

UNITAT DE  
CONEIXEMENT

Juliol 2022



# La redefinició del benestar a les organitzacions

“Si volem atraure nou talent i retenir l’actual, haurem de començar a incorporar a la nostra cultura beneficis per afavorir el benestar i la felicitat de les nostres persones dins i fora l’empresa.”

*Estel Mallorquí*

## Què és?

El coronavirus ha revolucionat la concepció del treball tradicional i això també ha accelerat la transformació de les idees predominants al voltant del **benestar laboral** i les mesures que s'apliquen a les organitzacions per fomentar-lo. No hi ha una definició única d'aquest benestar, donat que té un component subjectiu. Segons la investigadora Malluk Marengo, el benestar laboral és "un estat emocional de l'individu generat per l'autorealització a la feina i degut a la interacció de diverses condicions que actuen sobre l'individu, que provoquen respostes amb efectes positius en els seus múltiples àmbits de la vida".

- ✓ A la definició de Malluk Marengo hi fa referència Francisco Puertas, president de Hastee per a Espanya i Portugal, a l'article *d'Observatorio de Recursos Humanos* [El bienestar laboral de los empleados. El nuevo desafío cultural de la era post-covid](#), amb el qual posa en relleu que, davant els moments difícils que s'han viscut amb la pandèmia, s'ha pres consciència de la necessitat que les organitzacions siguin gestionades "d'una manera més humana i emotiva". Potser ara més que mai com a treballadors/es necessitem escoltar un 'estàs bé?', un 'què podem fer per ajudar-te?' O, simplement, un 'tranquil, que ho estàs fent el millor que pots i estem aquí per escoltar-te!'
- ✓ Les empreses han pres consciència de la importància del benestar de les seves persones col·laboradores, segons exposa Montse de Gregorio, consultora sènior en estratègies de Learning & Development de Grupo Hedima, a l'article *d'Equipos&Talento* [De la seguridad laboral al wellbeing corporativo](#). "Les organitzacions que apliquen polítiques de benestar i salut es beneficien d'una major productivitat, milloren la seva imatge de marca i veuen créixer la fidelització dels seus treballadors i treballadores", ressalta.
  - Els Departaments de Recursos Humans no poden romandre al marge de la necessitat de fomentar el benestar. És més, fins i tot s'ha convertit en una qüestió que els transcendeix i ha passat a ser "el tipus de prioritat estratègica que probablement fa perdre la son als membres de l'alta direcció", segons s'analitza [en aquest article de Personnel Today](#), i s'afegeix que, a més de prioritzar les feines flexibles, totes les dades suggereixen que les persones busquen ara activament organitzacions que vagin més enllà en el suport a la salut i el benestar, és a dir, **organitzacions que "es preocupin"**.
- ✓ Molts programes de benestar corporatiu s'han centrat en el suport a la cura d'un mateix -sufragen l'abonament al gimnàs, aplicacions de meditació, classes de ioga o amb períodes curts de temps lliure pagat-, però els investigadors que han participat en [aquest article de la Harvard Business Review](#) sostenen que la cura ha de ser col·lectiva. "El benestar

humà no s'aconsegueix sol", recorden, ja que "som, essencialment, animals socials", i advoquen per cuidar-nos millor els uns als altres perquè les organitzacions construeixin bases més duradores per a un autèntic benestar, començant per emmarcar l'angoixa de treballadores i treballadors **com un problema col·lectiu i no individual**.

- Aquest enfocament també el desenvolupa Francisco Puertas en el seu article. "L'aposta pel benestar de les persones a les organitzacions va molt més enllà de la suma de programes i iniciatives de **wellbeing** oferts de manera aïllada. És una aposta estratègica a mitjà/llarg termini pel concepte **people-oriented organization**, que eleva la filosofia del benestar a la categoria de valor cultural prioritari i eix vertebrador de l'estratègia de Persones a les organitzacions", explica. Amb tot, en els temps Covid-19 ha quedat acreditat que el benestar a les empreses és un aspecte a abordar.

## Eines

La recerca del benestar organitzacional i la seva transformació en un entorn saludable no és tasca fàcil i implica voluntat, constància, sentiment i percepció, segons subratlla el professor William Paranhos a [l'article de Capital Humano Organitzaciones Saludables. ¿Pero cómo?](#)

- ✓ **El concepte d'Organitzacions Saludables pren com a referent l'escola de Psicologia Positiva**, inaugurada pel psicòleg estatunidenc **Martin Seligman**, donat que "es basa en aspectes que prioritzen el benestar i la salut de les persones, fomentant les seves intersubjectivitats, considerades positives i necessàries en una perspectiva humanista i relacional", detalla Paranhos.
- ✓ El darrer model que ha desenvolupat Seligman en el marc de la Psicologia Positiva és [la Teoria del Benestar \(o Model PERMA\)](#), del 2010, i la qual és essencialment una teoria d'elecció no forçada, és a dir, una descripció d'allò que les persones escullen lliurement per incrementar el seu benestar.
- ✓ **El Model PERMA** està format per cinc grans elements (Emocions positives, Compromís, Relacions positives, Significat i Assoliment) i cadascun ha de complir tres propietats per comptar com a element dins de la teoria: que contribueixi al benestar, que moltes persones l'escullin per al seu propi bé, i que es defineixi i mesuri de forma independent de la resta de variables del model.
- ✓ A diferència de la seva proposta del 1999 -Les 3 vies cap a la felicitat-, les fortaleses personals sustenten cadascun dels elements del Model PERMA. La posada en marxa de les principals fortaleses condueix a més

emocions positives, més sentit, més assoliments i millors relacions. La forma en la qual escollim el nostre camí a la vida és, segons aquest model, aprofitar al màxim aquests cinc pilars del benestar.

L'impuls del benestar a l'organització abraça un espectre ampli de mesures:

- ✓ Per consolidar el benestar a les companyies, es pot començar per incrementar el coneixement amb els **Plans de Benestar Corporatiu**.
- ✓ Algunes mesures susciten debat, com de quina manera oferir més flexibilitat, aspecte valorat entre empleats i empleades. Què pot funcionar millor: el **teletreball, concentrar la jornada laboral en quatre dies o tancar l'empresa uns dies** i que tothom gaudeixi d'un descans pagat?
- ✓ També es planteja la creació de noves figures a l'empresa que liderin el canvi, com **el Director o la Directora de Salut**, responsable dels aspectes de la salut i el benestar de l'organització, o el/la **Chief WorkPlace Officer**, que s'ocupa de dissenyar espais pensats per al benestar de les persones, tenint present que les seues corporatives s'han convertit ara en "un indret de socialització, aprenentatge i col·laboració", aspecte que desenvolupa l'article publicat a *Observatorio de Recursos Humanos* [Personas, espacios y tecnología: Ejes del bienestar del empleado](#), del president de 3g Smart Group, Francisco Vázquez.

En tot cas, el coneixement no es pot obviar. A tall d'exemple, [l'article d'Observatorio de Recursos Humanos, Métricas que ayudan a medir el bienestar de los empleados](#), recull l'experiència de la plataforma d'automatització per a tots els processos d'RH Personio. Van començar per definir com volien que se sentissin les seves persones col·laboradores i això els ha servit de guia a l'hora de determinar les mesures de benestar.

- ✓ Per evitar que l'empresa vagi per una banda i la plantilla per una altra - cosa que passa amb més freqüència del que es pensa-, és important **conèixer els anhels de les persones**, com ara: sentir-se valorades i reconegudes, trobar-se a gust, identificar-se amb els valors de l'empresa, gaudir d'un equilibri entre la vida familiar i laboral, i confiar en l'empresa i tenir present que els prestarà suport de la millor manera possible.
- ✓ **Identificar el benestar laboral, amb indicadors precisos**, permet obtenir les dades necessàries per avaluar les mesures preses, identificar tendències (positives o potencialment negatives) i actuar en conseqüència. Cinc mètriques que poden ser útils són:
  - **Feedback periòdic**: la millor manera de saber com es troben és preguntar.
  - **Nivell de productivitat**: les persones estan a gust i l'empresa pot assolir tots els seus objectius?

- **Baixes per malaltia:** pot indicar el nivell general d'estrès, desgast i esgotament.
  - **Hores extra:** si aquesta mètrica és massa elevada, pot deure's a un excés de càrrega de treball o a una mala gestió.
  - **Taxa de rotació:** si es dispara de cop i volta pot ser producte del descontentament generalitzat dins l'empresa.
- ✓ En tot cas, moltes empreses, segons Personio, utilitzen l'índex de compromís i la taxa d'assistència per mesurar el benestar, però no és suficient perquè hi ha personalitats diferents o hi ha qui acudeix a la feina malgrat estar malalt/a perquè no té més remei. Amb els KPI que es volen mesurar més definits, es poden recollir dades així:
- **Enviar enquestes de manera periòdica,** amb preguntes com: 'En una escala de l'1 al 10, quin diries que és el teu nivell d'estrès?' 'Com qualificaries la teva càrrega de feina?' 'Què fas per desconectar?'
  - **Col·laborar amb grups de projecte** (o ambaixadors/es), que són una espècie d'assessors que ajuden el Departament d'RH a entendre com se sent la resta de la plantilla.
  - **Avaluar com desenvolupen la seva tasca els/les treballadors/es:** ha disminuït els últims mesos? Si és així, convé parlar directament amb la persona per veure què li pot estar afectant negativament.
  - **Aprofitar la tecnologia:** el software ajuda a recollir i analitzar dades, però també facilita la comunicació entre companys i companyes -també en remot- i contribueix al seu benestar laboral.

## La dada

El foment del benestar de les persones col·laboradores és millor no prendre-se'l a la lleugera, sinó com una prioritat, i més en temps en els quals sovintegen les dificultats per trobar personal en alguns sectors. Tal com es reflecteix en [l'última anàlisi Global Benefits Attitudes Survey](#), realitzada per WTW després d'enquestar un miler de professionals espanyols, **les persones que durant la pandèmia han sentit el suport de les seves companyies són molt més propenses a romandre-hi i a ser productives, a més d'estar-hi més compromeses:**

- ✓ **Vuit de cada deu** (81%) persones que senten que la seva empresa es preocupa pel seu benestar, especialment durant la pandèmia, **estan disposades a romandre a l'organització** almenys els propers dos anys, nombre que es redueix al 60% entre les que no han sentit aquest suport.

- ✓ **Hi ha índexs menors d'absentisme** entre les que s'han sentit cuidades i les que no (2,9 dies vers 7,3 dies; la diferència és de 4,4 dies). Així mateix, la proporció de professionals que diuen sentir-se molt compromesos a la seva feina és molt més gran entre els que senten que tenen suport (63%) que entre els que no (14%).
- ✓ Entre els factors més valorats per romandre a l'empresa destaquen la seguretat laboral (45%), el salari (42%) i la relació amb companys/es de feina (33%), seguits del propòsit (23%), **els beneficis centrats en la salut** (21%), la flexibilitat laboral (21%) i l'oportunitat per aprendre noves habilitats (19%). Quan es tracta de l'atracció de talent, el llistat l'encapçalen el salari (59%), la seguretat (41%), els beneficis centrats en la salut (35%) i la flexibilitat laboral (28%).

## Guia de Treball

### COM AUGMENTAR EL BUSINESS WELLBEING

A l'article d'*Observatorio de Recursos Humanos*, [Experiencia de empleado e impacto en el negocio: People Analytics para gestionar el bienestar corporativo](#) escrit per Marta Gascón Corella, fundadora de PersonKPI, se'ns recorda que estem acostumats a llegir afirmacions com les que hi ha a continuació sobre les suposades conseqüències d'una intervenció concreta en la gestió del benestar organitzacional o *Business Wellbeing*: augmenta la productivitat en un 30%, la creativitat i innovació en un 35% i disminueix la rotació en un 40%.

"Ah! Però, com ho sabem? Com s'ha calculat? Podem extrapolar aquest resultat a la nostra organització? Perquè seria increïble augmentar la productivitat en un 30%, no?", reflexiona Gascón. És habitual que no es comparteixi cap enllaç de l'estudi en el qual es basen aquestes conclusions, com a molt una enquesta, però llavors: "Com pot ser que s'extrapolin els resultats de la percepció subjectiva a un impacte real de negoci?", es pregunta.

- El seu enfocament, des de l'àmbit de *People Analytics*, es fonamenta en el fet que per augmentar el **Business Wellbeing** cal treballar l'**Employee Experience (EE)** en tots els seus vessants, també en el del confort i l'encaix personal, però sempre tenint present el **Business Impact** per donar-li sentit i continuïtat al llarg del temps. Les accions en l'àmbit de Persones ja no es poden ni s'han de considerar de manera aïllada i desvinculada de l'objectiu global de l'organització, que no és un altre que el de subsistir per seguir tirant endavant la seva missió.

### PRIMER COMPONENT DEL BUSINESS WELLBEING: EMPLOYEE EXPERIENCE

L'**Employee Experience** és la percepció global que la persona té de la relació amb la seva empresa, i es configura a través la percepció de les accions del seu/de la seva responsable, dels seus companys/es o del Departament d'RH. Segons exposa Gascón en el mateix article, gestionar-ho està entre les tasques més complicades en el context present i és imprescindible disposar d'eines analítiques per configurar el nou coneixement postpandèmia:

- **Escoltar:** deixar de banda les tradicionals enquestes de clima que es fan cada mig any, així com el GPTW, per substituir-lo per Enquestes de Pols Temàtiques cada dos mesos com a màxim, molt específiques i amb una duració màxima de 10 minuts.
- **Capacitar:** cal replantejar les accions de Formació i Desenvolupament dutes a terme durant els dos últims anys i pensar en la seva redefinició. S'han de construir KPIs de Transferència i Canvi per monitorar l'efectivitat i identificar les corbes d'aprenentatge.
- **Conèixer:** prestar especial atenció a les necessitats de redefinir la cultura a través del lideratge. L'enfocament analític pretén assegurar no tant que les persones en rol de lideratge assumeixin de manera adequada el seu rol, sinó que no impedeixen que els altres ho puguin fer.
- **Avançar-nos:** preparar el dia després i adaptar la gestió de cada col·lectiu, no només al que està passant, sinó al que passarà. En aquest punt és imprescindible la confecció de Models Predictius Estratègics: permeten avançar-se a una realitat.

### SEGON COMPONENT DEL BUSINESS WELLBEING: BUSINESS IMPACT

El **Business Impact** és "l'etern oblidat" en el **Business Wellbeing**, prossegueix Gascón. Consisteix en el canvi pre/post implantació d'una sèrie de variables que associem als objectius de la intervenció. No és senzill, però és imprescindible calcular-lo. En el cas de les quatre eines analítiques de l'apartat anterior, les variables associades a les intervencions seran:

- **En les Enquestes de Pols Temàtiques,** seran les variables que descriguin la inversió de posar en marxa les accions i les que materialitzin el guany d'haver-ho fet.
- **En el Dashboard KPIs de Transferència i Canvi,** busquem com a variables d'impacte el ROI de les activitats de Formació/Desenvolupament i el temps invertit.
- **En les Avaluacions d'Evolució Personal,** busquem com a variables d'impacte els objectius de *performance*/eficiència de cada col·laborador/a amb la del seu/de la seva mànager.
- **Per als Models Predictius Estratègics,** s'hauran de considerar les variables que quantifiquen la inversió de posar en marxa les accions o el guany aconseguit.

## EL CONTRACTE EMOCIONAL PER DISMINUIR LA FATIGA PANDÈMICA

La pandèmia sembla que, ara com ara, es resisteix a desaparèixer, en bona part per l'aparició de noves variants del virus. En aquest temps s'ha definit un nou concepte, **la fatiga pandèmica**, que no és res més que la fatiga psicològica que patim a causa de la pandèmia, i que es pot manifestar estant més irritable o patint més cansament, sentiments de soledat, saturació de pantalles o, fins i tot, amb dificultats per dormir.

Per disminuir els efectes de la fatiga pandèmica i augmentar el benestar de les persones, la *coach* de Directius i Equips Patricia Magdalena defensa que **cal reforçar la connexió entre els membres dels equips**. A través de l'article de *Capital Humano*, [El contrato emocional: clave para vencer la fatiga pandémica y cohesionar equipos](#), Magdalena pren de referència el Model PERMA de Seligman i defensa enfortir així el contracte psicològic amb els/les empleats/des:

- Reforçant la identitat i la cultura organitzatives.
- Invertint en polítiques d'**upskilling** i de **reskilling**.
- Dotant els/les líders d'eines d'intel·ligència emocional.
- Fomentant punts de trobada virtuals o presencials.
- Creant grups de comunicació, com ara a través de la intranet o xats.
- Nomenant ambaixadors/es o **best-buddies** per departaments.
- Convidant les persones a participar en activitats complementàries.
- Practicant el reconeixement o l'agraïment de forma pública per a empleats/des.
- Desenvolupant una política corporativa de **wellbeing** en coherència amb la situació de l'organització, la seva cultura i la seva estratègia actual i/o futura.

## L'experiència

En la convocatòria per al [Premi Impacta 2022](#) que organitza la Fundació Factor Humà entre les seves 85 organitzacions associades, es va establir la temàtica de "**Projectes del Departament de Persones per al Benestar**". Es van rebre 12 candidatures de les quals presentem aquí les 3 finalistes; 3 projectes que demostren un plantejament més holístic i integral del concepte:



**Ajuntament  
de Barcelona**

**L'Ajuntament de Barcelona** és, amb 13.000 treballadors/es, una de les administracions públiques més grans de Catalunya. Per fer una organització més humana, més innovadora i més resolutiva, compta amb *l'Estratègia de persones i desenvolupament organitzatiu 2019-2023*, que s'articula a partir de més de 20 projectes. Entre ells, el de **Direcció per valors**, que ha estat un dels finalistes del Premi Impacta 2022.

- ✓ **Per què ha impulsat el projecte?** Els valors donen sentit i aporten coherència a l'activitat del dia a dia amb el propòsit organitzatiu, incideixen en la satisfacció de les persones, i en potencien el compromís i



el rendiment. "Com a administració pública, ens semblava rellevant identificar quins han de ser els valors amb els quals ens comprometem tota la plantilla municipal durant la nostra activitat i que ens han de caracteritzar com a servei públic davant la ciutadania", reivindica.

- ✓ **Com s'ha organitzat?** Es van identificar i decidir els valors de l'organització al juliol del 2020 mitjançant un procés participatiu intern: són el Compromís de servei públic, l'Agilitat, la Cocreació, la Claredat i l'Amabilitat. Després s'ha treballat per implantar-los, s'ha fet una campanya de comunicació interna i s'ha procurat que els comandaments siguin els primers a exercir-los, així com la seva aplicació a RH.
- ✓ **Quin ha estat el resultat?** S'ha aconseguit elaborar un model de gestió per valors a partir de les persones que treballen a l'Ajuntament de Barcelona i que totes elles els coneguin i entenguin el compromís que tenen a practicar-los i a incorporar-los a la seva tasca professional, tant si fan tasques administratives com de guàrdia urbà, socials, urbanístiques, de manteniment de parcs o directives, per exemple.



## Port de Barcelona

El **Port de Barcelona**, que té 540 treballadors/es, ha creat el projecte **Naveguem Junts**, que desenvolupa una nova estratègia de la companyia envers les persones. Aquesta iniciativa, que també ha resultat finalista del Premi Impacta 2022, pretén construir una cultura organitzativa allunyada del control, basada en la confiança i l'empoderament com a mitjà per assolir resultats, sempre per mitjà del seu propòsit i valors.

- ✓ **Què ha motivat la iniciativa?** Fer front a la transformació del context organitzatiu davant l'envelliment de la plantilla, la limitació de la contractació a l'Administració, el desconeixement extern sobre què és el Port i la pròpia cultura, que ja ha viscut diferents projectes de canvi poc exitosos. L'objectiu és fer més amb menys persones, sent fidels als valors del Port, mantenint els elements positius de la seva cultura, maximitzant el potencial de la plantilla i atraure noves persones.
- ✓ **Quines mesures s'han implantat?** S'han tirat endavant en diferents àmbits, com la salut, el benestar, l'aprenentatge o la comunicació. Per exemple, s'està construint l'*employee journey map* i revisant els diferents "moments de la veritat" entre empleats/des i empresa per crear experiències més positives allà on sigui necessari. També s'ha fet difusió de com és treballar al Port de Barcelona per atreure talent, donat que existeix una confusió de marca amb la de l'Autoritat Portuària de Barcelona (APB), que és on coexisteixen més de 400 empreses i 37.000 treballadors/es.
- ✓ **Què ha aportat a l'organització?** Per valorar-ne l'impacte global, el 2020 es va realitzar l'auditoria Great Place to Work i es van comparar els seus resultats amb l'enquesta d'opinió interna anterior: va mostrar que

les àrees d'organització havien millorat 14 punts de mitjana (*TrustIndex*). L'Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) els ha atorgat també el reconeixement de bones pràctiques en promoció de la salut.



**Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)**, que gestiona el metro i autobusos de la ciutat, té 8.500 treballadors/es i ha creat el **Programa d'Acompanyament a la Desvinculació-Jubilació**, una altra iniciativa finalista del Premi Impacta 2022. Es dirigeix a persones que poden optar a la jubilació parcial, és voluntari, i els acompanya pel que fa als aspectes administratius, organitzatius i emocionals quan acaben la seva trajectòria laboral amb TMB.

- ✓ **Com ha sorgit el programa?** L'origen és que la companyia havia observat en algunes persones que tenien baixes prolongades en el temps, desmotivació, descontent o sentiment de falta de reconeixement a la seva trajectòria, entre altres, i va decidir fer una prova pilot acostant-se al personal afectat per saber de primera mà què estava passant.
- ✓ **En què consisteix?** En el camp administratiu, s'ha dissenyat una guia amb la informació per tramitar la jubilació. En l'organitzatiu, es fan entrevistes a empleats/des i a les seves prefectures per garantir les tasques que faran durant la jubilació parcial, per evitar baixes prolongades fruit de la desmotivació. En el personal, també s'ha dissenyat un programa d'acompanyament. Tot plegat s'articula mitjançant vídeos, un blog, tallers i conferències, i s'hi pot accedir des de mòbil o ordinador.
- ✓ **Quin ha estat el seu impacte?** El projecte es va iniciar al 2021. De les iniciatives de millora que es van recollir arran del diagnòstic de la prova pilot, algunes es van posar en marxa l'any passat, amb molt bon nivell d'acceptació i valoració, afirma l'empresa, mentre que la resta es posaran en marxa enguany. Per al 2022 tenen un cens de 445 persones a les quals convidaran al programa.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

Seligman, Martin. *La autèntica felicitat*. Barcelona: B de Bolsillo, 2011.

Barrio Tato, Luis; Barrio Carvajal, Sandra. *Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2020.

Aradilla, Alicia. *Teletrabajar bien*. Barcelona: Planeta, 2021.

### Materials en línia

---

Blanco Donoso, Luis Manuel. "Bienestar psicológico de los y las trabajadoras y riesgos psicosociales derivados de la pandemia". *Blog de Psicología del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid*, 23/11/2021.

S'identifiquen i comenten els riscos psicosocials als quals han estat i continuen estant exposats alguns treballadors en temps de pandèmia.

<https://www.copmadrid.org/wp/bienestar-psicologico-de-los-y-las-trabajadoras-y-riesgos-psicosociales-derivados-de-la-pandemia/>

"Desigual aprueba la jornada laboral de 4 días". *Equipos&Talento*, 08/10/2021.

S'aborda una de les mesures que es debaten avui dia per millorar el benestar de la plantilla, posant el focus en Desigual i la seva decisió de reduir la jornada.

[https://www.equipostrytalento.com/imagen\\_del\\_dia/desigual-aprueba-la-jornada-laboral-de-4-dias](https://www.equipostrytalento.com/imagen_del_dia/desigual-aprueba-la-jornada-laboral-de-4-dias)

Mayer, Kathryn. "Using collective PTO to combat burnout". *Human Resource Executive Magazine*, 27/09/2021.

En aquest article es tracta d'una altra mesura per fomentar el benestar i és tancar l'empresa durant una setmana mantenint el sou per als empleats.

<https://factorhuma.org/ca/actualitat/noticias/15158-using-collective-pto-to-combat-burnout-utilizar-el-descanso-remunerado-y-colectivo-para-combatir-el-burnout>

### **Unitats de coneixement relacionades**

- Salut mental a la feina (2018): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/13723-salut-mental-a-la-feina>
- Felicitat a la feina (2016): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/12290-felicitat-a-la-feina>