

# LA SALUT EMOCIONAL DELS PROFESSIONALS ALS CENTRES RESIDENCIALS D'ACCIÓ EDUCATIVA

*Estat actual i reptes de millora a Catalunya*

Treball Final de Màster en Polítiques Socials i Acció Comunitària  
Escola de l'IGOP

**Autora:** Marta-Isabel Sagrera Corvo

**Tutora:** Núria Reguero



<b>Resum</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>3</b>
<b>2. MARC TEÒRIC</b>	<b>5</b>
Antecedents de recerca	5
2.1. Precarietat laboral i salut emocional	7
2.2. Satisfacció en contraposició a la síndrome d'estar cremat	9
2.3. Organització de les treballadores a l'àmbit social	10
2.4. La col·laboració entre agents socials i polítics: de la diagnosi a la coproducció	11
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
3.1. Pregunta d'investigació i objectius	14
3.2. Paradigma de la investigació	14
3.3. Metodologia de recerca	15
3.4. Tècniques de recollida de la informació	15
3.5. Població i mostra	16
3.6. Tècniques d'anàlisi de la informació	19
3.7. Limitacions de recerca	19
<b>4. ANÀLISI DE RESULTATS</b>	<b>20</b>
4.1. Precarietat laboral i salut laboral de les treballadores: factors principals i estratègies de millora	20
4.1.1. Precarietat laboral	20
4.1.2. Salut laboral de les treballadores	22
4.2. Organització saludable i/o resilient: cultura organitzativa dels CRAE	27
4.3. Col·laboració. De la diagnosi a la coproducció: coproducció de servei i polítiques públiques	30
<b>5. CONCLUSIONS</b>	<b>34</b>
5.1. Recomanacions	37
5.2. Línies de recerca futures	38
5.3. Aprenentatges obtinguts	38
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>39</b>
<b>7. ANNEXES</b>	<b>45</b>
7.1. Annex 1: qüestionari	45
7.2. Annex 2: entrevista semi-estructurada	48
7.3. Annex 3: taula de dimensions i indicadors	53

# Resum

Els professionals dels Centres Residencials d'Acció Educativa (CRAE) a Catalunya es troben en un context de lluita per aconseguir millores en les seves condicions laborals, caracteritzades per salaris baixos, recursos insuficients i una alta exposició a riscos psicosocials laborals. Una problemàtica vigent en tots els professionals que formen part del Tercer Sector Social a Catalunya. L'objectiu és estudiar l'estat actual de la salut emocional de les treballadores de CRAE de Catalunya i explorar estratègies per a afavorir-la.

La present investigació es proposa complementar aquestes dades des d'una mirada qualitativa i plantejar la col·laboració entre agents socials i departaments polítics com a possible via de millora.

La metodologia utilitzada combina el qüestionari i l'entrevista. La mostra del qüestionari l'han format un total de 64 professionals. Pel que fa a les entrevistes, s'han seleccionat un total de 9 informants rellevants per a la temàtica a investigar (educadores en actiu a CRAE a Catalunya, una tècnica del Col·legi Oficial d'Educadores i Educadors Socials i el creador d'una possible iniciativa de col·laboració).

**Paraules clau:** Tercer Sector Social, Catalunya, educadors/es socials, Centre Residencial d'Acció Educativa.

## Abstract

The professionals working in Residential Centers for Educational Action (CRAE) in Catalonia are engaged in an ongoing struggle to improve their working conditions, which are characterized by low salaries, insufficient resources and high exposure to psychosocial occupational risks. This issue is prevalent among all professionals within the Third Social Sector in Catalonia. The objective is to study the current state of emotional health among CRAE workers in Catalonia and to explore strategies to promote it.

This research aims to complement these findings from a qualitative perspective and propose collaboration between social agents and political departments as a potential avenue for improvement.

The methodology used combines a questionnaire and interviews. The questionnaire sample consisted of 64 professionals. As for the interviews, a total of 9 relevant informants were selected for the topic under investigation (social educators in CRAE of Catalonia, a representative from the Official College of Social Educators and the creator of a potential collaboration initiative).

**Keywords:** Third Social Sector, Catalonia, social educators, Residential Centers for Educational Action.

# 1. INTRODUCCIÓ

Els Centres Residencials d'Acció Educativa (CRAE) *“són institucions per a la guarda i educació d'infants i adolescents (de 0 a 18 anys) a qui s'aplica la mesura d'acolliment simple en institució, d'acord amb la mesura que consti en l'informe previ dels equips tècnics competents (Departament de Drets Socials, 2024).*

Aquest servei forma part de la Cartera de serveis socials de la Generalitat de Catalunya, la qual defineix les diferents prestacions de la Xarxa de Serveis Socials d'Atenció Pública, la població a qui es dirigeix cadascuna d'aquestes, l'equip professionals que l'ha de gestionar, les ràtios de professionals i els criteris d'accés (Departament de Drets Socials i Inclusió, 2023).

Aquestes institucions depenen del Departament de Drets Socials de la Generalitat de Catalunya. La DGAIA (Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència) és l'òrgan encarregat de promoure i coordinar les polítiques envers els infants i adolescents que viuen en aquests centres.

Al llarg dels segles XX i XXI, la incapacitat de l'Estat per donar resposta al sorgiment de noves necessitats socials a la societat catalana, ha suposat l'augment del Tercer Sector Social per tal de cobrir-les i la proliferació d'entitats privades sense ànim de lucre (Martínez-Pérez & Lezcano-Barbero, 2020)<sup>1</sup>.

Les professionals del tercer sector d'acció social<sup>2</sup> estan en lluita per millorar les seves condicions laborals juntament amb sindicats i el Col·legi Oficial d'Educaadores i Educadors Socials de Catalunya (CEESC). Les mobilitzacions se centren en la dignificació del sector; expressen una precarització de les condicions laborals fruit de l'externalització dels serveis.

Els motius principals segons dades de la CGT Sector Social (2023) són:

- Salari insuficient; 30%-40% inferiors a les treballadores contractades des de l'Administració Pública.
- Conveni de contractació; millora el 2023 després de set anys de congelació la qual es segueix considerant insuficient.
- Diversitat de convenis propis dins el col·lectiu que marquen encara més distincions (com per exemple residències i discapacitat amb sous molt precaris).
- Riscos psicosocials als que s'exposen; el 93,4% expressa tenir estrès, desmotivació o ansietat; el 77% dels professionals es plantegen deixar el sector per aquest motiu.

En aquest context, des del Sistema Català de Serveis Socials es desplega el Pla de Millora del Sistema d'Atenció a la Infància i l'Adolescència de Catalunya en el que consta una línia estratègica que pretén vetllar per les professionals i reconèixer socialment el treball de cura que realitzen els professionals dels equips especialitzats i dels serveis residencials. En aquest s'expressa:

---

<sup>1</sup> Els CRAE s'han vist afectats per aquesta tendència i actualment al territori català hi ha un total de 123 CRAE dels quals 114 són de titularitat privada, gestionats per organitzacions externalitzades i només 9 depenen directament de l'Administració pública (DGAIA, 2024).

<sup>2</sup> El Tercer Sector Social engloba a psicòlegs, pedagogs, educadors socials i terapeutes ocupacionals contractats sota el Conveni d'Acció Social amb Infants, Joves, Famílies i d'altres en situació d'exclusió social (Departament de Drets Socials i Igualtat, 2023).

*“Les professionals del sistema d’atenció a la infància en són la clau de l’èxit. És hora que socialment es reconegui el treball de la cura a les persones i es reivindicui l’expertesa de la seva tasca diària, que fa possible que les persones més vulnerables tinguin una vida digna i puguin superar les situacions adverses que han viscut o encara pateixen” (Pla de millora del sistema d’atenció a infants i joves, i les seves famílies, en situació de vulnerabilitat, 2021-2024: 9).*

Dins d’aquesta línia estratègica els objectius són: millorar les condicions de treball dels equips de professionals d’infància i adolescència i garantir la formació contínua dels i les professionals i augmentar-ne l’especialització.

La finalitat de la present investigació és complementar les dades existents des d’una mirada més qualitativa, donant visibilitat a les iniciatives implementades i/o proposades que sorgeixen de les professionals de diferents CRAE de Catalunya. Per altra banda, proposar la coproducció com a possible via de millora de la situació.

Les preguntes de recerca que pretén abordar la present investigació són: quina és la situació actual de les professionals de CRAE a Catalunya (educadors socials i directors/es) pel que fa a la seva salut emocional; així com quines estratègies es poden desenvolupar per afavorir la salut emocional d’aquestes treballadores.

L’objectiu general és descriure la salut emocional dels treballadors de CRAE i explorar possibles formes d’abordar la problemàtica. Per tal d’assolir aquest objectiu es plantegen els següents objectius específics: identificar els factors principals que afecten a la salut emocional d’aquests treballadors, explorar la cultura organitzativa dels CRAE i plantejar la col·laboració entre agents socials i departaments polítics com a possible alternativa a la problemàtica.

Pel que fa a l’estructura del treball, inicia amb una breu contextualització sobre els resultats principals obtinguts a partir dels estudis més recents realitzats en relació la salut emocional de les treballadores de CRAE. Seguidament, el marc teòric, amb la conceptualització dels elements principals per tal de facilitar la interpretació i anàlisi de resultats. A continuació, la metodologia amb les preguntes i els objectius de recerca juntament amb les estratègies emprades per abordar-les. Tot seguit, l’anàlisi de resultats amb la discussió entre les dades teòriques i empíriques. Finalment, les conclusions amb l’exposició de reflexions generals i propostes de recerca futures.

Tenint en compte la feminització del sector, al llarg del treball farem referència a les professionals/educadores/tr treballadores a l’hora de referir-nos al perfil professional del servei de CRAE.

## 2. MARC TEÒRIC

### Antecedents de recerca

A continuació es destaquen les dades més significatives en relació a la salut emocional de les treballadores de CRAE a partir de la revisió bibliogràfica dels informes i documents realitzats a nivell de Catalunya, Espanya i Europa, respectivament.

Les dades obtingudes en relació a la salut emocional i els riscos psicosocials de *l'Informe sobre la situació professional i laboral als diferents centres i recursos del sistema de protecció a la infància i l'adolescència de Catalunya (2019)*<sup>3</sup> conclouen que el 58% de les professionals han estat de baixa en algun moment (el motiu, per sota de la malaltia comuna és l'estrès, la depressió i l'ansietat; més de la meitat de les treballadores responen que no se'ls ha fet mai cap avaluació de riscos psicosocials; les raons que fan que ja no treballin en l'àmbit fan referència a temes relacionats amb les condicions qualitatives del lloc de treball com el desenvolupament, l'ètica o la salut al lloc de feina (CEESC, 2019).

Des de SePra (Servei de Prevenció Aliè de Riscos Laborals)<sup>4</sup> es conclou que en aquest tipus d'organitzacions existeixen factors psicosocials percebuts com a risc:

- El 87,39% de les treballadores s'exposen a demandes psicològiques elevades relacionades amb un ritme i/o intensitat de treball elevat al llarg de la jornada laboral.
- El 55,90% relaciona el seu origen amb la falta de personal o una mala planificació.
- El 74,32% de les educadores considera que la feina comporta altes exigències psicològiques emocionals. Com a conseqüència de tot això, el 39,99% percep inseguretat laboral (Rubiol, 2019).

Pel que fa als factors considerats com a protectors d'aquests riscos es destaca:

- El 93,67% de les professionals sent reconeixement de la tasca laboral per part de la direcció del centre. Això es relaciona amb que el 91,17% confia en la direcció i creu que la informació entre ambdós és fiable i fluïda.
- Un 69,89% percep justícia laboral relacionada amb l'equitat a l'hora de prendre decisions, la raonabilitat i l'ètica que fonamenta la intervenció educativa.
- El 78,53% creu que la feina possibilita el seu desenvolupament professional ja que les tasques que desenvolupen són variades, poc repetitives o monòtones. Finalment, un 69,10% troba sentit a la feina que desenvolupa perquè considera que contribueix positivament al servei (*ídem*, 2019).

---

<sup>3</sup> Informe realitzat a partir de les 703 respostes obtingudes de diferents treballadors de centres i recursos de protecció a la infància i l'adolescència (CEESC, 2019).

<sup>4</sup> Estudi del risc psicosocial de 639 educadores i educadors socials que desenvolupen la seva feina en pisos o CRAE (SePra, 2019).

Cal destacar que, atenent a la importància d'atendre la salut laboral de les professionals, en l'Informe de l'Estat de l'Educació Social a Catalunya 2023 del CEESC, s'han incorporat noves preguntes destinades a la supervisió d'equips i els riscos laborals i psicosocials als que s'exposen aquestes professionals; malauradament encara no s'han publicat els resultats i no es poden compartir en aquest document.

A nivell espanyol i centrant-nos en el context específic de l'acolliment residencial, farem menció de l'estudi realitzat sobre l'EQUAR (Estándares de Calidad en Acogimiento Residencial)<sup>5</sup>. Les conclusions que s'extreuen d'aquest són que, malgrat l'existència d'aquest mètode, no s'està utilitzant de manera consensuada i l'avaluació que es realitza depèn de les Administracions Públiques de les diferents comunitats autònomes (Fernández, Salas & Palma-García, 2023).

A nivell europeu, la "European Union Agency for Fundamental Rights" és l'encarregada de regular l'efectivitat dels serveis i institucions destinades a la protecció infantil. Els països membres de la UE han catalogat els factors de risc psicosocial de les treballadores com a "màxima prioritat" i els han considerat com a camp de recerca important de cara al futur per garantir la seguretat i la salut laboral de les professionals a les institucions europees.

Per a avaluar aquests riscos, l'Institut Nacional de la Salut Laboral de Dinamarca ha creat la metodologia CoPsoQ que consisteix en un qüestionari per avaluar la salut emocional de les treballadores de l'àmbit.

Catalunya disposa del CoPsoQ PSQCAT<sup>6</sup> que és l'adaptació catalana del "Copenhagen Psychosocial Questionnaire" (CoPsoQ). El seu objectiu és identificar els riscos psicosocials presents a l'empresa i les àrees on es pot millorar l'organització del treball per reduir-los (Generalitat de Catalunya, 2018).

Tenint en compte tot això i retornant al cas concret català, cal tenir present les Bones Pràctiques a Serveis Socials que es comparteixen des del Departament de Drets Socials i Inclusió amb l'objectiu de donar a conèixer experiències catalogades com a bones pràctiques que es puguin replicar a diferents contextos (Generalitat de Catalunya, 2015).

---

<sup>5</sup> Estudi exploratori de la vigència i adequació del EQUAR com a guia per a l'avaluació de l'actuació professionals als centres d'acolliment residencial espanyols.

<sup>6</sup> Presentació del CoPsoQ PSQCAT:

[https://treball.gencat.cat/web/.content/09 - seguretat i salut laboral/documents/04 - riscos i condicions de treball/Eines\\_avaluacio\\_riscos/PSQCAT\\_2\\_0/Altres/Arxius/Presentacio\\_CoPsoQ\\_PSQCAT\\_v2.pdf](https://treball.gencat.cat/web/.content/09 - seguretat i salut laboral/documents/04 - riscos i condicions de treball/Eines_avaluacio_riscos/PSQCAT_2_0/Altres/Arxius/Presentacio_CoPsoQ_PSQCAT_v2.pdf)

## 2.1. Precarietat laboral i salut emocional

Per tal de fer referència al concepte de precarietat laboral, tindrem en compte que a dia d'avui no es tracta d'una definició sobre la qual existeix consens científic a nivell internacional. No obstant, l'apropament des de diverses visions i contextos històrics són els que ens serviran a l'hora de materialitzar el concepte.

En primer lloc, cal destacar dos aspectes importants que la caracteritzen. D'una banda, la seva categoria de multidimensional. Investigacions realitzades per diferents autors ens demostren que no es tracta d'un tema que pugui ser entès de manera parcel·lat, sinó que actua en diverses dimensions de la vida de les persones. D'altra banda, el fet que afecta a col·lectius diversos i que, per tant, no estem fent referència a una part concreta de la societat. Tal i com ho va anomenar Ulrich Beck, s'està produint la "brasilerització d'Occident" (Beck, 2000) fent referència a la tendència creixent de treball precari arreu del món.

Tenint en compte aquestes dues característiques, entendrem la precarietat laboral com a quelcom que cal ser vist com un problema de les societats contemporànies, concretament en la seva estructura, la reproducció i la producció d'aquestes societats (Castel, 2010; Federici, 2013; Kalleberg, 2018). Seguint aquesta línia, ens referirem a aquesta com a tret estructural que defineix el caràcter de les societats i interfereix en diferents esferes de la vida de les persones, no només pel que fa al món laboral (Kalleberg & Vallas, 2018).

Per parlar de precarietat laboral cal tenir presents altres conceptes com són els treballs precaris, la precarietat com a mode d'ocupació i la precarització, entesa com a procés. Termes que no funcionen de manera independent, sino que estan interrelacionats els uns amb els altres.

*"(...) Entenem per treballs precaris aquells que redueixen la capacitat dels treballadors de planificar i controlar el seu present i el seu futur, per precarietat la vulnerabilitat social i econòmica del treballador, i per precarització el procés (desenvolupat en els anys 80) de qüestionament per al conjunt dels treballadors dels drets de seguretat associats a la forma estàndard d'ocupació, la qual cosa es tradueix en degradació de les condicions de treball i ocupació" (Cano, 1997: 54).*

Un altre concepte a tenir en compte en aquest punt és la importància que té el reconeixement professional pels treballadors i treballadores tenint en compte que és el que els fa sentir que la seva contribució al procés productiu és necessària (Paugam, 2000).

Pel que fa al concepte de salut en relació a la feina, farem menció a la salut laboral, entesa com a *"campo de conocimiento y acción en el que convergen disciplinas, profesionales y*



*estrategias diversas con el objetivo común de proteger, promover y restaurar la salud de las personas en su relación con el trabajo” (Ruiz-Frutos et al. 2022: 15).*

Seguint en aquesta línia, a l’hora de fer referència a la salut emocional dels treballadors/es a la feina, atendrem al terme de riscos psicosocials laborals, entesos com les situacions laborals que tenen una alta probabilitat d’afectar negativament la salut dels treballadors en tres nivells: físic, social o mentalment (Moreno, 2011). Tal i com comenta l’autor, una verdadera tasca preventiva comporta fer un anàlisi dels factors psicosocials que poden conduir a aquests riscos.

Així doncs, entenem que els factors psicosocials associats a la feina fan referència al conjunt de percepcions i experiències del treballador/a, les quals influeixen en dos aspectes: les condicions de treball i l’ambient en el que aquest es desenvolupa (Moreno i Báez, 2010). Els factors que poden ser considerats de risc són aquells que es consideren estressors laborals. Per ser considerats com a tal, han de comportar el desequilibri entre les necessitats, els desitjos i/o expectatives amb la realitat existent, el desequilibri entre les contribucions i les compensacions i la combinació entre demandes de l’empresa i el control que el treballador té per fer front a aquestes (Peiró & Salvador, 1993). Per altra banda, existeixen els factors que, pel contrari, actuen a favor d’un entorn laboral saludable. Segons Roberts (2006), doncs, no només cal suprimir els estressors laborals sinó que cal tenir en compte els factors que tenen a veure amb un bon clima organitzacional que permeti la comunicació, el recolzament i la responsabilitat grupal en el desenvolupament de les tasques laborals. Amb tots aquests factors, faríem referència al que ell entén per benestar laboral.

Les investigacions fetes en l’àmbit social i més concretament en la tasca professional dels educadors i educadores són escasses. No obstant, i fent referència a alguns estudis trobats en relació a les professions de l’àmbit del treball social, trobem tres components que poden provocar malestar en el treballador/a: l’esgotament emocional, la despersonalització i la falta de realització personal (Calvete, 2010). A aquests, cal sumar altres factors estressors característics de la professió com són la pròpia organització del treball (amb exemples com la sobrecàrrega laboral i el rol com a professional) i les condicions laborals en les que es desenvolupa la intervenció social com els salaris o l’escassetat de recursos (Heliz *et al.* 2015).

## **2.2. Satisfacció en contraposició a la síndrome d’estar cremat**

Tenint en compte tots els aspectes exposats en l'apartat anterior, en aquesta secció plantejarem els conceptes d'estar cremat a la feina (*burnout*) com a conseqüència principal de l'exposició a certs riscos psicosocials. I el seu contrari, la satisfacció (*engagement*) com a l'afrontament positiu als factors estressors.

La síndrome d'estar cremat apareix com a resposta davant una exposició prolongada a factors d'estrès, els quals venen determinats per tres dimensions: l'esgotament, el cinisme i la ineficàcia personal (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Definirem l'esgotament emocional com la pèrdua de recursos emocionals per fer front a la feina, el cinisme com a la despersonalització i la pèrdua de sensibilitat cap a les persones receptores del servei i la ineficàcia personal com a la falta de sentiment de realització personal per part de l'individu, amb una baixa autoestima professional.

En contrapartida, la satisfacció té a veure amb la implicació i la motivació laborals, un estat mental positiu on el treballador se sent realitzat amb la feina que du a terme (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). És important tenir en compte aquesta conceptualització, ja que en cap moment fa referència al canvi de situació, sinó que aquest canvi es produeix en l'actitud i el pensament que el treballador genera en relació a la tasca laboral realitzada. Segons aquests autors, aquesta actitud positiva es produeix gràcies a tres aspectes: el vigor (energia alta mentre es treballa, persistència i desig d'esforç en la tasca realitzada), la dedicació (significació del que s'està fent, entusiasme i inspiració en els reptes que suposa el treball) i l'absorció (concentració i felicitat treballant que comporta tenir la sensació que el temps passa ràpid).

A l'hora de comprendre aquest fenomen actitudinal per part dels professionals no ho podem fer de manera segmentada, ja que tal i com s'ha anat argumentant fins ara tot forma part d'una trajectòria concreta que inicia amb la precarietat i les conseqüències negatives que d'aquesta se'n deriven per a la salut emocional de les treballadores. I segueix perquè els professionals puguin desenvolupar estratègies per fer front a aquests adveniments de manera positiva. Així ens ho exposen Moreno-Jiménez et al. (1997) els quals proposen un model integrador atenent no únicament a les dimensions del síndrome d'estar cremat sinó també als antecedents de l'aparició d'aquest així com a les conseqüències derivades pels treballadors/es, tant a nivell individual com a nivell de l'organització en general.

Pel que fa als antecedents fem referència als aspectes organitzatius, el disseny del lloc de treball i les relacions interpersonals que es donen en la organització com a elements que poden provocar el síndrome d'estar cremat en els treballadors (Fidalgo, 2003). Així doncs, segons aquesta autora existeixen diverses variables personals i situacionals de les característiques de l'organització que suposen l'aparició de la síndrome d'estar cremat per part del treballador. Tenint en compte això, caldria fer un bon anàlisi i estudi d'aquests

aspectes amb l'objectiu d'actuar de manera preventiva en l'aparició d'aquest síndrome en els professionals i no només atendre'l quan aquest apareix.

Les conseqüències que aquesta síndrome pot suposar per a l'organització és la insatisfacció laboral que produeix en els treballadors, disminució del compromís amb l'organització i, conseqüentment l'augment de l'absentisme laboral.

Aquest fet provoca que es produeixin més rotacions en l'equip. Tot en conjunt provoca el deteriorament de la qualitat del servei que s'ofereix (Marrau, 2009). Aquesta actitud general més negativa per part del treballador pot tenir un impacte en els seus companys i companyes, per tant, es pot propagar aquest malestar en l'equip a través de les relacions informals a la feina, afavorint la seva perpetuació (Maslach, 2009).

Tal i com s'ha anat argumentant, cobra molta importància la capacitat d'afrontament dels professionals. Un cop tenim això present, però, cal pensar en quin ha de ser l'escenari de les organitzacions on treballen aquest tipus de professionals per tal de poder desenvolupar aquesta actitud positiva envers la tasca educativa que realitzen. És per aquest motiu que, en el següent apartat entrarem en la conceptualització de les organitzacions saludables i els diferents elements que les configuren.

## 2.3. Organització de les treballadores a l'àmbit social

Pel que fa a la organització laboral, farem referència al concepte d'organitzacions saludables, les quals destinen els seus esforços en la bona planificació de les tasques laborals, un ambient social social positiu per a la seva realització i una adequada organització d'aquestes (Salanova, 2008). La combinació d'una organització saludable juntament amb treballadors que estiguin satisfets a la feina esdevenen dos elements clau dins l'àmbit laboral, tenint en compte que una organització sana proporcionarà satisfacció en els seus treballadors. De la mateixa manera, els treballadors sans contribuiran al manteniment saludable de l'organització (Salanova & Schaufeli, 2009).

Un altre aspecte a tenir en compte és la resiliència. Parlarem, doncs, d'organitzacions saludables i resilients on els professionals no només gaudeixen d'una bona salut laboral, sinó que són capaços de fer front als moments més difícils i sortir-ne enfortits (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). A l'hora de definir aquest tipus d'organitzacions es necessiten dos elements, l'empoderament estructural i l'empoderament psicològic. L'empoderament estructural apareix quan l'organització proporciona recolzament, informació i oportunitats per al desenvolupament professional generant satisfacció laboral. L'empoderament psicològic sorgeix a partir de l'empoderament estructural, generant un sentiment d'autoeficàcia elevat per part del treballador, control de les seves competències i assimilació dels objectius que es proposa l'organització (García *et al.*, 2023). Aquest contribueix al

compromís del treballador amb l'organització i el benestar general dels membres de l'organització, generant un bon clima laboral (Jáimez & Bretones, 2011).

Per tot això, cal tenir en compte les competències emocionals d'aquests professionals, ja que el domini d'aquestes augmenta la capacitat d'adaptació al context i afavoreix un afrontament més exitós davant els esdeveniments que puguin sorgir. Amb això, augmenten els processos d'aprenentatge, les relacions interpersonals i les solucions als problemes, entre d'altres (Bisquerra & Pérez, 2007:69). Desenvolupar aquestes competències es torna crucial en el context de CRAE ja que la intervenció es realitza amb menors que estan en risc d'exclusió social, amb falta de recolzament i recursos i que són aquests professionals els que aborden les diferents àrees de la persona per tal de compensar aquestes mancances (García & Sánchez, 2010).

Per finalitzar, cal mencionar la cultura organitzacional com el conjunt de valors socials i creences que comparteixen els seus membres, creant així una identitat col·lectiva que brindi seguretat, estabilitat i continuïtat als seus treballadors (Yopan, Palmero & Santos, 2020). Es necessita crear un tipus de cultura relacionada amb la sostenibilitat de tots aquests aspectes i que aquests siguin vistos com a reptes i no pas com a dificultats (Reig-Botella & Pantín, 2019).

## 2.4. La col·laboració entre agents socials i polítics: de la diagnosi a la coproducció

En la present investigació, atendrem als conceptes de coproducció de serveis i coproducció de polítiques públiques, tenint en compte que es completen i ambdues impliquen la col·laboració entre ciutadania i governs per a la millora de la governança i la prestació de serveis. Dins del marc de polítiques públiques, ens cenyirem a l'àmbit específic de polítiques socials.

El concepte de coproducció en l'àmbit de serveis socials implicaria que els usuaris i els professionals que hi treballen, participen en decidir com es dona el servei i les polítiques socials que l'articulen; aquests actors són les principals fonts d'informació per analitzar i avaluar els serveis socials i, en conseqüència, les seves polítiques (Cortés, Doménech & Ferrer, 2023).

En el cas de les polítiques de serveis socials municipals d'Espanya, la participació dels actors públics i cívics resulta clau; aquests actors engloben els polítics, els professionals, les organitzacions socials i els veïns i veïnes (Pastor-Seller, 2015).

Tant per Cortés et al. (2023) i Pastor-Seller (2015) cal crear les condicions òptimes i els espais per tal que la participació entre aquests actors sigui possible; un escenari que contribuirà a millorar la qualitat i l'eficàcia en la prestació de serveis públics i la construcció col·lectiva de les polítiques socials.

En aquest escenari de col·laboració, doncs, cal tenir en compte que la participació entre els actors estatals i no estatals s'ha de donar a dos nivells, l'institucional i l'organitzacional (Vaillancourt, 2011). En el pla institucional l'autor fa referència a la co-construcció a l'hora d'elaborar les polítiques. Per altra banda, el pla organitzacional té a veure amb la co-producció a l'hora d'implementar aquestes polítiques.

Així doncs, pel que fa a la coproducció de serveis públics, Elinor Ostrom (1972) és qui va utilitzar per primer cop aquest terme per explicar com els ciutadans participen directament en la producció de serveis. Segons l'autora gràcies a la participació activa dels ciutadans en el disseny, el desenvolupament i avaluació dels serveis, aquests esdevenen més efectius i eficients. La coproducció de serveis públics té a veure amb dos factors: la participació ciutadana i la promoció per part dels governs d'estratègies i iniciatives enfocades a la coproducció (Oliveira-Militão, 2020).

La coproducció en els serveis públics apareix com a oportunitat de millorar la qualitat i l'eficiència dels serveis, tenint en compte que els ciutadans aporten coneixements i experiències personals que afavoreixen a la millora de seu disseny i la cobertura dels serveis (Nightingale, 2016). Des d'aquesta perspectiva, Nabatchi, Sancino & Sicilia (2017) plantegen la naturalesa temporal de la participació ciutadana en cada fase de coproducció dels serveis públics. Així doncs, aquesta pot ser prospectiva (les que s'orienten cap al futur dels serveis públics), concurrent (pel que està passant en el present) i retrospectiva (on el punt de referència cap a una nova orientació, se centra en analitzar les activitats que s'han realitzat al passat).

Per altra banda, la coproducció de polítiques públiques fa referència al canvi de relació entre la ciutadania i les administracions, que implica l'empoderament de la societat civil i un canvi en la manera d'entendre les relacions de poder. Des d'aquesta concepció, la coproducció és una estratègia d'acció pública on la solució als problemes socials es construeix conjuntament entre les institucions i la societat civil (Parés, 2017). Tal i com expressa Subirats, la coproducció en polítiques públiques significa que la gent participa des de l'elaboració del diagnòstic per poder avançar posteriorment en la recerca de solucions als problemes i oportunitats identificades. D'aquesta manera, no es deleguen les responsabilitats només "als que saben", sinó que es requereix de la implicació ciutadana (Rendueles & Subirats, 2016).

Fent recerca d'experiències de coproducció, concretament en servei de CRAE, s'ha trobat un document on consta la iniciativa en un CRAE de la província de Barcelona<sup>7</sup>, sorgida amb l'objectiu de millorar la qualitat del servei que s'ofereix. El projecte, anomenat Alternatives de Futur, va ser finançat per la Unió Europea i coordinat per la fundació a la que pertanyia el CRAE (Cortés, Doménech & Ferrer, 2023).

No obstant, quan accedim al projecte a través del DIXIT (Centre de Documentació de Serveis Socials) s'identifica que el procés no es pot considerar coproducció, tenint en compte que *“La forma en la que las personas se involucren en el desarrollo del servicio dará lugar a entender la participación como una forma de coproducción o no”* (Cortés et al. 2023: 312).

En aquest projecte, malgrat que en la identificació de les necessitats i reptes participen ambdues parts, en la redacció del nou disseny no és així. Així doncs, fem referència a un procés de diagnosi participativa, el qual s'entén com un avenç cap a la coproducció però no pas coproducció en sí.

Malgrat tot, aquest procés participatiu ens serveix per tal d'identificar els agents que haurien de formar part d'aquest tipus de processos, dins l'àmbit específic de la prevenció i la protecció de la infància en situació de vulnerabilitat; els **agents socials** són els infants i adolescents que estan en mesura d'acolliment residencials, les famílies biològiques i/o cuidadors principals d'aquests i el conjunt de tècnics professionals que intervenen. Pel que fa als **departaments polítics** farem referència als càrrecs públics i els referents de l'àrea tècnica dels CRAE. Concretament, ens referim al Departament de Drets Socials i a la DGAIA (Direcció General d'Atenció a la Infància i a l'Adolescència).

Tal i com planteja Arnstein (1969) hi ha diferents nivells de participació ciutadana; la coproducció comportaria arribar a l'esglaió més elevat d'una escala on prèviament, la ciutadania té experiència en la participació i s'ha produït un empoderament ciutadà.

Segons la conceptualització de la coproducció del servei i la coproducció de polítiques públiques, tenint en compte que en el context de CRAE els ciutadans atesos són menors d'edat, el més realista és pensar en la coproducció de polítiques públiques.

---

<sup>7</sup> Es va desenvolupar al llarg de dos anys en un total de sis regions i països: Catalunya, Escòcia, Alemanya, Àustria, Itàlia i Bulgària. Les organitzacions que el van liderar a cadascuna de les regions estaven especialitzades en drets dels infants i en gènere. En aquest cas es van realitzar, d'una banda, grups de discussió amb nois i noies tutelats (12-18 anys) i, d'altra banda, grups de discussió i qüestionaris adreçats a professionals de diferents centres residencials d'Europa. L'objectiu era conèixer les necessitats que cadascun d'aquests dos actors identificaven en el CRAE (Guiral, 2018).

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. Pregunta d'investigació i objectius

La preguntes de recerca de la present investigació són:

- Quina és la situació actual dels educadors socials de CRAE a Catalunya pel que fa a la seva salut emocional?
- Quines estratègies es poden desenvolupar per afavorir la salut emocional d'aquests treballadors?

D'aquesta pregunta inicial, se'n deriven els següents objectius:

#### Objectiu principal

- Descriure la salut emocional dels treballadors de CRAE i explorar possibles formes d'abordar la problemàtica.

#### Objectius específics

1. Identificar els factors principals que afecten a la salut emocional d'aquests treballadors.
2. Explorar la cultura organitzativa dels CRAE.
3. Plantejar la col·laboració entre agents socials i departaments polítics com a possible alternativa a la problemàtica.

### 3.2. Paradigma de la investigació

Amb l'objectiu d'abordar la pregunta d'investigació i els objectius que d'aquesta se'n deriven, s'utilitzarà el paradigma interpretativista, tenint en compte que *"El interpretativismo busca descubrir los motivos, intenciones, la forma de vida y todas aquellas circunstancias que dan sentido a una acción o acontecimiento particular"* (Berrocal, 1994:60).

Cal explicitar que a l'hora de generar coneixement sobre la temàtica s'ha tingut en compte el meu posicionament com a investigadora en tant que sóc educadora social i treballa en un CRAE. Aquest aspecte, és el que ha motivat realitzar la investigació sobre aquesta temàtica. D'aquesta manera s'assumeix la responsabilitat de construir un relat el més objectiu possible, essent conscient de la impossibilitat de construir un coneixement totalment neutre (Cruz, Reyes & Cornejo, 2012). Per aquest motiu, s'intenta ser el màxim de curosa possible tant en la recopilació com en la interpretació de les dades.

Tenint en compte això i amb l'objectiu d'evitar els possibles biaixos que pot comportar la meua posició com a educadora, no m'incloc com a informant en la present investigació. No obstant, cal destacar que la comprensió del context que s'analitza, proporciona reflexions entorn a la pròpia tasca professional de la investigadora.

### 3.3. Metodologia de recerca

A nivell metodològic, la investigació és mixta, tenint en compte que s'han utilitzat qüestionaris d'una banda i entrevistes semi-estructurades per l'altra. No obstant, és predominantment qualitativa i exploratòria, ja que la informació principal s'extreu de les entrevistes i l'objectiu recau en explorar els elements concrets que les diferents persones entrevistades creuen que afecten a la seva salut emocional dels treballadors de CRAE. És pertinent utilitzar aquest disseny d'investigació per dos motius. En primer lloc, de manera qualitativa ja que s'han recollit dades a través d'informes sobre la realitat en general del sector i/o en certs àmbits d'intervenció però des d'un estudi quantitatiu amb l'obtenció de dades. Ara doncs, interessa poder copsar les seves veus. En segon lloc, que sigui exploratori, ja que existeixen estudis que descriuen la situació del col·lectiu però no pas des d'una mirada més transformadora de la situació. Amb transformador ens referim al fet que els resultats obtinguts no serveixin únicament per a mostrar una fotografia actual del sector en l'àmbit dels CRAE, sinó que la informació obtinguda permeti identificar temes clau i factors influents que serveixin de guia per altres investigacions i/o recomanacions específiques de polítiques públiques socials, en matèria de salut emocional d'aquests professionals.

Dins de la metodologia qualitativa, serà pertinent l'aplicació de la Teoria Fonamentada, ja que aquest tipus d'eina em permet com a investigadora poder construir la teoria des de la interpretació de la subjectivitat dels informants, el que pensen i perceben des dels seus discursos (Creswell, 2015).

### 3.4. Tècniques de recollida de la informació

Per a la recollida d'informació s'han utilitzat tècniques mixtes. Per una banda, el qüestionari (*veure Annex 1*), un formulari creat a partir de google forms, el qual ha permès obtenir una petita fotografia del context a investigar i el mail de contacte d'aquells professionals interessats en participar en la realització d'entrevistes.

Amb els qüestionaris s'han obtingut 64 respostes, les quals s'han recollit durant els mesos de maig i juny. En aquests dos mesos, ha estat essencial anar fent difusió del formulari per tal d'obtenir el màxim de respostes.



Per altra banda, per obtenir informació amb més profunditat s'ha utilitzat l'entrevista semi-estructurada (*veure Annex 2*). Aquesta tècnica s'ha seleccionat tenint en compte que es caracteritza per tenir guió que predetermina la informació però que no és rígid, sinó que es construeix amb preguntes obertes que possibiliten flexibilitat i la incorporació de diversos matisos en les seves respostes (Meneses & Rodriguez, 2011). Les característiques d'aquesta tècnica són les que m'han permés, com a investigadora, aproximar-me a l'objectiu de recerca copsant la subjectivitat dels informants, cadascun des de la seva visió i rol envers la temàtica.

S'han realitzat un total de nou entrevistes, les quals han tingut una durada d'una hora i mitja cadascuna. Aquestes s'han realitzat en els mesos de juny i juliol. Pel que fa al format de les entrevistes s'ha desenvolupat a partir de dos criteris; una part comuna per als diferents informants i una part específica, tenint en compte les particularitats del rol que desenvolupen cadascun d'ells.

### 3.5. Població i mostra

A Catalunya hi ha un total de 123 CRAE. La taula següent, facilitada via mail per la DGAIA, ens mostra el número de centres a cada província així com la diferenciació per titularitat del CRAE (si és pública o és privada).

<b>Província</b>	<b>Titularitat privada</b>	<b>Titularitat pública</b>	<b>Total</b>
Barcelona	69	6	<b>75</b>
Girona	17	0	<b>17</b>
Lleida	12	2	<b>14</b>
Tarragona	16	1	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>9</b>	<b>123</b>

Font: DGAIA 2024 - Sini@

Pel que fa a la població concreta, referent al número de professionals que treballen en aquests tipus de centres, no estan comptabilitzats amb dades oficials (DGAIA 2024, consulta personal).

Tenint en compte la Teoria Fonamentada comentada anteriorment, la mostra seleccionada es tracta d'un mostreig teòric on l'elecció intencional dels informants no s'ha realitzat en concepte de representativitat estadística sinó de la rellevància que pot tenir cada actor en la temàtica (Hernández, 2014). Així doncs, en l'etapa inicial, la mostra ha estat oberta i s'ha anat contactant amb nous informants que es consideren rellevants en el transcurs de la investigació (Trinidad, Carrero & Soriano, 2006).

Per a l'elecció dels informants, s'han tingut en compte els buits informatius identificats en la revisió bibliogràfica i als estudis i informes presentats a "Antecedents de recerca". Seguidament, s'ha seleccionat la mostra intencional per a la realització de les entrevistes semi-estructurades.

A continuació es mostren els actors considerats més rellevants per donar resposta a cadascun dels aspectes plantejats, així com la nomenclatura emprada per tal d'identificar-los:

1. **Directius de CRAE (D1 i D2).** S'han seleccionat dos directius de dos CRAE de Barcelona, tenint en compte que es tracta de la província amb més presència de centres.
  - a. Director de l'Àrea Tècnica, que coordina directores de diferents CRAE i altres recursos per infància i adolescència que té la fundació per la que treballa.
  - b. Directora d'un CRAE d'Osona, el qual pertany a una fundació que només té aquest centre.

El motiu d'aquesta selecció ha estat poder tenir la versió de dos directius que funcionin amb estructures, a nivell de tamany d'organització, diferents. Cal especificar, a més, que en el formulari només va contestar un director i que, per tant, el contacte amb l'altra figura directiva va ser possible gràcies a la col·laboració d'alguns educadors amb els quals es va contactar per les entrevistes.

2. **El Col·legi d'Educaiores i Educadors Socials de Catalunya (CEESC).** S'ha entrevistat a una tècnica referent de l'atenció col·legial del CEESC que tracta diferents tipus de qüestions col·legials, de queixes i de denúncies que li arriben per part dels treballadors.

És important tenir en compte el col·legi oficial, ja que és la plataforma que aglutina el col·lectiu de professionals i que els representa. Per tant, té un paper cabdal en fer d'altaveu de les diferents situacions de malestar exposades pels educadors i educadores socials.

3. **Educador fundador d'Escolta'm (ES):** educador social amb experiència en CRAE que ha creat juntament amb un altre educador social el canal de whatsapp "Estuari". Dins d'aquest, ens centrarem en el grup "Escolta'm".

Estuari és una comunitat dirigida a diferents tipologies de professionals que treballen en l'àmbit social, que compta amb diversos grups on els membres comparteixen ofertes de feina per territoris. Dins d'aquesta comunitat, neix Escolta'm amb la voluntat de reconèixer la importància del benestar emocional, oferint als professionals diferents espais per a la cura.

Aquest projecte es desenvolupa en quatre línies d'atenció:

- *Espai d'expressió:* per compartir les inquietuds i experiències en un entorn de respecte i comprensió.
- *Suport professional:* per rebre acompanyament i orientació de psicòlegs especialitzats en el sector social.

- *Recursos i eines*: accés a materials per ajudar a gestionar millor l'estrès i promoure el benestar emocional.
- *Comunitat solidària*: per connectar amb altres professionals i obtenir suport mutu.

Tenint en compte que es tracta d'una iniciativa sorgida d'un treballador de l'àmbit i que implica la col·laboració entre diferents persones, de bagatges professionals i experiències diferents, s'ha considerat interessant entrevistar-lo com a experiència de col·laboració.

4. **Educadors/es socials (E1, E2, E3, E4, E5)**: del conjunt de professionals que treballa a CRAE s'ha decidit contactar amb aquells que fossin educadors socials, tenint en compte que segons marca DGAIA és el perfil professional de referència que du a terme totes les tasques educatives en els CRAE. Els criteris per a la seva selecció són:
- a. Províncies en les que treballen. S'ha intentat representar a les quatre províncies catalanes. Així doncs, s'ha seleccionat tres educadors/es que treballen en CRAE de Barcelona, una educadora de CRAE a Girona i una altra educadora situat a Lleida. En aquest cas, no s'ha pogut contactar amb cap educador/a de Tarragona, ja que la única persona del formulari que havia contestat d'aquesta província, no ha respost als intents de contacte. No obstant, tant Lleida com Tarragona, tal i com s'ha mostrat anteriorment, tenen el mateix número de CRAE.
  - b. Anys treballats al CRAE. Establir un mínim de tres anys treballats al CRAE on treballen actualment, per tal de poder garantir que hi ha una mínima trajectòria recorreguda en l'organització.
  - c. Mida de l'organització. Presència de professionals que treballen en entitats més grans i en entitats més petites.

A continuació es mostren les dades específiques segons els criteris establerts per a cada una de les educadores entrevistades.

INFORMANTS	CRAE's DE L'ORGANITZACIÓ	MIDA DE L'ORGANITZACIÓ	UBICACIÓ DEL CRAE	ANYS TREBALLATS
E1	1	26 treballadors	Barcelona (Osona)	5 anys
E2	13	> 150 treballadors	Barcelona (Vallès Occidental)	6 anys
E3	3	230 treballadors	Barcelona ciutat	4 anys
E4	13	> 150 treballadors	Girona	5 anys
E5	1	50-100 treballadors	Lleida	5 anys

Font: elaboració pròpia

### 3.6. Tècniques d'anàlisi de la informació

A partir del plantejament de les preguntes de recerca i la redacció dels objectius generals i específics que se'n deriven, s'ha realitzat la revisió bibliogràfica adient a la investigació plantejada. Això ha permès la creació de les diferents dimensions d'anàlisi per tal de donar resposta als objectius plantejats. A partir d'una taula, s'ha posat en relació les preguntes d'investigació, els objectius generals i específics, les dimensions d'anàlisi i els indicadors per copsar-los i els temes de preguntes que se'n deriven per a la realització de les entrevistes (veure Annex 3).

A continuació, s'ha realitzat la transcripció de les entrevistes i s'ha procedit al seu anàlisi a partir del programa ATLAS.ti. En aquest, s'han administrat un conjunt de codis i subcodis; els codis han anat alineats amb les dimensions d'anàlisi plantejades (precarietat laboral, salut laboral, organització saludable o resilient, coproducció de servei i coproducció de polítiques públiques). Pel que fa als subcodis, s'engloben aquells aspectes relacionats amb cadascuna d'aquestes categories de codis.

### 3.7. Limitacions de recerca

A continuació es destaquen les limitacions principals sorgides durant la investigació.

Per una banda, a nivell teòric, l'escassetat de bibliografia existent en relació a la salut emocional a la feina de la figura de l'educador social. En la búsqueda bibliogràfica s'observa molta documentació en relació a la salut emocional de professors o de professionals de l'àmbit sanitari.

A nivell metodològic, les complicacions sorgides en algunes entrevistes i les entrevistes no realitzades a actors que es consideren importants, però que pel temps disponible, no es podia abarcar.

De les complicacions en les entrevistes es destaca el contacte establert amb un professional tècnic de la DGAIA amb el que, malgrat haver realitzat les preguntes d'entrevista i haver estat en contacte, per motius que es desconeixen, es va deixar de rebre resposta d'aquesta persona i, per tant, no es va poder realitzar l'entrevista; no obstant, s'adjunten les preguntes específiques d'entrevista.

Es va contactar també amb el Comitè d'Expertes i Experts en l'Àmbit de l'Acció Social, pertanyent al Departament de Drets Socials, com a òrgan d'assessorament dels programes de formació dels professionals de l'àmbit social i actor en l'estudi i observació d'aquestes professions. En aquest cas, malgrat establir contacte, no s'ha pogut dur a terme entrevista

tenint en compte que, tal i com van comunicar via mail, el comitè es troba inactiu a l'espera de nomenar nous vocals.

Per altra banda, de l'entrevista realitzada a la tècnica del CEESC, la qual no va respondre a moltes preguntes generals i específiques de l'entrevista explicant que aquelles preguntes les havien de respondre els professionals que treballen als CRAE que són els que viuen la realitat.

Els actors que hauria estat interessant entrevistar són el CGCEES (Consejo General de Colegios de Educadoras y Educadores Sociales), l'AIEJI (Asociación Internacional de Educadores Sociales) i la RES (Revista de Educación Social). Aquests agents podrien haver aportat una mirada més àmplia a la investigació, tenint en compte que abarquen la professió a nivell estatal i a nivell internacional.

## 4. ANÀLISI DE RESULTATS

En aquest apartat es tindran en compte els resultats obtinguts dels qüestionaris i les entrevistes semi-estructurades, però es posarà èmfasi en aquells provinents de les entrevistes semi-estructurades, tenint en compte que és la tècnica que ha permès la recollida de la informació amb més profunditat.

Per l'anàlisi de les entrevistes, es posarà en diàleg el que comenten els diferents informants, tenint en compte les preguntes comunes i les preguntes específiques pel rol que desenvolupa cadascun d'ells.

### 4.1. Precarietat laboral i salut laboral de les treballadores: factors principals i estratègies de millora

#### 4.1.1. Precarietat laboral

De manera unànime, els nou entrevistats responen que no consideren que els treballadors de CRAE tinguin les condicions òptimes per planificar i desenvolupar la tasca diària.

*D1: "si ens regim al que s'ha de fer dins la jornada laboral la resposta és claríssima, no. A més és un sentiment comú a tots els centres que tinc contacte. Però és més, no és només una sensació, sinó que és demostrable".*

Els **factors principals** esmentats que poden afectar a la **salut laboral** fan referència a les ràtios, els recursos insuficients (humans i econòmics) i la sobrecàrrega de tasques. Tenint en compte la definició de Heliz *et al.* (2015), ambdós components són factors estressors característics de la professió.

*D1: “registre de tutories, registre de visites familiars (...). Hem de fer els PEI’s, acta de reunió amb CSMIJ, amb l’escola (...) el diari dels educadors, enviar correus, whatsapps (...). Hem d’atendre els nens”.*

*E5: “(...) és impossible poder fer un ITSE, atendre un nen mentre s’està dutxant, organitzar una sortida a la piscina... (...) no tens temps ni de fer tutories amb els teus tutorats, ni d’atendre’ls correctament”.*

*CEESC: “(...) la precarietat laboral afecta als professionals. Moltes vegades deixem la professió justament per això. Perquè es troben en una situació on no es cobreixen baixes, treballa igual que un professional que treballa contractat per l’Administració però no cobro el mateix i tinc les mateixes responsabilitats, es compleix la ràtio mínima. I tot això, també afecta a la salut dels treballadors i l’ambient que hi ha al lloc de feina”.*

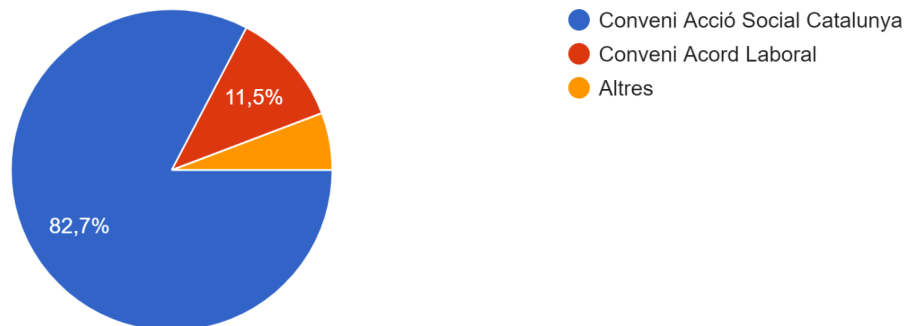
En relació al que s’ha exposat i tenint en compte la definició de Cano (1997) sobre la precarietat laboral, la degradació de les condicions de treball i la incapacitat de planificació de les tasques diàries de les professionals, es consideren components presents en els treballs precaris.

Pel que fa a la **satisfacció professional**, els educadors/es entrevistats senten que contribueixen a la millora de la vida dels infants i adolescents amb qui intervenen educativament, però els falta el reconeixement professional per part de les entitats. Aquest aspecte és essencial per garantir la salut identitària de les professionals en l’entorn laboral (Paugam, 2000). Pel que fa als directors, expressen que intenten buscar alternatives per afrontar la problemàtica, però consideren que són insuficients.

Per a la millora d’aquestes condicions laborals, les professionals entrevistades comenten la necessitat de millora del Conveni d’Acció Social.

*E1: “(...) s’han de millorar totes aquestes condicions i això passa perquè es renovi el conveni d’acció social en el que ens regim.*

Tal i com mostren les dades obtingudes al formulari, el 82,7% es troben en aquest conveni professional. En el cas de les educadores entrevistades, totes elles estan contractades per aquest conveni.



#### 4.1.2. Salut laboral de les treballadores

Els informants expressen que les **principals sensacions i/o emocions** experimentades per l'equip educatiu de CRAE són l'estrès laboral, equips que es cremen, sentir-se poc cuidats per part de l'empresa i la frustració per no arribar a tots els encàrrecs. Quan parlem de salut laboral ens referim a la protecció, la promoció i la restauració de la salut dels treballadors en relació a la seva feina (Ruiz-Frutos *et al.* 2022).

*E1: "(...) l'estrès laboral està pujant molt perquè la sensació de control per part de l'Administració és molt més alta i la fiscalització. (...) Els casos són de molta complexitat".*

*E2: "noto un equip sobrecarregat. (...) Hi ha falta de suport per part de l'empresa. Jo em sento poc cuidada i poc valorada en la feina que fem".*

*D2: (...) el tema de l'esgotament emocional, sempre ens el trobem. (...) no donem a l'abast. (...) tot i que ho tinguem organitzat a nivell de paper, la realitat és una altra cosa".*

És important tenir presents les sensacions que experimenten els equips educatius, tenint en compte que l'esgotament és una de les dimensions relacionada amb la síndrome d'estar cremat (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Només una de les educadores destaca que les sensacions del treballador són més positives o negatives depenent del moment en el que es trobi el CRAE (tant l'equip educatiu com el grup de nois i noies).

*E3: "depende mucho del día y de la etapa. (...) momentos de satisfacción o de sentirte a gusto, porque son momentos cotidianos, de convivencia, donde hay buen ambiente y ese clima hace que te sientas bien. Puede haber momentos de frustración cuando sientes que nos atascamos en los mismos temas, en los mismos tipos de conflictos".*

Des del col·legi, creuen que molts dels canvis de professió es produeixen justament com a conseqüència de la falta de salut laboral en la que es troben les professionals.

*CEESC: "(...) quan veiem que hi ha professionals que es donen de baixa del col·legi perquè diuen que deixen d'exercir com a educador social, estem segurs que un component molt alt és la seva salut emocional".*

Pel que fa als **riscos psicosocials associats a la feina**, les respostes de les educadores entrevistades són variades. Algunes creuen que els seus directius en són conscients, mentre que altres pensen que no i que, per aquest motiu, no es tenen prou en compte.

Les educadores dels equips educatius on existeix consciència dels riscos, expliquen les diverses estratègies que s'han desenvolupat per promoure la salut de les treballadores:

*E1: "Sí. En el meu CRAE com a estructura interna, s'han generat nous espais o noves maneres de treball per intentar garantir més espais alliberats i de coordinació".*

*E3: "(...) ha habido formaciones. Ahora nos han ofrecido espacios de supervisión (...) para ver un poco cómo se siente el equipo y qué le mueve".*

Les que creuen que no es tenen prou en compte, ho expressen d'aquesta manera:

*E2: "De cara a la galeria venen una cosa. (...) Tens un pla de formació, unes hores cada any, però no les pots fer i després gaudir-les. (...) Al final tot queda en paper mullat".*

*E5: "Jo crec que no; ni es té en compte ni se li dóna prioritat. I per part de les direccions, a vegades es menysprea una mica, com si fóssim una feina que no comporta aquests riscos psicosocials".*

Tal i com comenta Roberts (2006) a l'hora de garantir benestar laboral, cal posar el focus en aquells factors que generin un bon clima laboral. En relació a això, els directius entrevistats



comenten que intenten fer el que poden per cuidar la salut emocional de les treballadores; tot i que consideren que les mesures són insuficients.

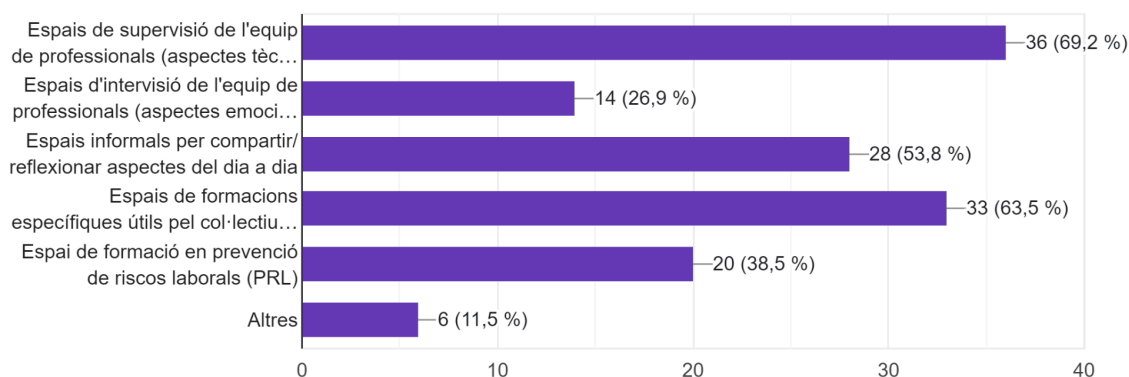
*D1: "Es tenen en compte. (...) Pots fer algun taller per evitar el burnout. Ens ho passem molt bé un dia i després els 364 dies restants, m'estan fastidiant. (...) El que jo vull és fer la tasca bé i tranquil. De portes cap a fora sembla que sí, però jo crec que no és la qüestió principal de les entitats en general".*

*D2: "(...) intentem buscar medis per evitar que en alguns moments no estiguem tan estressats. (...) No sé si estratègies emocionals suficients. (...) Tu, com a educador sempre t'has d'anar treballant a nivell personal. (...) Penso que encara hauriem de donar més recursos".*

Per la seva banda, la tècnica del CEESC explica com contribueixen a la millora de la salut laboral des del col·legi professional recordant que la seva tasca no és d'inspecció sinó de traspasar a DGAIA les queixes rebudes per tal d'exigir-li que inspeccioni i conegui la situació de les treballadores. Sempre posant el focus en cuidar les professionals per tal de no repercutir negativament en el servei que ofereixen a la infància i l'adolescència.

*CEESC: "Quan resollem una queixa fem un anunci informatiu a la pàgina web explicant la situació i com s'ha resolt. S'han fet informes monogràfics quan s'ha parlat amb la Conselleria de Drets Socials i s'ha lliurat al Departament als directors generals, però també perquè arribi al conseller directament".*

Pel que fa a les respostes obtingudes a través del formulari sobre l'existència d'**espais per a la cura de les professionals** només 14 dels 64 professionals que han respost ha indicat que té espais específics per treballar aspectes emocionals de la feina (anomenades intervencions).



Segueixen ocupant molt espai les reunions de supervisions destinades a tractar els aspectes tècnics (69,2%) així com les formacions específiques (63,5%). En canvi, les formacions relacionades amb la prevenció de riscos laborals només representen un 38,5%.

Els professionals fan ús dels espais informals del dia a dia per compartir i/o reflexionar d'algun aspecte relacionat amb la feina (53,8%).

En quant a les iniciatives per a **protegir i promoure la salut emocional** de les treballadores, a continuació s'exposen els resultats obtinguts a partir de tres blocs: els factors que les educadores entrevistades expressen que els genera benestar a la feina, les dificultats amb les que es troben els directius a l'hora de garantir la salut laboral i, per últim, les mesures que s'han aplicat en els centres que han afavorit la salut de les treballadores.

És important destacar-los, ja que una atenció als riscos psicosocials requereix d'un bon anàlisi d'aquells factors que poden afectar negativament a la salut emocional de les treballadores (Moreno, 2011).

En relació als factors que les educadores entrevistades consideren importants per **sentir benestar a la feina** són els següents:

*E1: "a part dels recursos materials, el temps i l'espai necessari per assimilar emocionalment tota la duresa del nostre dia a dia. (...) tenir un bon equip, el treball en xarxa i les confiançaes. (...) les ràtios garantides, tenir un acompanyament a les demandes, tenir algú que t'escolta, una formació continuada i adequada".*

*E5: "Havent treballat a la part pública, estic molt indignada amb el conveni, (...) la diferència és tan abismal que o hi ha una millora o deixaré de ser educadora de centres privats, probablement sigui educadora però a la pública. (...) sentir que l'equip directiu escolta les meves propostes, que no hi ha una relació de poder, que hi ha diàleg".*

Seguint amb les **dificultats** amb les que es troben els directius a l'hora de vetllar per la salut emocional de les professionals, tots dos coincideixen en la falta de recursos (humans i econòmics). Expressen la complexitat d'equilibri entre les necessitats de l'equip educatiu i la seva capacitat per donar resposta a aquestes. El desequilibri entre les demandes de l'empresa i el control del treballador per fer-ne front, es consideren factors de risc (Peiró, 1993).

*D1: "La falta de recursos, i no dic més diners, sinó més hores per fer millor i més tranquilament la feina, (...) si un treballador té un malestar, poder oferir un psicòleg que el pugui ajudar, que entengui la realitat dels centres també".*

*D2: "Si vols fer un seguiment amb els educadors o alguna supervisió, l'has de pagar. I una supervisió almenys són 500€. I això suposa una càrrega. Per exemple el projecte de mentoria on les persones voluntàries fan acompanyament als deures i dona qualitat al seguiment del noi ha estat aturat perquè no troba subvenció".*

No obstant, és important destacar aquelles **mesures per a la cura de la salut emocional** que les educadores dels diferents CRAE destaquen com a positives. Aquestes estan relacionades amb la millora de l'ambient en el que treballen i algun aspecte específic de les seves condicions laborals. Segons Moreno i Báez (2010) són dos aspectes que poden suposar un risc psicosocial per als treballadors i cal atendre'ls perquè no es converteixin en estressors laborals.

*E1: "L'habilitació d'una sala externa al despatx d'educadors on no tenen accés els nens per fer les reunions d'equip, que també s'han allargat en hores. (...) Cada tutor o tutora té alliberada una hora i mitja setmanal per poder estar amb el seu tutorat. (...) en el pla anual de formació, afegir com a mínim un parell de sessions que hem anomenat "comissió verda" que siguin espais de descàrrega, de connectar, més dins de l'equip".*

*E3: "Hemos hecho nuevas formaciones. (...) en un momento en el que yo también recibí un par de agresiones físicas, mi directora y subdirectora, plantearon que pudiera hacer un curso de autodefensa. (...) Los espacios de supervisión, (...) un protocolo en la entidad para situaciones de agresiones que sí que está a nuestra disposición y a través de formaciones nos lo han dado a conocer".*

*E5: "(...) hem pactat el cap de setmana no fer més de 12 hores, que abans fèiem tornos de 14, que entre un torn i l'altre hi hagués 12 hores de diferència, perquè poguéssim descansar correctament, perquè de vegades acabaves a les 11 i anaves l'endemà a les 7. Això va ser gràcies al Comitè d'Empresa. I les supervisions d'equip per treballar la xarxa de l'equip, però queda curt".*

En el del CEESC, enguany estan treballant en la redacció d'una guia que actuï de protocol en cas que una professional rebi qualsevol tipus d'agressió, tenint en compte que ha estat un aspecte sobre el qual han arribat queixes des de diferents centres.

*CEESC: "amb el tema concret de les agressions a professionals, des del col·legi estem treballant una guia de què cal fer en cas d'agressió, ja sigui físicament o verbalment. (...) juntament amb IACTA que és l'entitat que gestiona el servei jurídic, amb SEPRA i la CNT".*

## 4.2. Organització saludable i/o resilient: cultura organitzativa dels CRAE

Pel que fa a l'**estructura organitzativa dels CRAE**, els entrevistats consideren que aquesta es veu afectada pel dia a dia, els imprevistos i el grau elevat de tasques que han de desenvolupar. Els aspectes organitzatius juntament amb el disseny del lloc de treball són factors que es consideren antecedents a tenir en compte per evitar que els equips es cremin (Fidalgo, 2003).

Tot això comporta que sigui complicat construir una cultura organitzativa sòlida en aquest tipus d'institucions.

*E2: (...) poder planificar les coses abans. A mi em falta molt això en aquest sector; que es puguin veure les coses abans”.*

*E4: “Depèn de cada centre. (...) no tant de l'organització en general sinó de la direcció de cada centre i en com ho vulgui fer, hi haurà més o menys espais per aquests temes”.*

La cultura organitzacional és la que permet crear una identitat col·lectiva entre els professionals, la qual brinda de seguretat, estabilitat i continuïtat dels treballadors (Yopan, Palmero & Santos, 2020).

Per part dels directius, malgrat la intenció és que els professionals sentin recolzament, la responsabilitat compartida de les tasques a realitzar i puguin comunicar allò que els passa, en el quotidià dels centres, no es poden garantir tots aquests aspectes.

*D1: “no hi ha gaire el sentiment de sentir-se recolzats, els espais que oferim no són suficients. Jo el puc oferir és temps, escoltar-los i ajudar-los intentant canviar petites coses”.*

*D2: “Ho intentem. No sempre arribes a tot. (...) Intento, almenys un cop a l'any, poder haver parlat amb ells per saber com estan. (...) amb el CSMIJ tenim un tracte molt proper i poden parlar pel cas d'algun nen, que no saben què fer o compartir estratègies. Podria ser millor, però el treball se't menja actualment, estàs tot el dia enganxada a l'ordinador”.*

Segons García *et al.* (2023) per considerar que una organització és saludable i resilient és necessari que l'organització pugui oferir recolzament i oportunitats de desenvolupament professional (empoderament estructural) per tal que s'empoderi i augmenti el seu sentiment d'autoeficàcia (empoderament psicològic).

Les figures directives coincideixen en identificar que les rotacions que s'estan donant cada cop més sovint en els equips i les incorporacions joves amb poc recorregut, dificulten també la creació d'una base organitzativa adequada. Segons Marrau (2009) això es produeix quan el professional experimenta insatisfacció professional.

*D1: "Hi ha hagut una desbandada bestial des de fa 3 anys d'educadors cap a ensenyament, cap al CSMIJ, salut mental (...) sectors que han incorporat la figura de l'educador social pagant molt millor, però molt millor. Això ha fet que molts educadors de pes, que portaven temps i tenien molt bon criteri, hagin marxat del CRAE".*

*D2: "Com hi ha molt de canvi en l'equip, gent que marxa, constantment has d'anar estabilitzant l'equip. És el drama dels CRAE més últimament; massa canvi de personal. I quan tens a les persones formades i amb cert bagatge, marxen, potser perquè han entrat molt joves i volen provar altres coses. Només som uns quants de l'equip antic".*

Els educadors també destaquen l'alt número de rotacions en l'equip en els últims anys. La dinàmica que descriuen fa referència a professionals que marxen i venen professionals i les suplències per cobrir baixes laborals de l'equip. Els motius que atribueixen a aquesta dinàmica són variats, però tots ells fan referència a les condicions generals amb les que treballen cada dia i els efectes que això genera en l'equip educatiu a nivell de malestar emocional.

*E1: "Han augmentat molt les baixes (...). Hi ha problemes de tipus de salut mental que, malgrat siguis educador, hi ha una formació específica molt més de l'àmbit sanitari o de la psicologia en el que no estem formats. En algunes situacions ens desborda i no tenim les eines; no podem donar una resposta. I un estrès sostingut, comporta una baixa".*

*E4: "El sou, l'horari de tardes, plegar a les 23h. Però depèn del torn. Però normalment els que fan els torns de matí duren més que els de tardes. I també les condicions ambientals".*

*E5: "Té a veure amb que els equips són molt joves i els queda molt temps per endavant per agafar experiència. També dels horaris; la gent a certa edat ja no vol*

*estar al CRAE, sobretot pel tema de conciliar. I a nivell econòmic. (...) Si sóc funcionari i tinc un salari garantit, molts dies de permís laboral, totes les condicions que comporta ser funcionari; no m'importa treballar en un CRAE, per tant, no és el CRAE en si, sinó les condicions laborals les que fan que la gent marxi”.*

A l'hora de definir la **trajectòria dels CRAE en relació a la cura de la salut emocional de les treballadores**, tant directius com professionals destaquen els punts forts dels equips educatius en relació a la seva actitud entorn les dificultats (adaptativa, resilient, amb capacitat d'autocrítica i d'aprenentatge de les situacions viscudes).

*E1: “(...) les ganes i les energies hi són, però les complicacions del dia a dia se't mengen i costa seguir alimentant aquestes ganes i aquesta energia”.*

*E3: “(...) el equipo ha respondido lo mejor que ha podido, casos de más o menos éxito pero con capacidad de autocrítica”.*

*D1: “Jo crec que resilients sí que ho són. Aprenen a fer l'anàlisi del perquè ha passat (...) resoldre el que s'hauria d'haver fet. (...) Però si no tens els recursos per fer-ho, el que provoques és frustració. A nivell general costa molt mantenir la motivació”.*

Tenint en compte la definició d'organització resilient que ens aporten Salanova, Llorens & Martínez (2016), els professionals en aquests tipus d'organitzacions són capaços de fer front als moments difícils i sortir-ne enfortits.

Pel que fa a la millora de la cultura organitzativa dels CRAE, comenten també alguns reptes de millora d'aquests. És important que davant les dificultats les professionals plantegin alternatives i desenvolupin competències per afrontar positivament les dificultats (García & Sánchez, 2010). En relació a això, a continuació es mostren algunes de les mesures de millora que plantegen les professionals del CRAE.

*E2: “Em falta una figura intermitja entre director i equip educatiu però agent/coordinació entremig. No tinc clar si seria EAIA perquè van també molt enfeinats”.*

*E3: “Más trabajo de colaboración con los otros CRAE para poder compartir recursos. (...) ir más allá del simple compartir”.*

*D1: “Equips multidisciplinaris. Educadors, però també algun psicòleg, algun pedagog, perquè no logopedes. Un equip que pogués aportar diferents punts de vista”.*

### 4.3. Col·laboració. De la diagnosi a la coproducció: coproducció de servei i polítiques públiques

El concepte de coproducció és desconegut per a les persones entrevistades. Tot i que, en alguns dels casos, els sona el nom, no saben ben bé el que significa. És per aquest motiu que, tal i com es mostra a continuació, les iniciatives que proposen en relació a aquest tipus de col·laboració, no responen específicament al concepte de coproducció.

No obstant, quan se'ls expliquen els conceptes de coproducció de servei i la coproducció de les polítiques públiques, són capaços d'anar dialogant amb les preguntes que se'ls formulen a les entrevistes. Cal considerar que els agents considerats clau per a la millora dels serveis socials són, entre altres, els usuaris d'aquests i les persones que hi treballen (Cortés, Doménech & Ferrer, 2023).

Pel que fa a la **coproducció del servei de CRAE**, les educadores comenten la importància de visibilitzar i donar a conèixer aquest servei ja que creuen que és quelcom desconegut per a la societat. Ho ressalten com a pas previ a plantejar qualsevol millora del servei que impliqui la col·laboració de diferents agents.

*E1: "Centrar-nos en construir des de tots els agents un missatge, una idea comú, de la qual tothom estigui d'acord, crec que curaria la meitat dels mals. (...) espais de trobada pel reconeixement professional".*

*E2: "Caldria primer de tot, explicar on viuen, entendre els CRAE. És un servei que la gent del carrer no coneix, que la gent no entén".*

*E3: "Para poder trabajar con alguien o colaborar con alguien tiene que haber un buen conocimiento mutuo (...)".*

Els **actors** que consideren clau per a la millora de la qualitat del servei són, en primer lloc, els nois i noies residents en aquests així com d'altres que hagin estat en aquests centres. L'escola apareix també com a actor que pot incidir positivament en la millora. Alguns comenten també el barri amb agents com les associacions del barri, voluntariat, gent gran, la policia o els llocs d'extraescolars on acudeixen els infants i adolescents en el seu temps d'oci.

*E5: "els ajuntaments podrien ser una peça clau per teixir aquesta xarxa a través d'associacions del barri i promoure la participació ciutadana. (...) gent gran jubilada que pogués fer un taller".*

*E2: “amb figures d'autoritat com la policia perquè moltss dels nois han viscut situacions negatives amb la policia”. (...) on fan temps d'oci els nois i noies, les extraescolars”.*

Cal recordar que la participació ciutadana en la coproducció de serveis públics pot ser temporal en alguna de les fases del procés de coproduir (Nabatchi, Sancino & Sicilia, 2017).

Pel que fa a la **viabilitat** d'aquests tipus de propostes, tant directius com educadores ho veuen complicat portar a la pràctica, tenint en compte la dificultat de temps per poder dedicar-se a això.

*E1: “és ambició, perquè implica a molta gent i implica hores i no tothom podrà facilitar una estructura d'hores per dedicar-s'hi”.*

*D2: “si ja anem de bòlit en el dia a dia, posar-nos a fer aquestes coses...”*

Les **iniciatives de col·laboració** que destaquen les educadores com a millora del servei són, en la seva majoria, coses concretes que han fet en moments puntuals. Es destaca una pel tipus d'agents professionals que ha implicat i pel fet que ho han pogut dur a terme en més d'una ocasió.

*E1: “Responsable de centres de DGAIA va venir per recollir queixes, impressions o desacords i vam poder establir un diàleg. (...) Aquest any hem fet reunió amb EAIA, SEAIA, responsable del SIFE i responsable de l'EAIA per explicar-los com s'estructuren, com funcionen i establir debat amb nosaltres”.*

Pel que fa a la **coproducció de polítiques públiques**, les professionals tenen clar que aquestes han de ser construïdes des de l'experiència i el coneixement real d'aquest tipus d'institucions per tal d'oferir polítiques ajustades a la realitat.

*E3: “Cambiar las políticas públicas depende al final de la gente que está detrás, de qué forma los profesionales que estamos también trabajando en la trinchera. (...) los que hacen las políticas públicas están fuera del espacio trinchera, (...) se tienen que plantear estas políticas con conocimiento situado”.*

Aquesta idea està reforçada per Rendueles & Subirats (2016) els quals expliquen que la coproducció de polítiques públiques té a veure en delegar les responsabilitats a tota la ciutadania.



Els **departaments polítics** que les educadores de l'àmbit social consideren importants per a aquest tipus de coproducció són el Departament de Benestar Social i Família, el Departament d'Infància i Família (els que s'encarreguen d'acolliments) i el Departament de Drets Socials; en el que coincideixen tots ells, és en citar a la DGAIA. Els altres dos actors que anomenen de manera general són els professionals que treballen en aquests centres i els infants que hi viuen.

Es destaca un educador que comenta actors més específics que treballen conjuntament amb les educadores de CRAE. Expressa:

*E1: "En primera instància, la branca de treballadors, tots els tècnics i tècniques possibles i DGAIA, EFI, EAIA, (...) els educadors i els directors dels centres. Com més plural i més representació hi hagi millor"*

Cal destacar la reflexió que fa una de les educadores en relació al tema:

*E3: "(...) repensar el sistema de protecció que nos compete, es necesario que se escuche a los profesionales, a los chavales y a las familias. (...) que se vaya a la raíz, (...) no sé si las familias se las está preguntando lo suficiente o estamos escuchando o se está la pobreza. Si se analizan los casos es como y hay un patrón claro en el tipo de familias que son las que acaban estando en este sistema".*

En relació a la seva **viabilitat**, els informants veuen complicat poder coproduir en polítiques públiques; l'argument central que torna a aparèixer és el temps d'implicació que això suposaria pels diferents actors. I el fet que l'administració té molts fronts oberts i que, justament aquest sector, potser no és la seva prioritat.

Es ressalta un aspecte comentat per alguns dels educadors, referent al tipus de context on es vulgui implementar aquest tipus de treball; en contextos més reduïts, pot ser més fàcil crear aliances i treballar de manera conjunta.

*E5: "Si és un poble petit sí que hi pot haver molta més participació que a una ciutat gran on la gent fa més la seva vida i és més ciutat dormitori i la gent no s'hi implica en el dia a dia".*

A continuació, s'analitza el **projecte d'Escolta'm**<sup>8</sup> de la comunitat d'Estuari, presentat anteriorment a l'apartat de metodologia. Per al seu anàlisi, cal tenir en compte que ha nascut fa pocs mesos i, per tant, encara hi ha aspectes que estan definint.

---

<sup>8</sup> Actualment, a la "Comunitat d'Estuari" d'on forma part el projecte Escolta'm hi ha més de 12000 professionals que treballen en l'àmbit social a Catalunya i València.

*E5: “Estuari es donde se mezclan las aguas dulces con las aguas saladas. Y ahí es donde se crea como una especie de lago. Donde hay un montón de agentes y hay muchísimos pecillos de todos los tipos, de todos los tamaños, (...) eso refleja mucho el mundo social, (...) un clima muy diverso”.*

El grup de whatsapp “Suport professional” destinat a la cura emocional de les professionals. D’aquest grup formen part diferents psicòlegs i psicòlogues de formació, els quals de manera voluntària, una hora a la setmana (exceptuant divendres) estan a la disposició de qualsevol professional de l’àmbit social que vulgui fer una consulta relacionada amb la seva salut emocional. Dins dels psicòlegs trobem gran varietat d’especialitats: psicologia social i comunitària, psicologia de la salut i l’educació, psicologia laboral, psicologia sexual, entre d’altres.

Quan preguntem pel motiu de les consultes en relació a la salut laboral, l’educador comenta:

*ES: “nos viene mucha gente con ansiedad o con problemas emocionales del tipo autoestima o que sienten que no son suficientes”.*

El seu creador pensa que el projecte anirà generant sinèrgies poc a poc, tenint en compte grups com l’“Espai d’expressió” on són els mateixos professionals del sector els que poden compartir entre sí inquietuds i/o experiències per oferir-se ajuda mútua.

Entre els objectius a llarg termini d’Escolta’m hi ha crear un document de bones pràctiques per afavorir la salut emocional de les treballadores.

L’objectiu a curt termini, en el que es troben actualment en procés és contactar amb el Col·legi de Psicologia de Catalunya i amb l’Associació Espanyola de Psicologia per tal d’anar teixint aliances. Un cop consolidades, volen crear un podcast on poder entrevistar persones de l’àmbit social que hagin patit emocionalment a conseqüència de la feina.

El repte actual amb el que es troben i el qual necessiten solucionar de manera més immediata és trobar a una persona que pugui gestionar els diversos grups, ja que no donen a l’abast i cada cop hi ha més professionals als grups.

## 5. CONCLUSIONS

A partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts de les entrevistes realitzades i les dades dels informes presentats a "Antecedents de recerca" s'extreuen les conclusions següents.

En primer lloc, es conclou que l'estat actual de la salut emocional de les professionals que treballen als CRAE de Catalunya es veu afectada i condicionada per múltiples factors. En l'àmbit social, cal tenir en compte que són les persones que hi treballen l'eina que permet el desenvolupament dels serveis i que, per tant, sense poder garantir les seves cures i espais saludables pel desenvolupament de la seva tasca professional tampoc es poden garantir uns serveis socials de qualitat (Col·legi d'Educahores i Educadors Socials de Catalunya, 2022).

S'identifica que els **factors principals que afecten a la salut emocional de les professionals** tenen a veure amb la falta de recursos humans i econòmics. Segons Navarro *et al.* (2018) els riscos psicosocials als que estan exposats aquestes professionals s'incrementen perquè treballen amb recursos humans insuficients, el que suposa més càrrega de feina i de responsabilitat.

Per comprendre l'estat de la salut laboral de les treballadores cal tenir en compte els factors de risc als que s'exposen aquestes i els factors que actuen com a protectors, que són els que ens permetran explorar possibles formes d'abordar la problemàtica.

Els factors de risc principals tenen a veure amb les demandes psicològiques elevades presents a la feina i la intensitat amb la que es desenvolupa aquesta. Tenint en compte els resultats de les entrevistes, les educadores experimenten alguns dels símptomes característics de la síndrome d'estar cremat; en primer lloc l'esgotament, la ineficàcia personal apareix, però en petita mesura; per últim, el cinisme, el qual no apareix en cap moment (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Els factors protectors tenen a veure amb la satisfacció professional de les treballadores, ja que senten que contribueixen a la millora del servei. A més, de manera general creuen que els directius dels centres reconeixen la seva tasca professional.

Posar l'atenció als riscos psicosocials que comporta la feina és un altre factor protector. Segons les dades obtingudes segueix sent un repte pendent per les entitats. En els informes i les entrevistes apareix la importància de la supervisió dels equips per tal de promoure la salut. En aquest punt, afegirem els conceptes d'intravisió i intervisió, tenint en compte que els dos impliquen la reflexió sobre la pràctica professional oferint una millora de la cura als membres de l'equip.

Diverses recerques confirmen que l'aplicació d'aquests espais milloren la motivació i satisfacció dels professionals, disminueixen la càrrega laboral i les treballadores perceben aquesta disminució (Fierro, 2021).

En la intravisió es reflexiona sobre la pràctica professional, essent un espai d'assessorament i suport entre professionals d'un mateix equip, des d'una relació d'horitzontalitat. Per altra banda, la intervisió és un espai de reflexió conscient que permet a les professionals repensar la tasca professional amb distància ajudant-los a desenvolupar idees i estratègies (*ídem*, 2021).

Pel que fa a la **cultura organitzativa dels CRAE**, destaquem els punts forts i els reptes que s'han trobat.

Com a punt fort, la majoria d'informants creu que són treballadores resilients, que tenen una actitud adaptativa a l'hora d'afrontar les dificultats. Navarro *et al.* (2018) comenta que per aquests treballadors les estratègies personals que posin en joc a l'hora de fer front a la tasca professional són determinants a l'hora de patir emocions negatives que repercuteixin en una manca de salut emocional.

Pel que fa als reptes, però, no podem parlar d'organitzacions saludables, tenint en compte que l'estructura d'aquestes organitzacions és poc sòlida. Això genera inseguretats laborals en les treballadores. Sennett (2000) ho anomena inseguretat identitària; el professional no pot fer projeccions de futur a llarg termini per la manca de control de l'individu en el seu propi progrés a nivell personal i professional.

Un altre repte que cal destacar és la dinàmica inestable dels equips, tenint en compte el grau elevat de rotacions. És important posar el focus en aquesta problemàtica, tenint en compte que tal i com han comentat els informants, això dificulta encara més poder establir unes bases sòlides com a cultura organitzativa alhora que afecta als nois i noies que viuen als CRAE, que han d'anar adaptant-se i vinculant amb noves professionals.

Per últim, a l'hora de **plantejar la col·laboració entre agents socials i departaments polítics** per a la millora de la situació, s'exposarà en primer lloc els resultats principals obtinguts de la coproducció del servei i, en segon lloc, de la coproducció de polítiques públiques.

Tant en una com en l'altra, els informants han citat com a actors importants els polítics, els professionals, els veïns i veïnes i altres tipus d'organitzacions amb les que poden estar en contacte els infants i adolescents que viuen als CRAE. Tal i com comenta Pastor-Seller (2015) a l'hora de millorar les polítiques de serveis socials, la participació de tots aquests actors resulta clau.

Un altre factor a destacar també en ambdós casos és que han manifestat el sentit positiu que veuen en aquests tipus de col·laboració. En relació a això, tots els informants han coincidit en comentar que aquest tipus de participació contribuiria a visibilitzar la figura professional de l'educadora social i l'estigmatització del col·lectiu que viu en aquests centres.

En la coproducció en el servei de CRAE tots els informants plantegen iniciatives de col·laboració, que tenen a veure amb la comunitat, però no responen al concepte propi de coproducció de servei. Aquestes són el voluntariat amb gent gran, amb alguna universitat, etc.

Pel que fa a la coproducció de les polítiques públiques socials que afecten als CRAE, els departaments polítics citats són tots aquells que intervenen en les polítiques que regeixen aquests tipus de centres. Entre la varietat de departaments esmentats a l'anàlisi de resultats, es destaca la DGAIA, ja que ha estat el Departament que tots els informants han anomenat.

En la col·laboració entre departaments polítics i ciutadania cal destacar aquells agents que han anomenat la majoria dels entrevistats que són les professionals del CRAE, els infants i les famílies biològiques d'aquests. En relació als professionals, només un educador especifica a equips professionals específics amb els que es treballa des dels CRAE (EFI i EAIA).

Això és important, ja que en la codecisió i la co-construcció s'ha de garantir la pluralitat i la representació de la varietat de la societat (Bombardó, 2024). En relació a això, la Diputació de Barcelona, per exemple, presenta diferents experiències d'iniciatives diferents de col·laboració entre el Tercer Sector Social i l'Administració, dutes a terme en diferents àmbits<sup>9</sup>.

En la coproducció de polítiques públiques, cal destacar que, arrel de la COVID 19 i l'impacte social que va comportar, ha sorgit l'Acord per una Catalunya Social amb l'objectiu de fer polítiques integrals, empoderadores i centrades en la persona. La seva finalitat és planificar respostes integrals el màxim de dignificants perquè les persones siguin autònomes en la gestió de les seves pròpies necessitats (Generalitat de Catalunya, Taula d'entitats del Tercer Sector & Confederació, 2020).

En termes de la viabilitat de dur a terme ambdós tipus de coproducció cal destacar els comentaris majoritaris dels informants que fan referència a dos aspectes: la falta de temps per part de les treballadores per formar part d'aquest tipus d'iniciatives i la desconfiança

---

<sup>9</sup> En el següent link es poden consultar les diferents experiències de col·laboració i el grau de col·laboració i agents implicats en aquestes.

[https://www.diba.cat/documents/14465/120317122/201705+Quadern\\_experiencies\\_collaboracio-diba.pdf/79941524-1ec2-4d95-950e-cf42c84e4d4d](https://www.diba.cat/documents/14465/120317122/201705+Quadern_experiencies_collaboracio-diba.pdf/79941524-1ec2-4d95-950e-cf42c84e4d4d)

que es percep cap a l'Administració; apel·lant que pot no ser una prioritat o que tenen molts fronts oberts.

Cal esmentar que des de la Federació catalana d'entitats d'acció social s'ha reivindicat el paper essencial del tercer sector en la identificació, el disseny i la implementació de polítiques públiques, així com el protagonisme de la societat civil (Entitats Catalanes d'Acció Social, 2018). Així doncs, cal vigilar amb el concepte de coproducció, ja que encara ens trobem en passos previs a aquesta; l'experiència del CRAE plantejada al marc teòric i el Pla de Millora del Sistema d'Atenció a Infants i Joves i les seves Famílies, en situació de vulnerabilitat explicat a "Antecedents de recerca", en són alguns exemples.

Un aspecte a considerar de manera transversal en totes les reflexions obtingudes és la necessitat d'anàlisi del context específic dels CRAE. Tal i com s'ha observat en algunes de les entrevistes, la mida de l'entitat, el perfil de nois i noies que hi viuen i el territori on es troba ubicat el centre són factors a tenir en compte a l'hora de pensar en possibles estratègies de millora; la proximitat i possible interacció entre els diferents agents podrà contribuir a facilitar i/o entorpir les possibles col·laboracions.

## 5.1. Recomanacions

Tenint en compte les conclusions obtingudes en la present investigació, a continuació es proposen tres aspectes en els que es podria millorar la situació actual.

A nivell formatiu: poder preparar millor des de les universitats el perfil professional de l'educador social, especialitzat en aquests tipus de centres. Seguint les paraules d'Ortín (2003), la formació d'aquest professional s'ha d'abordar des del saber, el saber fer i el saber ser. És, doncs, la combinació dels aprenentatges conceptuals, procedimentals i actitudinals, els factors que poden garantir una millora de la formació professional d'aquestes treballadores.

Més difusió dels recursos existents en matèria de pràctiques que es considerin exitoses o recursos que puguin ajudar i contribuir a la millora de la salut dels professionals. Des del DIXIT, per exemple, s'ha trobat un dossier temàtic amb diferents documents per a la cura i autocura dels professionals de la intervenció social (DIXIT. Centre de Documentació de Serveis Socials, 2023).

Això seria necessari també pel que fa al concepte de coproducció. Tenint en compte que la democratització de les polítiques públiques és quelcom que està en l'ordre del dia en la configuració de les polítiques de serveis socials actuals, caldria donar-la a conèixer per tal que els agents que puguin estar implicats, la coneguin.

## 5.2. Línies de recerca futures

Tenint en compte el Pla de Millora del Sistema de Protecció a la Infància i l'Adolescència de Catalunya 2021-2024, es podria esbrinar si aquest ha suposat algun benefici per a les professionals de CRAE tal i com plantejava.

Per altra banda, tenint en compte que la majoria d'investigacions en relació a la síndrome de burnout han anat enfocades a com reduir l'esgotament professional (Aluja, Blanch i Biscarri, 2002), s'hauria d'investigar més els elements individuals i organitzacionals que actuen com a protectors de la salut laboral. Així com les eines necessàries per tal que aquestes professionals afrontin les situacions problemàtiques, de tal manera que trobin solucions i regulin les seves emocions per minimitzar els seus efectes (López, 2015).

A nivell de mitjans de comunicació també seria interessant investigar si, a part dels portals específics del món social, hi ha altres mitjans que puguin actuar com a altaveu per donar a conèixer aquestes professionals i les problemàtiques actuals que travessen.

## 5.3. Aprenentatges obtinguts

En el següent apartat s'expliquen els aprenentatges obtinguts en el procés de realització de la investigació, des del seu inici fins al final. Per fer-ho de manera clara i ordenada, s'estructura en:

- Gestió emocional de les situacions: moments de recerca bibliogràfica on no trobar informació, moments d'espera de les persones contactades per a la realització d'entrevistes que feia dilatar els temps previstos o bé les persones que, malgrat establir contacte, finalment no es van poder entrevistar.
- Reflexió sobre l'àmbit social: tenint en compte el posicionament situat com a investigadora, explicat a la metodologia. Haver pogut obrir la mirada en relació a la temàtica plantejada, obtenir una mirada més positiva de la situació en tant que els educadors segueixen tenint moltes ganes de canviar les coses.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Alonso, F., Álvarez Alonso, D., Artacoiz, L., Cabanas Díaz, E., González Callado, B., Matilla Santander, N., Muntaner, C., Quintero Lima, M. G., Zafra Alcaraz, R., & Muntané Isart, F. (2023). Precariedad laboral y salud mental. Conocimientos y políticas. Sinopsis del Informe PRESME. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 161, 127-142.

Almodóvar, A., Galiana, M. L., Hervás, P. y Pinilla, F.J. (2011). VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

Amable, M. (2006) La precariedad laboral y su impacto en la salud. Un estudio en trabajadores asalariados en España. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra

Berrocal, S. A. (1994). Análisis comparativo de tres paradigmas de las ciencias sociales. *Revista Estudios*, (11), 50-59.

Blanch Plana, A., Aluja Fabregat, A., & Biscarri Gassió, J. (2002). Síndrome de quemarse en el trabajo (burnout) y estrategias de afrontamiento: un modelo de relaciones estructurales.

Calvete, E. (2010). El estrés en profesores. *Crítica*, 968, 71-74

Col·legi Oficial d'Educadores i Educadors Socials de Catalunya (2019). *Informe sobre la situació professional i laboral als diferents centres i recursos del sistema de protecció a la infància i l'adolescència de Catalunya*.

CGT (2023). *Enquesta Situació del sector social a treballadores del sector social a Catalunya*.

Creswell, J. W. (2015). A concise introduction to mixed methods research. Thousand Oaks, California: SAGE. Recuperat de:  
[https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

Cruz, María Angélica, Reyes, María José, & Cornejo, Marcela. (2012). Conocimiento Situado y el Problema de la Subjetividad del Investigador/a. *Cinta de moebio*, (45), 253-274.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2012000300005>

Cortés Florín, E. M., Doménech López, Y., & Ferrer Aracil, J. La coproducción en los servicios sociales: consideraciones sobre su implementación en la planificación de los servicios y políticas sociales. In *Libro de actas: IX Congreso de la REPS (2023)*, p. 310 (PARTE 2).

Cueto, I. R. (2022). Identidad profesional y código deontológico en la Educación Social. *RES: Revista de Educación Social*, (35), 60.



Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. Recuperat de: <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>

Fidalgo, Manuel (2003) Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación.

Gallardo-Masa, C., Sitjes-Figueras, R., Iglesias, E. *et al.* Cómo los adolescentes en atención residencial perciben sus habilidades y satisfacción con la vida: ¿están de acuerdo los adolescentes y los trabajadores juveniles? *Child Ind Res* 17 , 261–287 (2024). Recuperat de: <https://doi.org/10.1007/s12187-023-10090-6>

García-Pizarro, M. A., Novo-Muñoz, M. M., Rodríguez-Novo, Y. M., Cuellar-Pompa, L., Pérez-Raya, F., & Rodríguez-Gómez, J. A. (2023). Relaciones entre el empoderamiento estructural y psicológico y el Síndrome de Burnout: revisión bibliográfica (2010-2020). *Ene*, 17 (1). Recuperat de: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1988-348X2023000100005&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1988-348X2023000100005&script=sci_arttext)

Generalitat de Catalunya (2024). *Departament de Drets Socials*. [https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits\\_tematics/infancia\\_i\\_adolescencia/centres-dgaia/crae/](https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematics/infancia_i_adolescencia/centres-dgaia/crae/)

Generalitat de Catalunya (2024). *Departament de Drets Socials i Inclusió: cartera de serveis socials*. [https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits\\_tematics/serveis\\_socials/la\\_cartera\\_de\\_serveis\\_socials/](https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematics/serveis_socials/la_cartera_de_serveis_socials/)

Gómez, R., Alonso, M. y Llamazares, M. L. (2018). Evaluation of job satisfaction in a sample of Spanish social workers through the 'Job Satisfaction Survey' scale. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140-154. Recuperat de: <http://doi.org/10.1080/13691457.2016.1255929>

Guiral, A. [Alba]. (2018). Construint alternatives de futur per a joves tutelades víctimes de violència. *Butlletí d'Inf@ncia*, 108, 1-4. [https://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/02publicacions/02publicacions\\_de\\_bsf/04\\_familia\\_infancia\\_adolescencia/butlleti\\_infancia\\_articles\\_2018/links/108\\_finestra.pdf](https://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/02publicacions/02publicacions_de_bsf/04_familia_infancia_adolescencia/butlleti_infancia_articles_2018/links/108_finestra.pdf)

Heliz Llopis, J., Navarro Sória, I., Tortosa Casado, N., & Jodra Jiménez, P. (2015). Análisis de factores de riesgo de la profesión de educador en diferentes contextos residenciales de la

provincia de Alicante. *Revista Sobre La Infancia Y La Adolescencia*, (9), 47–59. Recuperat de: <https://doi.org/10.4995/reinad.2015.3877>

Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Jiménez, B. M., Rodríguez, R. B., Alvarez, A. M., Caballero, T. M. (1997). *La evaluación del burnout: problemas y alternativas: el CBB como evaluación de los elementos del proceso*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

M.A, Alier (consulta personal, 1 de juliol de 2024)

Marrau, María Cristina (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, vol. X, núm. 19, 2009, pp. 167-177 Universidad Nacional de San Luis San Luis, Argentina

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & trabajo*, 11(32), 37-43. Recuperat de: [https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/41126168\\_Comprendiendo\\_el\\_Burnout/links/00b495282b3a4b088a000000/Comprendiendo-el-Burnout.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/41126168_Comprendiendo_el_Burnout/links/00b495282b3a4b088a000000/Comprendiendo-el-Burnout.pdf)

Maslach, C., Schaufeli, W., Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52. 397-422. 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

Meneses, J. i Rodríguez-Gómez, D. (2011). El cuestionario y la entrevista. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperat de: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid, UAM

Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Factors and occupational psychosocial risks: concept, history and current changes.

Muñoz, E. i Navalón, D. (2022). La Educación Social en el marco del sistema de protección de la infancia y adolescencia: Acogimiento Residencial. *Revista de Educación Social*. Recuperat de: <https://eduso.net/res/wp-content/uploads/2022/06/Res-34.pdf>

Nabatchi, T., Sancino, A., i Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776.

Navarro Soria, I., López Monsalve, B., Heliz Llopis, J., Real Fernández, M. (2018). "Estrés laboral, burnout y estrategias de afrontamiento en trabajadores que intervienen con menores en riesgo de exclusión social". *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 78, 68-96. Recuperat de: <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/inavarro.pdf>

Oliveira-Militão, L., Celis-León, AJ, Silva-Farias, J., & Demo, G. (2020). Revisión sistemática de artículos calificados con base en JCR y SJR: coproducción de servicios públicos entre 1970-20181. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (1), 13-32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2020.2646>

Ortín Pérez, Bernardo. «Educadors socials: perspectiva històrica d'una professió». *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, 2003, Núm. 23, p. 106-121, <https://raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165426>.

Ostrom, E. (1972) Metropolitan Reform: Propositions derived from two traditions. *Social Science Quarterly*, nº 3. Recuperat de: *Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development - ScienceDirect*

Parés, M., et al. (2017) Repensar la participación de la ciudadanía en el mundo local. Barcelona: Gabinet de Premsa i Comunicació de la Diputació de Barcelona. Recuperat de: [https://xarxanet.org/sites/default/files/participacio\\_mon\\_local.pdf](https://xarxanet.org/sites/default/files/participacio_mon_local.pdf)

Pastor-Seller, Enrique. (2015). Oportunidades de participación en las políticas de servicios sociales municipales en España. *Convergencia*, 22(68), 229-257. Recuperat de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352015000200229&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352015000200229&lng=es&tlng=es)

Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral* (Vol. 2). Madrid: Eudema.

Pereira, A. M. T. B., Moreno-Jiménez, B., Hernández, E. G., & Gutiérrez, J. L. G. (2002). La evaluación específica del síndrome de Burnout en psicólogos: el " inventario de Burnout de psicólogos". *Clínica y salud*, 13(3), 257-283.

Pérez, A. M., & Barbero, F. L. (2020). Satisfacción profesional de los educadores sociales: factores de influencia. *Bordón: Revista de pedagogía*, 72(2), 99-118.

Reig-Botella, A., & Pantín, N. R. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Revista de investigación del departamento de humanidades y ciencias sociales*, (15), 21-44.

Rendueles, C., & Subirats, J. (2016). Los (bienes) comunes: ¿oportunidad o espejismo?.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 58, pág. 18, marzo 2009.

Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista De Trabajo y Seguridad Social. CEF*, (303), 179–214. Recuperat de: <https://doi.org/10.51302/rtss.2008.5581>

Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Recuperat de: <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión. Recuperat de: [https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)

Santa Fernández, L. (2004). El desgaste profesional (síndrome de burnout) en los trabajadores sociales.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Nº 3, vol. 1, pp. 71-92. DOI: 10.1023/A:1015630930326.

Sennett, R. 2000. La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama. Recuperat de: <https://www.redalyc.org/pdf/997/99717878009.pdf>

Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, R. (2006). La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. *Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid*.

Kalleberg, A. y Vallas, S. (eds) (2018). *Precarious Work*. Bingley: Emerald

Ruiz-Frutos, C., Delclós, J., Ronda, E., García, A.M, Benavides, F.G. (2022). Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales.

Vaillancourt, Y. (2011). La economía social en la co-producción y la co-construcción de las políticas públicas. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (3), 31-68.

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289. Recuperat de: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

INFORME ESTADÍSTIC MENSUAL Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (DGAIA).  
[https://dretssocials.gencat.cat/web/.content/03ambits\\_tematica/07infanciaiadolescencia/dades\\_sistema\\_proteccio/2024/2024\\_04\\_informe\\_DGAIA.pdf](https://dretssocials.gencat.cat/web/.content/03ambits_tematica/07infanciaiadolescencia/dades_sistema_proteccio/2024/2024_04_informe_DGAIA.pdf)

# 7. ANNEXES

## 7.1. Annex 1: qüestionari

### Salut emocional CRAE Catalunya

El següent formulari és anònim i i la finalitat de les dades obtingudes és únicament acadèmica.

El formulari ha estat creat per una estudiant del Màster en Polítiques Socials i Acció Comunitària de la UAB amb l'objectiu d'analitzar la situació dels professionals de CRAE a Catalunya pel que fa a la seva salut emocional i descobrir estratègies òptimes per fer-hi front.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo \*

Tu dirección de correo electrónico

1. Sexe \*

- Femení
- Masculí
- Altres

2. Edat \*

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 50-60

3. Categoria professional \*

- Educador/a social
- Integrador/a social
- Altres titulacions

#### 4. Grup professional \*

- Direcció
- Mandat intermig. Subdirecció
- Diplomatura, llicenciatura i personal qualificat

#### 5. Tipus de contracte \*

- Conveni Acció Social Catalunya
- Conveni Acord Laboral
- Altres

#### 6. Titularitat del CRAE \*

- CRAE de l'Administració Pública
- Servei externalitzat de l'Administració Pública (entitat privada)

#### 7. Bones pràctiques socials a la feina \*

*Marca tantes opcions com espais reals existents al teu lloc de feina que creguis que afavoreixen la salut emocional dels treballadors i treballadores*

- Espais de supervisió de l'equip de professionals (aspectes tècnics de la feina)
- Espais d'intervisió de l'equip de professionals (aspectes emocionals de la feina)
- Espais informals per compartir/reflexionar aspectes del dia a dia
- Espais de formacions específiques útils pel col·lectiu amb el que treballes
- Espai de formació en prevenció de riscos laborals (PRL)
- Altres

**8. Estaries disposat/da a fer una entrevista per tractar el tema amb més profunditat?** \*

- Sí
- NO

**9. A quina província està situat el teu CRAE? \***

- Barcelona
- Tarragona
- Lleida
- Girona

**10. Comentaris addicionals**

*En aquest apartat podeu escriure, de manera lliure, qualsevol reflexió, aportació que creieu pertinents amb el tema dels riscos laborals associats a la tasca educativa en CRAE.*

*Per a qualsevol altre consulta i/o proposta, deixo a la vostra disposició el meu mail personal: [salut.crae@gmail.com](mailto:salut.crae@gmail.com)*

Tu respuesta

---

**Enviar**

Borrar formulario



## 7.2. Annex 2: entrevista semi-estructurada

### Preguntes comunes

- **Dimensió de precarietat laboral (PL)**

1. Creus que els treballadors de CRAE compten amb les condicions laborals òptimes per a la planificació i el desenvolupament de les tasques diàries?
  - a. Disposen dels recursos necessaris per de fer-ne front?
2. Se senten satisfets amb la seva contribució professional a l'organització?

- **Dimensió de salut laboral (SL)**

1. Quines creus que són les sensacions i/o emocions principals que experimenten els treballadors en la realització de la tasca professional?
  - a. Quines conseqüències pot tenir per al treballador?
  - b. I per a l'organització en general?
2. Penses que des d'aquest tipus de servei es tenen en compte els riscos psicosocials que comporta la feina?
  - a. Quines iniciatives es duen a terme per a protegir i promoure la salut emocional dels treballadors?
  - b. Aquestes, els proporcionen les estratègies emocionals suficients pel desenvolupament de la seva tasca professional de manera saludable?
3. Consideres que el clima general de l'organització afavoreix la comunicació, el recolzament i la responsabilitat compartida de tasques entre els treballadors?
  - a. Quins factors poden proporcionar aquest clima?
  - b. Quins creus que, pel contrari, el poden dificultar?
4. Com definiries el servei de CRAE a nivell d'estabilitat i continuïtat dels equips educatius?
  - a. Quins aspectes relaciones amb la dinàmica descrita?
  - b. De quina manera creus que es podria millorar la situació?

- **Dimensió d'organització saludable o resilient (OSR)**

1. Consideres que des de les organitzacions es potencien les habilitats i capacitats dels treballadors?

- a. Es promou el desenvolupament de competències personals i professionals dels treballadors?
2. Creus que, des de les organitzacions, hi ha una actitud adaptativa davant dels reptes que poden sorgir de l'atenció educativa al CRAE?
  - a. Es posen en joc mecanismes per fer front a les necessitats de l'equip en relació als infants i adolescents?
  - b. Penses que l'actitud davant dels reptes és la mateixa per part dels treballadors que per part de l'organització en general?
3. Creus que l'estructura de les organitzacions contribueix a l'aprenentatge per part dels equips educatius?
  - a. Es genera enfortiment a l'hora de fer front a les noves dificultats i/o canvis que puguin esdevenir?
  - b. Es genera una cultura organitzativa concreta que permeti la creació d'una identitat personal de l'organització?
4. Com definiries la trajectòria de les organitzacions i els seus equips?
  - a. Quins punts forts en podem destacar?
  - b. Quins reptes sorgeixen per als treballadors i les organitzacions?

● **Dimensió de coproducció en el servei (COS)**

1. Tens coneixement sobre aquest tipus de plantejament?
  - a. En cas afirmatiu. Tens alguna idea o podries fer alguna proposta?
2. Quins actors creus que serien clau en la participació per a la millora de la qualitat i l'eficiència del servei?
3. Consideres que podria ser viable la participació de tots aquests agents en la provisió del servei?
  - a. Es podria comptar amb l'interès de participar per part d'aquests actors?
  - b. Quines dificultats i/o facilitats creus que podrien sorgir?
4. Coneixes algun tipus d'iniciativa amb aquestes característiques o aspectes semblants?

● **Dimensió de coproducció de polítiques públiques (COP)**

1. Tens coneixement sobre aquest tipus de plantejament?
  - a. En cas afirmatiu. Tens alguna idea o podries fer alguna proposta?

2. Quins actors creus que serien clau en la participació per a la millora de les polítiques?
3. Consideres que podria ser viable la participació de tots aquests agents en la creació de polítiques més adequades a la realitat dels CRAE?
  - a. Es podria comptar amb l'interès de participar per part d'aquests actors?
  - b. Quines dificultats i/o facilitats creus que podrien sorgir?
4. Coneixes algun tipus d'iniciativa amb aquestes característiques o aspectes semblants?

### Preguntes específiques

#### ● **DIRECTIUS DE CRAE**

1. Des de la teva figura, com creus que pots contribuir a la millora de la qualitat de la salut emocional dels treballadors?
  - a. En el cas de detectar alguna necessitat en l'equip educatiu o en els nois i noies, poses en funcionament mecanismes per fer-ne front?
2. Quines són les dificultats més habituals amb les que et trobes a l'hora de vetllar per la salut laboral dels treballadors?
  - a. Et plantejes objectius a curt i/o llarg termini per a la millora de la salut emocional dels treballadors?
3. Han evolucionat les mesures per a la salut mental dels professionals?
  - a. De quina manera?

#### ● **EDUCADORS/ES DE CRAE**

1. Quins factors són els més importants per a tu a l'hora de sentir benestar a la feina?
2. Quines dificultats i/o facilitats creus que té l'organització a l'hora d'implementar iniciatives per promoure la salut emocional dels treballadors?
  - a. Creus que aquestes mesures han evolucionat?
  - b. En el cas de detectar noves necessitats, les comuniques i/o comparteixes amb la resta de l'equip?
3. De quina manera creus que es pot contribuir a la millora de la salut emocional dels treballadors?
  - a. Proposes alguna idea i/o plantejament per promoure la salut?

- **ESTUARI (Escolta'm):** grup de whatsapp per al suport professional. Descrit com un espai per rebre acompanyament i orientació tant grupal com individual dels psicòlegs/psicòlogues d'Estuari.

1. Què és "Suport Professional"?
  - a. Qui en forma part?
  - b. A qui està dirigit?
2. Quins són els orígens d'aquest grup?
  - a. Per quin motiu sorgeix aquest grup?
  - b. Vol donar cobertura a alguna necessitat identificada?
3. Quines són les principals consultes que estableixen els treballadors de CRAE?
4. Genera sinèrgies més enllà de la consulta concreta i individualitzada?
  - a. Està creant algun tipus de xarxa de suport entre professionals que han consultat el servei?
  - b. I entre els professionals que, de manera voluntària, ofereixen el servei?
  - c. Existeix col·laboració amb altres grups, entitats i/o iniciatives semblants?
5. Es planteja crear algun document de bones pràctiques que pugui servir per replicar les iniciatives en altres realitats i contextos?
6. Quines potencialitats i quins reptes planteja aquesta iniciativa?

- **CEESC (Col·legi d'Educatres i Educadors Socials de Catalunya)**

- Tècnica de gestió en l'atenció col·legial
1. Quines són les principals consultes i/o queixes que t'arriben pel que fa a la salut emocional dels treballadors de CRAE?
  2. Quines conclusions s'extreuen dels documents i informes redactats des del CEESC en relació a la salut emocional dels treballadors de CRAE?
    - a. Pots citar algun document i/o estudi que ho reflecteix?
  3. De quina manera creus que, des del CEESC, es pot contribuir a millorar la salut emocional dels treballadors de CRAE?
    - a. Quines iniciatives i/o activitats porteu a terme?

4. Us plantegeu alguna línia estratègica a l'hora de contribuir a la millora de la salut emocional d'aquests treballadors?

- **DGAIA (Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència)**

1. De quina manera es promou la salut laboral dels treballadors de CRAE des de la DGAIA?
  - a. Es posen en marxa les iniciatives necessàries per garantir la seva salut emocional?
  - b. Existeixen espais on els professionals puguin exposar necessitats i/o demandes detectades en el dia a dia del servei?
  - c. Es tenen en compte a l'hora de desenvolupar estratègies més adequades a la realitat dels equips educatius?
2. Quins objectius us plantegeu com a Departament per millorar la salut emocional dels treballadors de CRAE?
  - a. Han evolucionat les mesures de prevenció i d'atenció de la salut laboral d'aquests professionals?
  - b. Quines són les línies de treball actual?
  - c. Quins són els reptes principals als que heu de fer front en relació a la salut laboral dels professionals en aquest servei?
  - d. Quines són les dificultats que sorgeixen a l'hora de garantir la seva salut emocional?
3. Amb quins altres serveis i/o departaments treballeu per tal de millorar la situació?
4. De quina manera creus que podria millorar la contribució des de DGAIA a la salut laboral d'aquests treballadors?
  - a. Tens alguna idea i/o proposta

### 7.3. Annex 3: taula de dimensions i indicadors

PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ	OBJECTIUS	DIMENSIONS	INDICADORS	PREGUNTES ENTREVISTES
Quina és la situació actual de les treballadores de CRAE a Catalunya pel que fa a la seva salut emocional?	Descriure la salut emocional de les treballadores de CRAE i explorar possibles formes d'abordar la problemàtica	Precarietat laboral (PL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sensació d'incertesa i inseguretat envers l'entorn laboral (Cano, 1997).</li> <li>· Incapacitat de fer projeccions de futur i progrés (Senett, 2000 i Standing, 2013)</li> <li>· Falta de reconeixement professional (Paugam, 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planificació i control de les tasques laborals</li> <li>· Condicions de treball i d'ocupació</li> <li>· Sensació de contribució a la feina</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar els factors principals que afecten a la salut emocional d'aquestes treballadores</li> </ul>	Salut laboral (SL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Protecció, promoció i restauració salut (Ruiz-Frutos et al. 2022)</li> <li>· Comunicació, recolzament i responsabilitat grupal (Roberts, 2006)</li> <li>· Esgotament emocional, cinisme i ineficàcia personal (Maslach et al. 2001)</li> <li>· Sobrecàrrega laboral, escassetat de recursos i salaris baixos (Heliz et al. 2015)</li> <li>· Vigor, dedicació i absorció (Shaufeli et al. 2002)</li> <li>· Implicació, motivació i mentalitat positiva (Shaufeli et al. 2002)</li> <li>· Autonomia i poder de decisió (Aluja et al. 2002)</li> <li>· Eines per afrontar problemes i gestió emocional (López, 2015)</li> <li>· Disminució del compromís, augment de l'absentisme laboral i de les rotacions de l'equip (Marrau, 2009)</li> <li>· Propagació malestar a tot l'equip (Maslach, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sensacions experimentades</li> <li>· Riscos psicosocials (conseqüències individuals i organització)</li> <li>· Clima organitzacional</li> <li>· Concepció, organització i gestió del treball</li> <li>· Situacions laborals</li> <li>· Organització i condicions laborals</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar la cultura organitzativa dels CRAE (punts forts i reptes de millora)</li> </ul>	Organització saludable o resilient (OSR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bona planificació tasques, ambient social positiu i actitud proactiva treballadores (Salanova, 2008 i Salanova &amp; Shaufeli, 2009)</li> <li>· Afrontament dificultats i enfortiment (Salanova et al. 2016)</li> <li>· Recolzament, informació i oportunitat de desenvolupament professional (García et al. 2023)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Potencialitats del treballador</li> <li>· Tipus d'afrontament professional i organització</li> <li>· Empoderament estructural i psicològic</li> <li>· Competències personals i professionals</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sentiment d'autoeficàcia, control de competències i assimilació objectius organització (García et al. 2023)</li> <li>· Sensació de seguretat, estabilitat i continuïtat dels treballadors (Yopan et al. 2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identitat organització</li> <li>· Fortaleses i reptes de les organitzacions</li> </ul>
Quines estratègies es poden desenvolupar per afavorir la salut emocional d'aquestes treballadores?	Plantejar la col·laboració entre agents socials i departaments polítics com a possible alternativa a la problemàtica.	Coproducció en el servei de CRAE  (COS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participació ciutadana en produir el servei (Ostrom, 1972 i Oliveira-Militão, 2020)</li> <li>· Coneixements i experiències ciutadanes (Nightingale, 2016)</li> <li>· Futur, present o nova orientació dels serveis públics (Nabatchi et al. 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participació dels diferents agents socials i tècnics</li> <li>· Viabilitat</li> <li>· Propostes/iniciatives</li> </ul>
		Coproducció de polítiques públiques de serveis socials especialitzats  (COP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Treball conjunt entre institucions i societat civil (Parés, 2017)</li> <li>· Participació actors clau en disseny i operativització polítiques (Vaillancourt, 2011)</li> <li>· Responsabilitat i implicació ciutadana (Rendueles &amp; Subirats, 2016)</li> <li>· Compromís compartit entre actors públics i cívics (Pastor-Seller, 2015 i Rendueles &amp; Subirats, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participació conjunta càrrecs públics i tècnics</li> <li>· Viabilitat</li> <li>· Propostes/iniciatives</li> <li>· Incidència política</li> </ul>

Font: elaboració pròpia