model que vincula les facetes de rumiament amb el treball i el benestar laboral**» (Weigelt et al., 2019), que permet analitzar el rumiament laboral fora del treball i la seua relació amb el benestar laboral (vegeu Figura V.3).

Les cinc facetes del rumiament laboral considerades en aquest model són: [1] distanciament psicològic, [2] rumiament afectiu, [3] ponderació per a la resolució de problemes, [4] reflexió positiva sobre el treball i [5] reflexió negativa sobre el treball (Weigelt et al., 2019).

[1] Distanciament psicològic. Fa referència a no pensar sobre el treball durant el temps de no treball. És un procés de recuperació que ocorre quan es deixa el treball (p. ex., al final de la jornada laboral, durant les vacances). És, per tant, una experiència no laboral que ajuda a les persones a recuperar-se de les demandes laborals.

[2] Rumiament afectiu. Fa referència a les experiències emocionals negatives desencadenades pels pensaments negatius dominants i recurrents sobre el treball, durant el temps de no treball. És una activitat, per tant, que implica un procés emocional.

[3] Ponderació sobre la resolució de problemes. Implica pensar prolongadament a millorar el propi acompliment o resoldre problemes relacionats amb el treball fora de l'horari laboral. És una activitat menys intrusiva que el rumiament afectiu, i fins i tot pot ser agradable.

[4] Reflexió positiva sobre el treball. Implica pensar en els aspectes positius del treball i adonar-se d'allò que agrada del treball. S'ha suggerit que pot ser una oportunitat per a reavaluar situacions laborals estressants durant el temps de no treball.

[5] Reflexió negativa sobre el treball. Implica pensar en els aspectes negatius del treball i adonar-se d'allò que no agrada del treball. Implica adoptar una perspectiva més general sobre els esdeveniments relacionats amb el treball que el rumiament afectiu, i se centra en la cognició (pensaments) i no en les reaccions afectives a aquests pensaments.

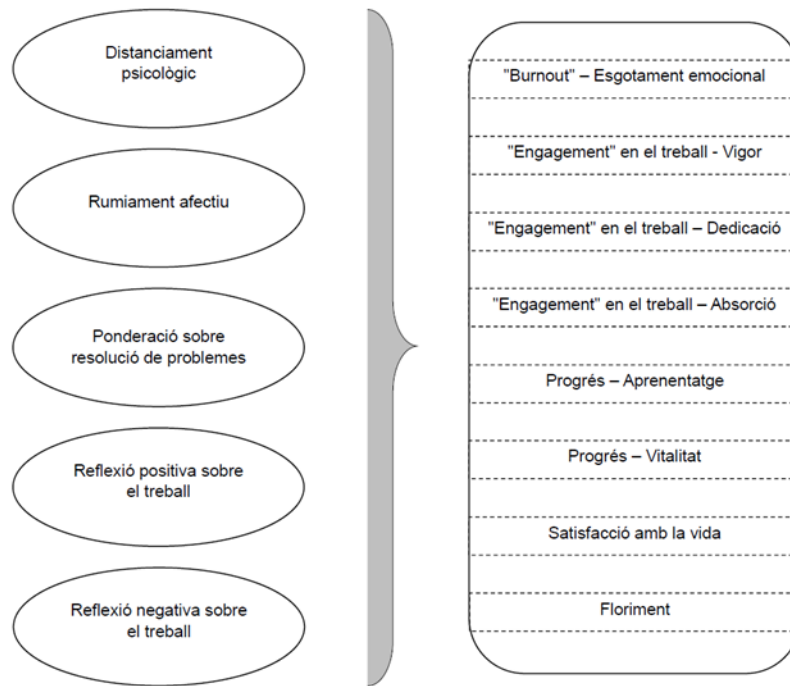


Figura V.3. Model que vincula les facetes de rumiament amb el treball i el benestar laboral (adaptat de Weigelt et al., 2019, p.15)

En aquest model es proposa analitzar com es relacionen cadascuna d'aquestes cinc facetes de rumiament laboral amb vuit aspectes diferenciats del benestar laboral i general de les persones. Més específicament, els aspectes del benestar relacionats amb l'entorn laboral que s'han considerat són (Weigelt et al., 2019):

- i. **Esgotament emocional.** És una dimensió de la síndrome de "burnout" que fa referència al grau de fatiga i esgotament experimentat en el treball (aquest tema es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 7).
- ii. **Vigor.** És una dimensió d'"engagement" que fa referència a l'esforç, energia i força que s'inverteix en el treball.
- iii. **Dedicació.** És una dimensió d'"engagement" que fa referència a la implicació, orgull i entusiasme en l'acompliment laboral.
- iv. **Absorció.** És una dimensió d'"engagement" que fa referència a la concentració i l'abstracció que es produeix en la realització de les activitats laborals.

v. Progrés en el treball. Que abasta l'experiència d'**aprenentatge** (p. ex., seguir aprenent amb el pas del temps); i **(vi) vitalitat** (p. ex., sentir-se viu i vital en el treball).

Els aspectes del benestar general (no específics de l'entorn laboral) que s'han considerat són: **(vii) satisfacció amb la vida**; i **(viii) floriment**, (i. e., caracteritzat per emocions positives i conductes vitals satisfactòries).

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que aquestes cinc facetes de rumiament amb el treball es relacionen diferencialment amb els vuit aspectes considerats del benestar. En concret (Weigelt et al., 2019):

- Els aspectes negatius de pensament sobre el treball (i. e., rumiament afectiu, reflexió negativa sobre el treball) i la falta de distanciament psicològic, pareixen ser més rellevants respecte al "burnout" que les formes positives de pensar en el treball (i. e., ponderació per a la resolució de problemes i reflexió positiva sobre el treball).
- La ponderació sobre la resolució de problemes i la reflexió positiva sobre el treball emergeixen com els predictors més sòlids d'estats positius, com l'"engagement" en el treball i la vitalitat.
- Si bé quasi totes les facetes del rumiament relacionat amb el treball contribuïren a predir el progrés en el treball, la ponderació sobre la resolució de problemes presenta el major poder predictiu.
- El distanciament psicològic del treball emergeix com el predictor més important del benestar general no relacionat amb el treball (i. e., satisfacció amb la vida i floriment).

En resum, aquestes relacions diferencials ofereixen un marc integrador entre les cinc facetes del rumiament laboral i el benestar de les persones. D'una banda, un conjunt específic de facetes del rumiament sobre el treball pot ser adequat per a predir el deteriorament del benestar (p. ex., "burnout"). De l'altra, un altre conjunt de predictors pot predir millor els estats de benestar positius, com l'"engagement" i el progrés en el treball. En aquest sentit, es suggereix que les intervencions dirigides a reduir el "burnout" poden ser més efectives quan se centren a reduir els aspectes negatius del rumiament laboral (i. e., rumiament afectiu i reflexió negativa sobre el treball). Per contra, les intervencions dirigides a millorar el benestar general en termes de satisfacció amb la vida i floriment poden intentar fomentar el distanciament psicològic o les formes positives de pensament sobre el treball (i. e., la reflexió positiva sobre el treball).

3. Sostenibilitat en el treball

En aquesta tercera part de la unitat didàctica s'analitza la sostenibilitat en el treball, i es refereixen algunes de les aportacions que es realitzen des de la psicologia del treball i de les organitzacions.

El concepte de **sostenibilitat** s'aplica per a connotar la millora i el manteniment d'un sistema econòmic, ecològic i social saludable pel desenvolupament humà. Des d'aquesta conceptualització es suggereix que, la sostenibilitat es refereix a un estat, mentre que el desenvolupament sostenible es refereix al procés per tal d'assolir aquest estat (Mensah, 2019).

3.1. Desenvolupament i treball sostenibles

Desenvolupament sostenible es refereix a la satisfacció de les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les futures generacions per a satisfer les seues pròpies necessitats. Els tres eixos principals del desenvolupament sostenible són el creixement econòmic, la protecció del medi ambient i la igualtat social. En base a això, es pot argumentar que el desenvolupament sostenible es basa fonamentalment en tres pilars conceptuals (Mensah, 2019):

[1] Sostenibilitat ambiental. Se centra en l'entorn natural i en com aquest es manté productiu i resilient per a sustentar la vida humana. La sostenibilitat del medi ambient està impulsada per una adequada planificació i ús de la terra, així com per la conservació de l'ecologia o la biodiversitat.

[2] Sostenibilitat econòmica. Implica un sistema de producció que satisfaga els nivells actuals de consum sense comprometre les necessitats futures. La sostenibilitat de l'economia depèn de l'adopció d'una producció, distribució i consum adequats.

[3] Sostenibilitat social. Abasta nocions d'equitat, empoderament, accessibilitat, participació, identitat cultural i estabilitat institucional. La sostenibilitat de la societat depèn de la disponibilitat de sistemes de salut adequats, la pau i el respecte dels drets humans, el treball decent, la igualtat de gènere, el benestar, l'educació de qualitat i l'estat de dret.

El desenvolupament sostenible es relaciona amb el principi d'assolir els objectius de desenvolupament humà i, al mateix temps, mantenir la capacitat dels sistemes naturals per a proporcionar els recursos naturals i els serveis ecosistèmics dels quals depenen l'economia i la societat. Des d'aquesta conceptualització es suggereix vincular el desenvolupament sostenible a l'àmbit laboral i es proposa, com a objectiu de la sostenibilitat, dotar de treball més saludable. Així, el **treball sostenible** descriu el treball que abasta les tres dimensions de la sostenibilitat: econòmica, ambiental i social. Per tant, inclou les dimensions del treball decent, el treball productiu i el treball ambientalment sostenible (Kobal Grum i Babnik, 2022).

3.2. Sostenibilitat social i psicologia del treball

Des de la psicologia del treball i de les organitzacions s'ha analitzat com desenvolupar la sostenibilitat social en entorns laborals. La investigació realitzada en aquesta àrea suggereix l'existència de diverses temàtiques que han sigut organitzades en quatre nivells (Kobal Grum i Babnik, 2022): nivell centrat en el treball, nivell centrat en les persones, nivell centrat en l'organització i nivell centrat en la societat. Els dos últims nivells excedeixen de l'abast d'aquesta unitat didàctica, per la qual cosa els es presenten de manera breu.

El **nivell centrat en l'organització** inclou dues temàtiques: les organitzacions com a sistemes humans (p. ex., cultura organitzacional respectuosa amb el medi ambient) i les polítiques i pràctiques organitzacionals prosostenibles, relacionades amb la gestió de l'organització i les persones que poden contribuir a la sostenibilitat (p. ex., gestió de recursos humans sostenible centrada en el desenvolupament del capital humà en les organitzacions per aconseguir efectes no només econòmics, sinó també socials i ambientals).

El **nivell centrat en la societat**, tot i que no és objecte d'estudi primari de la psicologia del treball, emfatitza el paper del context social en el funcionament de les organitzacions i de les persones que en formen part. Aquest nivell inclou dues temàtiques: la comprensió de la societat com un sistema humà (p. ex., igualtat de gènere) i els mecanismes prosocials (p. ex., legislació).

Aquets són alguns dels temes o constructes clau, identificats a nivell organitzacional i en el context social, a través dels quals la psicologia del treball i de les organitzacions contribueix a la sostenibilitat social en l'àmbit laboral.

3.1.1. Nivell centrat en el treball

En el nivell centrat en el lloc de treball s'han identificat dos temes principals (Kobal Grum i Babnik, 2022): característiques del treball sostenible i (re)disseny del treball sostenible.

- **Característiques del treball sostenible.** Les característiques del treball, tradicionalment han sigut definides atenent les obligacions, tasques, responsabilitats i autoritat del lloc de treball; l'entorn laboral; els equips i eines de treball; les relacions socials en el treball; l'organització del treball en termes d'horaris, hores de treball, etc. Les característiques del treball contemporani en el context de la sostenibilitat social suggereixen la relació amb aquests constructes: **treball decent** (i. e., dret al treball basat en la igualtat, l'equitat, les condicions laborals decents i la satisfacció de les necessitats individuals; part del contingut del contracte psicològic, tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 6); **treball significatiu** (i. e., caràcter del treball que combina els esforços d'una persona amb beneficis per a la resta de persones; a través, per exemple, de l'autonomia en el rol laboral); i treball sostenible (p. ex., ajustament persona-entorn, tema que es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 6).
- **(Re)disseny del treball sostenible.** S'han identificat diversos enfocaments per a (re)dissenyar el treball de manera que s'assolisquen les característiques adequades en el context de la sostenibilitat social: **solucions ergonòmiques** per a minimitzar els riscos en la salut deguts a les condicions del treball; implementació de **sistemes de certificació** que influïsquen en les característiques **sostenibles** del treball i de l'entorn laboral; i **innovació** mitjançant **nous processos organitzatius i rols laborals**, amb una orientació sostenible en el treball.

3.1.2. Nivell centrat en les persones

En el nivell centrat en les persones s'han identificat quatre temes principals (Kobal Grum i Babnik, 2022): autosistema prosostenible; actituds i motivació prosostenibles pel treball; percepcions de l'entorn laboral sostenible i altres mecanismes mediadors; i comportament laboral sostenible.

- **Autosistema prosostenible.** En relació amb la sostenibilitat social i el treball, s'han identificat dos constructes del sistema de les persones: **personalitat** (p. ex., el factor de responsabilitat s'ha associat amb el comportament ecològic voluntari de las persones en el treball); i **identitat ambiental** (i. e., concepció que té la persona de si mateixa sobre la seua connexió i vinculació a l'entorn natural).
- **Actituds i motivació prosostenibles pel treball.** En aquesta temàtica, s'han identificat els constructes següents relacionats amb la sostenibilitat social i el treball: confiança, actituds laborals positives i motivació intrínseca.
 - **Confiança.** Té una comesa dual: d'una banda, representa una actitud laboral que estableix que les persones se senten segures per a experimentar i participar en diversos comportaments, com per exemple els relacionats amb el medi ambient en el treball; d'altra banda, també és un indicador general de la qualitat de les relacions, representant un component clau del capital social.
 - **Actituds laborals positives: satisfacció laboral** (considerada com a component principal de benestar i qualitat de vida), **compromís** (p. ex., amb el treball, amb les persones del treball, compromís ambiental), i **"engagement" en el treball.**
 - **Motivació intrínseca.** En tant que les decisions i comportaments individuals acords amb els principis de sostenibilitat o sostenibilitat social han de ser independents d'incentius externs i basar-se en una motivació intrínseca.
- **Percepcions de l'entorn laboral sostenible i altres mecanismes mediadors.** En aquesta temàtica, s'han identificat dos constructes relacionats amb la sostenibilitat social i el treball: **ètica de la cura** que es percep en l'entorn laboral i **ajustament** percebut entre l'orientació cap a la sostenibilitat en el treball i el sistema de valors personals de les persones (aquest últim tema es desenvoluparà més àmpliament en la unitat didàctica 6).
- **Comportament laboral sostenible.** En aquesta temàtica, s'han identificat dos constructes relacionats amb la sostenibilitat social i el treball: **identitat en el treball** i **comportaments de sostenibilitat en el treball.**
 - **Identitat en el treball.** És un mecanisme d'externalització de valors personals que només es dona quan aquests són coherents amb els valors de l'entorn laboral. En concret, es suggereix que les inversions que fan les organitzacions en responsabilitat social corporativa, que donen suport tant a les dimensions socials

com ambientals de la sostenibilitat, impacten en la motivació i el comportament de les persones treballadores només quan els seus valors estan alineats amb els principis i valors de la sostenibilitat social.

- **Comportaments de sostenibilitat en el treball.** Es refereixen als constructes que denoten els comportaments voluntaris de les persones en el treball, més enllà de les responsabilitats formals: comportament de ciutadania organitzacional, participació en programes de voluntariat corporatiu i comportament ambientalment responsable en el treball.

En conclusió, la sostenibilitat social es presenta com un aspecte de l'orientació sostenible en els entorns laborals, en el qual les persones contribueixen a través de les seues actituds i comportaments. Des de la psicologia del treball i de les organitzacions s'aporta l'estudi, la interpretació i el disseny d'un entorn laboral que contribuïska simultàniament a l'eficiència, però també a un impacte positiu en la vida de les persones, les organitzacions i la societat.

Unitat didàctica 6. Ajustament persona-treball

1. Ajustament de la persona en l'entorn laboral

- 1.1. Tipus d'ajustament persona-entorn
- 1.2. Ajustament dinàmic persona-entorn
- 1.3. Ajustament demandes-habilitats en entorns laborals digitals
- 1.4. Ajustament necessitats-recursos del treball híbrid

2. Contracte psicològic

- 2.1. Conceptualització i tipus de contracte psicològic
- 2.2. Estratègies per a gestionar l'incompliment del contracte psicològic

1. Ajustament de la persona en l'entorn laboral

L'ajustament persona-entorn s'ha definit com el grau de compatibilitat entre les característiques de les persones i les del seu entorn laboral. En termes generals es suggereix que, un alt grau d'ajustament entre les característiques de la persona i les del treball s'associa amb actituds i comportaments laborals favorables (Kühner et al., 2024). L'ajustament es pot avaluar amb nombrosos aspectes de l'entorn de treball, que poden determinar tant el benestar com la sostenibilitat laboral.

En aquesta unitat didàctica es presenta una classificació establerta en diversos nivells de persona-entorn laboral. A més, s'analitzen diversos tipus d'ajustament considerant el dinamisme i la diversitat de característiques i necessitats de les persones i dels entorns laborals. Finalment, s'examina el contracte psicològic com a element clau per a mantenir l'ajustament al llarg de la vida laboral, i contribuir a més al treball decent i sostenible.

1.1. Tipus d'ajustament persona-entorn

En l'entorn laboral, l'ajustament tracta d'adequar les persones en un treball. Per a les persones suposa tenir un treball que s'ajuste a la seua formació i complisca les seues necessitats, objectius i valors. Per a les organitzacions suposa tenir persones que s'ajusten al lloc de treball i a l'entorn laboral. En aquest context, el «**Model sostenible d'ajustament persona-entorn**» (Kühner et al., 2024) és una proposta que integra la sostenibilitat ambiental en l'entorn laboral, amb la finalitat de comprendre com s'ajusten les característiques de les persones i les del treball, quin tipus d'ajustament sorgeix i quins efectes poden tenir en les actituds laborals (p. ex., satisfacció laboral; vegeu Figura VI.1).

Pel que fa a les **característiques de les persones**, aquest model considera els efectes de dues característiques personals (Kühner et al., 2024):

- L'**autoeficàcia**, és a dir, fins a quin punt les persones creuen que poden contribuir amb èxit al treball.
- Els **valors**, que són diversos aspectes que la persona considera bons o beneficiosos i que, en part, determinen les preferències en el treball.

Aplicant aquestes característiques personals al context de la sostenibilitat ambiental en el treball, es proposen aquests constructes:

- L'autoeficàcia ambiental, entesa com el grau en què les persones creuen que poden contribuir exitosament a la sostenibilitat ambiental en el treball.
- Els valors ambientals, que descriuen la importància que les persones treballadores atorguen a la sostenibilitat ambiental com a principi rector en les seues vides. Es relacionen amb la necessitat que tenen de protegir els recursos naturals i el medi ambient.

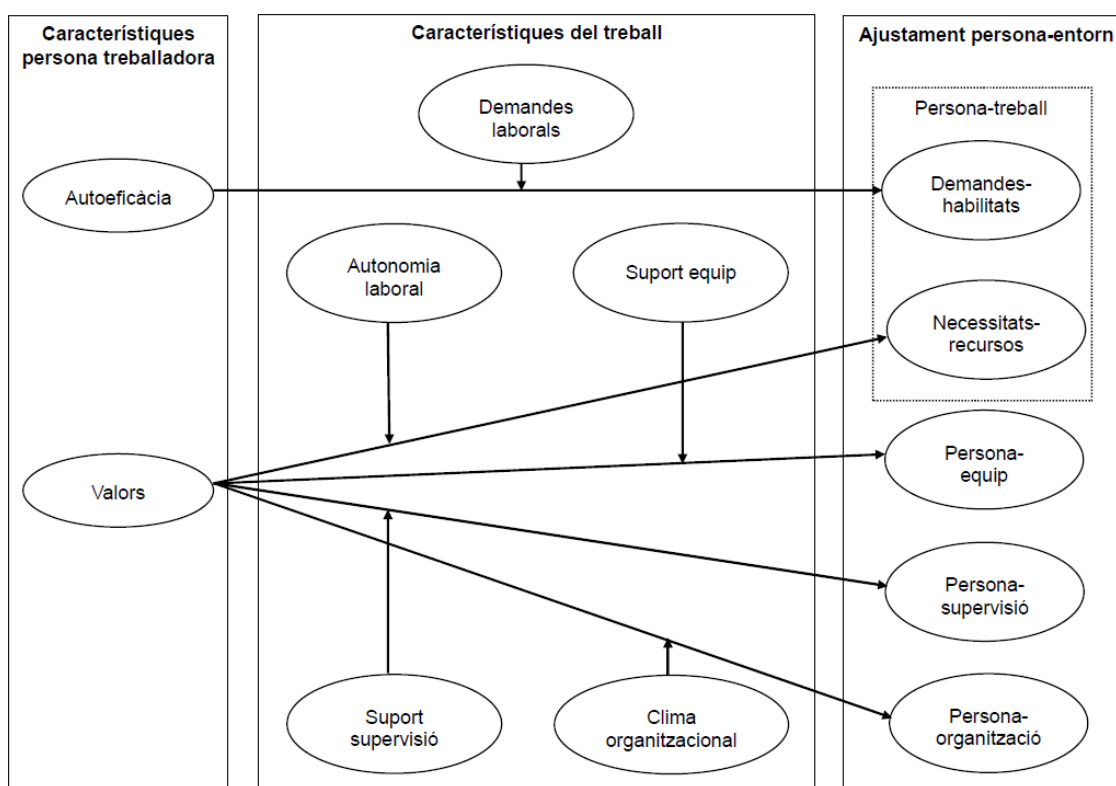


Figura VI.1. Model sostenible d'ajustament persona-entorn

(adaptat de Kühner et al., 2024, p.2)

Pel que fa a las **característiques del treball**, aquest model considera els efectes de (Kühner et al., 2024):

- Les **demandes laborals**, que fan referència als aspectes del treball (físics, cognitius, emocionals i/o socials) que requereixen de cert esforç o habilitat i comporten costs fisiològics i psíquics.
- L'**autonomia laboral**, que fa referència al grau en què una persona té control sobre com exercir en el seu lloc de treball.
- El **suport de l'equip** (i. e., col·legues de treball) i el **suport** del personal de **supervisió**.
- El **clima organitzacional**, que fa referència a la configuració d'una organització en base a les percepcions compartides de les persones que la constitueixen (González-Romá i Peiró, 1999).

Aplicant aquestes característiques del treball al context de la sostenibilitat ambiental en el treball, es proposen aquests constructes:

- Les demandes laborals ambientals, que es refereixen al grau en què el treball requereix que les persones consideren i actuen en conseqüència amb la sostenibilitat ambiental.
- L'autonomia laboral ambiental, entesa com el grau de control que tenen les persones per a prendre decisions laborals que afecten l'entorn natural (p. ex., autonomia per a un comportament proambiental).
- El suport ambiental de l'equip de treball, com a indicador de valor ambiental, fa referència al grau en què les persones de l'equip de treball es donen suport en qüestions de sostenibilitat ambiental (p. ex., proporcionar informació útil sobre la protecció del medi ambient, compartir coneixements ambientals, ajudar a actuar de manera respectuosa amb el medi ambient en el treball).
- El clima organitzacional ambiental que inclou les polítiques, procediments i pràctiques d'una organització relacionades amb la sostenibilitat ambiental. Un clima organitzacional ambiental sòlid indica a les persones que l'organització valora la sostenibilitat i la protecció del medi ambient.

Pel que fa a l'**ajustament persona-entorn**, la combinació de les característiques prèviament considerades (tant de les persones com del treball) donen lloc a diferents tipus

d'ajustament (Kühner et al., 2024): persona-treball, persona-equip, persona-supervisió i persona-organització.

[1] Ajustament persona-treball. És un ajustament **complementari** que es produeix quan les característiques de la persona es complementen amb les característiques del treball i viceversa. Aquest tipus d'ajustament inclou: ajustament demandes-habilitats i ajustament necessitats-recursos.

- **Ajustament demandes-habilitats.** Fa referència a la compatibilitat entre les demandes de l'entorn laboral i les corresponents habilitats d'una persona. L'ajustament demandes-habilitats és major, quan un lloc de treball és ocupat per una persona que disposa de les habilitats necessàries per a l'exercici correcte d'aquest. Aquest ajustament s'associa amb actituds laborals favorables, ja que permet les persones treballadores sentir-se competents.
- **Ajustament necessitats-recursos.** Fa referència a la compatibilitat entre les necessitats psicològiques d'una persona i els respectius recursos de l'entorn laboral (p. ex., autonomia, varietat i complexitat de tasques, suport social). Aquest tipus d'ajustament s'associa amb actituds laborals favorables, en fomentar entre les persones treballadores la sensació que se'ls comprèn i dona suport en les necessitats que pugen tenir.

[2] Ajustament persona-equip. És un ajustament **suplementari** que es produeix quan les característiques de la persona són similars a les d'altres persones de l'entorn laboral, en aquest cas, del seu equip de treball. L'ajustament persona-equip és major, quan es comparteixen valors similars. Aquest tipus d'ajustament s'associa amb actituds laborals favorables, perquè satisfà les necessitats de pertinença i afiliació.

[3] Ajustament persona-supervisió. És un ajustament **suplementari** que es produeix quan les característiques de la persona són similars a les d'altres persones del seu entorn laboral, en aquest cas, les de la plantilla de supervisió. L'ajustament persona-supervisió és major quan les persones treballadores i qui les supervisen comparteixen valors similars. Aquest tipus d'ajustament s'associa amb actituds laborals favorables, ja que promouen sentiments d'inclusió i confiança.

[4] Ajustament persona-organització. És un ajustament **suplementari** que es produeix quan els valors de la persona són similars als de l'organització. L'ajustament persona-organització és major quan els valors de les persones treballadores s'alineen amb els de l'organització. Aquest tipus d'ajustament s'associa amb actituds laborals favorables

perquè, l'igual que l'ajustament persona-equip i persona-supervisió, crea un sentit de similitud i pertinència.

La investigació realitzada en aquesta temàtica ofereix suport al model analitzat. En concret, a excepció de l'ajustament necessitats-recursos, les combinacions entre les característiques ambientals de les persones treballadores i les corresponents característiques ambientals del treball s'associaren amb els tipus d'ajustament ambiental proposats: demandes-habilitats, persona-equip, persona-supervisió i persona-organització. Alhora, aquestes interaccions generen actituds laborals més favorables (p. ex., alts nivells de satisfacció laboral). A més, aquestes relacions estan mediades en part per l'ajustament persona-entorn ambiental.

En resum, es suggereix que en el context laboral s'hauria de maximitzar l'ajustament persona-entorn per l'efecte positiu que pot tenir en la manera com les persones se senten i pensen sobre el seu treball. El disseny i integració en l'entorn laboral, pot fomentar actituds i comportaments laborals favorables, així com la sostenibilitat ambiental en el treball.

1.2. Ajustament dinàmic persona-treball

Els diversos canvis en actituds, valors i preferències de les persones, així com en les circumstàncies laborals i de rol ocorren d'una manera natural i repetida, provocant un cert grau de desajustament. Si bé els efectes negatius immediats de la falta d'ajustament persona-entorn poden ser descoratjadors, els reajustaments continuats poden oferir oportunitats per a assolir nivells encara més alts d'ajustament entre persona i entorn de treball. Des d'aquesta consideració, s'ha plantejat el «**Model dinàmic d'ajustament persona-entorn de treball**» (Keane et al., 2024), que explica com l'ajustament entre persona i entorn laboral canvia al llarg del temps (vegeu Figura VI.2).

El plantejament integral d'aquest model considera dues formes d'ajustament: persona-organització i persona-treball. El nivell **persona-organització** excedeix de l'abast d'aquesta unitat didàctica, de manera que l'anàlisi d'aquest model se centra en l'ajustament **persona-treball**. Així, tal i com s'ha indicat en l'apartat anterior, aquest tipus d'ajustament es duu a terme mitjançant dos mecanismes: necessitats-recursos i demandes-habilitats. L'ajustament es produeix quan es complementen les característiques de la persona amb les característiques del seu treball i viceversa (Keane et al., 2024).

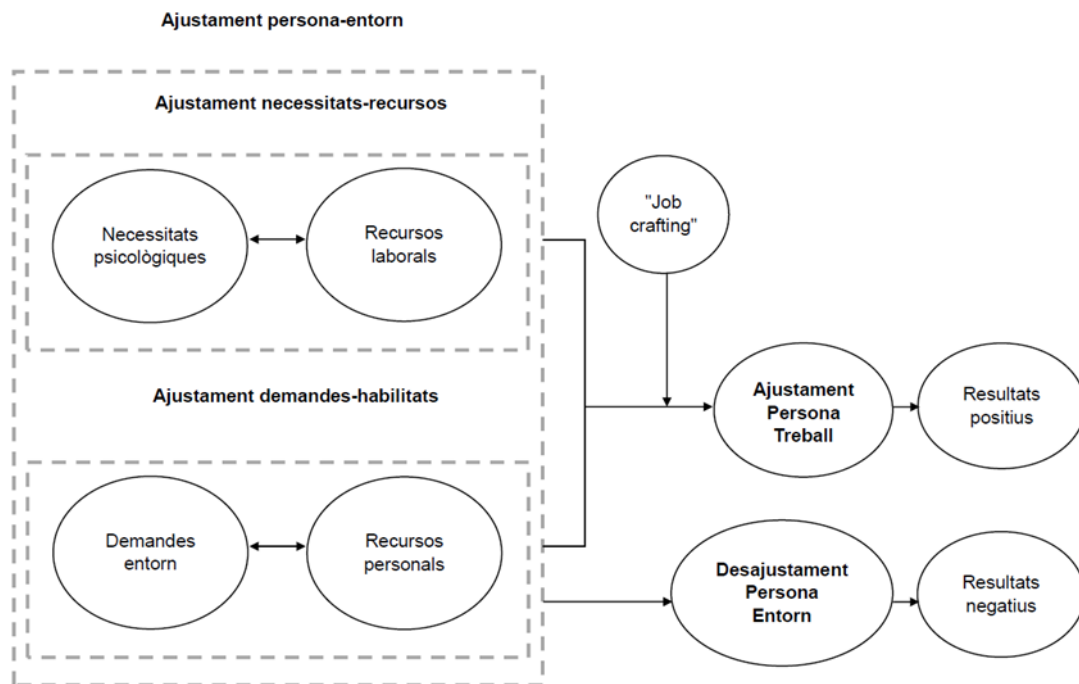


Figura VI.2. Model dinàmic d'ajustament persona-entorn de treball

(adaptat de Keane et al., 2024, p.2169)

Ajustament necessitats-recursos. Representa la percepció que té la persona sobre si els recursos disponibles de l'entorn laboral satisfan les seues necessitats psicològiques (p. ex., diners, implicació social). Aquest tipus d'ajustament es produeix a través de la provisió de recursos laborals proporcionats pel treball (p. ex., relacions positives i saludables amb les persones de l'equip), amb els quals satisfer les necessitats psicològiques de les persones treballadores (Keane et al., 2024).

En els casos en els quals les necessitats psicològiques no són satisfetes, els recursos personals i laborals poden esmorteir la insatisfacció psicològica. Per exemple, el suport de les persones de l'equip de treball pot esmorteir l'efecte negatiu de les demandes laborals.

Ajustament demandes-habilitats. Representa la correspondència entre les demandes de l'entorn laboral i els recursos personals (i. e., coneixements, competències i habilitats) que poden utilitzar-se per a abordar les demandes. El seu desajustament s'origina a partir de les discrepàncies entre les demandes canviants d'un treball i el conjunt d'habilitats existents de la persona. Es proposen dos mecanismes d'intervenció que promouen l'ajustament entre les demandes i les habilitats (Keane et al., 2024):

- Amb l'ajuda dels recursos personals, les persones poden renovar el conjunt d'habilitats i mantenir un nivell persistent d'habilitat i eficàcia en el treball.
- L'entorn laboral pot proporcionar accés a més recursos laborals. No obstant això, la decisió d'aprofitar aquests recursos laborals recau, en última instància, en la persona.

"Job crafting". És un procés que permet a les persones influir proactivament en l'entorn laboral, en concret, mitjançant canvis físics i cognitius en les tasques o en els límits de les relacions en el treball. En aquest model es proposa què, a través del "job crafting", les persones poden modelar activament el seu entorn de treball per tal d'augmentar els recursos personals i laborals, amb els quals poden esmorteir i fer front als efectes negatius de les demandes laborals. És a dir, en maximitzar els recursos personals i laborals, les persones poden protegir-se o aprendre a afrontar les exigències del treball (Keane et al., 2024).

Per últim, en aquest model s'han considerat diversos **resultats** derivats de l'**ajustament** de la persona i el seu entorn laboral (Keane et al., 2024). Alguns dels principals resultats **positius** són: acompliment, orientació a la clientela, comportament de ciutadania organitzacional (p. ex., ser amable, ajudar a altres persones en el treball), innovació, creativitat, comportament proactiu, satisfacció professional i satisfacció amb la vida. Quan les persones se senten **desajustades** en el treball poden experimentar: estrès, burnout, intencions d'abandonar el treball, i incomoditat o incompatibilitat amb les tasques i les persones del treball.

En resum, atesa la naturalesa canviant del context laboral, és convenient que es revise d'una manera contínua l'ajustament persona-entorn. Els resultats negatius associats amb el desajustament poden mitigar-se amb la creació d'intervencions que vagen dirigides tant a promoure l'ajustament necessitats-recursos com l'ajustament demandes-habilitats, per a adaptar-se adequadament als canvis en el treball al llarg del temps. Aquesta estratègia és clau per a gestionar correctament el talent i contribuir a la sostenibilitat i en el treball.

1.3. Ajustament demandes-habilitats en entorns laborals digitals

Com s'ha avançat en la unitat didàctica 3, en els entorns laborals cada vegada es més freqüent l'ús de tecnologies digitals (p. ex., intel·ligència artificial). Perquè la intel·ligència artificial pugui aportar valor sostenible al treball (p. ex., augment de l'eficiència operativa, presa de decisions informades amb més rapidesa, innovació en productes i serveis), és

necessari fomentar-ne la coexistència amb les persones. En aquest context, es proposa la capacitat adaptativa en habilitats (i. e., tècniques, humanes i conceptuals) per a reajustar-se a les demandes en entorns laborals digitals, i afavorir així la relació simbiòtica de persones i sistemes d'intel·ligència artificial en el treball (Zirar et al., 2023).

L'avenç de la intel·ligència artificial permet igualar o superar certes habilitats específiques, transformant la naturalesa de les activitats laborals en els entorns de treball digitals. Aquest progrés té un efecte ambivalent, ja que els sistemes intel·ligents poden donar suport en el treball (p. ex., automatització de tasques repetitives amb precisió), però també poden substituir i desplaçar les persones dels treballs. Encara que l'ús d'intel·ligència artificial en el treball redueix la necessitat d'exercici humà en certes tasques, no és previsible que els sistemes intel·ligents desplacen per complet les habilitats humanes específiques. A continuació, es presenten les habilitats necessàries per a la coexistència entre persones i intel·ligència artificial en el treball, organitzades al voltant de tres categories (Zirar et al., 2023): tècniques, humanes i conceptuals.

Habilitats tècniques. En l'entorn laboral digital, fan referència a la capacitat de les persones per a treballar amb sistemes intel·ligents (p. ex., habilitats informàtiques o en tecnologies de la informació. El progrés en l'adopció de la intel·ligència artificial en el treball depèn, en part, de la capacitat tècnica de les persones. Aquestes capacitats tecnològiques abasten des de coneixements informàtics fins a tecnologies digitals basades en màquines, com ara intel·ligència artificial, nanotecnologia, realitat virtual, digitalització, robòtica o Internet de les coses (IoT). Cal considerar què, a mesura que el progrés tecnològic continua evolucionant, també ho fan les habilitats tècniques, per la qual cosa podran abastar altres àrees tecnològiques en el futur.

Habilitats humanes. Fan referència a la capacitat de les persones per a connectar i treballar amb altres persones. En l'entorn laboral digital, aquestes habilitats humanes inclouen, entre altres: gestió de personal, coordinació, intel·ligència emocional, intercanvi de coneixements, treball en equip, col·laboració, delegació i negociació. Aquestes habilitats són considerades essencials per a l'adopció de la intel·ligència artificial en el treball, ja que la quantitat de dades per a configurar sistemes intel·ligents en l'entorn laboral requereix un intercanvi «honest» de coneixements i treball en equip. S'ha de considerar que, la proliferació de sistemes intel·ligents està canviant la composició dels equips, coexistint persones i robots/sistemes intel·ligents (p. ex., assistent d'intel·ligència artificial) com a integrants d'un mateix equip de treball.

Habilitats conceptuais. Fan referència a la capacitat de les persones per a treballar amb conceptes i idees en el desenvolupament de solucions. En l'entorn laboral digital, aquestes habilitats es dirigeixen a visualitzar aplicacions d'intel·ligència artificial en el treball, a comprendre com els diferents components dels sistemes intel·ligents depenen entre si, a identificar relacions i percebre factors clau rellevants per a la intel·ligència artificial en el treball, i a actuar de manera que es promoga la intel·ligència artificial en l'entorn laboral. Aquestes habilitats conceptuais inclouen, entre d'altres: resolució de problemes complexos, pensament analític, innovació, aprenentatge actiu, pensament i anàlisi crític, creativitat i iniciativa, presa de decisions, anàlisi de dades i flexibilitat cognitiva.

Recapitulant, la capacitat d'una persona per a coexistir amb sistemes d'intel·ligència artificial en entorns laborals requereix la combinació d'habilitats tècniques, humanes i conceptuais. No obstant això, aquesta coexistència pot generar en les persones una competència laboral cíclica constant (vegeu Figura VI.3), per aprendre noves habilitats que són complexes d'exercir per a la intel·ligència artificial en el treball.

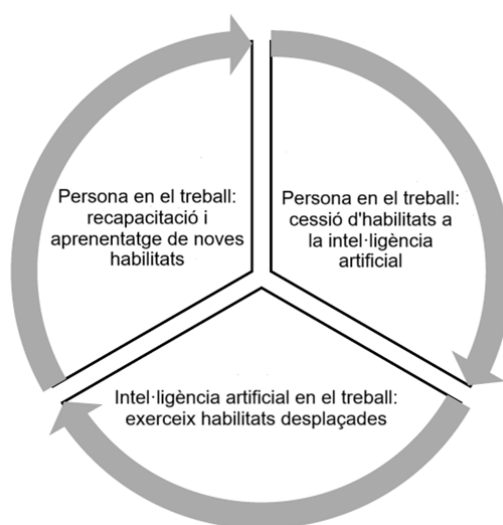


Figura VI.3. Competició laboral cíclica i infinita persona-intel·ligència artificial

(Zirar et al., 2023, p.7)

La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que, l'adopció de la intel·ligència artificial en el treball comporta la cessió humana de certes habilitats en favor de sistemes intel·ligents (Zirar et al., 2023). En conseqüència, les persones perden ocupacions

i/o tenen limitades les habilitats en el treball, degut a l'exercici d'habilitats «desplaçades» realitzat per la intel·ligència artificial. No obstant això, les aplicacions de sistemes intel·ligents generen noves tasques, que requereixen de personal en contínua recapacitació i/o aprenentatge de noves habilitats per tal d'ajustar-se a les demandes laborals canviants. Aquest ajustament és temporal i cíclic, ja que és esperable que la intel·ligència artificial serà capaç d'exercir noves habilitats amb el pas del temps. Així que, per a fer servir la tecnologia deliberadament i mantenir l'adequació en un entorn laboral digital, las persones han d'aprendre i/o perfeccionar certes habilitats i cedir-ne d'altres.

En resum, la coexistència sostenible entre persones i intel·ligència artificial en el treball requereix d'una capacitat humana adaptativa i constant en habilitats rellevants, que permeti treballar les persones amb sistemes intel·ligents i (re)ajustar un nivell adequat de competitivitat laboral.

1.4. Ajustament necessitats-recursos del treball híbrid

El treball híbrid, entès com una entitat flexible i sistèmica, ofereix diversitat de combinacions per a organitzar el treball de manera sostenible, ajustant les necessitats de les persones amb els objectius laborals. Els acords de treball flexible afavoreixen l'equilibri de rol laboral-no laboral, el que contribueix alhora al benestar i la productivitat. En aquest context, el «**Model de treball híbrid**» (Vartiainen i Vanharanta, 2024) suggereix diversos elements primaris, secundaris i característiques que combinar, per al disseny de modalitats de treball flexible (p. ex., treball remot, teletreball) que tracten d'ajustar-se als diversos i canviants entorns laborals (vegeu Figura VI.4).

Els entorns laborals actuals són combinacions d'elements físics, virtuals i socials que poden canviar d'una manera àmplia i flexible amb el temps, impulsats per l'evolució dels objectius i les exigències laborals. Considerant que «híbrid» es refereix a la combinació de dos o més elements, aquest model proposa que els elements primaris combinables del treball híbrid són quatre (Vartiainen i Vanharanta, 2024): espai físic, espai virtual o digital, espai social i espai temporal (i. e., el temps).

[1] Espai físic. Fa referència al context físic de l'entorn laboral. La disponibilitat d'espais de treball en diferents ubicacions i l'oportunitat d'escollir quins utilitzar i quan fer-ho són facilitadors del treball híbrid. Els elements secundaris de l'espai físic són: ubicació, centre de treball i mobilitat.

- **Ubicació.** Fa referència a la naturalesa geogràfica de l'espai de treball. Per exemple: a l'oficina, a casa, en barris, en zones urbanes i rurals, en diferents parts del país, en altres països i a tot el món.

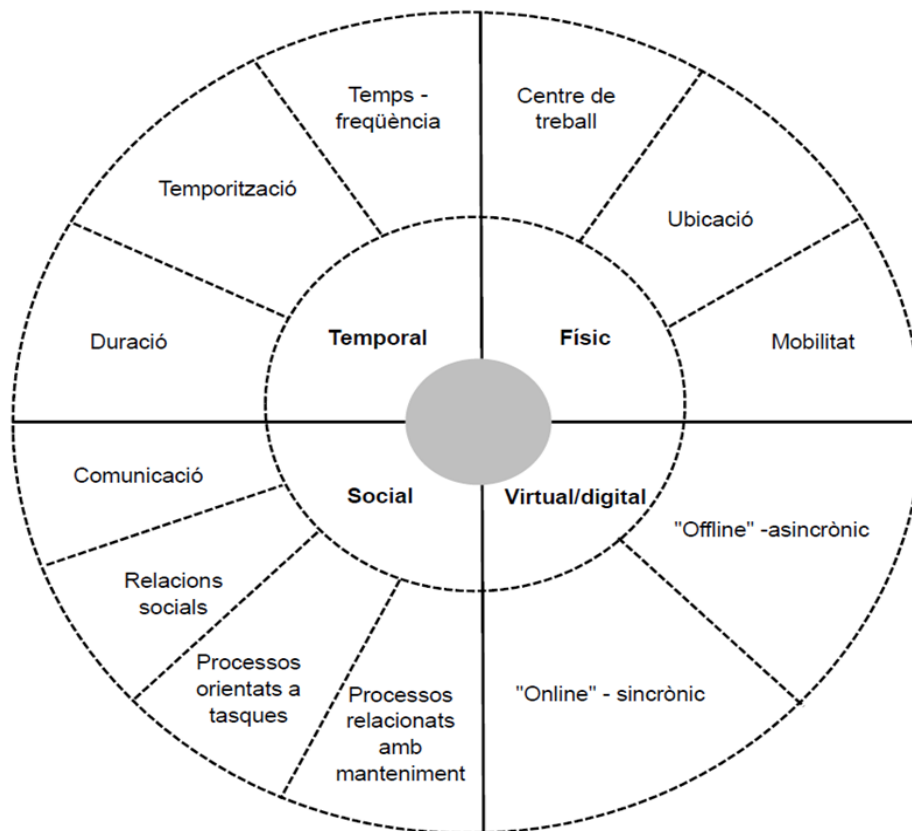


Figura VI.4. Model de treball híbrid (Vartiainen i Vanharanta, 2024, p.4)

- **Centre de treball.** Fa referència a l'espai que proporciona un context físic per a treballar. Per exemple: domicili de la persona treballadora, instal·lacions de l'empresa (espai de treball principal), vehicles (p. ex., cotxes, autobusos, avions), altres espais de treball (p. ex., instal·lacions de la clientela, instal·lacions alternatives de l'empresa), i espais de treball alternatius (p. ex., hotels, cafeteries, parcs, centres comunitaris). En la pràctica, la qualitat d'un espai de treball com a premissa física i context laboral varia segons els recursos de l'organització i de les persones que hi treballen.
- **Mobilitat.** És un element secundari de l'espai físic perquè permet utilitzar diverses ubicacions, a diari i setmanalment, com a entorn de treball. La ubicació múltiple provoca canvis no només en els espais de treball, sinó també en les característiques

virtuals i socials. Per exemple, la disponibilitat de connexió a Internet i les interrupcions socials varien segon l'espai. La forma de mobilitat és una característica que es pot dissenyar, ja que es pot triar. Per exemple, si es tracta de mobilitat regular entre la casa i l'oficina, o mobilitat contínua dins i entre diversos espais.

[2] Espai virtual o digital. És la zona d'un espai virtual que s'utilitza per al treball i la col·laboració (p. ex., entorn de treball col·laboratiu per a equips dispersos). Els espais virtuals complexos integren diverses eines de comunicació, com el correu electrònic, les conferències d'àudio i vídeo, el calendari grupal, el xat, la gestió de documents i les eines de control de presència. Una característica important de l'espai virtual és que les eines permeten a les persones treballar individualment i en grup, tant de manera presencial (asincrònica) com en línia (sincrònica) quan les persones estan físicament disperses en diferents ubicacions.

[3] Espai social. Abasta la comunicació i la interacció social amb diferents propòsits, tant en entorns físics com virtuals. Les persones poden optar per treballar en solitari, de manera remota o en persona amb altres persones, en línia o fora de línia, de manera asincrònica o sincrònica, en el centre de treball principal o en qualsevol altre espai. Els elements secundaris de l'espai social són: comunicació, relacions socials, processos orientats a tasques en les interaccions i processos relacionats amb el manteniment de grups.

- **Comunicació i relacions socials.** La comunicació (p. ex., cara a cara, mediada) és un prerequisit per a altres elements secundaris, com el manteniment de les relacions socials (p. ex., suport, ajuda, suggeriments) i els processos relacionats amb la creació de tasques i equips. La comunicació és un factor crucial i necessari per a la interacció social i la col·laboració en el treball híbrid (p. ex., entre persones i eines d'intel·ligència artificial).
- **Processos orientats a tasques en les interaccions.** Inclouen l'intercanvi d'informació (p. ex., mitjançant el subministrament i el desenvolupament d'informació i coneixement) i l'aprenentatge mutu, la cooperació (i. e., es refereix al treball conjunt en la pràctica), i la coordinació entre les persones participants, que és necessària per a ajustar el treball de cada persona del grup al treball de la resta de persones i a l'objectiu general del grup.
- **Processos relacionats amb el manteniment de grups.** Fan referència al desenvolupament d'equips per a fomentar la confiança i la cohesió en la col·laboració. Els factors que faciliten el treball híbrid a nivell d'equip, han de donar suport a aquests

processos. El criteri principal en seleccionar tecnologies de col·laboració és la complexitat de les tasques de comunicació i col·laboració. Per a gestionar aquesta complexitat, hi ha diversos mecanismes d'adaptació, com, per exemple, la contractació o la formació, o la modificació de les tasques, el context o les eines utilitzades.

[4] Espai temporal. El factor determinant en el model de treball híbrid és la flexibilitat horària. El temps és crucial perquè les demandes contextuais i els recursos disponibles en el treball híbrid flexible canvien constantment. Els elements secundaris de l'espai temporal són: duració, temps i freqüència.

- **Duració.** Fa referència a quant de temps dura quelcom en unitats de temps, és a dir, minuts, hores, dies, setmanes, mesos o anys. Per exemple, una persona en format híbrid pot treballar dues setmanes al mes de manera remota o quatre setmanes a l'estranger.
- **Temporització.** Fa referència a quan es realitza o es produeix quelcom, ja siga durant certes hores del dia o certs dies de la setmana (p. ex., programació, horari). Per exemple, una persona en format híbrid pot treballar a casa al matí i a les instal·lacions de l'empresa tot el dia els dilluns i els divendres.
- **Freqüència.** Fa referència a quantes vegades passa quelcom durant un període, ja siga cada hora, a diari, setmanal, mensual o constantment, i si ocorre d'una manera regular o ocasional. Per exemple, una persona en format híbrid pot treballar ocasionalment a casa.

En resum, aquest model analitzat considera la flexibilitat com l'essència de la hibridesa. La hibridesa és una forma heurística d'organitzar el treball de manera flexible per tal d'afrontar canvis previstos (p. ex., en productes, en el mercat) i inesperats (p. ex., pandèmies, desastres naturals, conflictes). La necessitat de flexibilitat i solucions híbrides en llocs de treball, tasques i contextos laborals requereix adaptar els elements del treball híbrid i les seues característiques cas per cas. El disseny i la implementació depenen, en part, del propòsit i l'objectiu acordat per les demandes del context, els recursos disponibles i les necessitats de les persones treballadores. En qualsevol cas, s'han de garantir condicions de treball sostenibles, perquè les persones no es sobrecarreguen i puguin afrontar de manera segura i saludable les exigències del treball.

2. Contracte psicològic

Tan diverses i canviants són les condicions de treball com les característiques de la força humana laboral. La diversitat intergeneracional en l'entorn laboral implica que coexisteixen diverses generacions (p. ex., generació X, generació Y) que poden experimentar el treball de manera diferent i esperar distints resultats laborals a canvi de les seues aportacions. Aquesta àmplia variabilitat requereix la necessitat d'ajustar les expectatives i necessitats dels diferents grups de persones en el treball, per a tractar de mantenir el benestar i la sostenibilitat laboral. En aquest context es proposa el contracte psicològic com a element clau per ajustar, de manera diferenciada, les persones amb el seu entorn laboral (Deas i Coetzee, 2022; Peiró, 1999).

2.1. Conceptualització i tipus de contracte psicològic

El **contracte psicològic** fa referència a les creences i expectatives que una persona té sobre les obligacions i els beneficis recíprocs que s'intercanvien en una relació laboral (Guest et al., 2010). S'estableixen des d'ambdues parts del contracte, és a dir, entre la persona que contracta i la persona que treballa. El **contingut** del contracte psicològic fa referència a la varietat de promeses que les parts s'intercanvien al llarg de la vida laboral com, per exemple: compensacions econòmiques, desenvolupament professional, seguretat laboral, equilibri treball-no treball, lleialtat, respecte a les normes laborals i desenvolupament d'habilitats per a exercir adequadament el treball.

L'Objectiu de Desenvolupament Sostenible (ODS) 8, que pretén «promoure el creixement econòmic inclusiu i sostenible, l'ocupació i el treball decent per a totes les persones», està orientat a la qualitat del treball (ONU, 2015). Conté elements de contingut del contracte psicològic, i s'espera que les persones que contracten incloguen, entre altres compromisos, la seguretat laboral, el desenvolupament professional i la distribució del poder entre les persones que treballen, com a part de les pràctiques operatives per a mantenir estàndards de treball decent de manera continuada (Braganza et al., 2021).

Aspirar a un treball decent és un propòsit universal, però el context i els valors de cada país aporten variacions culturals que influeixen en el fet que s'assolisca (Martínez-Tur et al., 2023). De manera similar, el contracte psicològic està obert a la interpretació d'ambdues parts, centrant-se en les qüestions substancials de l'intercanvi en termes de compliment o incompliment respecte a algun aspecte del treball.

El **compliment** del contracte psicològic es defineix com la percepció que té alguna de les parts implicades sobre si els intercanvis que s'han realitzat s'ajusten a les expectatives prèvies. L'**incompliment** del contracte psicològic es refereix a la percepció que té una de les parts que l'altra no ha complit adequadament l'intercanvi que creia haver-se establert (Guest et al., 2010). La investigació desenvolupada en aquesta temàtica suggereix que, en línies generals, en el compliment del contracte psicològic es respecten els intercanvis establerts entre ambdues parts, el que pot generar reciprocitat i actituds laborals positives (p. ex., compromís organitzacional, satisfacció laboral). Mentre que l'incompliment del contracte psicològic denota falta de reciprocitat, el que pot comportar efectes adversos en les actituds i comportaments relacionats amb el treball (p. ex., conductes laborals contraproductives, intencions d'abandonar el treball; Estreder et al., 2109).

Tradicionalment, Rousseau (1995) ha considerat dos tipus de contracte psicològic, **relacional** i **transaccional**. Els contractes relacionals solen establir-se a llarg termini, contenen elements tant econòmics com socioemocionals i es genera una participació mútua en la vida de l'altra part (p. ex., capacició). Pel contrari, els contractes transaccionals solen tenir una duració limitada, es basen en un model d'intercanvi econòmic i se centren en resultats materials (p. ex., salari). Posteriorment, per entendre l'impacte de l'adopció d'intel·ligència artificial en les relacions laborals s'ha proposat un nou tipus de contracte psicològic, **alienacional** (Braganza et al., 2021). Els contractes alienats se centren en acords laborals "ad hoc", el seu abast està determinat per la tecnologia implementada per a mediar les relacions entre la persona que contracte i la persona que treballa, i la base de les interaccions és amb intervenció humana limitada o nul·la (p. ex., amb l'ús d'intel·ligència artificial, les preses de decisions solen basar-se en dades).

Si bé les persones que contracten i les persones que treballen solen diferir en les percepcions i interpretacions sobre les condicions laborals, cert grau de **mutualitat** (i. e., compartir creences sobre els termes específics de l'intercanvi) i **reciprocitat** (i. e., establir compromisos recíprocs) és essencial perquè les relacions d'intercanvi al llarg de la vida laboral siguin funcionals (Dabos i Rousseau, 2004). La variabilitat imperant en l'àmbit laboral propicia desajustaments entre les expectatives i necessitats de les persones en el treball (p. ex., falta de reciprocitat). Els (re)ajustaments poden realitzar-se a través de la implementació de diverses estratègies de gestió del contracte psicològic.

En aquest context, des de la psicologia del treball i de les organitzacions s'ha proposat una intervenció pel desenvolupament de les competències de lideratge virtual, amb la finalitat de millorar el benestar i l'acompliment de les persones amb modalitats de treball flexible (p.

ex., teletreball). D'aquesta manera es pretén contribuir a la millora de la qualitat de vida laboral i a l'estratègia europea per a donar forma al futur digital d'Europa (Rodríguez i Tordera, 2021-2025[#]).

2.2. Estratègies per a gestionar l'incompliment del contracte psicològic

Són diverses les accions a realitzar en l'àmbit laboral per a la prevenció i la gestió de les conseqüències de l'incompliment del contracte psicològic (Coyle-Shapiro et al., 2019).

Estratègies preventives de l'incompliment del contracte psicològic. S'han identificat les següents accions organitzacionals de prevenció:

- Fer promeses realistes des del començament de la relació laboral.
- Revaluar constantment les expectatives de les persones (p. ex., durant les avaluacions d'acompliment, interaccions o reunions laborals rutinàries) sobre el contingut i compliment (p. ex., quan s'ha previst) del contracte psicològic.
- Proporcionar suport a les persones des del començament de la relació laboral.
- Construir una relació laboral basada en la confiança.
- Mantenir un equilibri entre les demandes i els recursos de treball.
- Comunicar-se de manera transparent i consistent per a evitar malentesos.
- Anar amb compte amb les declaracions d'intencions, ja que poden convertir-se en part del contracte psicològic.
- Proporcionar espai en el treball perquè les persones expressen les seues inquietuds i necessitats.
- Ser conscients de les diferències individuals i culturals.
- Entendre que no totes las persones valoren la mateixa promesa per igual.

Estratègies de gestió de l'incompliment del contracte psicològic. S'han identificat les següents accions organitzacionals per a gestionar les conseqüències de l'incompliment del contracte psicològic:

- Proporcionar explicacions creïbles i evidència de les raons de l'incompliment del contracte psicològic.
- Reconèixer que s'ha produït un incompliment del contracte psicològic i proporcionar un marc temporal per a la seua resolució.
- Tenir mentors de rol (p. ex., plantilla de supervisió), que ajuden a les persones a comprendre l'esdeveniment i minimitzar la intensitat de les seues reaccions.
- Proporcionar eines a les persones per a superar l'incompliment (p. ex., resiliència).
- Desenvolupar un clima emocionalment saludable i tolerant per esmorteir els efectes nocius de l'incompliment del contracte en la salut i l'acompliment de les persones.

En resum, l'ajustament persona-treball mitjançant el contracte psicològic pot resultar satisfactori tant per a les persones com per a l'entorn laboral. Resulta clau gestionar-ne el compliment per afavorir un ajustament adequat, el que alhora redunda en la promoció universal del treball decent i sostenible per a les persones.

Unitat didàctica 7. Principals problemes psicosocials en el context laboral: estrès laboral i "burnout"

1. Salut mental en el treball

- 1.1. Conceptualització de salut mental
- 1.2. Programes de salut mental en el treball
- 1.3. Gestió de riscos psicosocials en el treball

2. Estrès laboral

- 2.2. Delimitació conceptual de l'estrès laboral
- 2.3. Desencadenants de l'estrès laboral
- 2.4. Model conceptual d'estressors repte-obstacle en el treball 2.0
 - 2.4.1. Classificació de les demandes laborals en estressors repte-obstacle
 - 2.4.2. Efectes compensatoris i complementaris dels estressors repte-obstacle

3. La síndrome de cremar-se pel treball

3.1. Dimensions i subtipus de "burnout"

3.2. Antecedents i conseqüències de la síndrome de "burnout"

4. Estratègies per a la prevenció i gestió de problemes psicosocials en el treball

4.1. Intervenció primària

4.2. Intervenció secundària

4.3. Intervenció terciària

1. Salut mental en el treball

Els problemes de salut mental s'han identificat com una de les principals causes de discapacitat entre la població activa. A més dels costos socials i financers, la vida personal i laboral de les persones amb problemes de salut mental pot deteriorar-se significativament (p. ex., frustració, estigma, fatiga, menor rendiment, major absentisme; Kelloway et al., 2023).

En aquesta unitat didàctica es considera, principalment, la influència de l'entorn laboral en la salut mental. A més, es presenta una conceptualització de salut mental, el rol del treball en la promoció de la salut mental positiva, així com els programes de salut mental en el treball (prevenció, intervenció i adaptació). Finalment s'analitzen l'estrès laboral i el "burnout", considerats com els principals problemes psicosocials derivats del treball.

1.1. Conceptualització de salut mental

La salut mental no és simplement l'absència de malaltia o dolència, sinó que opera en un continu que generalment va de la salut a la malaltia (vegeu Figura VII.1). En un extrem del continu es troba la salut mental, que es refereix a un estat de benestar en el qual la persona és conscient de les seues pròpies capacitats, pot afrontar l'estrès normal de la vida, pot treballar d'una manera productiva i fructífera, i és capaç de contribuir a la comunitat. En els estats intermedis que existeixen al llarg del continu, es poden considerar la salut mental moderada i la supervivència. Finalment, en l'extrem oposat del continu es troba la malaltia mental, que es refereix a un trastorn psicològic diagnosticable que es caracteritza per la desregulació de l'estat d'ànim, el pensament i/o el comportament (Kelloway et al., 2023).

En el continu de salut mental s'inclou una àmplia gama de possibles estats entre la presència de salut mental (p. ex., saludable, progrés, floriment) i l'absència de salut mental (p. ex., estrès, "burnout"; temes que es desenvoluparan més àmpliament en pròxims apartats d'aquesta unitat didàctica). Depenent de la simptomatologia i la gravetat, les persones poden experimentar en qualsevol moment (Kelloway et al., 2023):

[1] Estat de salut mental positiu, en el qual se senten generalment satisfetes i felices amb les seues vides.

[2] Problemes de salut mental, en els quals experimenten cert **distress** (tema que es desenvoluparà més àmpliament en un pròxim apartat d'aquesta unitat didàctica), i tenen dificultats per a afrontar la situació, però són capaços de realitzar les activitats de la vida diària.

[3] Malalties mentals o trastorns de la salut mental, en els quals són incapaços d'afrontar la situació i experimenten un **distress** debilitant que afecta significativament les funcions de la vida diària.

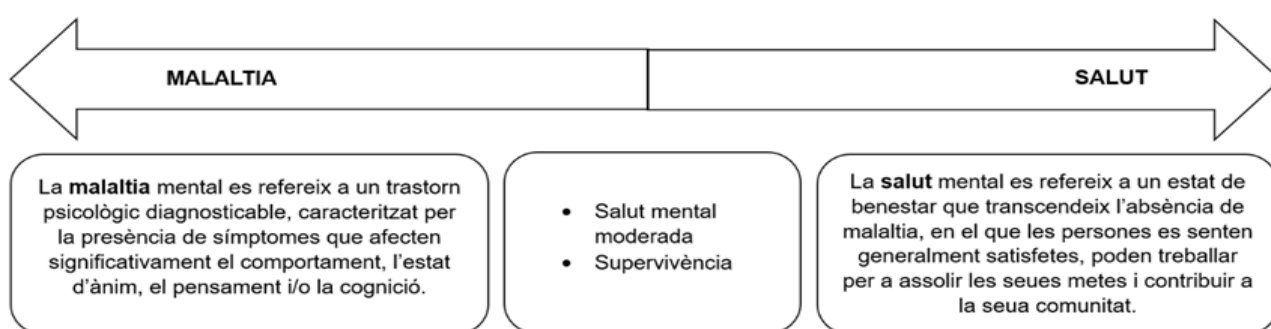


Figura VII.1. Continu de salut mental (adaptat de Kelloway et al., 2023, p.365)

Les condicions laborals poden contribuir a exacerbar els problemes de salut mental (p. ex., depressió, ansietat), i certes malalties o problemes de salut mental poden manifestar-se, i de fet es manifesten, en el treball (p. ex., estrès laboral). Des d'aquesta consideració, la salut ocupacional positiva promou el **rol actiu del treball** a l'hora de proporcionar a les persones recursos que puguin millorar la seua salut mental i benestar, i inclús impulsar el desenvolupament personal. Algunes de les formes en què el treball pot proporcionar recursos a les persones que puguin promoure la salut mental són (Kelloway et al., 2023): el treball en si mateix, és a dir, la participació en la força laboral (p. ex., proporciona ingressos, beneficis socials, propòsit, identitat); la qualitat del lideratge (p. ex., motivant i inspirant a les persones); el significat (p. ex., el treball pot ser una font important de sentit i satisfacció vital); el suport en el treball (p. ex., satisfà la necessitat bàsica de pertinença); i l'autonomia (p. ex., les persones tenen l'oportunitat d'usar una varietat d'habilitats en el treball).

Un entorn laboral psicològicament saludable es refereix a un espai de treball que redueix els factors d'estrès i proporciona recursos a les persones perquè puguin promoure la seua salut i benestar en entorns laborals gratificants, significatius i agradables. Els espais de

treball considerats psicològicament saludables aborden cinc dimensions clau (Kelloway et al., 2023): facilitar la conciliació de la vida laboral i personal; reconèixer els èxits de les persones en el treball; fomentar la implicació de les persones en el treball; oferir oportunitats de creixement i desenvolupament laboral; i promoure la salut i la seguretat en el treball.

[1] Facilitar la conciliació de la vida laboral i personal: proporcionant a les persones treballadores flexibilitat i recursos que els permeten gestionar les exigències de la vida fora del treball (p. ex., horari flexible, teletreball; ajuda amb la cura de menors o persones majors).

[2] Reconèixer els èxits de les persones en el treball: mitjançant recompenses monetàries (p. ex., bonificacions per acompliment) i/o no monetàries (p. ex., agraïments escrits, elogis verbals, celebracions pels aconseguiments d'un projecte).

[3] Fomentar la implicació de les persones en el treball: empoderant a les persones perquè participen en la presa de decisions (p. ex., sol·licitar la seua opinió) i conferir-los autonomia.

[4] Oferir oportunitats de creixement i desenvolupament laboral: oferint formació perquè les persones milloren les seues habilitats i competències, i les apliquen en el treball (p. ex., reemborsament de matrícula, mentoria, "coaching").

[5] Promoure la salut i la seguretat en el treball: mitjançant la prevenció, avaluació i tractament de riscos per a la salut, així com el foment de conductes saludables i segures (p. ex., opcions d'alimentació saludable en el treball; entorn de treball saludable lliure de fum).

Per a fomentar la creació i el manteniment d'entorns laborals saludables es recomana, entre altres accions, desenvolupar polítiques i programes que ajuden a mantenir la salut mental de les persones en el treball.

1.2. Programes de salut mental en el treball

Un enfocament integral de la salut mental en el treball inclou tres pilars: prevenció, intervenció i adaptació. Des d'aquest plantejament, es considera que el treball exerceix un paper clau en la prevenció o mitigació dels factors laborals que contribueixen a la deterioració de la salut mental. També es promou l'interès a desenvolupar polítiques d'adaptació que permeten les persones romandre en el treball o reincorporar-se eficaçment després d'una crisi de salut mental (Kelloway et al., 2023).

- **Pilar 1: Prevenció.** Implica millorar l'equilibri entre els factors laborals estressants i els recursos disponibles per a protegir la salut mental de les persones. Açò es pot aconseguir mitjançant iniciatives proactives que aborden els factors ambientals i laborals. En concret, es proposen intervencions ambientals i individuals.
 - Intervencions ambientals. Dissenyades per a canviar la naturalesa de l'entorn laboral: la naturalesa del treball (p. ex., redisseny de llocs de treball, acords de treball flexibles) o el context social del treball (p. ex., mecanismes de suport social, programes de gestió de conflictes).
 - Intervencions individuals. Dissenyades per a oferir a les persones les habilitats i capacitats necessàries per a gestionar l'estrès o promoure el seu propi benestar (p. ex., relaxació, resiliència, "mindfulness"). Aquest enfocament se centra a transformar la persona: millorant la seua capacitat per adaptar-se al seu entorn o proporcionant-li noves habilitats per a gestionar els factors estressants en el treball.
- **Pilar 2: Intervenció.** Les intervencions en el treball consisteixen en l'alfabetització en salut mental, amb l'objectiu d'empoderar les persones i augmentar l'accés a determinats recursos (p. ex., suport social en el treball, assessorament psicològic, oportunitats de formació i desenvolupament). En concret, es proposen activitats de capacitat i desenvolupament centrades a:
 - Augmentar la comprensió dels problemes de salut mental i reduir l'estigma relacionat amb la salut mental.
 - Reconèixer quan les persones podrien estar enfrontant-se a un problema de salut mental en el treball.
 - Intervenir potencialment per a garantir que la persona pot accedir als recursos necessaris.
- **Pilar 3: Adaptació.** Les adaptacions es concreten en programes i polítiques laborals dissenyades per a oferir suport a les persones que experimenten problemes significatius de salut mental. En conseqüència, una programació integral en treball hauria d'incloure:

- Plans de reincorporació al treball. L'objectiu d'aquestes disposicions sol ser garantir una reincorporació ràpida i sostenible al treball, minimitzant així els costos financers i psicosocials de les baixes prolongades.
- Adaptacions per a la permanència en el treball. La majoria dels països desenvolupats compten amb legislació que protegeix les persones amb discapacitat, i exigeix la provisió d'adaptacions per a persones amb malalties mentals (p. ex., flexibilitat horària, treballar des de casa, supervisió addicional).

En resum, és necessari comprendre com els problemes de salut mental afecten l'entorn laboral i prendre mesures per a minimitzar les conseqüències negatives per a les persones. No obstant això, s'ha de considerar que el tractament de les malalties mentals excedeix de l'àmbit laboral. És necessari, per tant, delimitar adequadament l'abast de les intervencions i recórrer a professionals que compten amb la capacitat requerida, perquè orienten en el disseny i la implementació dels programes de salut mental en el treball.

1.3. Gestió de riscos psicosocials en el treball

Els riscos psicosocials s'identifiquen com un dels principals problemes de salut i seguretat laboral. Aquesta situació exigeix que s'adopten les mesures de gestió adequades per a reduir els riscos psicosocials en el treball. Des d'aquest plantejament s'ha proposat el «**Model per a la gestió dels riscos psicosocials**» (Saik et al., 2024), que tracta de determinar la relació entre el perill psicosocial i les conseqüències per a la salut de les persones en el treball. Des d'aquest model, es considera que els factors psicosocials perillosos són esdeveniments específics relacionats amb l'organització del treball i els aspectes de l'entorn laboral, que poden causar danys psicològics, socials o físics a les persones (vegeu Figura VII.2).

Per a avaluar els riscos psicosocials, aquest model utilitza el mètode " BowTie ", que permet identificar la seqüència entre la causa de l'esdeveniment perillós i les seues conseqüències, identificant així no només les mesures de protecció, sinó també els factors perillosos que augmenten la probabilitat o la gravetat de les conseqüències. L'elecció d'aquest mètode està relacionada amb la possibilitat d'implementar els deu passos suggerits per a una adequada gestió dels riscos psicosocials en el treball: des de la identificació dels perills fins al seguiment de l'eficàcia de les mesures protectores i/o preventives que s'adopten (Saik et al., 2024).

- **Pas 1.** Identificar el perill psicosocial en el treball (p. ex., sobrecàrrega laboral, ambigüitat de rol), que fa que la persona experimente estrès (esdeveniment perillós) i les seues possibles conseqüències (p. ex., dany, malaltia laboral).

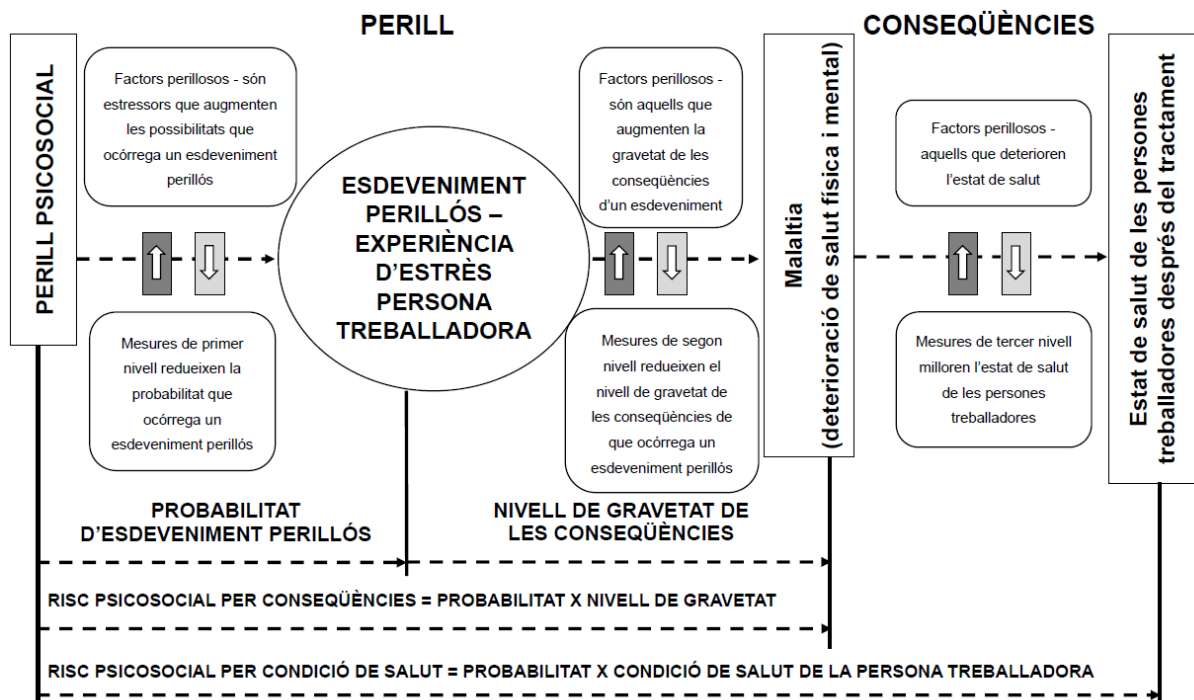


Figura VII.2. Model per a la gestió dels riscos psicosocials (Saik et al., 2024, p.3001)

- **Pas 2.** Identificar els factors psicosocials peril·losos en el treball que afecten el nivell de risc psicosocial. Aquesta identificació es pot realitzar usant un qüestionari en el qual es consideren els següents factors psicosocials peril·losos:
 - Organització del treball (p. ex., temps per a fer el treball).
 - Factors socials (p. ex., suport de les persones de l'equip de treball o del personal de direcció).
 - Factors de l'entorn laboral (p. ex., nivell de seguretat i confort en el treball).
 - Factors d'infraestructura (p. ex., equips, ferramentes).
 - Factors de tasques peril·loses (p. ex., treballs d'alt risc/en condicions o situacions extremes).

- Factors de salut de les persones treballadores (p. ex., fatiga, medicació regular).
- **Pas 3.** Preguntar a les persones sobre l'experiència d'estrès ocasionada pel perill psicosocial en el treball. Es considera que, la gravetat de les conseqüències per a la salut es pot determinar en funció de la intensitat i la duració de l'experiència d'estrès ocasionada pel perill psicosocial. A més, tenir un registre de factors psicosocials perillosos ajudarà a identificar l'efectivitat de les mesures implementades de protecció i/o prevenció per a reduir l'experiència d'estrès ocasionada pel perill psicosocial. Entre altres aspectes, es registra:
 - Probabilitat que una persona experimente estrès en el treball ocasionat pel perill psicosocial.
 - Duració de l'experiència i de les conseqüències de l'experiència d'estrès.
 - Intensitat de l'experiència de estrès.
 - Resistència a l'estrès de la persona.
 - Estat de salut de la persona.
- **Pas 4.** Determinar els riscos psicosocials derivats de factors psicosocials perillosos en el treball. Es proposen dues aproximacions:
 - Determinar el nivell de risc psicosocial derivat d'un factor perillós.
 - Determinar el nivell de risc psicosocial general derivat de tots els factors perillosos.
- **Pas 5.** Avaluar el nivell de risc psicosocial laboral. És recomanable que els criteris d'acceptació de riscos per a cada treball es determinen tan baixos com siga possible. Es proposa una matriu de riscos on es consideren els següents nivells:
 - Risc psicosocial inacceptable.
 - Risc psicosocial acceptable amb control.
 - Risc psicosocial acceptable.
- **Pas 6.** Determinar accions per a controlar el risc psicosocial en el treball, si el nivell de risc es considera acceptable amb control.

- **Pas 7.** Processar els resultats del nivell de risc psicosocial, per al desenvolupament de mesures preventives i/o protectores per a reduir la probabilitat, la intensitat i la duració de l'estrès que experimenta la persona degut al factor perillós en el treball. Per a fer-ho, es desenvolupa un pla per tal de reduir els factors psicosocials perillosos, que inclou:
 - Mesures de primer nivell per a prevenir o reduir la freqüència, intensitat i duració de l'estrès (p. ex., descansos addicionals; canvis en la tecnologia i l'equip de treball; ús de monitors d'activitat física).
 - Mesures de segon nivell per a formar a les persones en afrontament de l'estrès (p. ex., meditació, "mindfulness", teràpia cognitiva-conductual) i per augmentar la resistència a l'estrès.
 - Mesures de tercer nivell per a restablir l'estat de salut de les persones afectades per l'estrès i la seua adaptació al treball, així com proporcionar els serveis i recursos necessaris per a donar-los el suport necessari en la fase inicial de reincorporació al treball.
- **Pas 8.** Documentar tota la informació recaptada sobre la identificació de riscos psicosocials. Es proposa un formulari on es recullen totes les dades recopilades en els passos anteriors (p. ex., especificació de les mesures implementades) i una valoració final de riscos (p. ex., acceptable/inacceptable).
- **Pas 9.** Aprovar el registre de riscos psicosocials en el treball. En concret, s'elabora i aprova un pla de mesures per a reduir i controlar l'impacte dels riscos psicosocials en les persones. També es recomana desenvolupar un pla per a supervisar l'eficàcia de les mesures per a reduir el nivell de risc psicosocial, amb terminis adequats i recursos necessaris.
- **Pas 10.** Revisar el registre de riscos psicosocials en el treball. En l'última etapa, es revisa el registre de factors psicosocials perillosos i l'eficàcia de les mesures per a controlar-los. Aquesta revisió es pot realitzar amb una periodicitat anual, o abans si es produeixen canvis en les activitats de producció (p. ex., nous productes o serveis; modernització, reconstrucció, canvis en equips o processos).

La informació que proporciona aquest model permet també una avaluació addicional del nivell de risc per a recuperar la salut d'una persona que ha experimentat estrès ocasionat

pel perill psicosocial en el treball. Això permetrà, almenys, desenvolupar mesures de suport psicològic (recuperació) per a les persones en reincorporar-se al treball, així com garantir un nivell de càrrega física i psicològica ocupacional coincident amb les capacitats individuals de cada persona. D'aquesta manera, es contribueix a la creació de condicions laborals segures i adequades per a les persones que recuperen la salut mental i es reincorporen al treball (Saik et al., 2024).

En resum, la gestió dels riscos psicosocials és un dels principals reptes en l'àmbit laboral pel potencial impacte que té en la salut i el benestar de les persones en el treball. Per tant, és necessari identificar adequadament els factors psicosocials perillosos i recórrer a professionals que compten amb la capacitat necessària, perquè orienten en el disseny i la implementació de les mesures preventives i/o protectores per a gestionar-los.

2. Estrès laboral

L'estrès laboral té una etiologia multifactorial, i els seus efectes tenen una important repercussió sobre la salut i el benestar de les persones, així com sobre la sostenibilitat dels entorns laborals.

2.1. Delimitació conceptual de l'estrès laboral

L'**estrès laboral** sorgeix de la interacció entre la persona amb l'entorn de treball. En concret, de com la persona interpreta i respon a diversos estímuls estressants o estressors (p. ex., demandes), tractant de controlar o minimitzar-ne els efectes mitjançant conductes d'afrontament davant l'estrès (Peiró, 1999).

L'**estrès** és un component inherent de la vida quotidiana. Pot ser interpretat des d'una doble perspectiva (Simmons i Nelson, 2001):

- Des d'un enfocament positiu, l'**eustrès**, considerat una resposta positiva a l'estressor/demanda (que es percep com un repte), i pot produir efectes positius.
- Des d'un enfocament negatiu, el **distrès**, considerat una resposta negativa a l'estressor/demanda (que es percep com una amenaça), i pot produir efectes negatius.

Hi ha diversitat d'estressors en els contextos de treball potencialment desencadenants d'estrès laboral. La seua classificació permet delimitar, en part, l'abast del efectes que tenen en múltiples nivells (p. ex., individual, social, familiar).

2.2. Desencadenants de l'estrès laboral

L'estrès laboral es pot considerar com una experiència individual (tot i que pot estar influïda per fenòmens socials) i com una experiència col·lectiva (vivències compartides d'estrès). Per tant, les fonts d'estrès poden incidir sobre una determinada persona, grup o col·lectiu, la qual cosa amplia la consideració d'estressors a aspectes contextuais, estructurals i intergrupals. Són diversos els estressors/demandes que poden desencadenar l'estrès laboral (Peiró, 2001; Peiró i Rodríguez, 2008):

- **Estressors de l'ambient laboral físic.** Alguns d'aquests estressors són: soroll, vibració, il·luminació, temperatura i humitat.
- **Demandes del treball.** Alguns d'aquests estressors són: sobrecàrrega de treball, exposició a riscos i treball per torns.
- **Estressors del contingut dels llocs de treball o de les característiques de les tasques que cal exercir.** Alguns d'aquests estressors són: oportunitats per a l'ús d'habilitats que permeten realitzar la tasca, retroalimentació que es rep per realitzar la tasca, complexitat del treball, identitat i significat de les tasques.
- **Estressors de l'exercici de rols.** Alguns d'aquests estressors són: conflicte de rol, ambigüitat de rol i sobrecàrrega de rol.
- **Estressors derivats de les relacions i interaccions socials.** Alguns d'aquests estressors són: relacions amb caps superiors, equip de treball, pacients i clientela.
- **Estressors relacionats amb el desenvolupament de la carrera.** Alguns d'aquests estressors són: canvi de lloc de treball, promoció i transicions de carrera.

- **Estressors relacionats amb les característiques de l'entorn laboral.** Alguns d'aquests estressors són: tecnologia (pot generar tecnoestrès¹⁵), estructura i clima social de l'organització.
- **Estressors relacionats amb la interfície entre treball i altres esferes de la vida.** Alguns d'aquests estressors són: conflictes treball-família i família-treball.
- **Estressors relacionats amb les relacions entre les persones que contracten i les persones que treballen.** Alguns d'aquests estressors són: (in)compliment del contracte psicològic i reciprocitat.
- **Estressors relacionats amb el lideratge.** Alguns d'aquests estressors són: conductes de qui lidera i lideratge compartit.

Aquests estressors poden interactuar entre si generant diversitat de situacions, tant adverses com reptadores, així com patrons diferenciats d'adaptació del benestar en reacció a les demandes laborals. Les respostes que adopten les persones resulten clau, per entendre els resultats derivats del treball des d'un plantejament holístic i dinàmic d'estrès laboral (Peiró i González-Romá, 2016-2019[#]).

2.3. Model conceptual d'estressors repte-obstacle en el treball 2.0

El «**Model conceptual d'estressors repte-obstacle en el treball 2.0**» (Podsakoff et al., 2023) representa una perspectiva holística sobre l'estrès laboral. Considera que les demandes laborals poden representar reptes (p. ex., poden suposar oportunitats d'aprenentatge i desenvolupament) o obstacles (p. ex., poden dificultar l'acompliment). En concret, tracta d'explicar, mitjançant diferents vies i mecanismes, els efectes que un conjunt de demandes laborals (classificades com a factors estressors repte-obstacle) poden tenir sobre les persones i sobre alguns resultats derivats del treball (vegeu Figura VII.4).

En aquest model les demandes de treball són considerades com estressors i, depenent del tipus d'efecte que produeixen, es classifiquen com a obstacle o repte. Per entendre les relacions entre les demandes laborals i els resultats derivats del treball (i. e., compliment laboral, comportaments d'abandonament), es suggereixen diversos mecanismes basats en

¹⁵ El tecnoestrès és un tipus d'estrès laboral derivat de la incapacitat per a gestionar d'una manera saludable les tecnologies de la informació i la comunicació en el treball.

els efectes compensatoris i complementaris dels estressors repte-obstacle. A continuació, s'analitzaran aquests aspectes del model en major profunditat.

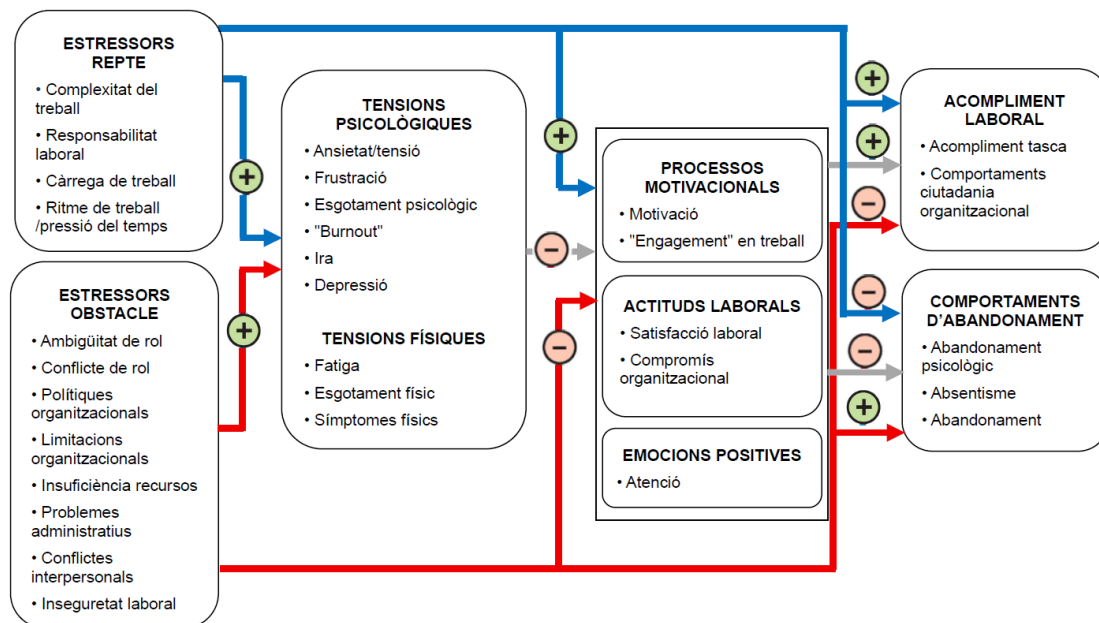


Figura VII.4. Model conceptual d'estressors repte-obstacle en el treball 2.0

(Podsakoff et al., 2023, p.171)

2.3.1. Classificació de les demandes laborals en estressors repte-obstacle

En aquest model, les demandes laborals s'han classificat com a (Podsakoff et al., 2023): [1] factors estressors que poden suposar un repte, i [2] factors estressors que poden suposar un obstacle.

[1] Estressors repte. Les demandes de treball que promouen l'acompliment i el desenvolupament personal són considerades com a **factors estressants repte**. Tendeixen a generar efectes positius tant en les persones com en els resultats derivats del treball. El tipus d'estressors repte considerats en aquest model són: complexitat del treball, responsabilitat laboral, càrrega de treball i ritme de treball /pressió del temps.

- **Complexitat del treball.** Fa referència a l'amplitud o varietat d'activitats relacionades amb el treball realitzades per una persona.
- **Responsabilitat laboral.** Fa referència a la percepció que té una persona de ser responsable del seu propi treball i del treball d'altres persones.
- **Càrrega de treball.** Fa referència a la quantitat o volum de treball que requereix el rol laboral d'una persona.
- **Ritme de treball /pressió del temps.** Fa referència a la velocitat amb la qual s'han de completar les tasques assignades.

[2] Estressors obstacle. Les demandes de treball que limiten, dificulten o impedeixen l'acompliment i el desenvolupament personal són considerades com a **factors estressants obstacle**. Tendeixen a generar efectes negatius tant en les persones com en els resultats derivats del treball. El tipus d'estressors obstacle considerats en aquest model són: ambigüitat de rol, conflicte de rol, polítiques organitzacionals, limitacions organitzacionals, insuficiència de recursos, problemes administratius, conflictes interpersonals i inseguretat laboral.

- **Ambigüitat de rol.** Es defineix com la incertesa que tenen les persones en relació amb diversos aspectes del seu treball.
- **Conflicte de rol.** Fa referència a la coexistència de demandes i/o expectatives (p. ex., sol·licituds) incongruents, contradictòries o incompatibles amb els requisits establerts i/o el comportament definit en el rol.
- **Polítiques organitzacionals.** Fan referència a les directrius que guien el disseny i funcionament de les organitzacions.
- **Limitacions organitzacionals.** Fan referència a aspectes de l'entorn laboral que inhibeixen o interfereixen en l'acompliment de les tasques laborals d'una persona.
- **Insuficiència de recursos.** Fa referència a la falta de disponibilitat d'eines, equips, materials i/o subministraments necessaris per a completar adequadament les tasques relacionades amb el lloc de treball.
- **Problemes administratius.** Fan referència als requisits, regulacions o regles excessius o innecessaris que les persones han d'afrontar durant la realització del treball.

- **Conflicte interpersonal.** Fa referència a la tensió i frustració percebudes resultants de les diferències personals en estil, preferències, actituds i personalitat.
- **Inseguretat laboral.** Fa referència a la possible pèrdua de continuïtat (treball) en una situació laboral.

Els resultats derivats del treball considerats en aquest model (i. e., acompliment laboral, comportaments d'abandonament) es produeixen per la combinació de diversos tipus de demandes laborals (categoritzades com a estressors repte-obstacle), així com pels efectes indirectes dels mecanismes compensatoris i complementaris dels estressors repte i obstacle.

2.3.2. Efectes compensatoris i complementaris dels estressors repte-obstacle

Aquest model es basa en la premissa que els factors estressors obstacle tendeixen a generar efectes negatius consistents, mentre que els efectes positius generats pels estressors repte tendeixen a ser més dèbils i de menor consistència. Per a sustentar aquest supòsit, s'han considerat les diferències ocasionades per estressors repte-obstacle en els efectes directes, així com en els efectes indirectes (mediats) compensatoris i complementaris. A continuació, s'especifiquen aquests tipus d'efectes segons cada grup de factors estressors (Podsakoff et al., 2023).

- En la unitat didàctica 2 es va fer referència a la consideració que les demandes laborals comporten costos personals significatius. En aquest model es proposa que l'esforç invertit en les demandes del treball (amb independència de la seua classificació com a obstacles o reptes) pot generar tensions laborals (p. ex., esgotament, "burnout"). És a dir, les persones poden experimentar tensió en el treball en resposta a ambdós tipus d'estressors repte-obstacle. Així, els estressors repte i obstacle tenen un **efecte directe positiu** en les tensions, tant psicològiques (i. e., ansietat, tensió, frustració, esgotament psicològic, "burnout", ira, depressió) com físiques (i. e., fatiga, esgotament físic, símptomes físics que percep una persona, com ara dolor de cap o malestar estomacal). En el model s'ha representat aquest efecte entre estressors i tensions amb un símbol positiu (+).
- Els estressors repte i obstacle tenen **efectes directes oposats** amb diversos processos motivacionals (i. e., motivació, "engagement" en el treball), actituds laborals (i. e., satisfacció laboral, compromís organitzacional), i emocions positives (i. e.,

atenció, que és una emoció amb valència positiva en forma de concentració, determinació i alerta). En concret:

- Els estressors repte tenen un efecte directe positiu en els processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives. En el model s'ha representat aquest efecte amb un símbol positiu (+).
- Els estressors obstacle tenen un efecte directe negatiu en els processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives. En el model s'ha representat aquest efecte amb un símbol negatiu (-).
- Els estressors repte i obstacle tenen **efectes directes oposats** amb acompliment laboral (i. e., acompliment de tasques, comportaments de ciutadania organitzacional) i comportaments d'abandonament laboral (i. e., abandonament psicològic, absentisme, abandonament). En concret:
 - Els estressors repte tenen un efecte directe positiu (+) en acompliment laboral, però en comportaments d'abandonament laboral tenen un efecte directe negatiu (-).
 - Els estressors obstacle tenen un efecte directe negatiu (-) en acompliment laboral, però en comportaments d'abandonament laboral tenen un efecte directe positiu (+).
- En aquest model es proposen dues vies que configuren els **efectes indirectes** entre els factors estressors (i. e., repte i obstacles) i els resultats derivats del treball: (i) a través de tensions, que, al seu torn, deriven en efectes negatius; i (ii) a través de processos motivacionals, actituds laborals i emocions positives que, al seu torn, deriven en efectes positius i negatius.
- Per a entendre els efectes indirectes es proposen dos mecanismes: (i) mecanisme compensatori, que iguala (contraresta) de manera oposada l'efecte directe; i (ii) mecanisme complementari, que reforça (complementa) l'efecte directe.
- Els estressors repte i obstacle tenen **efectes indirectes diferenciats**. En concret:
 - Els efectes directes negatius dels estressors obstacle sobre els processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives de les persones en el treball, **complementen** els efectes indirectes negatius que tenen els estressors sobre aquestes variables a través de les tensions.

- Els efectes directes positius dels estressors repte sobre els processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives de les persones en el treball, actuen com a mecanisme **compensatori** (oposat) als efectes indirectes negatius que tenen els estressors sobre aquestes variables a través de les tensions.
- Els efectes directes que els estressors obstacle tenen sobre l'acompliment laboral (negatius) i els comportaments d'abandonament (positius), **complementen** els efectes indirectes negatius que els estressors tenen sobre aquests resultats derivats del treball a través de les tensions, els processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives de les persones en el treball.
- Els efectes directes positius que els estressors repte tenen sobre els resultats derivats del treball actuen com a mecanisme **compensatori** (oposat), en els efectes indirectes negatius que aquests estressors tenen sobre aquests resultats conductuals a través de les tensions, els processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives de les persones en el treball.
- **L'efecte net global dels estressors repte** depèn de la intensitat dels efectes directes positius en relació amb la intensitat dels efectes indirectes negatius. En concret es suggereix que:
 - Els estressors repte no sempre tenen efectes nets positius en els resultats derivats del treball, ja que aquests efectes només es materialitzen quan els efectes positius dels estressors (a través dels processos motivacionals, les actituds laborals i les emocions positives), són suficientment forts com per a compensar els negatius a través de les tensions.

Per a mitigar les conseqüències negatives derivades dels factors laborals estressants, es recomana la implementació d'estratègies preventives i/o de gestió que puguin disminuir els efectes adversos.

3. La síndrome de cremar-se pel treball ("burnout")

La síndrome de cremar-se pel treball ("**burnout**") sorgeix com una resposta a l'estrès laboral crònic, per la qual cosa no ha d'entendre's com a sinònim d'estrès laboral. Des d'un punt de vista psicològic, aquest síndrome consisteix en una experiència subjectiva negativa

a nivell cognitiu, emocional i/o actitudinal, que comporta diverses alteracions, problemes i disfuncions psicofisiològiques amb conseqüències nocives per a les persones i l'entorn laboral (Gil-Monte i Peiró, 2000).

La síndrome de "burnout" és un fenomen exclusiu del context laboral. S'ha convertit en un dels riscos laborals psicosocials més rellevants de la societat actual, degut a l'enorme impacte negatiu que té en la vida laboral i personal de les persones, que afecta també a l'economia i la salut pública dels països més afectats (Edú-Valsania et al., 2022).

3.1. Dimensions i subtipus de "burnout"

La conceptualització de Maslach i Jackson (1981) segueix sent àmpliament acceptada i utilitzada, en la seua proposta consideren que són tres les dimensions clau que constitueixen el nucli de la síndrome de "burnout" en el treball (Edú-Valsania et al., 2022):

[1] Esgotament emocional. Aquesta dimensió es manifesta en forma de sentiments i sensació d'esgotament per l'esforç psicològic realitzat en el treball. També es descriu com a cansament, fatiga i debilitament. Qui manifesta aquest tipus de sentiments presenta dificultats per a adaptar-se a l'entorn laboral, ja que manca de l'energia emocional suficient per a afrontar les tasques laborals.

[2] Cinisme o despersonalització. Aquesta dimensió, que és el component interpersonal de la síndrome de "burnout", es defineix com una resposta de distanciament, indiferència i despreocupació cap al treball realitzat o cap a les persones que el reben. Es tradueix en actituds i comportaments negatius o inapropiats, irritabilitat, pèrdua d'idealisme i evasió interpersonal, generalment cap a les persones usuàries de serveis, pacients i/o clientela.

[3] Reducció de la realització personal. Aquesta dimensió es reflexa en una autoavaluació professional negativa i dubtes sobre la capacitat per a exercir el treball eficaçment, així com en una major tendència a avaluar els resultats de manera negativa. També es tradueix en una disminució de la productivitat i les capacitats, baixa moral i menors habilitats d'afrontament.

També es suggereix que la síndrome de "burnout" no sempre es desenvolupa de la mateixa manera. Des d'aquesta perspectiva, Montero-Marín (2016) proposa tres variants de "burnout" que depenen de la dedicació de les persones a l'activitat laboral (vegeu Figura

VII.3; Edú-Valsania et al., 2022): subtipus frenètic, subtipus sense-desafiaments i subtipus desgastat.

- **Subtipus frenètic.** És el subtipus de "burnout" en el què les persones mostren més dedicació al treball. A nivell motivacional, aquestes persones mostren una alta implicació i la necessitat d'assolir fites importants, la qual cosa s'ha relacionat amb un estil d'afrontament basat en l'intent de resoldre problemes de manera activa, pel que dediquen un gran nombre d'hores setmanals o participen en diferents treballs simultàniament. Per tot això, aquest perfil s'associa amb alts nivells de "burnout" i una sensació d'abandonament de la vida personal i de la salut en el treball. El subtipus frenètic es típic de contextos laborals amb sobrecàrrega i persones que treballen intensament fins l'esgotament. També sol ser més freqüent en treballs amb jornada partida, contractes temporals i, en general, situacions que obliguen a les persones a involucrar-se molt més per a conservar el treball.

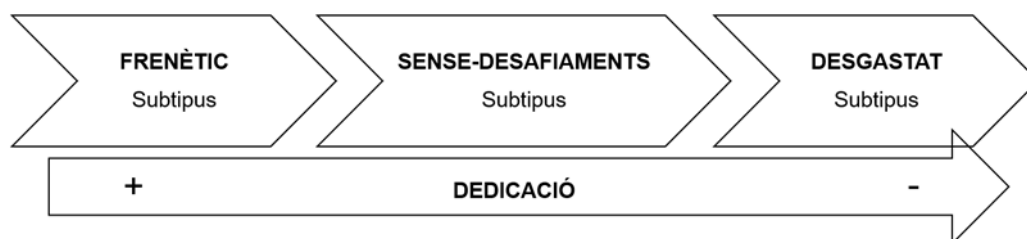


Figura VII.3. Subtipus de "burnout" (Edú-Valsania et al., 2022, p.4)

- **Subtipus sense-desafiaments.** És típic de professions monòtones i poc estimulants, amb tasques repetitives, mecàniques i rutinàries que no proporcionen la satisfacció necessària a les persones, les quals indiquen que el treball no és gratificant i és monòton. En conseqüència, aquestes persones mostren indiferència, avorriment i falta de desenvolupament personal, junt amb el desig de canviar de treball. Aquest subtipus de síndrome de "burnout" es relaciona amb alts nivells de cinisme, degut a la falta d'identificació amb les tasques laborals, i s'associa amb un estil d'afrontament escapist, basat en la distracció o l'evitació cognitiva.
- **Subtipus desgastat.** Es caracteritza principalment per sentiments de desesperança i falta de control sobre els resultats del treball i el reconeixement de l'esforç invertit,

pel que finalment aquestes persones opten per la negligència i l'abandonament com a resposta a qualsevol dificultat en el treball. És, per tant, el subtipus de "burnout" en el qual les persones mostren menys dedicació en el treball. També està fortament associat amb la percepció d'ineficiència i un estil passiu d'afrontament de l'estrès, basat principalment en la desconexió conductual, fet que genera una forta sensació d'incompetència i fa que experimenten sentiments de culpa.

3.2. Antecedents i conseqüències de la síndrome de "burnout"

Els **antecedents** són aquells aspectes que contribueixen (p. ex., propicien, desencadenen, mantenen) a la síndrome de "burnout". En general, aquests aspectes es poden classificar en dos grans categories: [1] factors laborals i [2] factors individuals (Edú-Valsania et al., 2022).

[1] Factors laborals. Són possibles desencadenants o factors de risc de la síndrome de "burnout":

- **Càrrega de treball.** Quan és excessiva (tant quantitativament com qualitativa), exigeix un esforç sostingut, i genera significatius costos fisiològics i psicològics.
- **Treball emocional.** És un procés psicològic que implica autoregular les emocions per a complir amb les normes o requisits del lloc de treball.
- **Falta d'autonomia i influència en el treball.** Entesa com la falta de llibertat en el treball en realitzar tasques, així com la incapacitat d'influir en les decisions que afecten el treball.
- **Disfuncions del rol laboral.** En concret, el conflicte de rol (i. e., coexistència de demandes i/o expectatives incongruents, contradictòries o incompatibles en els requisits establerts i/o el comportament definit en el rol) i l'ambigüitat de rol (i. e., incertesa que tenen les persones que treballen en relació amb diversos aspectes del treball).
- **Supervisió inadequada i percepció d'injustícia.** Percepció d'una supervisió inadequada (p. ex., excessivament directiva, gens directiva o inexistent) i injusta (p. ex., centrar-se només en els aspectes negatius sense valorar èxits i esforços).

- **Falta de suport social percebut.** Fa referència a la falta de suport social en el treball (p. ex., de col·legues de treball, de personal de supervisió), així com els conflictes interns entre col·legues de treball.
- **Horaris laborals disruptius.** Condicions de temps d'àmbit laboral que dificulten la conciliació de la vida personal i professional (p. ex., treball a torns, altes rotacions, treball nocturn).

És important destacar que aquesta síndrome és principalment conseqüència de l'exposició a certes condicions laborals i no una característica individual, com un tret de personalitat. En sentit estricte, per tant, els desencadenants del "burnout" serien factors relacionats amb el treball (ja siga el contingut, l'estructura o les relacions amb les persones de l'entorn laboral). No obstant això, es considera que, si bé els factors laborals són capaços de generar "burnout", certs factors individuals actuen com a variables moderadores. Així, certs aspectes o característiques personals poden contribuir a potenciar els factors laborals, mentre que altres aspectes o característiques personals poden disminuir o fins i tot alentir l'efecte negatiu dels factors laborals sobre la síndrome de "burnout" i les seues conseqüències.

[2] Factors individuals. Certs trets de personalitat, així com algunes estratègies d'afrontament poden considerar-se factors que predisposen o faciliten el desenvolupament de la síndrome de "burnout", en cas de presència d'alguns dels factors laborals indicats anteriorment (vegeu Tabla VII.1; Edú-Valsania et al., 2022).

- **Cinc grans factors de personalitat.** La personalitat influeix en com les persones perceben l'entorn laboral i, per tant, en com gestionen i afronten les demandes i els recursos laborals. Els trets de personalitat plantejats en el model dels cinc grans s'associen significativament, però de manera diferencial, amb la síndrome de "burnout". En concret, extraversió, amabilitat, responsabilitat i obertura a l'experiència es consideren factors protectors de "burnout", mentre que neuroticisme es considera un factor potenciador de "burnout".
- **Patró de conducta Tipus A.** Es caracteritza per la competitivitat, la impulsivitat, la impaciència i l'agressivitat, i s'ha associat també com un factor de risc per a la salut.
- **Locus de control.** Es refereix al grau en què les persones creuen tenir control sobre els esdeveniments i les seues vides (i. e., locus de control intern), i el grau en què creuen que els esdeveniments ocorren degut a causes externes, com l'atzar o les

decisions d'altres persones (i. e., locus de control extern). Com major siga el locus de control extern, major serà la probabilitat de desenvolupar "burnout", especialment en situacions ambigües o innovadores, en les quals les persones creuen tenir poca o cap possibilitat de control.

Protectors de "burnout"	Potenciadors de "burnout"
Amabilitat Responsabilitat Extraversió Obertura a l'experiència Afrontament centrat en problema	Neuroticisme Locus de control extern Personalitat tipus A Afrontament centrat en emociones

Tabla VII.1. Factors moderadors individuals de "burnout"

(adaptada de Edú-Valsania et al., 2022, p.9)

- **Estratègies d'afrontament.** La investigació que s'ha desenvolupat en aquesta temàtica suggereix que, en general:
 - L'afrontament centrat en el problema representa un intent d'actuar directament sobre la situació estressant. Aquest afrontament actiu i centrat en el problema es relaciona negativament amb la síndrome de "burnout", és a dir, la redueix.
 - L'afrontament centrat en l'emoció se centra a modificar les respostes emocionals negatives als esdeveniments estressants, evitant intervenir-hi. L'evitació i l'afrontament centrat en l'emoció es relacionen positivament amb la síndrome de "burnout", és a dir, l'afavoreixen.
 - No obstant això, no es pot concloure que les estratègies d'afrontament centrades en l'emoció són sempre negatives, ja que l'afrontament centrat en el problema

només apareix adaptatiu en situacions controlables, mentre que l'afrontament orientat a l'evitació és adaptatiu en situacions difícils de controlar.

La síndrome de "burnout" comporta una sèrie de **conseqüències** adverses tant per a les persones com per als entorns laborals (Edú-Valsania et al., 2022). Inicialment, els seus efectes negatius són de caràcter psicològic (p. ex., problemes de concentració i memòria, ansietat, depressió) però, si es mantenen en el temps, també afecten negativament la salut física i biològica (p. ex., alteracions gàstriques, trastorns cardiovasculars, cefalees, major vulnerabilitat a infeccions, insomni, fatiga crònica). Això repercuteix de manera negativa en les actituds i el comportament de les persones (p. ex., insatisfacció laboral, augment de l'absentisme i presentisme laboral, baix acompliment), fet que alhora tindrà conseqüències laborals indesitjables (p. ex., reducció en la qualitat dels serveis, reducció de la producció, augment dels temps de producció, pèrdues econòmiques significatives). Es requereix, per tant, establir uns plans de prevenció i intervenció adequats als diversos problemes psicosocials en el treball.

4. Estratègies per a la prevenció i gestió de problemes psicosocials en el treball

Aquesta secció se centra en com actuar per prevenir i gestionar els principals problemes psicosocials en el treball tractats en aquesta unitat didàctica: estrès laboral i "burnout". Per a fer-ho, s'han classificat en tres grups segons els tipus d'actuacions i estratègies que implementar: intervenció primària, intervenció secundària i intervenció terciària. Aquestes intervencions van dirigides tant a les persones (generant canvis d'actitud i millorant els recursos d'afrontament) com al context laboral.

4.1. Intervenció primària

La intervenció primària està dirigida a totes les persones treballadores, independentment de si estan en risc o no. L'objectiu és reduir o eliminar els factors de riscos laborals per a prevenir l'estrès laboral o la síndrome de "burnout". La intervenció primària és una resposta proactiva, és la més coherent amb els principis d'un sistema de gestió en la prevenció de riscos laborals, ja que proporciona a les persones el suport adequat, les adaptacions al lloc de treball, la informació i la formació adequada per poder afrontar aquests problemes psicosocials.

- **Estratègies d'intervenció primària per a gestionar l'estrès laboral** (Richardson i Rothstein, 2008; Tetrick i Winslow, 2015): redisseny de llocs de treball per a modificar els factors laborals estressants; augment de l'autonomia per a prendre decisions; implementació de programes de benestar; creació de grups de suport; i formació en gestió de conflictes.
- **Estratègies d'intervenció primària per a gestionar la síndrome de "burnout"** (Leclercq i Hansez, 2024): promoure la salut en el treball i una cultura de benestar laboral; conscienciar i informar sobre la síndrome de "burnout" i els riscos psicosocials; implementar polítiques de recursos humans centrades en el reconeixement, la retroalimentació i el desenvolupament; fomentar un clima laboral positiu; i promoure comportaments de "job crafting".

4.2. Intervenció secundària

La intervenció secundària es porta a terme una vegada que apareixen els primers símptomes del problema psicosocial, i per tant, no està dirigida a totes les persones treballadores, sinó només a aquelles que ja l'experimenten. L'objectiu és evitar que els símptomes evolucionen, i que la resposta de la persona a aquests factors estressants millori.

- **Estratègies d'intervenció secundària per a gestionar l'estrès laboral** (Richardson i Rothstein, 2008; Tetrick i Winslow, 2015): formació en habilitats d'afrontament; meditació, relaxació i respiració profunda; programes d'exercici; i tallers de gestió del temps i establiment d'objectius.
- **Estratègies d'intervenció secundària per a gestionar la síndrome de "burnout"** (Leclercq i Hansez, 2024): formació en habilitats d'afrontament i autogestió; sessions de psicoeducació per a un estil de vida saludable; i reduir, quan siga necessari, les exigències laborals.

4.3. Intervenció terciària

Finalment, la intervenció terciària se centra en les persones que ja presenten el problema psicosocial. L'objectiu és facilitar la recuperació i la reintegració al treball, mitjançant un

suport personalitzat. Atès que aquest tipus d'intervenció està orientada principalment a tractar la salut física o psicològica de la persona, es considera una resposta reactiva terapèutica.

- **Estratègies d'intervenció terciària per a gestionar l'estrès laboral** (Richardson i Rothstein, 2008; Tetrick i Winslow, 2015): teràpia cognitiva-conductual (enfocada, principalment, a canviar la valoració i les respostes que tenen les persones sobre les situacions estressants); programes d'assistència a persones treballadores; i assessorament.
- **Estratègies d'intervenció terciària per a gestionar la síndrome de "burnout"** (Leclercq i Hansez, 2024): suport a pacients de baixa mèdica; seguiment terapèutic per part de professionals de la salut; suport per a la reincorporació al treball (e. g. política de reincorporació, adaptació del lloc de treball i de les condicions laborals).

Els problemes psicosocials comporten importants implicacions per a la seguretat i salut en el treball, i per tant, resulta clau conèixer i gestionar adequadament els factors de risc i de protecció associats a la seua manifestació. La complexitat dels problemes psicosocials requereix intervencions conjuntes i coordinades que van més enllà de l'àmbit laboral (p. ex., serveis socials, assistència sanitària). És necessari, per tant, delimitar adequadament l'abast de les intervencions i recórrer a professionals que compten amb la capacització requerida, perquè orienten en el disseny i implementació de les estratègies i actuacions de prevenció i intervenció dels problemes psicosocials en el treball.

En resum, la creació d'entorns laborals saludables, on la prevenció siga un factor clau, pot contribuir significativament a promoure i mantenir el benestar i la salut de les persones, així com la sostenibilitat en el treball.

8. Referències

- *[Aguado, David; Cantera, Javier; Peiró, José M.; Aranda, Isabel; Cortijo, Oscar; Remón, Javier; Gil, Francisco; Munduate, Lourdes; García-Vera, María P. \(2025\). Desarrollo humanizado de la Inteligencia Artificial en las organizaciones. Recomendaciones del "Think Tank" de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Papeles del Psicólogo/Psychologist Papers, 46\(1\), 25-32. Recuperat de: <https://doi.org/10.70478/pap.psicol.2025.46.04>](#)
- *[Albrecht, Simon L.; Green, Camille R.; Marty, Andrew. \(2021\). Meaningful work, job resources, and employee engagement. Sustainability, 13, 4045. Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/su13074045>](#)
- *[Bankins, Sarah; Ocampo, Anna C.; Marrone, Mauricio; Restubog, Simon L.D; Woo, Sang E. \(2024\). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. Journal of Organizational Behavior, 45\(2\), 159–182. Recuperat de: <https://doi.org/10.1002/job.2735>](#)
- *[Blustein, David L.; Lysova, Evgenia I.; Duffy, Ryan D. \(2023\). Understanding decent work and meaningful work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 289–314. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>](#)
- *[Bolli, Thomas; Pusterla, Filippo \(2022\). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. International Review of Economics, 69, 263–300. Recuperat de: <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>](#)
- [Braganza, Ashley; Chen, Weifeng; Canhoto Ana; Sap, Serap. \(2021\). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. Journal of Business Research, 131, 485–494. Recuperat de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>](#)
- [Breugh, James A.; Colihan, Joseph P. \(1994\). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. Journal of Applied Psychology, 79\(2\), 191–202. Recuperat de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.191>](#)

* Materials derivats d'aquestes obres originals amb llicència "Creative Commons".

Cascio, Wayne F.; Montealegre, Ramiro. (2016). How technology is changing work and organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 349–375. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

*Cheshin, Arik. (2020). The impact of non-normative displays of emotion in the workplace: How inappropriateness shapes the interpersonal outcomes of emotional displays. Frontiers in Psychology, 11, 6. Recuperat de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00006>

Colegio de Psicología de Bizkaia. (s.f.). Qué es y qué hace un/a Psicólogo/a. Recuperat 24 desembre 2024, de: <https://copbizkaia.org/servicios/sobre.php>

Col·legi Oficial de Psicologia de la Comunitat Valenciana. (19 de novembre de 2024). DANA - Pautas psicológicas para apoyar a las organizaciones y a las personas empleadas. Recuperat 04 març 2025, de: <https://www.cop-cv.org/noticia/17105-dana-pautas-psicologicas-para-apoyar-a-las-organizaciones-y-a-las-personas-empleadas>

Consejo General de la Psicología de España. (s.f.). Áreas de intervención profesional. Recuperat 24 desembre 2024, de: <https://www.cop.es/index.php?page=areas-profesionales>

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M.; Costa, Sandra P.; Doden, Wiebke; Chang, Chiachi. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 145–169. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>

Dabos, Guillermo E.; Rousseau, Denise M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. Journal of Applied Psychology, 89(1), 52–72. Recuperat de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>

*Deas, Alda; Coetzee, Melinde. (2022). A value-oriented psychological contract: Generational differences amidst a global pandemic. Frontiers in Psychology, 13, 921184. Recuperat de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921184>

Deci, Edward L.; Olafsen, Anja H.; Ryan, Richard M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational

Psychology and Organizational Behavior, 4, 19–43. Recuperat de:
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Depolo, Marco; Peiró, José M.; Zijlstra, Fred. (2019). The Reference Model 2020. Update of the ENOP-EAWOP Reference Model for W&O psychology. Recuperat de:
<https://enop-psy.org/the-reference-model/>

*Durán-Vázquez, José F. (2006). La construcción social del concepto moderno de trabajo. *Nómadas: Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 13(1), 20–37.

*Edú-Valsania, Sergio; Laguía, Ana; Moriano, Juan A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. International Journal of Environmental Research Public Health, 19(3), 1780. Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

ENOP-EAWOP. (2009). ENOP-EAWOP Model. European curriculum reference model with minimum standards for W&O Psychology: basic and advanced. Recuperat de:
<http://www.eawop.org/uploads/datas/8/original/Enop%20-%20Eawop%20Reference%20model%202007.pdf>

*Escartín, Jordi. (2016). Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. Psychology Research and Behavior Management, 9, 157–69. Recuperat de: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S91211>

Estreder, Yolanda; Tomás, Inés; Chambel, Maria J.; Ramos, José. (2019). Psychological contract and attitudinal outcomes: Multilevel mediation model. Personnel Review, 48(7), 1685-1700. Recuperat de: <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0237>

Eurofound. (2021). Disability and labour market integration: Policy trends and support in EU Member States. Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2024). Human–robot interaction: What changes in the workplace? Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2025). European Working Conditions Survey 2024: First findings. Publications Office of the European Union. Recuperat de: <https://eurofound.link/ef24026>

Ferguson, Leonard W. (1962). Chapter 1. Walter Dill Scott. First industrial psychologist. The heritage of industrial psychology (pp. 1–10). Finlay Press.

Ferreira, Mário C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. LPA Edições.

Findlay, Patricia; Kalleberg, Arne L.; Warhurst, Chris. (2013). The challenge of job quality. Human Relations, 66(5), 441–451. Recuperat de:
<https://doi.org/10.1177/0018726713481070>

*Gil-Monte, Pedro; Peiró, José M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones / Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 135–149.

*González-Romá, Vicente; Peiró, José M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2–3), 269–285.

González-Romá, Vicente; Peiró, José M. (Investigadors principals). (2021-2025[#]). La influencia de la robotización sobre las características de los puestos de trabajo y los resultados del trabajo (Codi de referència del projecte: PROMETEO/2021/048) [Finançat]. Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació. Generalitat Valenciana.

González-Romá, Vicente; Peiró, José M. (Investigadors principals). (2025-2029[#]). The influence of generative artificial intelligence on job quality and work outcomes. A longitudinal study. (Codi de referència del projecte: CIPROM/2024/76) [Finançat]. Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació. Generalitat Valenciana.

Guest, David E.; Isaksson, Kerstin; De Witte, Hans. (Eds.) (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study*. Oxford University Press.

Hernández-Baeza, Ana M.; Tomás, Inés. (Investigadores principales). (2018-2022[#]). Calidad del trabajo, bienestar y salud: Antecedentes y mecanismos explicativos desde una aproximación dinámica y centrada en la persona (Codi de referència del projecte: PSI2017-86882-R) [Finançat]. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. MCIN/ AEI /10.13039/501100011033/ - FEDER Una manera de hacer Europa.

*Ilies, Remus; Bono, Joyce E.; Bakker, Arnold B. (2024). Crafting well-being: Employees can enhance their ownwell-being by savoring, reflecting upon, and capitalizing on

[#] Projectes d'investigació de l'Institut IDOCAL-Universitat de València:
<https://www.uv.es/uvweb/idocal/ca/idocal-1285952314960.html>

positivework experiences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 63–91. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-045931>

Jarne Esparcia, Adolfo; Vilalta Suárez, Ramón J.; Arch Marín, Mila; Guardia Olmos, Joan; Pérez González, Alba. (2012). Especialidades y acreditaciones en psicología. Papeles del Psicólogo, 33(2),90–100.

Kahn, Robert L.; Wolfe, Donald M.; Quinn, Robert P.; Snoek, J. Diedrick; Rosenthal, Robert A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. John Wiley.

*Kammeyer-Mueller, John D.; Rubenstein, Alex L.; Barnes, Tianna S. (2024). The role of attitudes in work behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 221–50. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-101022-101333>

Katzell, Raimond A.; Austin, James T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. Journal of Applied Psychology, 77(6), 803–835. Recuperat de: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.80>

*Keane, Andrew; Kwon, Kibum; Kim, Junhee. (2024). An integrative literature review of person–environment fit and employee engagement. Journal of Management & Organization, 30(6), 2149–2178. Recuperat de: <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.71>

*Kelloway, E. Kevin; Dimoff, Jennifer K.; Gilbert, Stephanie. (2023). Mental health in the workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(3), 63–87. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>

*Khawaldeh, Sadam M. A. (2023). An overview of the role conflict and role ambiguity within the context of the role theory: A qualitative analysis. International Journal of Development Research, 13(11), 64182–64189. Recuperat de: <https://doi.org/10.37118/ijdr.27301.11.2023>

*Kobal Grum, Darja; Babnik, Katarina. (2022). The psychological concept of social sustainability in the workplace from the perspective of sustainable goals: A systematic review. Frontiers in Psychology, 13, 942204. Recuperat de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942204>

*[Kossek, Ellen E.; Lautsch, Brenda A.; Perrigino, Matthew B.; Greenhaus, Jeffrey H.; Merriweather, Tarani J. \(2023\). Work-life flexibility policies: Moving from traditional views toward work-life intersectionality considerations. En M. Ronald Buckley; Anthony R. Wheeler; John E. Baur; Jonathon R.B. Halbesleben \(Eds.\), Research in Personnel and Human Resources Management \(Vol. 41, pp.199–243\). Emerald Publishing Limited, Leeds. Recuperat de: <https://doi.org/10.1108/S0742-730120230000041008>](#)

[Kozusznik, Barbara; Glazer, Sharon. \(2021\). IWOP declaration of identity. Recuperat 17 agost 2023, de: <https://iaapsy.org/divisions/division1/declaration-of-identity/>](#)

*[Kühner, Clara; Stein, Maie; Zacher, Hannes. \(2024\). A person-environment fit approach to environmental sustainability in the workplace. Journal of Environmental Psychology, 95, 102270. Recuperat de: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2024.102270>](#)

*[Kwiatkowska, Anna; Gębczyńska, Magdalena. \(2022\). Job satisfaction and work characteristics combinations in industry 4.0 environment—Insight from the Polish SMEs in the post-pandemic era. Sustainability, 14, 12978. Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/su142012978>](#)

*[Leclercq, Céline; Hansez, Isabelle. \(2024\). Temporal stages of burnout: How to design prevention? International Journal of Environmental Research and Public Health, 21, 1617. Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/ijerph21121617>](#)

[Lynch, Edmund C. \(1968\). Walter Dill Scott: Pioneer industrial psychologist. The Business History Review, 42\(2\), 149–170. Recuperat de: <https://doi.org/10.2307/3112213>](#)

Maier, Norman R.F. (1973). El puesto de la psicología en la industria. En Norman R.F. Maier (Autor), Psicología industrial (5a ed., pp. 23–37). Rialp.

[Martínez-Tur, Vicente; Davcheva, Marija; Moliner, Carolina; Pérez-Nebra, Amalia; Potočnik, Kristina. \(2023\). Health and safety at work. En Izabela M. Rezende Taveria; Nuno Rebelo dos Santos; Leonor País \(Eds.\), Decent work worldwide universal values, diverse expressions, \(pp. 177–198\). Editora CRV. Recuperat de: <https://doi.org/10.24824/978652515852.5>](#)

Martínez-Tur, Vicente; Estreder, Yolanda. (Investigadors principals). (2022-2024[#]) Evaluación del pilotaje de implementación de la metodología de empleo personalizado (Codi de referència del projecte: HY4O57FQN7AXEQY4) [Finançat].

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones en el ámbito de la inclusión social. Confederación Plena inclusión España.

Martínez-Tur, Vicente; Moliner, Carolina. (Investigadores principales). (2021-2026[#]). Hacia un empleo inclusivo de las personas con discapacidad intelectual: Retos e impacto (Codi de referència del projecte: PID2020-115457RB-I00) [Finançat]. Ministerio de Ciencia e Innovación.

*[McAnally, Kaylyn; Hagger, Martin S. \(2024\). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. Behavioral Sciences, 14, 428.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/bs14060428>

*Méda, Dominique. (2017). The Future of work: The meaning and value of work in Europe. hal- 01616579. This translation was not created by the International Labour Office (ILO) and should not be considered an official ILO translation.

*[Mensah, Justice. \(2019\). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent Social Sciences, 5\(1\), 1653531.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>

Morin, Estelle M. (2008). The meaning of work, mental health and organizational commitment. Studies and Research Projects, Report R-585

Naciones Unidas. (2006). Convention on the rights of persons with disabilities. New York.

Navarro, José; Ceja, Lucía; Curioso, Fernando; Arrieta, Carlos. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del Psicólogo, 35(1), 31–39.

[Organización Naciones Unidas. \(ONU, 2015\). Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.](#) Recuperat de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

[Organización Naciones Unidas. \(ONU, 2015\). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.](#) Recuperat de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Peiró, José M. (1989). Desempleo juvenil y socialización para el trabajo. En Joelle Bergere; José L. Alvaro; José R. Torregrosa (Coords.), Juventud, trabajo y desempleo: Un análisis psicosociológico (pp. 159–178). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Peiró, José M. (1996). Cultura i canvi organitzacional. *Revista d'Etnologia de Catalunya*, 9, 16–27.

Peiró, José M. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral [Work stressors]*. 2nd ed. Pirámide.

*[Peiró, José M. \(2001\). El estrés laboral: Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30\(88\), 31–40.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.35426/IAv30n88.03>

Peiró, José M. (2003). La enseñanza de la psicología en Europa. Un proyecto de titulación europea. *Papeles del Psicólogo*, 86, 25–33.

Peiró, José M.; González-Romá, Vicente. (Investigadores principales). (2016-2019[#]). La dinámica del bienestar subjetivo y sus dimensiones: un análisis desde la teoría de la adaptación (Codi de referència del projecte: PROMETEO/2016/138) [Finançat]. Generalitat Valenciana, ayudas para grupos de investigación de excelencia – Programa Prometeo 2016.

[Peiró, José M.; Munduate, Lourdes. \(1994\). Work and Organisational psychology in Spain. *Applied Psychology: An International Review*, 43\(2\), 231–274.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1994.tb00821.x>

Peiró, José M.; Munduate, Lourdes. (1995). La psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa. *Papeles del Psicólogo*, 61.

Peiró, José M.; Prieto, Fernando; Meliá, José L.; Luque, Oto. (1995). Introduction. En José M. Peiró; Fernando Prieto; José L. Meliá; Oto Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. v-viii). Taylor & Francis.

Peiró, José M.; Prieto, Fernando; Roe, Robert A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En José M. Peiró; Fernando Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (vol. I, pp. 15–36). Síntesis.

Peiró, José M.; Rodríguez, Isabel. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.

Peiró, José M.; Tordera, Nuria. (Investigadores principales). (2017-2019[#]). Nuevos desafíos en el estudio del bienestar laboral en el escenario de salida de la crisis. Estudio internacional de la calidad del empleo, factores personales, generacionales y socio-

culturales (EMPQUAL) [Finançat]. Ministerio de Economía y Competitividad, y FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional).

Peiró, José M.; Tordera, Nuria; Lorente, Laura; Rodríguez, Isabel; Ayala, Yarid. (2015). Bienestar sostenible en el trabajo. Conceptualización, antecedentes y retos. PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica, 7(Extra1), 133–135. Recuperat de: <https://doi.org/10.5872/psiencia/7.1.0116>

Peiró, José M.; Tordera, Nuria; Rodríguez, Isabel; Caballer, Amparo; Lorente, Laura; Kozusznik, Malgorzata; Ayala, Yarid; Villajos, Esther; Djourova, Nia; Hernández, Ana M.; Zurriaga, Rosario; Ripoll, Pilar; González, Pilar; Orengo, Virginia. (Investigadores principals). (2012-2015[#]). Las características del puesto de trabajo y las prácticas de recursos humanos como antecedentes de un bienestar laboral sostenible en las distintas etapas de la carrera (Codi de referència del projecte: PSI2012-36557) [Finançat]. Ministerio de Economía y Competitividad.

*Podsakoff, Nathan P.; Freiburger, Kristen J.; Podsakoff, Philip M.; Rosen, Christopher C. (2023). Laying the foundation for the challenge–hindrance stressor framework 2.0. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 165–199. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>

Quintanilla, Ismael. (Dir.). (1992). Teoría, aplicaciones y práctica de la psicología del trabajo. Promolibro.

Rizzo, John R.; House, Robert J.; Lirtzman, Sidney I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163. Recuperat de: <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>

Richardson, Katherine M.; Rothstein, Hannah R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 13(1), 69–93. Recuperat de: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>

Rodríguez Abellán, Juan; Fuertes, Jesús. (26 de novembre de 2024). Conferencia: “Impacto psicológico y técnicas para afrontar el estrés y sus efectos en empresas afectadas por la DANA” [Webinar]. Col·legi Oficial de Psicologia de la Comunitat Valenciana con la colaboración de la Fundació per a la Investigació, Desenvolupament i Aplicació de la Psicologia de la Comunitat Valenciana (FIDAP).

Rodríguez, Isabel; Tordera, Nuria. (Investigadores principals). (2021-2025[#]). Desarrollo de las competencias de liderazgo para mejorar el bienestar y el desempeño de los

teletrabajadores: evaluación de un programa de formación a través de web y app (DIGYLID) (Codi de referència del projecte: PID2020-116742RB-I00) [Finançat]. Ministerio de Ciencia e Innovación.

Roe, Robert A.; Coetsier, Pol; Levy Leboyer, Claude; Peiró, José M.; Wilpert, Bernhard. (1994). The teaching of work and organizational psychology in Europe: Towards the development of a reference model. European Journal of Work and Organizational Psychology, 4(4), 355–365. Recuperat de: <https://doi.org/10.1080/13594329408410495>

*Romanelli, Michele; Taddeo, Flavia; Turchi, Gian P.; Iudici, Antonio. (2025). State of the art on the main intervention methodologies in the field of emergency psychology: A systematic review. Frontiers in Psychology, 16, 1597897. Recuperat de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1597897>

Russo, Angela; Zammitti, Andrea; Catania, Carlotta; Magnano, Paola; Santisi, Giuseppe. (2025). Unlocking the power of meaningful work: Elevating engagement and satisfaction in the realm of decent Jobs. International Journal of Organization Theory & Behavior, 28(1), 56–70. Recuperat de: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0092>

Ryan, Richard M.; Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. Recuperat de: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

*Saik, Pavlo; Tsopa, Vitaliy; Cheberyachko, Serhii; Deryugin, Oleg; Sokurenko, Svitlana; Suima, Iryna; Lozynskyi, Vasyl. (2024). Improving the process of managing psychosocial risks in organizations. Risk Management and Healthcare Policy, 17, 2997–3016. Recuperat de: <https://doi.org/10.2147/RMHP.S488263>

Salanova, Marisa; Del Líbano, Mario; Llorens, Susana; Schaufeli, Wilmar B. (2007). La adicción al trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Notas Técnicas de Prevención 759, 22, 1–6.

Salanova, Marisa; Del Líbano, Mario; Llorens, Susana; Schaufeli, Wilmar B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. Stress & Health, 30(1), 71–81. Recuperat de: <https://doi.org/10.1002/smi.2499>

Salanova, Marisa; Gracia, Francisco; Peiró, José M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En José M. Peiró; Fernando Prieto (Eds.), Tratado de psicología del trabajo (vol. II, pp. 35–63). Síntesis.

Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente; Bakker, Arnold B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 3(1), 71–92. Recuperat de: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Simmons, Bret L.; Nelson, Debra L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. Health Care Management Review, 26(4), 7–18.

Sinangil, Handan K.; Ones, Deniz S.; Viswesvaran, Chockalingam; Anderson, Neil. (2018). Preface. The Global Science and Practice of IWO Psychology. En Deniz S. Ones; Neil Anderson; Chockalingam Viswesvaran; Handan K. Sinangil (Eds.), The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology (2 ed.). SAGE.

*Slemp, Gavin R.; Kern, Margaret L.; Patrick, Kent J.; Ryan, Richard M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. Motivation and Emotion, 42, 706–724. Recuperat de: <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>

Smither, Robert. (2004). Job analysis, design, and evaluation. Encyclopedia of Applied Psychology, 2, 450.

Soriano, Aida. (Investigadora principal). (2024-2025[#]). Implicaciones del liderazgo femenino en la relación sostenible entre el bienestar y el rendimiento laboral: un enfoque de género (Codi de referència del projecte: CIGE/2023/54) [Finançat]. Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació - Generalitat Valenciana.

*Tabak, Filiz; Tziner, Aharon; Shkoler, Or; Rabenu, Edna. (2021). The complexity of heavywork investment (HWI): A conceptual integration and review of antecedents, dimensions, and outcomes. Sustainability, 13, 7803. Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/su13147803>

Tetrick, Lois E.; Winslow, Carolyn J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 583–603. Recuperat de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>

- *[Tommasi, Francesco; Ceschi, Andrea; Sartori, Riccardo. \(2020\) Viewing meaningful work through the lens of time. *Frontiers in Psychology*, 11, 585274.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585274>
- Truxillo, Donald M.; Bauer, Talya N.; Erdogan, Berrin. (2016). *Psychology and work. Perspectives on industrial and organizational psychology*. Routledge.
- Truxillo, Donald M.; Bauer, Talya N.; Erdogan, Berrin. (2021). *Psychology and work. An introduction to industrial and organizational psychology* (2 ed.). Routledge.
- *[Unitat d'igualtat-Universitat de València. \(2024\). Guía d'igualtat en el llenguatge.](#) Recuperat de: <https://www.uv.es/igualtat/webnova2014/Lenguaje2024vlc.pdf>
- *[Vartiainen, Matti; Vanharanta, Outi. \(2024\). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- [Victoria Maldonado, Jorge A. \(2013\). Hacia un modelo de atención a la discapacidad basado en los derechos humanos. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 138, 1093–1109.](#) Recuperat de: [https://doi.org/10.1016/s0041-8633\(13\)71162-1](https://doi.org/10.1016/s0041-8633(13)71162-1)
- *[Weigelt, Oliver; Gierer, Petra; Syrek, Christine J. \(2019\). My mind is working overtime—Towards an Integrative perspective of psychological detachment, work-related rumination, and work reflection. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 2987.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/ijerph16162987>
- *[Wong, Ka P.; Teh, Pei-Lee.; Chan, Alan H.S. \(2023\). Seeing the forest and the trees: A scoping review of empirical research on work-life balance. *Sustainability*, 15\(4\), 2875.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.3390/su15042875>
- Wosy International Research Group. (1989). Socialización laboral del joven. Un estudio transnacional. *Papeles del Psicólogo*, 39/40, 32–45.
- *[Zirar, Araz; Ali, Syed I.; Islam, Nazrul. \(2023\). Worker and workplace Artificial Intelligence \(AI\) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747.](#) Recuperat de: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>
- Zornoza, Ana. M; Orengo, V.; Gamero, Nuria; Di Marco, Donatella; Peñarroja, Vicente. (Investigadors principals). (2022-2026[#]). Digitalización del trabajo docente y competencias digitales del profesorado: implicaciones para su bienestar y

desempeño (Codi de referència del projecte: PID2021-126048OB-I00) [Finançat].
MCIN/ AEI /10.13039/501100011033/ - FEDER Una manera de hacer Europa.