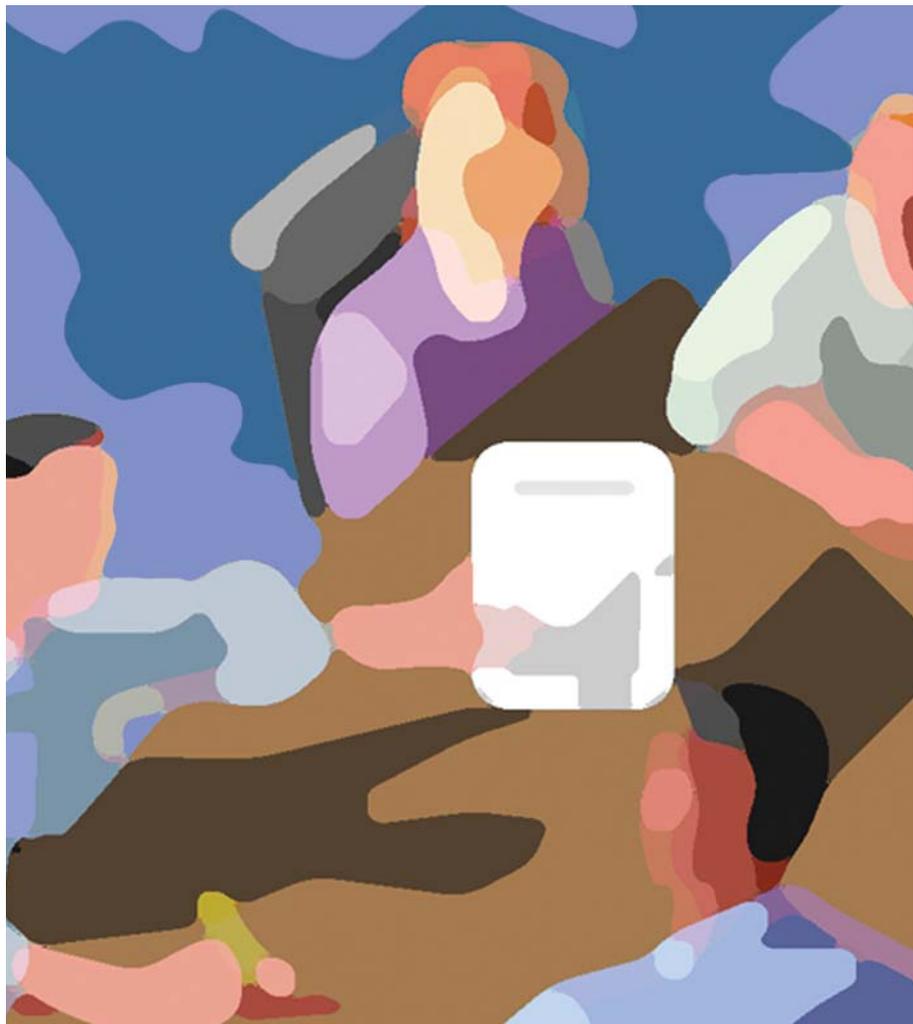


# PAPELES DEL PSICÓLOGO

EMPLEO, ORGANIZACIONES Y RECURSOS HUMANOS



---

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES EN ESPAÑA  
DESARROLLOS EN LOS ÁMBITOS INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

---

## Sección monográfica

2. **PRESENTACIÓN: PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA**  
*José M. Peiro y Jesús F. Salgado*
6. Estereotipos, inmigración y trabajo  
*Miguel Moya y Susana Puertas*
16. Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica.  
*Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso*
25. Eficacia de equipos de trabajo  
*Francisco Gil, Ramón Rico y Miriam Sánchez-Manzanares*
32. La innovación en los equipos de trabajo  
*Vicente González-Romá*
41. La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales  
*Roberto Martínez-Pecino, Lourdes Munduate y Francisco J. Medina*
49. Violencia ocupacional: El caso de los profesionales sanitarios  
*Leonor M. Cantera, Genís Cervantes y Josep M. Blanch*
59. Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout  
*Marisa Salanova y Susana Llorens*
68. Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional  
*José M. Peiró y Isabel Rodríguez*
83. La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora  
*Dolores Díaz-Cabrera, Rosa Isla-Díaz, Gladys Rolo-González, Oskelys Villegas-Velásquez, Yeray Ramos-Sapena y Estefanía Hernández-Fernaud*
92. La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones  
*S. Quijano, J. Navarro, M. Yepes, R. Berger y M. Romeo*

## Otras aportaciones

107. Valoración del riesgo de violencia contra la pareja por medio de la SARA  
*A. Andrés Pueyo, S. López y E. Álvarez*
123. Protocolo de evaluación de niños y adolescentes víctimas de la violencia doméstica  
*Beatriz Olaya, María Jesús Tarragona, Nuria de la Osa y Lourdes Ezepeleta*
136. Técnicas de análisis aplicadas a datos longitudinales en psicología y ciencias de la salud: Período 1985-2005  
*Roser Bono, Jaume Arnau y Guillermo Vallejo*

## Special Section

2. **INTRODUCTION: WORK, ORGANIZATIONAL, AND HUMAN RESOURCES PSYCHOLOGY IN SPAIN**  
*José M. Peiro y Jesús F. Salgado*
6. Stereotypes, immigration, and work  
*Miguel Moya y Susana Puertas*
16. Personnel selection in industry and public administration: From traditional view to strategic view  
*Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso*
25. Work team efficacy  
*Francisco Gil, Ramón Rico y Miriam Sánchez-Manzanares*
32. Innovation in work teams  
*Vicente González-Romá*
41. Organizational conflict management by out-of-court means  
*Roberto Martínez-Pecino, Lourdes Munduate y Francisco J. Medina*
49. Workplace violence on health care workers  
*Leonor M. Cantera, Genís Cervantes y Josep M. Blanch*
59. Current status and future challengers in burnout study  
*Marisa Salanova y Susana Llorens*
68. Work stress, leadership and organizational health  
*José M. Peiró y Isabel Rodríguez*
83. Organizational health and safety from an integrative perspective  
*Dolores Díaz-Cabrera, Rosa Isla-Díaz, Gladys Rolo-González, Oskelys Villegas-Velásquez, Yeray Ramos-Sapena y Estefanía Hernández-Fernaud*
92. Human system audit (HAS) for the analysis of human behavior in organizations  
*S. Quijano, J. Navarro, M. Yepes, R. Berger y M. Romeo*

## Regular articles

107. Intimate partner violence risk assessment and the SARA.  
*Andrés Pueyo, A. López, S. y Álvarez, E.*
123. Assessment schedule for children and adolescents victims of domestic violence  
*Beatriz Olaya, María Jesús Tarragona, Nuria de la Osa y Lourdes Ezepeleta*
136. Analysis techniques applied to longitudinal data in psychology and health sciences: Period 1985-2005  
*Roser Bono, Jaume Arnau y Guillermo Vallejo*

## PAPELES DEL PSICÓLOGO

### Edita

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España

### Director

Serafín Lemos Giráldez

### Directores asociados

José Ramón Fernández Hermida, Manuel Enrique Medina Tornero, José Carlos Núñez Pérez y José María Peiró Silla

### Consejo Editorial

Francisco Santolaya Ochando  
Jaume Almenara i Aloy  
Julián Baltasar Jaume  
Manuel Berdullas Temes  
Rosario Carcas Castillo  
Fernando Chacón Fuertes  
Juan Delgado Muñoz  
Juan Manuel Egurtza Muniain  
Alfredo Fernández Herrero  
Aurora Gil Álvarez  
Lorenzo Gil Hernández  
M<sup>a</sup> Teresa Hermida Pérez  
Rosa Jiménez Tornero  
Margarita Laviana Cuetos  
Ramón Loitegui Aldaz  
Cristina López Díaz  
Isabel Martínez Díaz de Zugazua

Manuel Enrique Medina Tornero  
Eduardo Montes Velasco  
Teresa Rizo Gutiérrez  
Manuel Rodríguez Fernández  
Concepción Santo Tomás de Abajo  
Manuel Mariano Vera Martínez  
Jesús Ramón Vilalta Suárez

### Consejo Asesor

José Antonio Aldaz, Esteban Alonso, Isaac Amigo, José Arévalo Serrano, Pilar Arránz, José María Arredondo, Dosíteo Artiaga, M<sup>a</sup> Dolores Avia, Sabino Ayestarán, Francisco Bas, Vicent Bermejo, Amalio Blanco, Cristina Botella, Carmen Bragado, Gualberto Buela, José Buendía, Vicente Caballo, Francisco Cabello, José Cáceres, Rosa Calvo, Fernando Calvo, Amalia Cañas, Antonio Capafons, José Carlos Caracuel, Helio Carpintero, Mario Carretero, José Antonio Carrobes, Miguel Costa, Antonio Coy, Sixto Cubo, Piedad Cueto, Fernando Díaz Albo, María José Díaz-Aguado, Jesús A. De Diego, Raúl De Diego, Andrés Duarte López, Rocío Fernández Ballesteros, Nicolás Fernández Losa, Jorge Fernández Del Valle, Concepción Fernández Rodríguez, Alfredo Fornos, Enrique García Huete, Miguel Anxo García Álvarez, César Gilolmo, Jesús Gómez Amor, Jorge L. González Fernández, Julio Antonio González García, José Gutiérrez Terrazas, Adolfo Hernández Gordillo, Florencio Jiménez Burillo, Cristóbal Jiménez Jiménez, Annette T. Kreuz, Francisco Javier Labrador, José Carlos León Jarriego, Jesús Ramón Loitegui, Roberto Longhi, Aquilino Lousa, Araceli Maciá, Emiliano Martín, María Angeles Martínez Esteban, José Joaquín Mira, Luis Montoro, José Muñiz, Nicomedes Naranjo, Conrado Navalón, José Ignacio Navarro Guzmán, Luis De Nicolás, Soledad Ortega Cuenca, Pedro

Pérez García, Marino Pérez Álvarez, Félix Pérez Quintana, José Luis Pinillos, José Antonio Portellano, José María Prieto, Ismael Quintanilla, Francisco Ramos, Jesús Rodríguez Marín, Carlos Rodríguez Sutil, José Ignacio Rubio, Carlos Samaniego, Aurelia Sánchez Navarro, Javier Urra, Miguel Angel Vallejo y Jaime Vila.

### Diseño y Maquetación

Juan Antonio Pez Martínez

### Redacción, administración y publicidad

Juan Antonio Pez Martínez  
Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos  
C/ Conde de Peñalver, 45-5<sup>o</sup> Izq.  
28006 Madrid - España  
Tels.: 91 444 90 20 - Fax: 91 309 56 15  
E-mail: papeles@correo.cop.es

### Impresión

Intigraf S.L.  
C/ Cormoranes, 14. Polígono Industrial La Estación  
28320 Pinto Madrid

### Depósito Legal

M-27453-1981 / ISSN 0214-7823

De este número 29 Vol. 1 de Papeles del Psicólogo se han editado 50.300 ejemplares.  
Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas en los artículos publicados.

Papeles del Psicólogo está incluida en Psycodoc y en las bases de datos del ISOC (Psedisoc), del DOAJ (Directory of Open Access Journals), Elsevier Bibliographic Database: SCOPUS, Redalyc y en IBECs y también se puede consultar en la página WEB del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos:

<http://www.cop.es>

## PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

### THE PSYCHOLOGY OF WORK, ORGANIZATIONS AND HUMAN RESOURCES IN SPAIN

Jesús F. Salgado\* y José M. Peiro\*\*

\*Universidad de Santiago de Compostela. \*\*Universidad de Valencia

#### CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EN EL TRABAJO

Durante las últimas décadas, la creciente globalización de la sociedad y de la economía, los fuertes desarrollos de la tecnología de la información y la comunicación y los cambios demográficos, sociales y culturales han producido importantes transformaciones en el mundo del trabajo, en las organizaciones y en las relaciones laborales. Hace ya más de diez años, tras revisar los cambios producidos por aquel entonces, Cascio (1995) puso de manifiesto las nuevas demandas planteadas a los profesionales de la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos, y la limitada capacidad de respuesta de los modelos y tecnología disponible en esos momentos. Constataba entonces este autor algo que sigue siendo válido hoy: que a pesar de los importantes logros y desarrollos de nuestra disciplina, las transformaciones de la sociedad, las organizaciones, la propia actividad laboral y las relaciones empleado-empleador demandan nuevos modelos teóricos, estrategias y tecnologías para la intervención profesional. Cuando estas situaciones se producen es más necesario que investigación y profesión intensifiquen la cooperación para identificar las cuestiones y demandas relevantes de los clientes, generar nuevos conocimientos mediante la investigación, y desarrollar las actividades de diseño e innovación oportunas (I+D+i) para que las respuestas profesionales sean apropiadas y acordes con las nuevas demandas.

#### BASE CIENTÍFICA DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Una práctica profesional de calidad, rigurosa y eficaz ha de tener su fundamento en los conocimientos científicos. Lo que legitima el poder “experto” del Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones es su base científica y una práctica profesional basada en la experiencia contrastada, prudente e inspirada en los principios deontológicos. Son estos cimientos los que le permiten proponer, recomendar, prescribir y formular estrategias de diagnóstico e intervención a los clientes con el objetivo de mejorar el trabajo, las organizaciones y las relaciones laborales desde una perspectiva predominantemente psicosocial (Peiró, 1994). Esta es la principal forma en que un profesional de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones contribuye al logro de unas organizaciones más humanas y más productivas, a mejorar el trabajo en ellas y a potenciar la calidad de vida laboral y la implicación de los miembros de la organización en su proyecto y misión.

Desde diversos ámbitos de la Psicología se viene insistiendo cada vez más en la necesidad de una intervención basada en evidencia empírica obtenida mediante la investigación científica (*evidence-based practice*). De hecho, desde hace varias décadas se viene abogando por el modelo científico-profesional que insiste en la necesidad de formar a los profesionales tanto en las

competencias para la intervención como en las requeridas para la investigación que permiten además de realizarla, analizar críticamente la desarrollada por otros y utilizar adecuadamente sus resultados y formular estrategias, metodologías y tecnologías de intervención. El profesional con base científica (*scientist-practitioner*) es capaz de contribuir a las aplicaciones del conocimiento científico y de adaptarlo a las necesidades cambiantes de las prácticas profesionales. Una buena preparación del profesional en la investigación científica le permite “distinguir los hechos de las opiniones en sus aplicaciones y le permite innovar las teorías y técnicas existentes” (Belar y Perry, 1992).

De todos modos, la práctica basada en la evidencia científica, en nuestro ámbito disciplinar no esta exenta de complejidad. Por una parte, la investigación, con frecuencia intenta obtener conocimientos rigurosos que permitan relacionar y predecir diferentes variables en condiciones que pretenden aproximarse en cuanto sea posible al control del resto de variables (es lo que se conoce como planteamiento *caeteris paribus*). Se trata de analizar las relaciones entre dos o más variables procurando controlar o neutralizar los efectos de otras. Ahora bien, la práctica profesional, no se produce en esas condiciones. No es posible, ni en muchos casos deseable, pretender mantener invariantes o controladas otras variables del entorno cuando un profesional realiza una intervención. Las actuaciones profesionales se realizan con frecuencia en un contexto más amplio, complejo y dinámico. Esto hace que las generalizaciones o aplicaciones de los resultados obtenidos en la investigación tengan que aplicarse con prudencia y conocimiento de las variaciones en el contexto de producción y de uso de esos conocimientos. Así, junto a una buena fundamentación científica del profesional, es necesario que cuente con una experiencia sólida y una capacidad de contextualizar y utilizar con prudencia los conocimientos científicos relevantes para la situación concreta en la que pretende intervenir. La actividad profesional competente es, pues, mucho más que la mera aplicación de conocimientos científicos y uso de tecnología desarrollada mediante procesos de I+D. Ahora bien, esos dos elementos son esenciales para ella.

Un segundo aspecto cabe considerar al analizar la complejidad de la práctica profesional basada en la evidencia empírica. Se trata del componente cultural de los fenómenos relacionados, objeto de nuestra disciplina y profesión. No siempre es posible ni conveniente utilizar sin más los resultados de investigación obtenidos en unos contextos culturales determinados para intervenir en otros. Esos conocimientos deberían ser contrastados en la cultura en que van a ser utilizados, en especial si la distancia cultural entre la cultura en que se han generado los conocimientos y la que constituye el ámbito de uso es muy grande. Por este motivo, es importante que en nuestra disciplina se desarrolle investigación de carácter realmente internacional en un doble sentido: uno, que





la investigación sobre las mismas temáticas se realice en una gran diversidad de países de modo que puedan compararse los resultados y contrastar su generalidad y otro, que se realicen estudios transculturales que permitan comparaciones sistemáticas y rigurosas por equipos que integran investigadores de diferentes países. En este contexto, es importante que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones española cuente con investigación generada en nuestro entorno y cultura y que esta se realice en red y mediante cooperación con otros centros investigadores nacionales, europeos e internacionales.

### EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y LA PROFESIÓN DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES EN ESPAÑA

El desarrollo experimentado en la investigación sobre esta disciplina en las últimas décadas es muy positivo. Los progresos se pueden constatar si analizamos la trayectoria a lo largo del siglo pasado (Peiró, 2001) y en especial los desarrollos producidos durante las últimas décadas. Se ofrece una revisión de la producción científica realizada en la década de los ochenta (Peiró y Munduate, 1994) y otra de las contribuciones llevadas a cabo en la de los noventa (Peiró y Munduate, 1999).

Este desarrollo ha sido fruto de la actividad de los grupos de investigación constituidos progresivamente en el marco de las Universidades españolas (Munduate y Peiró, 2001). En nuestra disciplina no existen unidades de investigación en los Organismos Públicos de Investigación (p.e. CSIC, etc.) y esa actividad investigadora ha sido también limitada en instituciones extra-universitarias o en la empresa y organizaciones privadas. En cualquier caso, el análisis de los grupos de investigación existentes actualmente en nuestra disciplina en España, las temáticas que se investigan y los resultados que se obtienen, tomando en consideración indicadores relevantes, arroja un saldo claramente positivo y muestra un desarrollo pujante y un dinamismo prometedor.

Por otra parte, también se ha mostrado en diversas ocasiones el fuerte desarrollo de la profesión del Psicólogo del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos desde la incorporación de la Psicología como titulación universitaria (Ordoñez, 1981; 1997). Durante la década de los ochenta, en el marco del Colegio Oficial de Psicólogos se pusieron en marcha una serie de actuaciones que promovieron el desarrollo de la profesión: los Congresos de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (el primero se celebró en Madrid, 1983), la Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, la creación de la Vocalía estatal, etc. Por otra parte, a comienzos de la década de los años 90, en unas Jornadas celebradas en el Castillo de Magalia (Avila), un grupo de profesionales y de investigadores realizaron un detallado análisis de la situación del desarrollo de la investigación, la práctica profesional, la formación de profesionales y los aspectos relativos a la organización de la profesión que ofrecía un panorama claramente positivo. En estas jornadas se realizó también un análisis estratégico de la profesión y se señalaron posibles actuaciones para su desarrollo (Peiró y Cañero, 1993). Estas actuaciones dieron sus frutos, que se manifestaron en diferentes acontecimientos durante la década de los noventa: la celebración del Congreso Europeo de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la EAWOP en Alicante (1993), en la importante participación en el Congreso Internacional de Psico-

logía de la IAAP, celebrado en 1994 en Madrid, y en la presencia en asociaciones (Secretaría General de la IAAP; Presidencia de la EAWOP, etc.) y en publicaciones internacionales (*International Journal of Selection and Assessment*; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, etc.).

En la última década, la investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en nuestro país se ha consolidado y ha alcanzado una importante expansión e internacionalización. Existen grupos de investigación en la mayor parte de las Universidades españolas en las que se enseña la Psicología. Además, la actividad investigadora de varios de esos grupos se orienta a compartir sus resultados y logros con los investigadores del *front research* internacional, publicando sus trabajos con frecuencia en revistas internacionales. Todos ellos dirigen sus esfuerzos también a poner a disposición de los profesionales de nuestro entorno los conocimientos obtenidos y las tecnologías desarrolladas, con el fin de contribuir a la mejora de la práctica profesional. En este ámbito ha sido fundamental el papel de la *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, durante casi un cuarto de siglo, al servir de canal de comunicación científica y de puente entre la investigación y la actividad profesional.

### EL PRESENTE NÚMERO MONOGRÁFICO

En este marco se sitúa también el presente número monográfico. En él se incluyen una serie de trabajos de diversos grupos investigadores españoles en un formato que pueda resultar útil e informativo no sólo para académicos y profesionales de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones sino para el conjunto de los psicólogos. Como hemos señalado, hay un número considerable de grupos de investigación en Psicología del Trabajo en las Universidades españolas que están produciendo aportaciones significativas. Ello hace que no sea posible incorporar a todos en un número monográfico de estas características. Es claro pues, que “no están todos los que son”, sin embargo creemos que “son todos los que están”.

Como el lector podrá comprobar, los trabajos que se ofrecen cubren una amplia gama temática y presentan aportaciones interesantes en diversos ámbitos de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En un primer bloque se abordan fenómenos relacionados con el mercado de trabajo y la incorporación de los trabajadores a las empresas. El trabajo de *Moya y Puertas*, de la Universidad de Granada aborda una de las cuestiones importantes del mercado de trabajo y de la fuerza de trabajo: *la inmigración*. El análisis realizado por los autores ofrece una visión desde la perspectiva de la sociedad española y también de los propios inmigrantes y nos permite profundizar en el conocimiento de esta realidad social y laboral actual. Por su parte, *Salgado y Moscoso*, de la Universidad de Santiago, presentan una visión sistemática sobre los *modelos y metodologías de selección de personal* y sus implicaciones para la práctica de esta importante función en las empresas y en la Administración pública en nuestro país. Se cubre así el análisis de aspectos importantes de la incorporación de las personas a las organizaciones.

Un segundo bloque de trabajos atiende al análisis de los grupos y equipos de trabajo, temática en la que están realizando aportaciones un buen número de grupos de investigación. Presentamos aquí un trabajo de los profesores *Gil, Rico y Sánchez* de las Universidades Complutense, Autónoma y Carlos III de



Madrid. Estos autores nos ofrecen una revisión sistemática de las cuestiones y aportaciones recientes en el estudio de la *eficacia de los equipos de trabajo y los factores que inciden sobre ella*. Por otra parte, *González-Romá*, de la Universidad de Valencia, presenta una visión amplia e integrada de los fenómenos relacionados con la *innovación en los equipos de trabajo*, sus antecedentes y sus principales consecuencias.

El tercer bloque de trabajo aborda fenómenos de tremenda actualidad en las organizaciones. En concreto el artículo de *Martínez-Pecino, Munduate y Medina* de la Universidad de Sevilla, presenta teoría, evidencia empírica y experiencias de intervención en la *gestión de conflictos organizacionales a través de medios extrajudiciales*. Este es un campo en el que la aportación de la psicología es especialmente significativa y abre oportunidades para el ejercicio profesional. Por otra parte, *Cantera, Cervantes y Blanch* de la Universidad Autónoma de Barcelona plantean otra temática importante: *La violencia ocupacional*. A partir del análisis de un Servicio de Notificación *On-line* de Incidentes Violentos en diversos hospitales ofrecen una información valiosa y útil para conocer mejor este fenómeno y adoptar medidas eficaces de prevención y control.

El cuarto bloque se centra en los fenómenos de bienestar psicológico de los trabajadores, en el papel de líderes y directores en ese bienestar y en los aspectos de carácter más macro como la cultura de seguridad en las organizaciones. En efecto, *Salanova y Llorens*, de la Universidad Jaume I de Castellón analizan los desarrollos recientes sobre la *experiencia de estar quemado por el trabajo* y consideran también la vinculación a la organización o *engagement* como el conjunto de experiencias positivas que también puede derivarse del trabajo. *Peiró y Rodríguez*, de la Universidad de Valencia, hacen una revisión del *papel del liderazgo en los fenómenos relacionados con el estrés y el bienestar* de los trabajadores aproximándose a este complejo fenómeno desde una perspectiva multinivel. *Díaz-Cabrera, Isla-Díaz, Rolo-González, Villegas-Velazquez, Ramos-Sapena y Hernández-Fernaud* de la Universidad de la Laguna plantean un análisis de la salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora, prestando especial interés a las organizaciones de alta fiabilidad, es decir aquellas que han de garantizar la seguridad por encima de todo. Por último, *Quijano, Navarro, Yepes, Berger y Romero* de la Universidad de Barcelona revisan los procesos de auditoría sociolaboral y de recursos humanos y describen pormenorizadamente el sistema de Auditoría del Sistema Humano (ASH) en el que han venido investigando desde hace más de diez años.

#### UNA VISIÓN “TRANSVERSAL” DE LAS APORTACIONES

Así pues, los trabajos incluidos cubren un amplio rango de temáticas que considera fenómenos de diversos niveles de estudio en el trabajo y las organizaciones: algunos artículos se centran predominantemente en el nivel individual (Salgado y Moscoso; Salanova y Llorens) otros consideran el nivel de equipo (Gil et al., y González Romá) y otros centra su enfoque en el nivel organizacional (Díaz Cabrera et al. Martínez-Pecino et al.). Un trabajo presta especial atención al contexto cultural y social del mundo del trabajo y las Organizaciones (Moya et al.) y finalmente algunos abordan conjuntamente diversos de los niveles que acabamos de describir (Peiró y Rodríguez, y Cantera et al.).

Por otra parte, también se presta atención a diferentes resultados de los procesos organizacionales. En este sentido, hay trabajos que atienden predominantemente a la eficacia y resultados, bien sea de la organización o de los equipos de trabajo, mientras otros ponen el énfasis en la salud y el bienestar de los trabajadores.

También, hay una serie de características que son comunes a todos o a la mayor parte de los trabajos que presentamos. Sin ánimo de ser exhaustivos señalaremos las siguientes:

Primera, cabe constatar una aproximación atenta al enfoque derivado de la Psicología positiva. La mayor parte de los trabajos hacen referencia y plantean una aproximación desde la **Psicología Positiva**, señalando el empeño y la importancia de que la Psicología no tenga únicamente una función correctiva o de “remedio”, solución o paliación de problemas sino que realice aportaciones atentas a los elementos positivos y las oportunidades de crecimiento, desarrollo y realización de las personas, los equipos de trabajo y las propias organizaciones.

Segunda, la mayor parte de los trabajos prestan atención a la **aproximación multi-nivel**. La gran mayoría de los fenómenos laborales y organizacionales se producen a través de diferentes planos o niveles que están relacionados entre sí. Son fenómenos con componentes individuales, grupales, organizacionales e inter-organizacionales o que han de tomar en consideración las características del ambiente de la organización. Una comprensión adecuada de esos fenómenos requiere una investigación multi- y trans-nivel y también una intervención que contemple las relaciones e interacciones entre esos diferentes niveles. En ocasiones, una comprensión adecuada y una intervención competente en las organizaciones requieren tomar en consideración los fenómenos emergentes de unos niveles más básicos a otros superiores y en otras, es necesario considerar la influencia contextual de los niveles superiores sobre los más básicos.

Tercera, muchos trabajos hacen referencia explícita a **políticas o cuestiones europeas** y contextúan por ello, predominantemente, la actividad investigadora y su sentido en un ámbito europeo. Es cada vez más evidente que las políticas europeas en cuestiones como empleo, crecimiento y avance hacia la consolidación de una sociedad del conocimiento, salud laboral, integración, flexibilidad y seguridad laboral, mejora de los lugares de trabajo (“mejores puestos de trabajo”), reducción del desempleo, e integración social, entre otras son relevantes e influyen en las demandas y necesidades de nuestras empresas y trabajadores. Esto hace que tanto la investigación como la actuación profesional estén atentas a la realidad europea y a sus políticas, estrategias y programas.

Cuarta, prácticamente todos los trabajos resaltan la **relevancia de los conocimientos obtenidos mediante la investigación para la intervención profesional**. Como hemos señalado más arriba, una intervención profesional competente requiere una base en la evidencia obtenida mediante la investigación. La revisión de las aportaciones sobre una determinada temática organizacional, laboral o de los recursos humanos ofrece modelos teóricos e ideas contrastadas que enriquecen la intervención profesional. En ocasiones ese aprovechamiento resulta difícil o insuficiente por causa de barreras como el idioma en que se publican los resultados de las investigaciones, la dispersión y fragmentación del conocimiento o la falta de recursos para identificar y analizar la información y publicaciones relevantes. En los trabajos que aquí recogemos se sintetiza de forma actualizada y crítica el estado



de la cuestión y las principales aportaciones útiles para la práctica profesional de los temas que se abordan en cada artículo.

Quinta, también se pone de manifiesto en varios trabajos, la *relevancia de los conocimientos científicos disponibles para el diseño de instrumentos y tecnologías de diagnóstico, intervención y valoración de intervenciones*. Es importante recordar que la Psicología, como señaló Simon (1973), es una ciencia predominantemente de lo artificial, es decir del diseño. Aun siendo importante explicar y comprender los fenómenos, lo es más saber como deberían ser para contribuir a la mejora social y a la calidad de vida. Así pues, la intervención en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones requiere el diseño de tecnología e intervenciones para influir sobre la realidad social, y esas tecnologías y metodologías no se deberían improvisar. Una tecnología adecuadamente diseñada (p.e. un sistema de selección de personal para una organización o un proyecto de cambio para mejorar la cultura organizacional) no se improvisan y requieren conocimientos y procedimientos sistemáticos que permitan formular prototipos, evaluarlos, validarlos y posteriormente implementarlos de forma que ofrezcan garantías de calidad, eficacia y respeto a los usuarios y destinatarios. La investigación de desarrollo en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones requiere un mayor empuje en nuestro país, si queremos incrementar la calidad de la intervención profesional. Al igual que un neurocirujano sólo puede hacer bien su trabajo si utiliza tecnología desarrollada por otros, los psicólogos profesionales han de basar su intervención también en el uso (y si conviene adaptación) de tecnologías desarrolladas de forma adecuada. La I+D requiere inversión y esfuerzo y los equipos de investigadores habrán de atender cada vez más a esta faceta de la transferencia de los conocimientos científicos que enriquece y contribuye a una práctica profesional de calidad.

Sexta, varios de los trabajos apuntan a ámbitos de intervención en las organizaciones en los que cabe *desarrollar o consolidar roles profesionales que pueden generar oportunidades de trabajo para los psicólogos*. El trabajo en formación y desarrollo de equipos está ofreciendo amplias oportunidades de intervención, en especial en los nuevos sistemas organizativos de las empresas. El papel de la mediación de conflictos puede también ser un ámbito en el que los psicólogos tengan una actividad profesional significativa. El desarrollo directivo, las estrategias de prevención de riesgos psicosociales y la promoción de la salud laboral y el bienestar son también ámbitos en los que las aportaciones de los psicólogos son relevantes. También lo son en el diseño e implantación de estrategias de la mejora de la seguridad en las organizaciones de alta fiabilidad.

*En síntesis*, este número es una aportación más que persigue poner de manifiesto la contribución de la Psicología al bienestar humano y al desarrollo social. Las aportaciones de la investigación científica en nuestra disciplina son relevantes para fundamentar la práctica profesional competente. Por otra parte, para que logren ese objetivo, esas aportaciones han de tomar en consideración las demandas de los propios profesionales y las cuestiones que estos plantean. La intensificación del diálogo entre profesionales e investigadores sobre estas temáticas es un elemento fundamental para el avance y la mejora de ciencia y profesión. La relación entre ciencia y práctica requiere la concurrencia de ambos aspectos (también el de los clientes y

destinatarios) y es fundamental que los profesionales señalen las necesidades investigadoras que se derivan de su práctica profesional y de las demandas de sus clientes. Sería excelente que se realizaran aportaciones y reflexiones en esta dirección y que los profesionales las remitieran para su publicación en esta o en otras publicaciones científico-profesionales.

El presente número monográfico, gracias a la oportunidad ofrecida por *Papeles del Psicólogo*, pretende dar un paso más en esta dirección. Confiamos que resulte de interés y utilidad.

Los editores invitados de este número monográfico de *Papeles del Psicólogo* quieren aprovechar la oportunidad para expresar su agradecimiento a todos los autores que, a pesar de las premuras de tiempo y sus propias obligaciones, han aceptado la invitación para contribuir a este número especial. Nuestro conocimiento y pensamos que también el de los lectores y el de los profesionales de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos se ha beneficiado y se beneficiará con sus contribuciones. Queremos también expresar nuestro agradecimiento a Serafín Lemos, director de la revista *Papeles del Psicólogo* por habernos ofrecido la oportunidad de editar este número monográfico y por su constante apoyo y preocupación a lo largo de todo el tiempo transcurrido en la preparación del número especial que ahora ve la luz. Nuestro deseo, finalmente, es que los artículos incluidos en este número monográfico ayuden al avance y consolidación de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos en España.

#### REFERENCIAS

- Belar, C. D. and Perry, N. W. (1992). National Conference on Scientist-Practitioner Education and Training for the Professional Practice of Psychology. *American Psychologist*, 47(1), 71-75.
- Cascio, W.F. (1995) Whiter Industrial and Organizational Psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50, 928-939.
- Munduate, L. y Peiró, J.M. (2001): Research developments on work and organizational psychology in Spain: An overview. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 31-48.
- Ordóñez, M. (1981): *Realizaciones y perspectivas de la Psicología del trabajo*. Madrid: SEP.
- Ordóñez, M. (Coord.) (1997). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Peiró, J. M. y Cañero, J. (1993): Perspectivas de Futuro y visión estratégica de la profesión. *Papeles del Psicólogo*, 57, 50-56.
- Peiró, J. M. (1994): Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos (Dirs.) *Intervención psicosocial en las Organizaciones* (pp. 1-66). Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. (2001). Perspectiva histórica y desarrollos recientes de la Psicología del trabajo y de las Organizaciones en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (3), 255-271.
- Peiró, J.M. y Munduate, L. (1994): Work and organizational Psychology in Spain. *Applied Psychology. An international Review*, 43(2), 231-274.
- Peiró, J.M. y Munduate, L.. (1999): Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 371-428
- Simon, H. (1973): *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona: ATE.



# ESTEREOTIPOS, INMIGRACIÓN Y TRABAJO

## STEREOTYPES, IMMIGRATION AND WORK

Miguel Moya y Susana Puertas

Universidad de Granada

*Para los profesionales de la Psicología el fenómeno inmigratorio resulta de innegable interés, tanto en la vertiente psicosocial (prevención e intervención contra el racismo y la xenofobia, conflictos educativos y sociales, interculturalidad, violencia, etc.) como en la perspectiva más clínica (trastornos de ansiedad, autocontrol, control de emociones, etc.). En la primera parte de este trabajo se hace una revisión y descripción sobre la situación laboral de las personas inmigrantes en España. En la segunda, se muestran los procesos psicosociales básicos que están implicados en los procesos de estereotipia y prejuicio hacia los inmigrantes, comentando los resultados de investigaciones sobre la percepción que se tiene de los inmigrantes y de la inmigración en España. Por último, se examinan algunas cuestiones relacionadas con el proceso de aculturación que sufre la población inmigrante y se analizan algunos datos relacionados con la percepción que tienen los inmigrantes sobre la sociedad española.*

**Palabras clave:** estereotipos, inmigración, mercado laboral, actitudes hacia los inmigrantes.

*For psychology practitioners, immigration is of interest, both from a psychosocial point of view (prevention and intervention against racism and xenophobe, educational and social conflicts, interculturality, violence, etc.) as well as the clinical perspective (anxiety disorders, self-control, emotional control, etc.). In the first part of this article, we make a review and description on labor situation of immigrants in Spain. In the second part, we show the basic psychosocial processes included in stereotyping and prejudice processes against immigrants, commenting on the results of research on the perception of immigrants and immigration in Spain. Finally, we examine some questions related to the acculturation process suffered by immigrant population and we analyze some data on the perception of immigrants towards Spanish society.*

**Key words:** stereotypes, immigration, labour market, attitude towards immigrants.

**E**spaña, que hasta la década de 1970 fue un gran emisor de emigrantes, ha comenzado a convertirse en receptor. En Noviembre de 2007 (Mapa de extranjería, 2007) había ya 3.740.956 ciudadanos extranjeros residentes en España. Cataluña era la comunidad que acogía a más inmigrantes (el 21.52% residía allí), seguida de Madrid (17.42%), Comunidad Valenciana (13.22%), y Andalucía (12.99%), citando sólo a las comunidades que acogían a más del 10 por ciento de inmigrantes. En la actualidad, España es uno de los tres primeros países del mundo receptores de inmigrantes (Pajares, 2007).

En cuanto a los datos sociodemográficos más destacables de la inmigración, podemos decir que la mayoría son de procedencia latinoamericana (38.75%), seguidos de los que vienen de Europa (36.2%) y de los oriundos de África (19.13%) (Fuente: Extranjeros en España, 2007).

Por otra parte, diferentes estudios y encuestas reflejan que los españoles cada vez más perciben la inmigración como algo problemático. Por ejemplo, la encuesta llevada a cabo en octubre de 2007 por el Centro de Investigaciones Sociológicas español (CIS), muestra que la inmigración (32.5%) ha comenzado a ser percibida como un "problema público" de

gran magnitud, únicamente comparable al paro (37.4%) y a la vivienda (34.8%).

El perfil del inmigrante que venía a España hace unos años era el de un hombre, soltero, joven, en situación precaria tanto económica como laboral, que tras un periodo de permanencia reagrupaba a su familia (mujeres y niños). Actualmente hay un incremento de inmigrantes mujeres con proyecto propio que proceden, sobre todo, de Sudamérica y que tras un tiempo de permanencia comienzan la reagrupación familiar. También se está produciendo un incremento en la llegada de personas de otras nacionalidades, por ejemplo procedentes de Europa oriental. Según datos de la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007), hay más inmigrantes varones (54.33%) que mujeres (45.67%), estando la mayoría de hombres en el intervalo de edad de 30 a 34 años y el de la mayoría de las mujeres entre los 24 y 34 años.

### INMIGRACIÓN Y TRABAJO

La realidad laboral de la inmigración en España goza de cierta consolidación, pues ya supone el 10% de la población activa total (Pajares, 2007). No obstante, antes de continuar, debemos aclarar que cuando hablamos de inmigrantes no nos estamos refiriendo solo a los inmigrantes "prototípicos", esto es, a aquellas personas que proceden de países menos desarrollados económicamente que España, que han llegado mayoritariamente en pateras y a través de mafias organizadas y que

---

*Correspondencia:* Miguel Moya. Universidad de Granada. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y Metodología de la Ciencias del Comportamiento. Campus de Cartuja, s/n 18011 Granada. España. E-mail: [mmoya@ugr.es](mailto:mmoya@ugr.es)

merodean, en gran proporción, por las calles españolas, sin documentación y al margen de la ley. Aunque este tipo de inmigrante existe, la mayoría de los inmigrantes procedentes de países menos desarrollados están trabajando con contrato laboral, tienen su vivienda, llevan a sus hijos e hijas a colegios públicos y están bastante integrados en la sociedad española (Díez Nicolás, 2005). Además, también son inmigrantes los franceses, ingleses, holandeses, alemanes, etc., que vienen a vivir y a trabajar a nuestro país con unas condiciones sociales y económicas bastante diferentes a las de los inmigrantes no comunitarios.

Todos estos cambios obligan a los profesionales de la psicología a estudiar e investigar empíricamente el fenómeno de la inmigración en relación con el ámbito laboral y así conocer de manera más precisa los principales mecanismos que explican la presencia de trabajadores extranjeros en diferentes sectores laborales (hostelería, comercio, servicio doméstico, etc.) y sus consecuencias.

Para comprender el impacto que la inmigración tiene en la sociedad española deben tenerse en cuenta no sólo los aspectos psicológicos y psicosociales que rodean a la construcción social de la imagen del inmigrante, sino que debe también prestarse atención a las condiciones materiales en las que acontece la realidad de la inmigración (mercado de trabajo, sectores de actividad en los que se insertan, acceso a la vivienda, acceso a los servicios sociales...). Según Solé, Parella, Alarcón, Bergalli y Gubert (2000), la población española desarrolla actitudes negativas hacia la población inmigrante en función de tres dimensiones: la seguridad ciudadana, la identidad cultural (entendida como agresión a "nuestras" costumbres y como temor a la irreductibilidad de la diferencia cultural) y la economía o competencia por los recursos (especialmente por el trabajo). En relación con el último aspecto, el análisis de las trayectorias laborales de los inmigrantes extracomunitarios evidencia que están ubicados en los estratos más bajos de la estructura ocupacional, víctimas de una fuerte discriminación tanto en el acceso como en las condiciones de trabajo. Cinco son los principales sectores de actividad donde se concentran los inmigrantes: la agricultura, la construcción, el servicio doméstico, la hostelería, el textil y la confección. Todos ellos son sectores intensivos en trabajo y no en capital. Se trata de sectores para los que o bien hay escasez de fuerza de trabajo autóctona —a pesar del elevado paro— y se produce un efecto de sustitución, o bien existe en ellos una predilección por contratar inmigrantes, con el consiguiente deterioro salarial y de las condiciones laborales.

El Colectivo IOÉ (2000) realizó un estudio interesante en el ámbito de la hostelería donde obtuvieron resultados que aclaran algunas cuestiones importantes relacionadas con el trabajo y el colectivo de empleados autóctonos e inmigrantes y que refleja en gran medida la situación general de los inmigrantes.

En esta misma línea se encuadra el trabajo de Parella (2005) que estudia los mecanismos de asignación de los puestos de trabajo a mujeres autóctonas e inmigrantes que siguen las empresas de servicios domésticos en Barcelona. Los resultados muestran que a la hora de reclutar, los empresarios lo hacen en función de estereotipos y prejuicios que tienen que ver con el género y con la etnia, de esta forma se contraponen los dos grupos (autóctonas e inmigrantes) y se perfila el grupo de mujeres inmigrantes en una situación laboral de subordinación no sólo por ser mujer (salarios más bajos, menor estabilidad laboral, etc., independientemente de su formación o capacidad) sino también por ser inmigrante, sufriendo así una doble discriminación y situándose en los huecos laborales que rechazan las mujeres autóctonas. Casi un 20% del total de mujeres extranjeras afiliadas a la Seguridad Social cotiza en el Régimen Especial de Empleados de Hogar (66.363 efectivos). Los datos de trabajadoras extranjeras afiliadas a la Seguridad Social por nacionalidades muestran que el 63% de las mujeres filipinas, el 40.2% de las dominicanas, el 37.7% de las peruanas, el 29.9% de las ecuatorianas y el 27,9% de las colombianas son empleadas de hogar. Pero estas cifras son, sin duda, muy inferiores a la realidad, dada la gran cantidad de mujeres que trabajan de forma irregular (sin dar de alta) en el servicio doméstico (Colectivo IOÉ, 2001). También aquí puede observarse una poderosa influencia de los estereotipos: las mujeres latinoamericanas son mayormente demandadas para servicios domésticos internos puesto que se cree que son "dóciles y cariñosas", mientras que cuando se trata de trabajos por horas las autóctonas son más demandadas (se piensa que son más rápidas en su trabajo y más limpias). Pero, en general, los clientes prefieren a las trabajadoras extranjeras porque creen que van a ahorrarse dinero ya que presuponen que se les pagará menos por sus servicios y que van a ser menos exigentes y reivindicativas que las autóctonas. En estas situaciones se produce un fenómeno interesante y es que, una vez que los trabajadores pertenecientes a un grupo penetran en una ocupación en una proporción considerable, ésta pasa a ser etiquetada como "ocupación de inmigrantes" (*immigrant job*), de manera que es cada vez más difícil que los trabajadores autóctonos se ocupen en ellas (Hollifield, 1992).

Definitivamente, el trabajo se convierte en un recurso vital por el que compiten inmigrantes y autóctonos en un contexto de elevadas tasas de paro y de precariedad laboral entre la población española y que genera incertidumbre entre ambos colectivos, además de otras consecuencias psicosociales no menos importantes.

### ESTEREOTIPOS SOBRE LOS INMIGRANTES

Un *estereotipo* consiste en un conjunto de creencias, compartidas, acerca de los atributos personales que poseen los miembros de un grupo (Morales y Moya, 1996), mientras que la

*estereotipia* se refiere al uso de los estereotipos para realizar inferencias, juicios, predicciones o conductas.

No existen muchos estudios en España sobre el contenido concreto de los estereotipos de los inmigrantes, o de algunos de los subgrupos que componen esta categoría, aunque sí existen mayor número de estudios sobre las actitudes hacia la inmigración o el prejuicio hacia los inmigrantes, que se verán en las siguientes secciones. No obstante, existen algunas investigaciones que nos permiten ilustrar el estereotipo que existe en nuestro país sobre los inmigrantes.

En el estudio de Moya y Rodríguez Bailón (2002) se midieron los estereotipos y su evaluación (referidos al ámbito laboral) hacia los inmigrantes y se compararon estos estereotipos con los existentes hacia otros tres grupos: discapacitados, gitanos y mujeres. Para medir los estereotipos, a cada persona se le pidió que generara cinco características que considerara típicas de los miembros del grupo en cuestión, en la esfera laboral o en el mundo del trabajo. Una vez que las había generado se le pedía que volviera sobre cada una de las características e indicara, en cada caso, el porcentaje de miembros del grupo que, en su opinión, tenían esa característica en la esfera laboral (en una escala de 0 a 100). Por último, se le pedía que volviera de nuevo sobre cada una de las características y las valorara en una escala de 7 puntos (desde -3, extremadamente negativa, hasta +3, extremadamente positiva). Para cada grupo se obtuvo una puntuación resultante de multiplicar el porcentaje de personas del grupo que se considera tiene cada característica típica por la valoración de esa característica, y se promedió después las cinco puntuaciones (así, conforme mayor es la puntuación, más positivo es el estereotipo). Los resultados mostraron el siguiente estereotipo: discapacitados (63.57), gitanos (-42.78), mujeres (70.49), inmigrantes (-27.49). Así, pues, de dos grupos existen estereotipos positivos en la esfera laboral (mujeres y discapacitados), mientras que de otros dos los estereotipos son negativos (gitanos e inmigrantes).

Por su parte, Galán (2006) ha analizado la imagen de los inmigrantes en dos series emitidas por la cadena Telecinco entre los años 1999 y 2005: *El Comisario* (84 capítulos) y *Hospital Central* (102 capítulos). De todos esos capítulos, los personajes inmigrantes aparecieron en 42 de ellos –casi en un 25% del total–, lo que refleja la influencia e importancia que los inmigrantes van adquiriendo en nuestra sociedad. Según la frecuencia de aparición, la procedencia fue: 1) Latinoamérica; 2) Europa del Este y África (en similar proporción); 3) Asia (China). Esta procedencia coincide en líneas generales con la procedencia real de los inmigrantes que hay en España, aunque con alguna ausencia notable, como es la de los personajes inmigrantes procedentes de países desarrollados de la Unión Europea. Asimismo, de todos los personajes inmigrantes que aparecen en los capítulos analizados existe un porcentaje muy similar de inmigración ilegal y legal, caracterizando a los per-

sonajes con dos roles diferentes: los personajes activos o “verdugos” –esto es, aquellos que provocan conflictos, normalmente de carácter delictivo– y personajes pasivos o “víctimas” –los que sufren el conflicto provocado por inmigrantes u otros personajes que aparecen en las series–. Exceptuando a los dos protagonistas argentinos de la serie *Hospital Central* –que aparecen caracterizados de modo positivo– en general los inmigrantes tienen connotaciones negativas, pues en un porcentaje elevado de ocasiones aparecen en un contexto de irregularidad o de ilegalidad, en tramas asociadas al tráfico de drogas, a la prostitución y al delito y en situaciones conflictivas. Además, señala Galán (2006) que generalmente no se profundiza en la psicología de los personajes inmigrantes –emociones, sentimientos o en las causas que les impulsa a verse envueltos en un asunto delictivo determinado. No obstante, a partir de las últimas temporadas, se ha observado una cierta tendencia a caracterizar al inmigrante con un rol positivo y, al español que lo explota, con un rol negativo.

En el mismo sentido van los resultados del estudio de Igartúa, Muñiz y Otero (2006), quienes realizaron un análisis de contenido sobre el tratamiento informativo de la inmigración en la prensa y telediarios españoles en el año 2004. Para ello revisaron una semana de los informativos televisivos en las horas de máxima audiencia (TVE1, Antena 3 y Tele 5) y de los principales periódicos (*El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Razón*). Los resultados mostraron que la mayoría de las noticias hacían referencia a asuntos de carácter negativo, destacando además el encuadre noticioso que vincula la delincuencia con la inmigración. Además, las noticias que enfatizaban este encuadre eran las que recibían un emplazamiento más privilegiado. Junto a ello, se comprobó que la televisión destacaba por tener un mayor nivel de sensacionalismo en sus informaciones.

Un aspecto interesante es la delimitación de cuál es la concepción que subyace a la denominación genérica de “inmigrante” en el conjunto de la sociedad española. En el estudio de Pérez y Desrues (2006), con una muestra representativa de los españoles mayores de 18 años (la recogida de datos se realizó a finales del año 2005), se encontró que existe una marcada tendencia a identificar a los inmigrantes de manera específica antes que de forma genérica, siendo el criterio más empleado para referirse a los inmigrantes la procedencia geográfica (76.5%), mientras que sólo un 8% menciona grupos relacionados con otros factores (religiosos, legales, económicos, etc.). Los grupos más mencionados hacen referencia al mundo árabe (35.1%) –y dentro de éste fundamentalmente a los marroquíes (18.5%)–, a los latinoamericanos (28.3%) y a los subsaharianos (14.6%).

## PREJUICIO HACIA LOS INMIGRANTES

La mayoría de las definiciones de prejuicio lo conciben como pensamientos, conductas o afectos negativos hacia ciertos gru-

pos y sus integrantes. Se trata de una definición más amplia que la de estereotipo, pues no solo incluye a las creencias o pensamientos que se tienen sobre los inmigrantes sino también a los afectos y conductas hacia ellos. Actualmente también se señala que el prejuicio es una ideología que justifica la desigualdad entre los grupos, y esto se consigue no solo con una imagen negativa de otros grupos, sino a veces transmitiendo una imagen positiva de ellos, aunque limitada a ciertas dimensiones (e.g., los miembros de ciertos grupos pueden ser vistos como “espontáneos”, “afables”, “divertidos”, y aunque esto sea positivo, puede estar favoreciendo el mantenimiento de este grupo en una situación de inferioridad).

Los resultados de diferentes investigaciones realizadas en nuestro país muestran una valoración relativamente negativa de los diferentes grupos inmigrantes, aunque no tan peyorativa como a priori cabría esperar, existiendo además claras diferencias según el grupo inmigrante. Por ejemplo, las investigaciones de Díez Nicolás (2005) durante varios años proporcionan datos sobre la evaluación que los españoles hacen de diferentes grupos inmigrantes. Utilizando una escala de 0 (peor valoración posible) a 10 (mejor valoración), los grupos mejor valorados fueron los europeos occidentales (entre 6 y 6.7, según los años), seguido de sudamericanos (5.8-6.6), asiáticos (5.7-6.4), africanos de raza negra (5.6-6.4), europeos del Este (5.5-6.6), rusos (5.5-6.2), norteamericanos (5.4-6.1), judíos (5.3-6.2), gitanos (4.7-5.5) y árabes-musulmanes (4.5-5.8). Desde el año 1998 hasta el 2003 la valoración de todos los grupos había descendido, en líneas generales, pero cuatro grupos concretos (europeos del Este, árabes y musulmanes, gitanos y judíos), lo habían hecho de forma más acentuada. Podemos pues decir que los españoles valoran bastante positivamente a los extranjeros, sean de donde sean, incluidos los inmigrantes. Hasta el 2001, los gitanos eran los peor valorados, pero a partir de esa fecha, y posiblemente como consecuencia del 11-S, han sido reemplazados por los árabes-musulmanes; también los europeos del Este han ido perdiendo posiciones.

También hay otras formas de medir el prejuicio de los españoles hacia los inmigrantes y hacia los miembros de otros grupos, por ejemplo preguntando si “le molestaría tenerlos como vecinos”, “qué harían si una hija suya se enamorase o quisiera casarse con un hombre perteneciente a un determinado grupo social”, “qué piensan los españoles de los insultos racistas”. Las respuestas a estas preguntas, muestran una actitud poco negativa hacia los inmigrantes (ver Díez Nicolás, 2005 y Ramírez y Rodríguez, 2005). Por ejemplo, preguntándole a los entrevistados qué harían si una hija suya se enamorase o quisiera casarse con un hombre perteneciente a un determinado grupo social, los datos de catorce investigaciones (Díez Nicolás, 2005) muestran que más del 30% de los entrevistados afirman que dejarían que su hija hiciese lo que quisiese, mien-

tras que menos del 25% prohibiría o desaconsejaría esa relación afectiva a su hija con un hombre de cualquiera de los nueve grupos sociales estudiados.

Un resultado importante es que cuando se le pregunta a los españoles por cómo creen ellos que sus parientes y amigos, o la sociedad en general, perciben a los inmigrantes y por su grado de racismo y xenofobia, las respuestas indican que los españoles perciben actitudes más discriminatorias entre los españoles en general que entre sus parientes y amigos, y más entre éstos que en ellos mismos (Morales, 2003). Así, por ejemplo, en los estudios sobre opinión pública hacia los inmigrantes, se ha encontrado que mientras un 13% de la población emite respuestas negativas de desconfianza o desprecio en la pregunta cómo los trata Vd., un 61% responde a la pregunta cómo los trata la sociedad española (Díez Nicolás y Ramírez Lafita, 2001).

Algunas investigaciones se han centrado en dilucidar cuáles son las variables que mejor predicen el prejuicio hacia los inmigrantes. Según Díez Nicolás (2005), la característica sociodemográfica que más diferencia entre las personas altas y bajas en xenofobia es el nivel educativo, seguido por la edad (no habiéndose encontrado efectos del sexo, del nivel de ingresos, o de otras variables). En los trabajos de Díez Nicolás también se han estudiado las características ideológicas: autopercepción ideológica (desde “extrema izquierda” a “extrema derecha”), práctica religiosa (desde “no practicante” a “muy practicante”), el sentimiento nacionalista español (que varía desde 1 = “sólo me siento vasco, madrileño, etc.” a 5 = “sólo me siento español”) y el posmaterialismo (medido por una escala de doce ítems desarrollada por Inglehart). Los resultados muestran que las variables ideológicas personales que predijeron a lo largo de varios años la xenofobia fueron la orientación materialista (dar prioridad a la seguridad económica y personal) versus posmaterialista (dar prioridad a las relaciones sociales, a la participación social y a la capacidad de decidir sobre aquello que le afecta), y autopercepción de derechas.

Desde una perspectiva más psicosocial, se han considerado otras variables como predictoras de las actitudes hacia los inmigrantes. Así, Ramírez y Rodríguez (2006), en un estudio con estudiantes de Secundaria murcianos, encontraron que las variables que mejor predicen las respuestas a una única medida de evaluación de los inmigrantes (0, muy favorable, 10, muy desfavorable) eran (de mayor a menor importancia): similitud con los inmigrantes (a mayor similitud, mejor evaluación), percepción de la contribución de los inmigrantes a la sociedad de acogida (cuando la contribución es positiva, esto es, los beneficios superan a los costes, la evaluación es mejor), experimentación de emociones positivas hacia los inmigrantes, contacto con los inmigrantes (que lleve al conocimiento y a realizar actividades compartidas) y un estereotipo valorado positivamente.

Hemos visto, pues, que la visión que tienen los españoles de los inmigrantes no es muy negativa. Pero no debemos olvidar que la situación en la que se encuentran los inmigrantes dista mucho de ser tan optimista, como hemos visto en las secciones introductorias de este artículo. ¿Cómo explicar este grado de xenofobia y de prejuicio aparentemente tan bajo? Varias son las explicaciones que se han proporcionado: 1) que en España hay pocos inmigrantes si se les compara con la población extranjera que reside en otros países europeos (en contra de este argumento puede esgrimirse que los datos estadísticos muestran que aunque el volumen de inmigrantes en nuestro país procedentes de países menos desarrollados ha aumentado progresivamente, el grado de xenofobia no ha variado demasiado) (Díez Nicolás, 2005); 2) que los españoles mienten, que ocultan sus actitudes reales hacia los inmigrantes de otras razas y países, y en general hacia cualquier otro grupo socialmente marginado o excluido (pero esta "deseabilidad social" también es alta en otros países europeos, y sin embargo se observa en ellos una mayor expresión de xenofobia) (Díez Nicolás, 2005); 3) que el prejuicio está adoptando nuevas formas (Moya y Puertas, 2005). Esto es, todavía muchas personas tienen afectos y sentimientos negativos hacia los miembros de ciertos grupos, entre los que están los inmigrantes, pero, al mismo tiempo, saben que ya no está bien visto manifestar o tener esos sentimientos, lo cual hace que el prejuicio se manifieste de forma más sutil. Veamos algunas de estas formulaciones sobre el nuevo prejuicio (Moya y Puertas, 2005).

- a) *Racismo moderno*. Según este planteamiento coexistiría el apoyo a los principios de justicia y no discriminación con los sentimientos negativos hacia los inmigrantes y los miembros de otras minorías, lo cual lleva a expresar el prejuicio de forma indirecta y simbólica, por ejemplo, oponiéndose a medidas que favorezcan la integración de inmigrantes (e.g., subvenciones a empresas creadas por inmigrantes), pero negando también medidas segregacionistas o claramente excluyentes (McConahay, 1986).
- b) *Racismo aversivo*. Algo similar a la anterior forma de racismo, pues es consecuencia de la coexistencia de una actitud negativa hacia el grupo étnico y una actitud positiva exigida por los valores igualitarios y de justicia, solo que se manifestaría de forma diferente: alternando las respuestas positivas y negativas hacia los miembros de grupos étnicos dependiendo de la situación y de la posibilidad de generar una justificación no racista de una conducta discriminatoria (Gaertner y Dovidio, 1986).
- c) *Racismo simbólico* (Kinders y Sears, 1981). Ocurriría como consecuencia de existir en el individuo sentimientos negativos hacia las minorías y un alto grado de creencia en los valores tradicionalmente occidentales (disciplina, autonomía, individualismo, trabajo duro, obediencia, etc.). Según

el racismo simbólico las minorías no asumen esos valores y no contribuyen al desarrollo de la nación, y de esa manera justifica su afecto negativo hacia ellos. El individuo racista no se percibe amenazado por los inmigrantes personalmente, sino que cree que lo que están siendo amenazados son los valores de la nación.

- d) *Racismo manifiesto y sutil* (Pettigrew y Meertens, 1995). El racismo *manifiesto* (tradicional) se basa en la percepción de que el exogrupo nos amenaza y en la oposición al contacto íntimo con sus miembros. El racismo *sutil*, en cambio, se manifiesta de tres formas más aceptables en nuestra cultura, y que evitan que uno pueda ser calificado de prejuicioso: 1) Defensa de los valores tradicionales (lo que lleva a culpabilizar a los inmigrantes de su propia situación, pues no se comportan de la forma necesaria para tener éxito en la sociedad). 2) Exageración de las diferencias culturales: la situación de desventaja en la que se encuentra el grupo discriminado no se debe a su inferioridad, sino a las diferencias culturales. 3) No mostrando sentimientos positivos hacia los miembros de los exogrupos (ya que tener reacciones emocionales negativas hacia los miembros del exogrupo puede verse como un indicio de racismo, y el prejuicio sutil no admite la existencia de esos sentimientos negativos), pero sí la ausencia de sentimientos positivos.

## ACTITUDES HACIA LA INMIGRACIÓN

Además de las actitudes hacia los inmigrantes, también son importantes las actitudes que se tengan hacia la inmigración. En primer lugar consideraremos las actitudes generales hacia la presencia de extranjeros e inmigrantes en nuestro país y posteriormente las actitudes hacia aspectos más específicos relacionados con la inmigración.

### a) Actitud general hacia la inmigración

En cuanto a la actitud general hacia la inmigración, uno de los investigadores que más ha trabajado sobre esta cuestión es el sociólogo Díez Nicolás (2005). Una forma de resumir estas actitudes es lo que se denomina "índice de xenofobia" que puede variar entre 0 (nada xenófobos) y 14 puntos (muy xenófobos). Los resultados del año 2003 muestran que alrededor del 60% de los españoles mayores de 18 años son nada o poco xenófobos, pero una tercera parte muestra algún grado de xenofobia o racismo y un 8% un grado más intenso de xenofobia. El promedio del índice de xenofobia ha sido consistentemente inferior a 3 puntos, y fue disminuyendo desde 1991 hasta 1998, incrementándose ligeramente desde este año hasta el 2003.

En el estudio de Pérez y Desrues (2006), con una muestra representativa de los españoles mayores de 18 años -la recogida de datos se realizó a finales del año 2005- se encontró que el

65.4% de los entrevistados valoraban positivamente la existencia de personas de diferente origen racial, religión y cultura en el seno de la sociedad española, frente al 14.3% de entrevistados que percibe este hecho como más bien negativo.

Sin embargo, aunque la actitud general hacia la inmigración parece positiva, no lo son tanto las creencias que se tienen respecto a las consecuencias generales de la inmigración. Así, Mateos y Moral (2000), informan que el 41% de los jóvenes españoles (frente al 31% de la población general) cree que la inmigración tiene "consecuencias negativas", y sólo un 28% de los jóvenes (frente al 37% de población general) cree que la inmigración tiene "consecuencias positivas". Es importante señalar que el grupo de edad que más negativamente ve la inmigración es el más joven (entre 15-19 años): el 43% de este grupo de edad considera que los aspectos negativos de la inmigración son superiores a los positivos. Además, los aspectos negativos se intensifican cuando la inmigración se aplica a un ámbito más cercano: España. En estos casos, el 56% de los jóvenes considera que la inmigración tiene "sólo inconvenientes o más inconvenientes que ventajas" (frente al 28% que considera "sólo ventajas o más ventajas que inconvenientes"). Las personas que más inconvenientes encuentran a la inmigración son los que tienen bajos niveles de estudios y los que tienen una ideología política de derechas.

Otra forma de considerar la actitud general hacia la inmigración aparece en las encuestas que preguntan por el número de inmigrantes en nuestro país. Datos nacionales del año 2005 (Pérez y Desrues, 2006) muestran que ante la pregunta "En su opinión, ¿el número de inmigrantes que hay actualmente en España es excesivo, aceptable, bajo o insuficiente?", el 62% de las personas encuestadas cree que el número de inmigrantes que hay en España en la actualidad es excesivo, y el 29% considera que es aceptable (sólo un 3% responde que el número de inmigrantes es bajo o insuficiente). Los resultados de Mateos y Moral (2000) sobre la percepción que tienen los jóvenes sobre los lugares de procedencia de los inmigrantes que viven en nuestro país muestran claramente una sobreestimación de la presencia del colectivo magrebí: los jóvenes consideran que el 77% de los inmigrantes proceden de Marruecos, cuando las cifras oficiales del INE según Mateos y Moral ofrecían un porcentaje mucho más bajo (14%), mientras que los mismos jóvenes infraestiman el número de inmigrantes procedentes de la Unión Europea (9%), cuando las cifras oficiales los situaba en el 47%.

### **b) Actitudes hacia temas específicos relacionados con la inmigración**

**Política de acceso.** De acuerdo con los datos del Centro de Investigaciones Sociológicas español (CIS), en el período 2002-2004 en torno al 85% de los encuestados apoyaban una política de acceso condicionado a aquellos extranjeros que tuvieran contrato de trabajo, lo cual representa más de veinte

puntos por encima del porcentaje que venía siendo habitual desde 1993 (entre el 60 y 63%). De forma coherente, el porcentaje de españoles que apoya la opción de facilitar la entrada a los inmigrantes sin poner restricciones, ha descendido del 20% en 1996 al 7.2% en Mayo de 2004.

Los estudios realizados por Díez Nicolás (2005) indican que los españoles piensan que las medidas concretas que se han de aplicar a la inmigración sería limitar la entrada en España de inmigrantes procedentes de países menos desarrollados. La forma concreta de realizar esa limitación sería fijando una cuota fija anual de trabajadores. A partir de 2001 ha comenzado a aumentar (aunque todavía en una proporción muy pequeña) la idea de que la medida más eficaz es la de repatriar a los inmigrantes "ilegales" a sus países de origen. Sin embargo, respecto a los inmigrantes procedentes de países desarrollados (e.g., Estados Unidos, Japón y Europa Occidental), más del 50% de los españoles son partidarios de que sigan viniendo a España.

**Los inmigrantes y el mercado de trabajo.** Mateos y Moral (2000) encontraron que el 45% de los jóvenes encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación "los inmigrantes quitan puestos de trabajo a los españoles", siendo este porcentaje aún más alto en la población general (un 54%). Sin embargo, en el estudio de Pérez y Desrues (2006), una amplia mayoría de los españoles mayores de 18 años consideró que los inmigrantes no compiten con la población española en el mercado de trabajo, pues un 76% de entrevistados muestra su acuerdo con la afirmación de que los inmigrantes desempeñan trabajos que los españoles no quieren hacer. Y una amplia mayoría de personas (65.5%), expresó su acuerdo con que los inmigrantes hacen una importante contribución al desarrollo económico de España. Asimismo, los españoles no parecen tener ningún recelo en aceptar que un inmigrante fuera su jefe (86.6%). Sin embargo, las opiniones están más divididas a la hora de pronunciarse con respecto a la preferencia por contratar a un español antes que a un inmigrante: aunque el 50% de encuestados consideró inaceptable que se prefiera contratar a un español antes que a un inmigrante, un 40% opinó lo contrario.

**Integración de los inmigrantes.** En general, las actitudes de rechazo relacionadas con la integración son bastante minoritarias. El porcentaje de españoles mayores de 18 años que rechazaría trabajar con inmigrantes, que sus hijos lleven amigos inmigrantes a casa o tener un jefe inmigrante, es inferior al 10% en todos los casos (Pérez y Desrues, 2006). Asimismo, respecto a otras relaciones que dependen en mayor medida de la voluntad de los encuestados, como vivir en el mismo barrio o en el mismo bloque que inmigrantes o que su hijo se case con una persona inmigrante, las actitudes de rechazo son siempre inferiores al 20%. De todas las relaciones propuestas, la que genera una menor tasa de aceptación es la de alquilar un piso a inmigrantes (solo el 56.9% lo aceptaría), mientras que para el

resto de relaciones propuestas, las tasas de aceptación varían entre el 74% y el 90%. Según ese mismo estudio, el porcentaje de encuestados que tiene bastante o mucha confianza en los inmigrantes es muy similar al de quienes tienen poca o ninguna confianza en ellos (38.7% y 37.3% respectivamente), aunque estas respuestas dependen del grupo considerado: inspiran mayor confianza los inmigrantes latinoamericanos (58.7%), seguidos a gran distancia por los procedentes del África Subsahariana (15.5%) y los Europeos del Este (10.4%). En el extremo opuesto, el grupo que inspira una mayor desconfianza entre la población española es el de los inmigrantes procedentes de países árabes (49.3%), seguidos por los inmigrantes procedentes de Europa del Este (25%).

Los españoles se muestran a favor, en su inmensa mayoría, de que los inmigrantes instalados en España de manera estable y regular disfruten de derechos sociales, como traer a sus familias o cobrar el subsidio de desempleo, o de derechos de ciudadanía o políticos, como obtener la nacionalidad española o votar en las elecciones municipales (Pérez y Desrues, 2006). En todos los casos, el porcentaje de apoyo supera el 80% de los encuestados. Este dato debe ser matizado a la luz de las actitudes de los encuestados ante la cuestión de la preferencia nacional, pues un alto porcentaje (alrededor del 40%) se muestra a favor de que la población nacional tenga preferencia sobre los inmigrantes en ámbitos como la elección del colegio de los hijos, el acceso a los puestos de trabajo o a la atención sanitaria.

Alrededor del 75% de los españoles opinan que se debe favorecer la integración social de los inmigrantes –y esta opinión ha aumentado significativamente desde 1991–, mientras que el resto son más partidarios de favorecer su regreso a los países de origen (Díez Nicolás, 2005). Alrededor del 60% de los españoles piensan que el Estado debería facilitar a los inmigrantes el acceso a una vivienda y garantizarles el subsidio de paro, alrededor del 75% creen que deberían recibir educación gratuita para su cónyuge, cursos de formación profesional y cursos de español, e incluso más del 80% opinan que se les debería proporcionar educación gratuita para sus hijos y el derecho a la asistencia sanitaria pública. Los encuestados por Pérez y Desrues (2006) muestran un amplio acuerdo con la opinión según la cual la presencia de hijos de inmigrantes en las escuelas es enriquecedora para el conjunto de los alumnos (65.5%).

En relación con dos temas concretos que han suscitado cierta controversia en nuestro país (Pérez y Desrues, 2006), ante la pregunta, *“pensando en todos los casos posibles, ¿a Vd. le parece aceptable o inaceptable que se excluya a una alumna de un colegio por llevar el velo islámico?”*, el 67.3% respondió *“inaceptable”* y la mayoría de las personas encuestadas (57%) opinó que era inaceptable que la gente proteste por la construcción de una mezquita en su barrio, aunque una

minoría importante (30%) consideró aceptable este tipo de movilización.

**Inmigración irregular.** La opinión pública española ha sido y es muy comprensiva y condescendiente con los inmigrantes irregulares, de manera que sólo un 13% son partidarios de expulsarles o devolverles a su país de origen, alrededor del 30% serían partidarios de darles un período de tres meses para encontrar trabajo y en caso contrario devolverles a su país de origen, mientras que cerca del 25% serían partidarios de regularizar su situación si tienen trabajo o incluso si no lo tienen (Díez Nicolás, 2005). Este mismo autor también ha encontrado que los españoles creen mayoritariamente que los inmigrantes irregulares deberían tener acceso a los servicios de la sanidad pública, a las prestaciones de emergencia por razones humanitarias, a la escuela pública para sus hijos y a las clases para aprender el idioma español, y más del 35% creen también que el Estado debería proporcionarles cursos de formación profesional y vivienda. Estos datos coinciden con los encontrados por Pérez y Desrues (2006).

**Efectos de la inmigración.** Según Díez Nicolás (2005), la mayoría de los españoles cree que la inmigración procedente de países menos desarrollados, no influye sobre la cultura –aunque son más los que creen que influye positivamente que negativamente–, las opiniones están divididas más o menos por igual entre quienes piensan que aumenta el paro o no les afecta, y la mayoría creen que no tiene efectos sobre los salarios (aunque los que creen que influyen en que disminuyan son más que los que creen que los aumentan). Sin embargo, cuando la inmigración procede de países más desarrollados, más de la mitad de los españoles opina que no afecta al paro, ni a los salarios, ni a la delincuencia. Finalmente, y en relación con el posible efecto de los trabajadores inmigrantes sobre el futuro del sistema de pensiones, la opinión predominante en 1995 era que no influían porque la mayoría de los trabajadores extranjeros estaba en situación ilegal y no cotizaban a la Seguridad Social, pero en 2003 la opinión mayoritaria fue la de que resultan beneficiosos porque rejuvenecen a la población activa.

**Inmigración y delincuencia.** Un tema frecuentemente tratado en los medios de comunicación y en la arena política es la vinculación entre inmigración y delincuencia. En este caso, la tendencia es la contraria a la observada respecto a los aspectos comentados con anterioridad: una gran mayoría (en torno al 70%) de los españoles mayores de 18 años (Pérez y Desrues, 2006), cree que el aumento de la inmigración favorece bastante (42.2%) o mucho (28.5%), el incremento de la delincuencia en España. La postura contraria sólo es mantenida por el 24% de los encuestados.

En cuanto a las actitudes ante los inmigrantes que delinquen, el 72% de las personas encuestadas consideraba aceptable que se les expulse del país aunque estén legalmente instalados.

## LA PERSPECTIVA DE LOS INMIGRANTES

### a) Razones de la emigración

En cuanto a las razones y causas que llevan a la emigración, según el IMSERSO (2000), el motivo de más peso para que los inmigrantes abandonen su país de origen son los problemas económicos, seguido de las razones políticas. Y las razones principales para que eligieran España como país de destino fueron el tener familiares en España, seguido de ser el país más cercano y el que más les gustaba.

Desde el punto de vista psicológico, la decisión última de emigrar parece estar en función de tres factores principales (Moya y Puertas, 2005): 1) factores que hacen que el país de acogida sea atractivo, 2) factores que inciden sobre las personas favoreciendo la salida de sus países de origen; y 3) la existencia de redes familiares en los países de destino. Se han analizado además numerosas características individuales (expectativas, valores, metas, etc.) que podrían estar influyendo en la decisión de emigrar y que influyen también en el éxito de la adaptación en el nuevo país. Boneva y Frieze (2001) piensan que hay dos cuestiones fundamentales: el deseo de emigrar (que depende en gran medida de factores de personalidad y de características individuales), y la conducta migratoria (influenciada por factores ambientales y de oportunidad). Además, dentro de lo que son las características propias de los individuos, las motivaciones interactúan con los valores influyendo en el deseo de emigrar, no siendo suficiente considerar únicamente las motivaciones de la persona.

### b) La percepción de la sociedad española por parte de los inmigrantes

Los datos proporcionados por Díez Nicolás (2005) indican que el conjunto de la población inmigrante entrevistada tiene una visión bastante positiva de los españoles. Concretamente, los españoles han recibido reiteradamente la mejor valoración de entre todos los grupos presentados (siempre detrás del propio grupo), por encima de los siete puntos en una escala de 0 a 10. Además, según estos estudios, los españoles no son considerados por la comunidad inmigrante como xenófobos ni racistas.

Cuando se les pregunta a los inmigrantes por las relaciones interpersonales (Díez Nicolás, 2005), algo más del 60% manifiesta que si una hija suya se enamora de un español la dejarían hacer lo que quisiese. Tan sólo menos de un 10% prohibiría seguir adelante con esa relación, aunque una proporción algo superior le sugeriría que tuviera en cuenta sus diferencias culturales para seguir con la relación. Actitudes aún más tolerantes se observan en el caso de que fuera un hijo el que se enamorara de una española. Sin embargo, estos porcentajes varían notablemente dependiendo del grupo inmigrante. Así, mientras que la práctica totalidad de los latinoamericanos y europeos del Este permitirían este tipo de

relación sentimental, entre los norteafricanos esta proporción desciende a un 43%.

## ACULTURACIÓN Y PROCESO MIGRATORIO

El fenómeno migratorio supone poner en contacto, como mínimo, a los miembros de dos culturas o subculturas diferentes, lo que se conoce con el nombre de "aculturación". En dicho proceso pueden distinguirse dos niveles: individual (o aculturación psicológica y se refiere a los cambios psicológicos que ocurren en los individuos como resultado de la aculturación) y grupal (cambios en áreas como la política, la economía, la demografía, etc.). La aculturación supone cambios tanto en el grupo inmigrante como en las sociedades receptoras. No sólo se da la adaptación necesaria de la persona inmigrante para resolver la confrontación entre culturas, sino que el sistema sociocultural de la sociedad receptora también se ve cuestionado por la confrontación con los valores, representaciones de la realidad y costumbres de los colectivos inmigrados.

Uno de los modelos más aceptados sobre el proceso de aculturación es el de Berry (2001). Para este autor, los inmigrantes asentados en la nueva sociedad deben enfrentarse a dos decisiones cruciales en sus vidas: (1) decidir si su propia cultura es un valor que deben mantener en el nuevo contexto; y (2) decidir si van a establecer relaciones con los miembros de la sociedad de acogida. La combinación de estos dos elementos da lugar a cuatro posibles estrategias de aculturación que pueden adoptar los individuos: integración, asimilación, separación y marginación. En la *asimilación* los individuos rechazan su cultura de origen y tratan de llegar a ser un miembro más de la nueva cultura; la *separación* implica que los individuos desean mantener la cultura original y al mismo tiempo evitan la interacción con el otro grupo cultural; en la *marginación*, al poco interés de los inmigrantes por mantener su propia cultura o establecer relaciones con el exogrupo se añade un contexto adverso que favorece procesos de discriminación y exclusión social; por último la *integración* es una opción en la que los individuos desean tanto mantener su cultura original como establecer contactos y aprender acerca de la nueva cultura. Las investigaciones realizadas han puesto de manifiesto que aunque la estrategia de aculturación puede variar en función del grupo étnico y/o cultural, la mayoría de los sujetos eligieron como estrategia la *integración*, y sólo unos pocos se adhirieron a la *asimilación* y a la *separación*. Asimismo se ha encontrado una relación entre el tipo de estrategia elegida y el estrés por choque cultural, de tal forma que los valores mínimos de estrés se asociaron a la *integración*, los más altos a la *separación* y *marginación*, y los intermedios con la *asimilación*.

Más recientemente, el planteamiento anterior ha sido mejorado incorporando la perspectiva de la sociedad de acogida. En este caso, la *integración* supone que los miembros de ésta aceptan un biculturalismo entre los inmigrantes (esto es, que

mantengan sus tradiciones pero a la vez respeten y asuman las de la sociedad de acogida), lo cual puede contribuir a que la sociedad evolucione hacia un pluralismo cultural. Cuando predomina la ideología de *asimilación*, o absorción, se espera que los inmigrantes dejen sus tradiciones, valores, idioma, etc. Quienes creen en una ideología de *segregación* no verán bien los contactos transculturales y preferirán que los inmigrantes vivan en enclaves separados. La *exclusión* implica tanto la negación del derecho de los inmigrantes a mantener la cultura heredada como la imposibilidad de incorporarse a la sociedad de acogida como ciudadanos de pleno derecho; en última instancia, lo que se busca es la expulsión de los inmigrantes y el cierre de fronteras. Por último, la ideología *individualista* supone que los miembros de la sociedad de acogida creen que lo importante son las características individuales de las personas y no los grupos a los que pertenecen, dándosele poca importancia a los aspectos distintivos culturales. El proceso de aculturación que resulte será, pues, una combinación de las estrategias de aculturación elegidas por los inmigrantes y las preferidas por la sociedad de acogida. La confluencia de las estrategias de ambos grupos lo que puede llevar es a una relación intergrupual consensuada, problemática o conflictiva.

Navas y sus colegas (2004), vienen realizando en los últimos años diversas investigaciones sobre las estrategias de aculturación de la población inmigrante en la provincia de Almería. Esta zona es una región española donde se ha producido un incremento espectacular de inmigrantes, debido al florecimiento de la agricultura intensiva en invernaderos, habiendo sufrido una profunda transformación económica y social en los últimos años. Su trabajo se centra en las actitudes hacia la aculturación tanto de los almerienses como de dos grupos de inmigrantes: marroquíes y subsaharianos. Los resultados muestran que sólo el colectivo magrebí se inclina por la "integración" como opción preferente, pues los subsaharianos eligen tanto esa estrategia como la "asimilación", esto es, estarían más dispuestos que los magrebíes a renunciar a sus costumbres y a adoptar las de la sociedad de acogida. Existe coincidencia en la actitud de aculturación preferida por la población autóctona para los subsaharianos y la que este colectivo prefiere (a medio camino entre la asimilación y la integración), pero no entre la preferida por los autóctonos para los magrebíes y la que éstos eligen: así, frente a la opción de "integración" preferida por el colectivo magrebí, los autóctonos prefieren la de "asimilación".

Más recientemente, Navas y cols. (2006) han demostrado la relación existente entre el tipo de estrategia de asimilación preferida por la población autóctona y sus niveles de prejuicio. En esta investigación los participantes (783) fueron una muestra representativa de los habitantes (hombres y mujeres) mayores de 18 años de 6 municipios almerienses con alta tasa de inmigración, de los cuales 398 respondían sobre el exogrupo ma-

grebí y 385 sobre el colectivo subsahariano. El análisis de la relación entre el prejuicio y la actitud de aculturación general escogida para cada grupo de inmigrantes ha mostrado que el prejuicio experimentado por los autóctonos, independientemente de que se exprese de forma manifiesta o sutil, muestra grados diferentes en función de las actitudes hacia el proceso de aculturación de los inmigrantes. Las conclusiones principales de su estudio fueron: 1) la relación del prejuicio con las actitudes de aculturación es similar en ambas muestras de autóctonos, independientemente de cuál sea el exogrupo evaluado (magrebíes o subsaharianos); 2) no hay diferencias entre prejuicio manifiesto y sutil en cuanto a la actitud de aculturación que se prefiere para los inmigrantes en cada caso; los niveles altos de ambos tipos de prejuicio siempre se relacionan con la "exclusión", y los bajos con la "integración".

### CONCLUSIONES

La inmigración va a cambiar profundamente, de hecho ya lo está haciendo, a la sociedad española. Estos cambios afectarán a todos los órdenes de nuestras vidas, desde los más físicos y estructurales (arquitecturas y paisajes, sistema económico) hasta los más sociológicos y psicológicos (relaciones interpersonales, educación, creencias y valores). Parece pues de vital importancia para el ejercicio de la psicología el conocimiento del fenómeno de la inmigración y de los procesos subyacentes, así como de las consecuencias que entraña. Los procesos de aculturación, adaptación e integración laboral y social de este colectivo, en numerosas ocasiones, vienen acompañados de algunos desórdenes importantes tanto en el plano personal como en el social, familiar, laboral, etc., que demandan de una preparación específica y completa para que los profesionales que se dedican al ámbito clínico puedan ofrecer una ayuda integral al colectivo de inmigrantes. Asimismo, muchos de los fenómenos estudiados por la Psicología Social, como el prejuicio y la discriminación, cobran especial relevancia ante la presencia en nuestra sociedad de un colectivo importante de inmigrantes. Este trabajo ha pretendido proporcionar a psicólogos y psicólogas unas ideas básicas, así como un conjunto de referencias bibliográficas, que le permitan abrir y desarrollar su labor profesional en esta nueva realidad en la que estamos inmersos la sociedad española.

### REFERENCIAS

- Berry, J. W. (2001). A Psychology of immigration. *Journal of Social Issues*, 57 (3), 615-631.
- Boneva, B. S. y Frieze, I. H. (2001). Toward a concept of a migrant personality. *Journal of Social Issues*, 57, 477-492.
- Colectivo IOÉ. (2000). Inmigración y trabajo. Trabajadores inmigrantes en la hostelería. *OFRIM Suplementos*, junio, 11-41.
- Colectivo IOÉ (2001). *Mujer, inmigración y trabajo*. Madrid:

- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Colección Observatorio Permanente de la Inmigración.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2002-2004). Informes periódicos de las encuestas de población sobre inmigración. <http://www.cis.es/home1024.aspx>.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2007). Informes periódicos de las encuestas de población sobre inmigración. Recuperado el 3 de Enero de 2008. [http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Marginales/2720\\_2739/2735/e273500.html](http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Marginales/2720_2739/2735/e273500.html).
- Díez Nicolás, J. (2005). *Las dos caras de la inmigración*. Madrid: Documentos del Observatorio Permanente de la Inmigración. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Díez Nicolás, J. y Ramírez Lafita, M. J. (2001). *La inmigración en España: Una década de Investigaciones*. Madrid: IMSER-SO, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Extranjeros en España. (2007). Recuperado el 11 de Diciembre de 2007, de <http://www.extranjeros.es/mapa-de-sitio.php>
- Gaertner, S. L. y Dovidio, J. F. (1986) The aversive form of racism. En J. F. Dovidio y S. L. Gaertner (Eds.): *Prejudice, discrimination, and racism* (pp. 61-89). San Diego: Academic Press.
- Galán, E. (2006). La representación de los inmigrantes en la ficción televisiva en España. Propuesta para un análisis de contenido. El Comisario y Hospital Central. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61. Recuperado el 10 de Diciembre de 2007, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200608galan.htm>.
- Hollifield, J. F. (1992). *Immigrants markets and States*. London: Harvard University Press.
- Igartúa, J. J., Muñoz, C. y Otero, J. A. (2006). El tratamiento informativo de la inmigración en la prensa y la televisión española. Una aproximación empírica desde la teoría del Framing. *Global Media Journal*, 3, 5. [http://gmje.mty.itesm.mx/igartua\\_muniz\\_otero.htm](http://gmje.mty.itesm.mx/igartua_muniz_otero.htm).
- IMSER-SO (2000). [http://www.seg-social.es/imser-so/investigacion/iO\\_esturea930240.html](http://www.seg-social.es/imser-so/investigacion/iO_esturea930240.html).
- Kinders, D. R. y Sears, D. O. (1981). Prejudice and politics: Symbolic racism versus racial threats to the good life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 414-431.
- Mapa de extranjería (2007). Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [http://extranjeros.mtas.es/es/general/InformeEstadistico\\_septiembre\\_2007.pdf](http://extranjeros.mtas.es/es/general/InformeEstadistico_septiembre_2007.pdf).
- Mateos, A. y Moral, F. (2000). *Europeos e inmigrantes, la Unión Europea y la inmigración desde la perspectiva de los jóvenes*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- McConahay, J. B. (1986). Modern racism, ambivalence, and the Modern Racism Scale. En J. F. Dovidio y S. L. Gaertner (Eds.): *Prejudice, discrimination, and racism* (pp. 91-125). San Diego: Academic Press.
- Morales, J. F. (2003). El estudio de la exclusión social en la psicología social. En J. F. Morales y C. Huici (Dir.), *Estudios de psicología social* (pp. 509-538). Madrid: UNED.
- Morales, J. F. y Moya, M.C. (1996). *Tratado de Psicología Social. Volumen I: Procesos básicos*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Moya, M. y Puertas, S. (2005). Inmigración y rechazo social. *Mente y Cerebro*, 15, 10-15.
- Moya, M. y Rodríguez Bailón, R. (2002). Valores, estereotipos y prejuicio hacia los inmigrantes. En F. J. García Castaño y C. Muriel López (Eds.), *La inmigración en España: contextos y alternativas. Vol. II. Actas del III Congreso sobre la Inmigración en España* (pp. 169-180). Granada: Laboratorio de Estudios Interculturales.
- Navas, M. S., García Fernández, C., Rojas, A. J., Pumares, P. y Cuadrado, I. (2006). Actitudes de aculturación y prejuicio: la perspectiva de autóctonos e inmigrantes. *Psicothema*, 18(2), 187-193.
- Navas, M. S., Pumares, P., Sánchez, J., García, M. C., Rojas, A. J., Cuadrado, I., Asensio, M. y Fernández, J. S. (2004). *Estrategias y actitudes de aculturación: la perspectiva de los inmigrantes y de los autóctonos en Almería*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Pajares, M. (2007). *Inmigración y mercado de trabajo. Informe 2007. Análisis de datos de España y Cataluña*. Madrid: Documentos del Observatorio Permanente de la Inmigración.
- Parella, S. (2005). Reclutamiento de trabajadoras inmigrantes en las empresas de servicios de proximidad en el Área Metropolitana de Barcelona. *Reis*, 108/04, 179-198.
- Pérez, M. y Desrués, T. (2006). *Opinión de los españoles en materia de racismo y xenofobia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Pettigrew, T. F. y Meertens, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25, 57-75.
- Ramírez, M. C. y Rodríguez, A. (2005). Un estudio comparativo de la inmigración en función del lugar de origen: variables psicosociales en los autóctonos murcianos. *Apuntes de Psicología*, 23(2), 175-182.
- Ramírez, M. C. y Rodríguez, A. (2006). Variables predictoras de la actitud hacia los inmigrantes en la región de Murcia (España). *Anales de Psicología*, 22 (1), 76-80.
- Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.(2007). [http://extranjeros.mtas.es/es/general/tabla\\_06\\_sep07.html](http://extranjeros.mtas.es/es/general/tabla_06_sep07.html).
- Solé, C., Parella, S., Alarcón, A., Bergalli, V. y Gubert, F. (2000). El impacto de la inmigración en la sociedad receptora. *Reis*, 90/00, 131-157.

# SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: DE LA VISIÓN TRADICIONAL A LA VISIÓN ESTRATÉGICA

## PERSONNEL SELECTION IN INDUSTRY AND PUBLIC ADMINISTRATION: FROM THE TRADITIONAL VIEW TO THE STRATEGIC VIEW

Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso  
Universidad de Santiago de Compostela

Este artículo presenta una revisión de la investigación en selección de personal realizada en los últimos años. Dos modelos de selección se examinan: el modelo tradicional y el modelo estratégico. También se revisa la investigación empírica sobre los procedimientos y predictores habitualmente utilizados en los procesos de selección. Se muestra cual es la validez predictiva de cada predictor en solitario, combinado con un segundo predictor o combinado con dos predictores, mostrando la validez operativa máxima. Se observa que la mejor combinación de predictores es la formada por un test de capacidad cognitiva general suplementado por una entrevista conductual estructurada y un cuestionario de personalidad que mida el factor de conciencia. Se discuten los nuevos retos debidos a la nueva legalidad española y se sugieren pautas de actuación para los profesionales.

**Palabras clave:** selección, tests, entrevista, validez.

This article presents a review of research on personnel selection carried out in the last years. Two selection models are examined: traditional model and strategic model. Also, it is reviewed empirical research on procedures and predictors typically used in selection processes. It is showed the predictive validity of every single predictor, when combined with a second predictor and when combined with two additional predictors, showing the maximal operative validity. It was observed that the best combination of predictors is formed by a general cognitive ability test supplemented by a structured behavioural interview plus a personality questionnaire which assesses conscientiousness. New challengers due to the new Spanish laws are discussed and suggestions for practitioners are given.

**Key words:** selection, test, interview, validity.

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, administraciones públicas -AAPP-, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: "(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2006, p. 104)". Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto (p.e. tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta que punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de carac-

terísticas necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo. A este último conjunto de características (es decir, capacidades cognitivas, conocimientos, etc.), con frecuencia en los últimos años, se le denomina *competencias*, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar *selección por competencias*. En este sentido, la selección por competencias no se diferencia de lo que, desde una postura de selección estrictamente ortodoxa (aplicación estricta de los principios clásicos de selección), ha venido siendo la práctica tradicional. No obstante, es preciso tener en cuenta que a la par que el concepto de selección por competencias, también se ha desarrollado el modelo de *selección estratégica de personal* (ver Salgado, Moscoso y Lado, 2006 para una explicación más amplia) que añade a la concepción tradicional de los procesos de selección la idea de que estos tienen que estar alineados con los objetivos de la organización y el hecho de que no se puede concebir la gestión de los procesos de selección de modo independiente de la gestión de otros procesos tales como la formación, el desarrollo de carreras, la evaluación del desempeño o la compensación.

La selección de personal es, por tanto, uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de

Correspondencia: Jesús F. Salgado, Departamento de Psicología Social, Básica y Metodología, Universidad de Santiago de Compostela, 15782 Santiago de Compostela. España.

E-mail: [psjesal@usc.es](mailto:psjesal@usc.es)

efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las compañías y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con éxito el de la organización. Por todo ello, las tareas que habitualmente se incluyen en el proceso denominado selección de personal merecen una reconsideración.

### SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL Y SELECCIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICA

Los instrumentos que se podrían emplear en un proceso de selección son innumerables y entre ellos se encuentran: hojas de solicitud, currículum, historiales profesionales, entrevistas, tests de habilidades cognitivas, tests de habilidades psicomotoras, tests y cuestionarios de personalidad, simulaciones (dinámicas de grupo, tests "in-basket", juegos de empresa, etc.), tests de muestras de trabajo, referencias, etc. Que se utilicen unos u otros instrumentos depende fundamentalmente del enfoque o modelo de selección que se está usando en cada organización concreta. En la actualidad pueden identificarse dos modelos de selección fundamentales, que han recibido la denominación de modelo de selección tradicional y modelo de selección estratégica, respectivamente.

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar que empleados poseen los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente. Para conseguir esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos más o menos adecuados para los entornos económicos en los que desarrollan su actividad. Así, por ejemplo, tres instrumentos de selección son utilizados en la generalidad de los procesos de selección realizados bajo esta concepción: el currículum vitae, la entrevista y las referencias. Con algunas variantes, como pueden ser la utilización de tests y exámenes profesionales, puede considerarse que éste es el proceso de selección clásico para la gran mayoría de las empresas y organizaciones. Si reflexionamos un poco sobre este proceso de selección clásico, nos daremos cuenta que, independientemente de los instrumentos utilizados, la base de la toma de decisiones de contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. Si la persona cumple estos requisitos,

existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar.

El segundo modelo de selección de personal, el que hemos llamado modelo de selección de personal estratégica, se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará. Además, cada vez más el mercado económico y el mercado laboral se caracterizan por su globalidad y por la reducción de las fronteras. Un ejemplo ilustrativo de esta volatilidad lo ofrece el ciclo de vida de muchos productos. Hace años era frecuente observar ciclos de vida de diez, quince o veinte años y más. Sin embargo, hoy en día el ciclo de vida de la mayoría de los productos es inferior a cinco años e incluso en algunos casos no llega al año (piénsese, por ejemplo, en la industria de los ordenadores). Una consecuencia de este escenario volátil son las nuevas demandas para los recursos humanos de las organizaciones. El cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los empleos sean más demandantes en términos de procesamiento de información y de toma de decisiones, que se incremente la necesidad del trabajo en equipo y que se produzca una mayor interdependencia entre los empleados. También lleva incorporada una mayor atención a los elementos que repercuten en la productividad más allá del desempeño de tarea y una mayor preocupación por la seguridad y la salud física y mental de los empleados. Todo lo cual significa un incremento considerable de la complejidad del puesto en comparación con el pasado.

Desde la perspectiva de la selección estratégica se considera que, si de ahora en adelante la característica esencial de nuestros empleos será su volatilidad y un cambio frecuente de tareas (no de funciones), el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro. Por tanto, las características que se requerirán para desempeñar los empleos serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas. Todas las características acabadas de señalar y, otras no mencionadas, hacen que los instrumentos requeridos desde la concepción estratégica de la selección de personal sean diferentes: tests de habilidad mental general, inventarios de personalidad basados en los "Big

Five”, pruebas de personalidad centradas en los criterios, entrevistas conductuales estructuradas, tests de juicio situacional, simulaciones, referencias estructuradas y sistemas de evaluación vía Internet. Además, tales instrumentos se utilizan combinadamente elaborándose una ecuación predictiva específica para cada criterio que se pretenda predecir, por ejemplo, desempeño, formación, progreso de carrera, conductas contraproductivas, conductas de retirada y abandono o auto-evaluaciones.

### EL INSTRUMENTAL UTILIZADO EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Se utilice el modelo de selección tradicional o el modelo de selección estratégica, el grado de acierto de la decisión de contratación depende de la validez del instrumental utilizado para llegar a tal decisión, por lo cual es conveniente revisar los datos actuales sobre la validez de las herramientas que utilizamos o que se podríamos utilizar en nuestro trabajo profesional. En

**TABLA 1**  
**FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS VARIABLES INDIVIDUALES DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Capacidad Cognitiva General	.83	.71
Razonamiento Matemático	.85	.52
Razonamiento Espacial-Mecánico	.77	.51
Razonamiento Verbal	.83	.35
Capacidad Perceptiva	.67	.52
Memoria	.77	.56
Personalidad – Conciencia	.80	.30
Experiencia	1.0	.25 <sup>1</sup>
Personalidad – Estabilidad Emocional	.85	.20
Personalidad – Amigabilidad	.79	.17

Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.  
<sup>1</sup> = validez operativa para una experiencia entre 5 y 10 años en el puesto de trabajo.

**TABLA 2**  
**FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (Tests) de Conocimientos	.80	.45
Assessment Center - Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Valoración de Méritos y Formación	.80	.18
Entrevistas No Estructuradas	.50	.14

Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.

la actualidad, el método más empleado para llegar a una conclusión sobre la validez de un instrumento es el meta-análisis, una técnica cuantitativa de integración de los resultados de las investigaciones (Hunter y Schmidt, 2004). Hoy en día disponemos de meta-análisis realizados para conocer la validez y la utilidad de casi todos los instrumentos utilizados en selección de personal (ver Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001 y Schmidt y Hunter, 1998, para una revisión más completa). La revisión que haremos a continuación se va a centrar en los instrumentos más utilizados en España: Tests de habilidades cognitivas, entrevistas, tests y cuestionarios de personalidad, referencias, tests de conocimientos del puesto y los assessment center. Un resumen de los resultados de la investigación meta-analítica figura en las tablas 1 y 2. No obstante, antes de comenzar a examinar más en detalle la validez de los instrumentos, es necesario tener en cuenta que dichos procedimientos se diferencian entre sí, según sean una variable o un método. La diferencia entre una variable y un método reside en el hecho de que las variables no están compuestas a su vez por otros variables o constructos, mientras que los métodos consisten en agrupamientos de diversas variables, aunque no siempre estén identificadas formalmente. Por ejemplo, la capacidad cognitiva general no está formada por otras variables, mientras que las valoraciones de una entrevista están compuestas de los efectos, en diversos grados, de la capacidad cognitiva general, diversas características de personalidad, conocimientos del puesto, experiencia y habilidades sociales, entre otras variables. Lo dicho para la entrevista podría decirse para las simulaciones, tales como el assessment center, o las valoraciones de méritos y formación o los exámenes de conocimientos, aunque las variables implicadas y su grado de implicación variarían.

### a) Tests de Habilidad Mental General y Habilidades Cognitivas

La habilidad mental general (HMG) se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Menos tiempo y más exactitud indican mayor habilidad mental general. Así, serían ejemplos de una alta habilidad mental general: resolver problemas correctamente, tomar decisiones rápidas y correctas, juzgar de modo exacto las situaciones, ser capaz de utilizar el razonamiento abstracto, o adquirir conocimiento y ser capaz de usarlo en contextos nuevos. La habilidad mental general a veces se llama capacidad cognitiva general, factor g o inteligencia general. Obviamente, hay otras habilidades mentales más específicas que suelen clasificarse como capacidades cognitivas. De acuerdo a las taxonomías más empleadas en psicología del trabajo (p.e. Fleishman y Reilly, 1992) por habilidades cognitivas se entienden aptitudes, destrezas o capa-

ciudades tales como razonamiento inductivo, fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria. Así pues, se incluirán bajo la rúbrica de tests de habilidades cognitivas todos aquellos tests destinados a evaluarlas, con independencia de su modalidad (lápiz y papel, manipulación de objetos, ordenador, etc.). Las pruebas de habilidad mental general y de habilidades específicas han sido utilizadas desde principios del siglo XX en ambientes organizacionales y, más concretamente, en decisiones de selección de personal. Un estudio donde se analizaba el uso de los tests de habilidades en 12 países de la comunidad europea mostraba que en España el 72% de las compañías usaban este tipo de tests en los procesos de selección, siendo el promedio de uso en los 12 países de un 34% (Dany y Torchy, 1994).

Actualmente existen dos líneas principales de trabajo en selección de personal con respecto a la estructura cognitiva. Una de ellas sugiere que las habilidades específicas no añaden validez añadida más allá del factor *g*. La segunda línea está asociada con aquellos autores que proponen la existencia de múltiples habilidades que proporcionan validez por encima del factor *g*. Los resultados de las investigaciones llevadas a cabo parecen indicar que la primera línea de trabajo es la correcta, es decir, que las habilidades específicas no sirven para aumentar la predicción de las valoraciones del rendimiento en el puesto o el éxito en el entrenamiento (ver Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001).

Los resultados obtenidos en los trabajos de investigación realizados desde hace treinta años hasta la actualidad han mostrado que los mejores instrumentos para tomar decisiones de empleo en aquellos puestos de nivel inicial o primeras contrataciones en una empresa son los tests de habilidades cognitivas, por encima de cualquier otro tipo de instrumental. Recientemente, Salgado, Anderson y colaboradores (2003a, 2003b) llevaron a cabo varios meta-análisis de los estudios existentes con habilidades cognitivas en la Unión Europea y encontraron niveles similares de validez en todos los países, obteniendo unos coeficientes de validez promedio de .71 (corregida por restricción indirecta del rango) para las valoraciones del desempeño en el puesto.

Al igual que ha ocurrido en otros países, el hecho de que los tests de habilidades cognitivas sean potenciales predictores del éxito laboral, no los libra de ser objeto de tratamiento inadecuado que, en última instancia, conduce a deficiencias en la práctica profesional. En España son muchos los tests de habilidades cognitivas que se encuentran en el mercado y de los que no se presentan datos sobre su fiabilidad y validez, ni poseen baremos elaborados sobre muestras representativas de adultos en situaciones laborales o, inclusive, como en el caso de algunos de los tests más populares, se carece por completo de dato alguno. Como es obvio, la utilización de tal instrumental en estas condiciones solo puede conducir a un desprestigio del test y

del profesional que lo usa, con consecuencias negativas para toda la comunidad profesional y para la organización que lo está usando.

#### b) *Entrevista*

Sin lugar a dudas, la entrevista es el instrumento más utilizado para la selección de personal tanto en nuestro país como en los restantes países de los que se dispone de información. La conclusión de numerosos estudios es que, prácticamente, el 100% de los contratados para un puesto de trabajo ha de superar al menos una entrevista durante el proceso de selección de personal (Salgado et al., 2001). Por este motivo, esta utilización masiva, la entrevista debe tener una consideración especial entre el instrumental de selección de personal.

Desde hace sesenta años se han hecho periódicamente revisiones de la investigación sobre la validez de la entrevista de selección de personal. Hasta el año 1987, se habían realizado 7 grandes revisiones de la literatura y todas ellas concluían unánimemente afirmando que la entrevista se caracterizaba por tener una baja fiabilidad, es decir, que dos entrevistadores diferentes no coincidían apenas en sus apreciaciones de un candidato, y, en segundo lugar, que su validez era escasa o inclusive nula y que no aportaba nada a la predicción del rendimiento obtenida mediante otros instrumentos, como por ejemplo los tests de habilidades cognitivas. Esto planteaba una paradoja importante: el instrumento más utilizado, con diferencia, para predecir el rendimiento de los candidatos en el puesto de trabajo era un instrumento incapaz de predecirlo. ¿Cómo explicar, pues, la utilización masiva de la entrevista?. Algunas respuestas al respecto son: (1) La entrevista es un instrumento fácil de usar. Prácticamente cualquiera puede, aparentemente, utilizarlo sin apenas preparación; (2) Es un instrumento muy versátil, ya que sirve para cualquier puesto, organización o situación; (3) Es el mejor medio para conocer personal y físicamente a los candidatos; (4) Permite a los candidatos que expliquen personalmente sus méritos para el puesto; (5) Permite dar información personalizada sobre la organización al solicitante; (6) Es relativamente más barato que otros instrumentos de selección; y (7) Los directivos y solicitantes la aceptan mejor que otros instrumentos en los procesos de selección. Tales explicaciones, aunque importantes para tener presente la entrevista entre los instrumentos de selección, no permitirían defender el uso de la misma como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de contratación. Sin embargo, las recientes investigaciones indican que, con determinadas características y en ciertas condiciones, la entrevista de selección posee fiabilidad, validez, incrementa la validez de las baterías de instrumentos de selección y presenta una apreciable utilidad económica (Salgado y Moscoso, 2005).

En el formato (grado de estructuración) de la entrevista parece residir uno de los aspectos que provocan su falta de validez y

para solventarlo se han propuesto varias alternativas que se podrían englobar en una categoría general a la que se puede denominar "entrevista conductual estructurada" (ver Salgado y Moscoso, 2005 para una exposición más completa de estas entrevistas). Las características principales que definirían las entrevistas conductuales estructuradas frente a las entrevistas convencionales son: (1) las preguntas que componen la entrevista se desarrollan a partir de un análisis de puestos, empleando la técnica de los Incidentes Críticos; (2) se desarrollan cuestiones cuyo contenido se refiere exclusivamente a conductas en el puesto; (3) se formulan a cada candidato todas las cuestiones desarrolladas; (4) se repite todo el proceso de entrevista con todos los entrevistados; (5) las respuestas de los sujetos se evalúan mediante "escalas de observación conductual" o usando "escalas de valoración con anclajes conductuales", también desarrolladas a través de análisis de puestos (EVAS) (Salgado y Moscoso, 2005 para un tratamiento de estas escalas). Moscoso (2000) realizó una revisión de la validez predictiva de la entrevista de selección de personal y pudo mostrar que, frente a lo que ocurre con otros tipos, la entrevista conductual estructurada posee una validez similar a la de los mejores instrumentos empleados en selección de personal (pe. tests de habilidades cognitivas) o incluso superior a algunos instrumentos (pe. medidas de personalidad, assessment centers). Estudios recientes llevados a cabo en España (Saez, 2007; Salgado, Gorriti y Moscoso, 2007) han mostrado que la validez de las entrevistas estructuradas aplicadas en un formato de panel es de .63, lo que las sitúa entre los mejores instrumentos de selección de personal.

En los últimos años se han llevado a cabo también algunas investigaciones con el objetivo de dilucidar qué es lo que mide la entrevista de selección. Por ejemplo, Salgado y Moscoso (2002) realizaron un meta-análisis en el que clasificaron las entrevistas en función del grado de estructura: entrevistas de baja estructura (que se correspondería con las entrevistas convencionales) y entrevistas de alta estructura (compuesta por entrevistas conductuales estructuradas). Sus resultados muestran que ambos tipos de entrevistas se relacionan con distintas variables. Así, las entrevistas convencionales o de baja estructura parecen estar midiendo básicamente habilidad mental general y características de personalidad, es decir, cuando los entrevistadores realizan estas entrevistas se centran básicamente en factores intrínsecos del candidato. Sin embargo, las entrevistas de alta estructura o conductuales estructuradas miden principalmente conocimientos del puesto y experiencia laboral. Así estas entrevistas se centrarían en saber si el candidato sabe desempeñar el puesto.

### c) Medidas de Personalidad

Tradicionalmente se han incluido evaluaciones de las características de personalidad en los procesos de selección, especialmente en aquellos realizados en prácticas individuales o de consultoría. Pero hasta hace poco más de una década, estas medidas de

personalidad consistían, en la gran mayoría de las ocasiones, en la utilización de cuestionarios y tests diseñados para la evaluación de posibles patologías o trastornos como es, por ejemplo, el caso del MMPI, o que solo medían un número reducido de dimensiones de personalidad normal. Las investigaciones realizadas utilizando estos instrumentos han mostrado que tienen escasa validez predictiva del rendimiento en el puesto de trabajo. Sin embargo, en los últimos quince años se ha consolidado un modelo estructural de personalidad cuyo supuesto básico es que cinco grandes factores de personalidad son suficientes para explicar las relaciones entre las características personales. Este modelo se denomina Modelo de los Cinco Grandes Factores o Dimensiones de la personalidad. Tales factores reciben diversas denominaciones, dependiendo de los diferentes autores, pero la más utilizada es la que los denomina (I) Estabilidad Emocional (frente a Neuroticismo), (II) Extroversión (frente a Introversión), (III) Apertura a la experiencia (frente a Cierre a la Experiencia), (IV) Amigabilidad (frente a Antagonismo) y (V) Conciencia (frente a falta de Escrupulosidad). Donde si existe un amplio acuerdo entre los investigadores es en el significado de los factores. Así, la estabilidad emocional se refiere al ajuste emocional que presenta el individuo en oposición al desajuste, neuroticismo o inestabilidad emocional y abarcaría características tales como tristeza, ansiedad, inseguridad, irritación, preocupación o enfado frente a su polo opuesto que se caracterizarían por el control emocional, buen humor, seguridad en sí mismo o tranquilidad. Por su parte, la extroversión presenta características como la asertividad, la ambición, la actividad o el optimismo. Frente a esto, la introversión se caracterizaría por los rasgos opuestos. La apertura a la experiencia se caracteriza por imaginación activa, sensibilidad estética, atención a los sentimientos internos, preferencia por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio, mientras que el polo opuesto se caracterizaría por el conservadurismo en las visiones personales, el convencionalismo en las conductas, el sentido práctico y la falta de imaginación. La amigabilidad caracteriza a las personas amables, amistosas, cooperativas, flexibles en las relaciones con los otros, confiadas y tolerantes, frente a personas rudas, competitivas, egoístas, desconfiadas, hostiles y rígidas en sus relaciones con otros. El último factor, conciencia, agruparía características como el sentido del deber, la eficacia, la planificación, el orden y la organización, la rigurosidad, la responsabilidad, la minuciosidad, la perseverancia y la voluntad.

Varios meta-análisis llevados a cabo en los últimos quince años han puesto de manifiesto la capacidad de los Big Five para predecir criterios organizacionales tales como el desempeño en el trabajo, el éxito en la formación, la rotación en el empleo, la satisfacción laboral, las conductas contraproductivas o el potencial de carrera. Concretamente, se encontró que el factor de conciencia sirve para predecir diferentes criterios ocupacionales y que su validez es semejante para todos los puestos y

organizaciones. Una segunda dimensión de personalidad que predice el rendimiento ocupacional en prácticamente todos los puestos es la estabilidad emocional. Salgado (1997, 1998) encontró unos coeficientes de validez de .19 y .25 para conciencia y estabilidad emocional respectivamente. Un estudio más reciente (Salgado, 2003) ha demostrado que si se utilizan instrumentos desarrollados bajo el modelo de los cinco grandes, la validez de conciencia asciende hasta .33.

Además de esta evidencia sobre la validez de criterio de los cinco factores de personalidad, se han realizado varios estudios meta-analíticos sobre la validez predictiva de los denominados tests de integridad. Estos instrumentos, miden conciencia, amigabilidad y estabilidad emocional, y la investigación ha mostrado que son válidos predictores del desempeño en el puesto y de conductas contraproductivas tales como robos, problemas de disciplina y absentismo (Ones, Viswesvaran y Schmidt, 1993).

#### d) Referencias

Son un procedimiento evaluativo de muy frecuente utilización en la selección de personal y habitualmente suponen el cierre del proceso de recogida de información sobre un candidato. Existe una amplia gama de variables que están relacionadas con el uso de las referencias y que han sido objeto de estudio: por ejemplo, qué tipo de puestos requiere solicitar referencias, qué tamaño de empresas es más proclive a este uso, cuál es el porcentaje de utilización, qué tipo de información se busca en las referencias, etc. Como respuesta a estas cuestiones, la investigación muestra que las referencias se utilizan tanto para los puestos altos de la organización como para los puestos de base (Lado, 2001). De la misma forma, los estudios no muestran que haya diferencias significativas en el uso de referencias teniendo en cuenta tanto el tamaño de las empresas como el volumen de contrataciones. En la práctica habitual, tanto el contenido como la estructura de las referencias recogidas presentan una gran diversidad. De hecho, apenas existen formatos estándares de recogida de referencias.

La fiabilidad de las referencias hace mención al grado de acuerdo entre los que proporcionan referencias. En este sentido, las investigaciones recientes indican que las referencias son un instrumento con una buena fiabilidad, cuya mejor estimación es .70. Por lo que respecta a su validez para predecir los criterios y comportamientos organizacionales, Hunter y Hunter (1984) encontraron una validez de .26, si bien estudios más recientes (Lado, 2001) sugieren que la validez puede ser más alta si se utilizan con un formato estructurado.

#### e) Tests de conocimientos del puesto

Bajo esta etiqueta pueden incluirse al menos tres tipos de medidas: tests de conocimientos del puesto, tests de conocimiento tácito y tests de juicio situacional. El uso de este tipo de prue-

bas está limitado a si los candidatos han sido entrenados previamente para el puesto, aunque este tipo de pruebas suele ser bien aceptado por los candidatos ya que muestra una gran validez aparente (similitud con el contenido del puesto). Los estudios realizados sobre la validez predictiva de los tests de conocimientos del puesto muestran que éstos sirven para predecir criterios como el desempeño en el puesto, el éxito en el entrenamiento o el rendimiento en tests de muestras de trabajo. Los coeficientes de validez encontrados oscilan entre .45 y .78. También se encontró que estos coeficientes de validez están moderados por la similitud del test con el puesto y la complejidad del mismo. Cuanto mayor sea la similitud con el puesto y mayor sea su complejidad, la validez es mayor.

Con respecto a los tests de conocimiento tácito, se trata de un tipo de medida relativamente reciente que está basado en el trabajo de Sternberg sobre la inteligencia (Sternberg, 1997). Este autor encontró que la correlación entre conocimiento tácito y desempeño en el puesto oscila entre .20 y .40. Por último, en una investigación meta-analítica se encontró que los tests de juicio situacional muestran una validez de criterio de .34 (ver Lievens, 2007).

#### f) Assessment centres

Los assessment centres o centros de evaluación están compuestos de diferentes ejercicios destinados a evaluar la conducta directiva. Además de la utilización de tests tradicionales (personalidad, habilidades cognitivas) y entrevistas, se realizan ejercicios situacionales: role-playing, ejercicios de discusión grupal o el test in-basket. Este último es muy común y consiste en presentar a los candidatos un conjunto de memorandums, cartas, mensajes telefónicos, etc., similares a los que tendrían en el puesto real y se les pide que organicen toda esa información del mismo modo que lo harían en la situación real. Los resultados de la investigación con meta-análisis muestran que la validez predictiva de los assessment centers es de .37, sensiblemente más baja que la de otros instrumentos (p.e. entrevista, tests) mucho más baratos, flexibles y que consumen menos tiempo.

*Resumen.* Los resultados mencionados hasta el momento llevan a dos conclusiones: (a) que las medidas de capacidad son los mejores predictores singulares del desempeño en el trabajo y (b) que algunos métodos (procedimientos compuestos de variables) son buenos predictores del desempeño laboral, aunque al estar compuestos por variables básicas, su capacidad predictiva depende de la de dichas variables y, en consecuencia, la predicción múltiple se verá muy afectada por dicha relación.

### PREDICCIÓN MÚLTIPLE DEL DESEMPEÑO OCUPACIONAL A PARTIR DE LOS MEJORES INSTRUMENTOS Y VARIABLES

Una vez conocida la validez de los distintos instrumentos (variables) y métodos de selección de personal, se puede estable-

cer cuál será el grado máximo de predicción que se podrá lograr mediante la aplicación de conjunta de dichos procedimientos selectivos. La combinación óptima se obtiene a partir de una ecuación de predicción desarrollada después de un análisis de regresión múltiple, que nos permitirá establecer dos aspectos diferentes: (a) cuánta varianza de desempeño ocupacional explicamos a través de los instrumentos selectivos, es decir, cuánto somos capaces de predecir y (b) cuál es el peso diferencial de cada uno de los instrumentos en la calificación

final de cada aspirante. En el presente caso vamos a establecer procesos selectivos consistentes en la aplicación de dos y tres instrumentos y determinar el grado máximo de predicción que lograríamos. Como variable inicial utilizaremos la capacidad cognitiva general por la razón de que es la que muestra el coeficiente de validez más elevado de todas las variables (es el mejor predictor singular del desempeño). A partir de ahí haremos combinaciones con las restantes variables más importantes para obtener el grado máximo de validez. Los resultados de la predicción del desempeño usando dos variables aparecen en la Tabla 3 y los resultados de la predicción utilizando grupos de tres variables aparecen en la Tabla 4.

**TABLA 3  
PREDICCIÓN MÚLTIPLE DEL DESEMPEÑO CON DOS PREDICTORES**

Combinación de Predictores	Validez Operativa Múltiple	R <sup>2</sup>	% Pérdida
CCG + ECE	.84	.71	00
CCG + CO	.77	.59	17
CCG + EXP	.75	.56	21
CCG + RM	.73	.53	25
CCG + AM	.73	.53	25
CCG + VME	.73	.53	25
CCG + ES	.72	.52	25
CCG + CPT	.72	.52	25
CCG + ASC	.72	.52	25
CCG + CP	.72	.52	25
CCG + CEM	.72	.52	25
CCG + MEM	.72	.52	25
CCG + RV	.71	.50	30
CCG + ECO	.71	.50	30

Nota. CCG= Capacidad Cognitiva General; ECE= Entrevista Conductual Estructurada; CO= Conciencia; RM= Razonamiento Matemático; ES= Estabilidad Emocional; CP= Capacidad Perceptiva; CEM= Capacidad Espacial-Mecánica; MEM= Memoria; RV= Razonamiento Verbal; ECO= Entrevista Convencional Estructurada; EXP= Experiencia; AM= Amigabilidad; VME= Valoración de Méritos del Empleado; CPT= Conocimientos del Puesto de Trabajo; ASC= Assessment Center; Pérdida= Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima (R<sup>2</sup><sub>1</sub>-R<sup>2</sup><sub>0</sub>)/R<sup>2</sup><sub>0</sub>.

La mejor combinación de dos predictores del desempeño se logra utilizando una medida de capacidad cognitiva general suplementada con una entrevista conductual estructurada (R=.84). La segunda mejor opción es combinar la medida de capacidad cognitiva general con el factor de personalidad denominado "conciencia" (R=.77) y la tercera mejor combinación se logra con una medida de experiencia laboral (R=.75). A partir de aquí, la contribución de un segundo predictor es relativamente escasa o nula. Por ejemplo, una medida de razonamiento matemático, de amigabilidad, o de valoración de méritos produce un incremento de .02 en la predicción total. Suplementar la capacidad cognitiva general con una medida de estabilidad emocional, o de conocimientos, o un assessment center o una medida de capacidad perceptiva o espacial-mecánica o una de memoria incrementa la capacidad perceptiva en .01. Suplementar la capacidad cognitiva general con una medida de razonamiento verbal o una entrevista convencional estructurada no aporta nada a la predicción realizada por la capacidad cognitiva general.

**TABLA 4  
PREDICCIÓN MÚLTIPLE DEL DESEMPEÑO CON TRES PREDICTORES**

Combinación de Predictores	Validez Operativa Múltiple	R <sup>2</sup>	% Pérdida
CCG + ECE + CO	.86	.75	0
CCG + ECE + VME	.85	.73	3
CCG + ECE + CPT	.84	.71	5
CCG + EXP + CO	.81	.66	12
CCG + EXP + ECE	.79	.62	17
CCG + EXP+ CPT	.76	.58	23
CCG + CPT + VME	.73	.54	28
ECE + CPT + VME	.66	.43	43
ECE + CPT+ EXP	.60	.36	52

Nota. CCG= Capacidad Cognitiva General; ECE= Entrevista Conductual Estructurada; Co= Conciencia; VME= Valoración de Méritos en el Puesto; CPT= Conocimientos del Puesto de Trabajo; EXP= Experiencia; Pérdida= Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima (R<sup>2</sup><sub>1</sub>-R<sup>2</sup><sub>0</sub>)/R<sup>2</sup><sub>0</sub>.

Cuando la predicción de desempeño se hace mediante tres variables predictoras hay un grupo de tres posibilidades que ofrece una combinación óptima con resultados muy parecidos. La mejor combinación y, en consecuencia, el mejor sistema de selección sería aquel que incluyese una medida de capacidad cognitiva general junto con una entrevista conductual estructurada y una medida del factor de personalidad "conciencia". Una segunda alternativa que produciría también excelentes resultados sería sustituir la medida de "conciencia" por una valoración de méritos y una tercera sería la sustitución de la medida de "conciencia" o la valoración de méritos por un examen (test) de conocimientos. Cualquiera de estas tres alternativas produciría efectos esencialmente semejantes y la decisión sobre si utilizar una u otra tendría que basarse en criterios de carácter no psicométrico, tales como el número de aspirantes, el tiempo disponible, la existencia o no de medidas de "conciencia" o el examen de conocimientos o acuerdos con los representantes sindicales para tener en cuenta la valoración de méritos.

Un segundo grupo de alternativas que también produciría ex-

celentes resultados estaría compuesto por una combinación de una medida de capacidad cognitiva general, suplementada por una medida de experiencia y una medida de "conciencia". Alternativamente, se podría sustituir la medida de "conciencia" por una entrevista conductual estructurada.

Un tercer grupo de combinaciones de tres predictores que produciría buenos resultados sería la combinación de una medida de capacidad cognitiva general, suplementada con un examen de conocimientos y una medida de la experiencia en el puesto o una valoración de méritos.

Las últimas combinaciones que producirían buenos resultados, aunque notablemente inferiores a los resultados óptimos, consistirían en una combinación de una entrevista conductual estructurada suplementada por un examen de conocimientos y una valoración de méritos o una valoración de la experiencia en el puesto de trabajo.

### NUEVOS RETOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ESPAÑA

Una vez establecida la capacidad predictiva de los procedimientos para la selección de personal, puede ser pertinente considerar cuáles pueden ser los retos a los que deberemos enfrentarnos en los próximos años. En nuestra opinión, la investigación sobre la selección de personal en España tendrá que dar respuestas a tres aspectos decisivos: (a) los posibles efectos de discriminación indirecta de los procedimientos de selección; (b) la utilidad económica de los procedimientos, y (c) las modificaciones legales en el marco de las AAPP y sus consecuencias para la selección. Brevemente mencionaremos estos tres retos para la selección.

(a) *Discriminación Indirecta*. Desde hace años, tanto en Estados Unidos como en muchos países europeos (p.e. Gran Bretaña, Holanda, Países Escandinavos) existe un considerable cuerpo de investigación sobre los posibles efectos discriminatorios de los procedimientos de selección sobre grupos poblacionales protegidos por las leyes (p.e. mujeres, inmigrantes, grupos minoritarios). En España, la reciente aprobación de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres ha incluido diversos artículos que se refieren directamente a los procedimientos y métodos de selección de personal y varias sentencias han concluido que algunos procedimientos han sido empleados de modo discriminatorio en dichos casos (pe. entrevistas, tests de personalidad). Sin embargo, la evidencia disponible hasta el momento presente es ciertamente escasa (ver García-Izquierdo y García-Izquierdo, 2007, para una revisión). El trabajo profesional de los psicólogos del trabajo y las organizaciones se verá afectado por esta cuestión en los próximos años y, por ello, deberían realizarse investigaciones en relación con esta cuestión que permitan a los profesionales determinar cuáles son las herramientas a utilizar en cada caso para evitar sesgos de discriminación para los grupos poblacionales.

(b) *Utilidad económica*. Este es un segundo reto para los investigadores y profesionales de la selección de personal. Deberán demostrar cuál es el efecto económico que tienen sus prácticas profesionales de selección (p.e. aumento de beneficios, incremento de ahorro) para sus respectivas organizaciones, ya sean privadas (p.e. empresas) o públicas (p.e. AAPP). Hasta hace relativamente poco tiempo era difícil o imposible para los psicólogos del trabajo y las organizaciones poder establecer la utilidad económica de sus intervenciones, pero actualmente disponen tanto de métodos y técnicas como de software para poder hacer las estimaciones de la utilidad económica. Recientemente se ha mostrado, por ejemplo, la utilidad económica de la entrevista conductual estructura para la selección de directivos públicos (Salgado, 2007). La utilización de un lenguaje económico, como el que utilizan otros departamentos de las organizaciones (p.e., producción, marketing, finanzas), redundará en un robustecimiento de la posición de los psicólogos en las organizaciones.

(c) *La Selección en la Administración Pública*. El nuevo marco legal para la incorporación de personal al servicio de las AAPP, el Estatuto Básico del Empleado Público, ha incorporado en su articulado varias exigencias en materia de selección de personal que afectan directamente a los psicólogos del trabajo y las organizaciones: (1) la necesidad de identificar las competencias, capacidades, conocimientos, características personales y otras variables que se demandan para una realización efectiva del trabajo, (2) la necesidad de garantizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo mediante métodos y procedimientos que han demostrado su fiabilidad, validez y ausencia de impacto adverso; (3) la obligación de demostrar los niveles de desempeño laboral individual y colectivo y cómo dichos niveles mejoran con la aplicación de los métodos y procedimientos selectivos utilizados y (4) el requisito de que sean profesionales de la selección los que lleven a la práctica los procesos, impidiendo que puedan ser llevados a cabo por comisiones de cargos políticos, sindicales o electivos, como venía siendo hasta ahora, y haciendo que los miembros de los tribunales actúen en su propio nombre y no en representación de otros. Todas estas características hacen que el trabajo de los psicólogos en las organizaciones tenga que estar basado en los principios técnicos y científicos de la profesión y que la demostración de su valor sea requisito imprescindible.

### CONCLUSIÓN GENERAL

En los últimos años, tanto en España como en Europa, se han producido avances notables en la investigación realizada sobre selección de personal que ha hecho que las limitaciones de décadas previas se hayan paliado en gran medida. Hoy los profesionales de la selección de personal cuentan con un enorme arsenal de instrumentos y una elevada cantidad de investigaciones que les permiten establecer la validez de los mismos, lo que

les capacita para elegir los mejores entre ellos, dependiendo de sus necesidades concretas. Como consecuencia de estos avances, el trabajo de los profesionales se ha visto reforzado y su rol en las organizaciones es cada vez más reconocido y apreciado.

#### AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido financiado parcialmente por el Ministerio de Educación y Ciencia con cargo al proyecto SEJ1098-2005.

#### REFERENCIAS

- Dany, F. y Torchy, V. (1994). Recruitment and selection in Europe: Policies, practices, and methods. En C. Brewster y Hegewish (Eds). *Policy and practice in European human resource management: The Price-Waterhouse Cranfield Survey*. Londres, UK: Routledge.
- Fleishman, E.A. y Reilly, M.E. (1992). *Handbook of human abilities. Definitions, measurements, and job and task requirements*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- García-Izquierdo, A.E. y García-Izquierdo, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, 111,138.
- Hunter, J.E. y Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, J.E. y Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis. 2ª edición*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lado, M. (2001). *Validez de constructo y de criterio de las referencias personales*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Santiago de Compostela. Departamento de Psicología Social y Básica.
- Lievens, F. (2007). Tests de juicio situacional: introducción y revisión de la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*,
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 237-247.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. y Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity tests. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Sáez, J. (2007). Diseño y validación de una Entrevista Conductual Estructurada para la selección de agentes de policía local. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, 57-74.
- Salgado, J.F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salgado, J.F. (1998). The Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance*, 11, 271-288.
- Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.
- Salgado, J.F. (2007). La Utilidad Económica de la Entrevista Conductual Estructurada en la Selección de Personal de la Administración General del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, 139-154.
- Salgado, J.F. y Anderson, N. (2003a). Validity generalization of GMA tests across the European Community Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1-17.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De Fruyt, F. y Rolland, J.P. (2003b). A meta-analytic study of GMA validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068-1081.
- Salgado, J.F., Gorriti, M. y Moscoso, S. (2007). La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, 39-55.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 299-324.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2005). *La entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Pirámide.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dir.). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C., y Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection. In N.Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology. Vol 1. (pp. 165-199)*. London, UK: Sage.
- Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Sternberg, R. (1997). Tacit knowledge and job success. In N. Anderson y P. Herriot (Eds.). *International handbook of selection and assessment (pp. 201-213)*. Londres, UK: Wiley.

## EFICACIA DE EQUIPOS DE TRABAJO THE EFFECTIVENESS OF WORK TEAMS

Francisco Gil,\* Ramón Rico\*\* y Miriam Sánchez-Manzanares\*\*\*

\*Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense. Madrid. \*\*Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma. Madrid. \*\*\*Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III. Madrid

Este artículo tiene un doble objetivo. Primero, sintetizar e integrar los principales resultados de la investigación actual sobre equipos de trabajo; y segundo, ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones orientadas a la práctica profesional. Para ello, nos centramos inicialmente en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos utilizando una aproximación (*inputs*, procesos, *outputs*), y posteriormente en los métodos para mejorar su eficacia.

**Palabras clave:** equipos de trabajo, cognición del equipo, desarrollo del equipo.

The aim of this article is twofold. First, we synthesize and integrate the main results of the current research on work teams. Secondly, we provide a set of conclusions and suggestions for practitioners. In doing so, we focus on the explanatory models of team effectiveness built on an input-process-output approach and suggest techniques for improving team effectiveness.

**Key words:** work team, team cognition, team building.

### IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004). Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).

Los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes. Pero los equipos no

*Correspondencia:* Francisco Gil, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Campus de Somosaguas, 28223 Madrid. España. E-mail: fgilrod@psi.ucm.es

<sup>1</sup> El análisis de la eficacia de los equipos de trabajo ha sido objeto de distintas revisiones (véase Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen, 2006; Ilgen et al., 2005; Salas, Stagl y Burke, 2004; y Gil, Alcover y Peiró, 2005 para investigaciones con equipos españoles y portugueses), cuya consulta recomendamos a quienes deseen profundizar en el tema y cuyas principales indicaciones y aportaciones fundamentan nuestra exposición.

siempre actúan así. El desafío para la investigación es precisamente determinar cómo integrar de forma eficaz y eficiente las aportaciones de trabajadores cualificados y expertos para aportar valor añadido a la organización. Esto es, ¿cómo convertir un equipo de expertos en un equipo experto?

Este artículo tiene un doble objetivo. Primero, sintetizar e integrar los principales resultados de la investigación actual sobre equipos de trabajo. A este respecto, nos centramos inicialmente en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos y sus distintas variables (*inputs*, procesos, *outputs*), y posteriormente en los métodos para mejorar su eficacia. Segundo, ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones orientadas a la práctica profesional.

### MODELOS EXPLICATIVOS DE LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS<sup>1</sup>

El análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo Input-Procesos-Output. Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (*input*, proceso, *output*).

Los *inputs* representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea) como externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional). Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Los *inputs*, de la misma forma que pueden contribuir a la eficacia

del equipo, también pueden constituir limitaciones para que el equipo logre sus objetivos.

Los **procesos** consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las posibles limitaciones. Así, a través de procesos como la comunicación, coordinación o toma de decisiones, los miembros del equipo convierten los *inputs* en *outputs*.

Los **outputs** son los resultados alcanzados por el equipo. El concepto de eficacia de equipo es multidimensional. Generalmente, la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo). Pero también incluye resultados que ayudan a mantener el desempeño del equipo a lo largo del tiempo, como la satisfacción de sus miembros, la viabilidad (grado en que los miembros del equipo desean permanecer juntos) y la innovación.

El modelo input-proceso-output ha recibido importantes críticas centradas principalmente en su concepción estática, lineal y de un solo ciclo. En los últimos años, se han propuesto modelos alternativos que intentan reflejar mejor el funcionamiento de los equipos como sistemas adaptativos complejos operando en contextos más amplios (ej. una organización). Así, el modelo CORE (véase McGrath, Arrow y Berdahl, 2000) explica el desarrollo de los equipos a lo largo del tiempo, identificando sus procesos básicos (construcción, operaciones, reconstrucción y relaciones externas) y considerando las relaciones con el contexto del equipo. Por su parte, el modelo IMOI (Input-Mediador-Output-Input; Ilgen et al., 2005) señala el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los *outputs* del equipo en un momento dado representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores. Kozlowski e Ilgen (2006) han integrado estas ideas en un modelo que considera a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional), orientados a los procesos relevantes para la tarea y que evolucionan con el tiempo, de forma que tanto los procesos como la eficacia de los equipos constituyen fenómenos emergentes (patrones resultantes de la interacción regular y repetida entre los miembros).

Todos estos enfoques muestran que la eficacia de los equipos en las organizaciones se debe a complejas dinámicas donde intervienen una pléyade de variables interrelacionadas, las cuales admiten diferentes alternativas de evaluación. A continuación, revisamos las principales variables considerando los resultados clave de la investigación sobre equipos de trabajo.

#### **VARIABLES INPUT: COMPOSICIÓN DEL EQUIPO, RECURSOS Y TAREA**

Composición del equipo. La composición se refiere a los atributos de los miembros del equipo y cómo estos se combinan para

formar equipos interdependientes efectivos. Los equipos de trabajo varían en su composición, dependiendo del tipo de atributo, su distribución entre los miembros del equipo y su estabilidad a lo largo del tiempo.

Dos aspectos de la composición del equipo que han sido objeto de numerosos estudios son el tamaño (número de personas que forman el equipo) y las características de sus miembros. La cuestión central respecto al tamaño es conocer el tamaño óptimo del equipo. Conforme aumenta el tamaño de un equipo, aumenta la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Las investigaciones indican que el tamaño óptimo depende de ciertas contingencias. Por ejemplo, cuando la interdependencia requerida para realizar bien la tarea es alta y el ambiente externo inestable, resulta recomendable crear equipos pequeños.

Otro aspecto importante es la estabilidad/variabilidad de la composición del equipo, el aumento o reducción del número de miembros y la integración de nuevos miembros. Modificar la composición de un equipo puede perjudicar su eficacia. Pero, si los cambios sólo afectan a un número reducido de miembros y se realizan gradualmente, el rendimiento puede mantenerse o incluso mejorar (mayor innovación).

El tiempo que los miembros trabajan juntos como equipo es también un factor relevante tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para la coordinación. Así, los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento común preciso sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo (memoria transactiva), lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones.

Respecto a las características de los miembros, un tema de gran interés es la homogeneidad-heterogeneidad en la composición del equipo. Las investigaciones en este caso también muestran cómo los efectos de la heterogeneidad dependen de distintos factores, como la autonomía del equipo para realizar su actividad (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y Van der Vegt, 2007). Asimismo, el tipo de diversidad que resulta relevante depende de la tarea que realice el equipo. De esta forma, la diversidad en conocimientos y habilidades (vs. diversidad demográfica) es apropiada para los equipos cuando realizan tareas creativas o intelectuales. No obstante, la diversidad también plantea obstáculos para el desempeño del equipo: aumento del tiempo necesario para integrar los conocimientos y puntos de vista diferentes, y problemas de identidad y mal desempeño derivados de la formación de subgrupos enfrentados dentro del equipo.

Respecto a las competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes) que aportan los miembros del equipo, destacan especialmente las competencias para el trabajo en equipo. La incipiente evidencia disponible lleva a dos conclusiones importantes: (a) las personas pueden aprender compe-

tencias para trabajar en equipo mediante los programas de formación apropiados, y (b) las competencias para el trabajo en equipo predicen el desempeño laboral.

Diseño de la tarea y el contexto de trabajo de los equipos. La autonomía es una de las características que más atención ha recibido en los últimos años. La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.). Un nivel bajo de autonomía indica que el equipo tiene una tarea muy estructurada y definida por la organización, lo que minimiza la necesidad de tomar decisiones colectivas o gestionar los procesos internos. Por el contrario, un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones colectivamente sobre su trabajo. Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que modula los efectos tanto de otras variables antecedentes (ej. diversidad del equipo) como de los procesos (ej. manejo del conflicto) sobre la eficacia grupal.

También la interdependencia como característica de la tarea del equipo ha acaparado la atención de numerosos investigadores. La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr la meta común. Para desempeñar bien tareas interdependientes, los procesos de coordinación tanto explícitos como implícitos resultan fundamentales. Por otra parte, la interdependencia de tarea parece estimular la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo. Véanse otros hallazgos sobre la interdependencia en otros apartados del artículo, como los relativos al tamaño y la virtualidad del equipo.

La virtualidad también está siendo objeto de un número creciente de estudios. La virtualidad se define a partir de tres dimensiones: dependencia de los miembros respecto de las tecnologías de la información y comunicación para coordinarse y ejecutar los procesos del equipo, tipos de información que aportan las tecnologías, y sincronía en las comunicaciones entre los miembros. La virtualidad altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo. Trabajar de forma regular en condiciones de alta virtualidad limita las señales del contexto social presentes en la comunicación cara a cara, reduce la profundidad de la discusión y el análisis de los temas, y aumenta el tiempo necesario para tomar decisiones colectivas. Diferentes estudios muestran que la virtualidad se relaciona con una comunicación menos eficiente y genera más problemas para desarrollar la confianza entre los miembros del equipo. No obstante, de nuevo los efectos de la virtualidad sobre los procesos y la eficacia del equipo dependen de las demandas de la tarea, de forma que cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunica-

ción síncronos y más ricos, como las reuniones cara a cara o las videoconferencias). No obstante, hay que considerar que los equipos se adaptan progresivamente a las condiciones de virtualidad impuestas por su trabajo, de manera que conforme aprenden a usar la tecnología para comunicarse y desarrollan nuevas estrategias para realizar sus tareas, los efectos de la virtualidad se debilitan.

Por su parte, el contexto de la organización tiene un papel crítico en la eficacia de los equipos (Hackman, 2002). En el modelo input-proceso-output, el contexto organizacional se representa en tres tipos de apoyo que puede ofrecer a los equipos: 1) entrenamiento, información y recompensas; 2) una estructura de equipo cuya composición combine apropiadamente los conocimientos y habilidades requeridas y cuyas normas fomenten la motivación y los procesos interpersonales; y 3) sistemas de *coaching* y liderazgo que aporten los recursos necesarios y eliminen los obstáculos en todo momento. Finalmente, un aspecto del modelo que ha sido ampliamente confirmado por la investigación es la utilidad de usar complementariamente recompensas individuales y grupales para reforzar el rendimiento de los equipos, aunque la práctica más extendida aún es evaluar y compensar el esfuerzo individual de los miembros del equipo.

En conjunto, el modelo input-proceso-output ha servido (y sirve) de referente para numerosas investigaciones, y muchas de las relaciones en él planteadas cuentan con amplio apoyo empírico.

## PROCESOS DE EQUIPO Y ESTADOS EMERGENTES

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzo, etc.) para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos son dinámicos y en la medida en que los miembros interactúan entre sí de forma regular y repetida, se generan patrones de conducta y estados emergentes, que a su vez influyen en las interacciones subsiguientes. La lista de procesos de equipo es extensa; y a menudo, las denominaciones y clasificaciones no resultan fácilmente distinguibles. En el presente trabajo, seguiremos la distinción básica establecida en revisiones anteriores sobre equipos entre tres tipos de procesos grupales: cognitivos, motivacionales/afectivos y orientados a la acción (véase Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen 2006).

**a) Procesos cognitivos.** Tradicionalmente, se han estudiado como principales procesos cognitivos a nivel grupal los marcos de referencia, las normas y las expectativas de rol. En los últimos años, considerando los equipos como procesadores de información, se estudian otros procesos y creencias compartidas que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones. Entre ellos, destacan los mode-

los mentales de equipo, los sistemas de memoria transactiva, el aprendizaje grupal y el clima de equipo.

Los modelos mentales de equipo son estructuras o representaciones mentales más o menos compartidas entre los miembros de un equipo que incluyen conocimiento relativo a diferentes aspectos del equipo, la tarea y el contexto organizacional (ej. tecnología, el rol de cada miembro). Estudios recientes (Rico et al., 2008) diferencian entre *modelos mentales de equipo* (representaciones de conocimiento estables) y *modelos situacionales de equipo* (representaciones de conocimiento dinámicas, que son creadas y utilizadas por el equipo en una situación dada). En general, la evidencia disponible demuestra los efectos positivos de los modelos mentales compartidos sobre la eficacia de los equipos. Los modelos compartidos permiten a los miembros del equipo anticipar las acciones de los compañeros y coordinarse eficientemente para completar la tarea del equipo. No obstante, un reto para la investigación en este campo es cómo evaluar con precisión los modelos mentales tanto estables como dinámicos.

Por su parte, la memoria transactiva consiste en los conocimientos y las habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como en el conocimiento que éstos poseen sobre cómo se distribuyen dichos conocimientos y habilidades entre ellos (*quién sabe qué* en el equipo). Este sistema de memoria colectiva se desarrolla conforme los miembros del equipo aprenden cuáles son las experiencias, preferencias, intereses y habilidades de los demás. Para mantener la eficacia de la memoria transactiva, los miembros necesitan interactuar y actualizar continuamente la información sobre la pericia de los compañeros. La investigación indica que los equipos más efectivos son aquellos cuyos miembros conocen mejor la pericia de cada uno, así como las estrategias adecuadas para acceder, compartir y usar dicha pericia. Además de la interacción y la experiencia común, otro factor que estimula la formación de la memoria transactiva es el *entrenamiento de equipo* por el cual todos los miembros aprenden conjuntamente a realizar una determinada tarea. El trabajo teórico sobre la memoria transactiva es extenso; sin embargo, se necesita más investigación empírica para comprobar sus postulados y diseñar mejores medidas de este proceso cognitivo.

El aprendizaje grupal se define como el proceso continuo por el cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimiento sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos. Cabe identificar diferentes conductas en este proceso correspondientes a las diferentes etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación. La investigación concluye que los equipos que aprenden colectivamente son más eficaces, y que ciertas variables como

la seguridad psicológica y el *coaching* del líder del equipo fomentan este aprendizaje. No obstante, se precisa más investigación sobre las condiciones facilitadoras del aprendizaje en equipo, especialmente en equipos con alta virtualidad.

El clima de equipo hace referencia a las percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea y el apoyo a la innovación. La investigación muestra que el tipo de clima existente en un equipo (ej. clima de innovación o seguridad) predice las conductas específicas de sus miembros relacionadas consistentemente con el mismo (ej. mayor número de innovaciones o reducción de accidentes). Asimismo, el clima del equipo se relaciona con diferentes indicadores de la eficacia grupal, como el rendimiento, el bienestar y la cohesión. La interacción entre los miembros del equipo y el liderazgo parecen ser los principales antecedentes del clima de equipo.

Otro proceso o estado emergente cognitivo, aunque también puede considerarse afectivo y orientado a la acción, que suscita importante interés entre los investigadores es la confianza entre los miembros del equipo. La confianza implica la expectativa de que las acciones de los otros estarán motivadas por buenas intenciones y la consiguiente asunción de riesgos. La confianza es fundamental para realizar tareas colectivas, que suponen cooperación, coordinación y aprendizaje grupal, puesto que esto requiere asumir gran riesgo interpersonal, dependencia mutua y adaptación continua a las necesidades y acciones de los demás. La investigación demuestra que para desarrollar la confianza entre los miembros de un equipo es preciso que éstos puedan interactuar e intercambiar información. Además, en los equipos con mayor confianza se producen discusiones abiertas y mayor intercambio de conocimiento, lo que mejora la eficacia del equipo.

**b) Procesos motivacionales y afectivos.** Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados. Entre ellos, destacan la cohesión, la eficacia colectiva y la potencia, los procesos emocionales y el conflicto.

La cohesión es la tendencia o el deseo de los miembros de un equipo de estar unidos para conseguir las metas comunes. Un meta-análisis reciente de la investigación revela una relación positiva entre la cohesión y la eficacia de los equipos. La cohesión parece relacionarse más fuertemente con las conductas de los miembros que con los resultados del equipo, si bien la influencia sobre los resultados es mayor en tareas que requieren gran interdependencia y coordinación.

Respecto a las creencias compartidas por los miembros sobre su eficacia como equipo, se distingue entre eficacia colectiva y

potencia grupal. La primera alude a la eficacia percibida para realizar exitosamente una tarea específica, mientras que la segunda alude a la eficacia percibida para afrontar con éxito cualquier tipo de tarea o situación. Cuando los miembros de un equipo comparten la creencia de que el equipo es eficaz, están dispuestos a esforzarse por trabajar duro en equipo y alcanzar la meta común, en lugar de orientarse a metas personales. Numerosos estudios muestran la influencia positiva de estas creencias sobre los resultados del equipo (Gully et al., 2002).

Respecto a los procesos emocionales de equipo, se considera que los miembros de un equipo pueden desarrollar de forma colectiva estados de ánimo, emociones y sentimientos comunes, a través de la interacción y la experiencia compartida. Estos procesos se diferencian entre sí en cuanto a su especificidad, duración y objetivo (ej. las emociones son estados afectivos más breves y específicos que los sentimientos). Si bien la importancia de los factores afectivos resulta fundamental en el contexto interpersonal de los equipos, el trabajo teórico y empírico hasta la fecha es demasiado limitado para extraer conclusiones generales.

Finalmente, se han diferenciado dos tipos de conflicto de equipo: 1) el *conflicto de relación* que surge a partir de las incompatibilidades personales entre los miembros y suele acompañarse de afecto negativo, como enfado, tensión y hostilidad, y 2) el *conflicto de tarea* que surge a partir de las discrepancias en los puntos de vista y opiniones de los diferentes miembros del equipo sobre su trabajo. Tradicionalmente, el conflicto se ha visto como un obstáculo para la eficacia de los equipos; sin embargo, estudios recientes indican que esto depende del tipo de conflicto. Mientras que la mayoría de los estudios revelan los efectos negativos del conflicto de relación sobre la eficacia del equipo (rendimiento, satisfacción de los miembros), los efectos del conflicto de tarea no están tan claros, siendo positivos o negativos dependiendo de diferentes factores como la confianza y la potencia del equipo.

**c) Procesos orientados a la acción y a la conducta grupal.** Tradicionalmente, los principales procesos investigados en esta categoría han sido la comunicación, cooperación y coordinación. La comunicación es un proceso básico en un equipo por cuanto permite el intercambio de información entre sus miembros. Así, la comunicación hace posible el desarrollo de otros procesos grupales centrados tanto en la tarea (toma de decisiones) como en el equipo (relaciones interpersonales). La investigación evidencia la importancia de la comunicación para la eficacia de los equipos de trabajo, destacando su importancia para la construcción de los modelos mentales compartidos del equipo.

Por su parte, la cooperación consiste en la contribución voluntaria por parte de los miembros para realizar las tareas interdependientes del equipo. Existe una amplia literatura centrada

especialmente en los procesos negativos de cooperación y la reducción del esfuerzo individual cuando se realizan tareas colectivas, como 'viajar gratis' (*freeriding*) y 'holgazanería social' (*social loafing*). Diseñar tareas motivadoras y relevantes para los miembros, hacer claramente identificables las contribuciones individuales y reforzarlas y estimular la cohesión y la confianza, constituyen medidas eficaces a la hora de prevenir la falta de cooperación en un equipo de trabajo.

Por último, la coordinación hace referencia a las estrategias y los patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas, y lograr así la meta común. La investigación tradicional se ha centrado en la coordinación explícita a través de la cual los miembros planifican y se comunican intencionalmente con el fin de integrar sus acciones. Estudios recientes destacan la importancia de la coordinación implícita, que ocurre cuando los miembros del equipo anticipan las acciones y necesidades de los compañeros y las demandas de la tarea, y en función de ello ajustan su propia conducta, sin necesidad de planificación o comunicación explícita entre ellos. En un reciente trabajo, Rico et al. (2008) proponen un modelo que profundiza en el proceso de coordinación implícita, identificando los modelos situacionales del equipo como principal antecedente de los comportamientos de coordinación implícita (ej. pasar información relevante para el trabajo a un compañero sin previa solicitud). Además, el modelo analiza el papel de algunos atributos relevantes de los equipos relacionados tanto con su composición (diversidad de conocimiento) como con su contexto de actividad (virtualidad) en la formación de los patrones de coordinación implícita y sus efectos sobre el rendimiento (para más detalles, véase Rico et al., 2008).

En conjunto, la investigación revela los efectos positivos de los procesos conductuales de comunicación, cooperación y coordinación sobre la ejecución de otros procesos grupales y la eficacia resultante de los equipos.

## TÉCNICAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS

Existe un buen número de técnicas para mejorar el funcionamiento y los resultados de los equipos. La eficacia de algunas de ellas ha sido comprobada en diferentes tipos de equipos, como tripulaciones aéreas, equipos de intervención quirúrgica y equipos militares. Todos ellos realizan tareas de alto riesgo que exigen gran precisión, consistencia operativa y seguridad, de forma que los errores tienen graves consecuencias materiales y humanas.

Cabe distinguir dos clases de técnicas o programas de intervención: programas de entrenamiento y técnicas de desarrollo de equipo (*teambuilding*). Entre los primeros (véase Day, Gronn y Salas, 2004), destacan el entrenamiento cruzado (los

miembros del equipo adquieren conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros), el entrenamiento metacognitivo (orientado a que los miembros tomen conciencia de las estrategias que usan para aprender y seleccionen y usen las más apropiadas), el entrenamiento en coordinación del equipo (orientado a que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo), el entrenamiento en auto-corrección (los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación y planificar futuras actuaciones) y la exposición a situaciones de estrés (los miembros aprenden los principales estresores que pueden perjudicar el desempeño del equipo y las estrategias de afrontamiento eficaces).

Por su parte, los programas de *teambuilding* intentan mejorar el funcionamiento global del equipo usando diferentes técnicas como la clarificación de roles, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales.

Numerosas investigaciones agrupadas en lo que se ha denominado la 'ciencia del entrenamiento grupal' están tratando de mejorar las técnicas de entrenamiento anteriormente mencionadas, así como desarrollar guías para orientar la práctica profesional. Un reciente meta-análisis (Salas, Nichols y Driskell, 2007) confirma la eficacia del entrenamiento cruzado y el entrenamiento en coordinación. No obstante, los resultados de los estudios sobre la utilidad de las técnicas de desarrollo de equipo no son totalmente concluyentes.

## CONCLUSIONES

Los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos están provocando la reestructuración de las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo, de forma que la eficacia de estos equipos constituye un factor clave para el éxito de las organizaciones. Los enfoques teóricos actuales coinciden en considerar a los equipos como sistemas adaptativos complejos, cuya eficacia depende de las complejas interacciones entre numerosas variables *input*, proceso y *output*. Se han realizado numerosos estudios sobre estas variables, y si bien los investigadores organizacionales se han centrado tradicionalmente en los factores del contexto y los resultados, en los últimos años se observa un claro incremento del interés por los procesos grupales. En este sentido, se ha avanzado significativamente en el estudio de la llamada cognición de equipo, aunque es necesaria más investigación para identificar los antecedentes, efectos, métodos de evaluación y mejora de dichos procesos cognitivos. Respecto a los procesos emocionales, su desarrollo teórico es aún precario y son pocas las investigaciones que analizan sus efectos sobre la eficacia de los equipos. Finalmente, pese a que se considera fundamental investigar el funcionamiento del equipo a lo largo del tiempo, los estudios longitudinales siguen siendo la excepción.

La investigación sobre las demandas reales de las organizaciones actuales y las nuevas formas de trabajo (ej. equipos con alta virtualidad) va rezagada respecto a los desarrollos teóricos y metodológicos. No obstante, dado el interés que suscitan los tópicos relacionados con los equipos de trabajo, puede preverse un futuro prometedor para la investigación en este campo.

## SUGERENCIAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Las investigaciones aquí revisadas ofrecen algunas sugerencias de gran utilidad para la práctica profesional. Por una parte, se plantean recomendaciones formativas, como las que se están abordando actualmente en el Espacio Europeo de Educación Superior. Trabajar en equipo y dirigir equipos eficazmente son competencias que se pueden aprender. Así, resulta fundamental incorporar estas experiencias formativas en el currículo académico de los futuros profesionales a fin de responder a las necesidades del mercado laboral y las organizaciones actuales.

Por otra parte, se plantean recomendaciones centradas en las políticas y prácticas organizacionales, muchas de las cuales se derivan del modelo input-proceso-output examinado. El modelo señala que las organizaciones deben proveer a sus equipos de sistemas de recompensas contingentes al rendimiento del equipo, sistemas de entrenamiento o asistencia técnica y sistemas de información que faciliten a los miembros el acceso a la información necesaria para realizar su trabajo.

De forma general, las organizaciones necesitan desarrollar tanto políticas orientadas a los equipos como prácticas que apoyen de forma consecuente los procesos de dichos equipos. Esto exige un cambio en la actual orientación al individuo en el entorno de trabajo. Por ejemplo, aunque los estudios demuestran la mayor eficacia de los equipos cuyos miembros trabajan juntos durante un tiempo, a la hora de planificar turnos de trabajo o configurar tripulaciones de vuelo se aplican otros criterios diferentes, como la rotación o la antigüedad. Asimismo, los sistemas de evaluación y compensación del desempeño suelen centrarse preferentemente en las contribuciones individuales de los miembros.

Por otra parte, a partir de los apartados revisados en este artículo, pueden plantearse recomendaciones específicas. Así, por ejemplo, respecto a la composición del equipo, resulta recomendable seleccionar a los miembros no sólo considerando sus conocimientos y habilidades para la tarea, sino también sus competencias para trabajar en equipo (ej. comunicación interpersonal, manejo de conflictos). De esta forma, los nuevos miembros se integrarían más fácilmente en el equipo y aportarían mayor valor. Actualmente, existen diferentes instrumentos para evaluar las competencias de trabajo en equipo y técnicas de *assessment center* para acometer los procesos de selección. Por otra parte, al reemplazar a los miembros de un equipo, conviene realizar cambios limitados y graduales.

Al diseñar equipos, se deben combinar adecuadamente las competencias de sus miembros considerando tanto el grado de diversidad como la integración requerida para realizar eficazmente las tareas. Por ejemplo, evaluar el potencial de fallas en el equipo (formación de subgrupos en el equipo) debidas al alineamiento entre distintas características de sus integrantes (ej. género y nivel de estudios). También, conviene aplicar un plan gradual para desarrollar modelos mentales compartidos que integren a los miembros del equipo más allá de sus diferencias iniciales. Para ello, se pueden realizar diferentes acciones como asegurar una cierta estabilidad en la composición del equipo y emplear programas de entrenamiento como el entrenamiento cruzado. Estos programas interesan especialmente a las organizaciones que utilizan equipos de trabajo formados por personal cualificado y especializado que necesitan aprovechar la sinergia que resulta de la diversidad de conocimiento aportada por sus diferentes miembros (ej. equipos de desarrollo de nuevos productos, equipos de alta dirección).

Respecto al diseño de las tareas, las características de las tareas deben alinearse apropiadamente con el objetivo del equipo y de la organización y diseñarse de forma que promuevan los esfuerzos centrados en la tarea. Además, deben resultar interesantes y motivadoras para los miembros del equipo y proporcionarles retroalimentación regular y fiable sobre su desempeño.

Por otra parte, para mejorar los procesos cognitivos, pueden emplearse diferentes procedimientos orientados a favorecer la comunicación entre los miembros relacionada tanto con la tarea como con las personas. Por ejemplo, participar en experiencias de equipo comunes, dar y recibir retroalimentación y realizar sesiones de análisis de los procesos del equipo. Asimismo, pueden aplicarse los diferentes tipos de entrenamiento revisados, como el entrenamiento de equipo, cruzado o meta-cognitivo.

Finalmente, en la mejora de la eficacia de los equipos, los líderes tienen un papel crucial afectando tanto a los procesos como a los resultados de los equipos. El líder es fundamental en todas las fases de la actuación de un equipo: antes de la tarea para planificar y organizar la actividad del equipo; durante la realización de la tarea para supervisar el desempeño del equipo; y después de la tarea para evaluar, retroalimentar y compensar el rendimiento del equipo. Además, el líder puede establecer una visión compartida alineada con los objetivos del equipo, crear un clima apropiado de apoyo mutuo, desarrollar la cohesión grupal, promover el entrenamiento de equipo, etc. Por otra parte, el líder puede actuar como el motor central para emprender las transformaciones necesarias en el equipo y la organización. Distintas investigaciones muestran que las competencias que necesitan los líderes para conseguir equipos de trabajo más eficaces se pueden aprender mediante los programas de entrenamiento apropiados.

## REFERENCIAS

- Day, D.V., Gronn, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Gil, F., Alcover, C. M<sup>º</sup> y Peiró, J, M<sup>º</sup> (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A. y Beaubien, J.M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ilggen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 518-543.
- Kozlowski, S.W.J. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Chichester: John Wiley & sons.
- Kozlowski, S.W.J e Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- McGrath, J. E., Arrow, H. & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105.
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M. y Van der Vegt, G. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33, 111-132.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge based approach. *Academy of Management Review* 23(1), 163-184.
- Salas, E., Nichols, D.R. y Driskell, J.E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research*, 38(4), 471-488.
- Salas, E., Stagl, K.C. y Burke, C.S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. C.L. Cooper y I. T Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19 (pp. 47-91). Chichester: John Wiley & sons.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.

# LA INNOVACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

## INNOVATION IN WORK TEAMS

Vicente González-Romá

Universitat de València

*En este trabajo se revisa la literatura más reciente sobre innovación en los equipos de trabajo, con el objetivo de mostrar cuáles son los factores más importantes que intervienen en el proceso de innovación. De acuerdo con los modelos teóricos y los estudios empíricos realizados, tales factores son: las características de las tareas que realiza el equipo, las demandas externas, y la composición del equipo, un conjunto de procesos y estados grupales (orientación a la tarea, objetivos y visión compartidos, relaciones de cooperación, reflexividad, participación, apoyo a la innovación, y gestión del conflicto), y el liderazgo. Asimismo, se resalta la necesidad de investigar las consecuencias de la innovación para los equipos de trabajo y sus miembros.*

**Palabras clave:** innovación, equipos de trabajo, procesos grupales, liderazgo.

*We review the literature on innovation in work teams published in the last years with the intention of ascertaining the factors that play a role in the innovation process. According to theoretical models and the results of empirical studies, those factors are the following: Task characteristics, external demands, team composition, a number of team states and processes (task orientation, shared objectives and vision, cooperative relationships, reflexivity, participation, support for innovation, and conflict management), and leadership. We also stress the need of more research on the consequences of team innovation.*

**Key words:** innovation, work teams, team processes, leadership.

### LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Una de las conclusiones de la 34ª Conferencia Anual de la Asociación Europea de Economía Industrial celebrada en Valencia en 2007 fue que "la innovación está en la base del crecimiento económico y de la productividad de los países. Los países que generen estrategias de promoción de la innovación serán los que aseguren su crecimiento y la competencia con otros países de bajo coste productivo" ("Los expertos en Economía Industrial", 2007). Uno de los objetivos de las políticas sectoriales y transversales de ámbito nacional y transnacional para el fomento de la competitividad ha de ser que las organizaciones que configuran el tejido productivo de nuestra sociedad sean innovadoras. Razones para ello no faltan. Una de ellas es su contribución al crecimiento de la economía y el bienestar de la sociedad. Pero además, en un mundo global en el que las condiciones de los mercados pueden cambiar rápidamente, las normativas reguladoras cambian con mayor frecuencia que antaño en los diferentes ámbitos de actuación (local, regional, nacional, internacional), las demandas que reciben las organizaciones son cada vez más complejas, y la competitividad es creciente, las organizaciones necesitan ser innovadoras para sobrevivir (Amabile, 1983; De Dreu, 2006; Tjosvold, Tang, y West, 2004). Quizás por ello, algunos autores han señalado que el factor

que tiene más impacto en la competitividad de las organizaciones es la voluntad de la dirección para promover la innovación (Botkin, 1985).

Cada vez es más frecuente que para fomentar la innovación e incrementar su capacidad de respuesta, las organizaciones desarrollen estructuras en las que los equipos de trabajo son la unidad fundamental (Anderson y West, 1998; Pearce y Ensley, 2004; Tjosvold et al., 2004). Un supuesto que subyace a esta estrategia es la creencia de que la confluencia de distintas perspectivas y habilidades en los equipos de trabajo facilitará el desarrollo de ideas novedosas. Además, la implantación de esas ideas exigirá la colaboración de varias personas trabajando de manera coordinada (Axtell, Holman, y Wall, 2006; Fay, Borrill, Amir, Haward, y West, 2006). Si una innovación ideada y desarrollada por un equipo de trabajo tiene éxito, podrá ser implantada en otras áreas de la organización, dando lugar a una nueva práctica de carácter organizacional (Anderson y West, 1998; Caldwell y O'Reilly, 2003).

Por ello, en el presente artículo se revisará la literatura más reciente sobre innovación en los equipos de trabajo, con el objetivo de mostrar cuáles son los factores más importantes que intervienen en el proceso de innovación. Otras revisiones recientes pueden consultarse en Anderson, De Dreu, y Nijstad (2004), West (2002a), y West y Hirst (2003).

### ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN?

Antes de centrar nuestra atención sobre los mencionados factores, conviene aclarar qué entendemos por innovación. Para ello, recurriremos a la definición de West y Farr (1990). Según estos autores, la innovación en el trabajo es "la introducción e

*Correspondencia:* Vicente González-Romá. Universitat de València. Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Av. Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España.

*E-mail:* Vicente.Glez-Roma@uv.es

implantación intencional en un puesto de trabajo, equipo, u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para ese puesto, equipo, u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización” (p. 9). Esta definición permite distinguir entre innovación y creatividad. Ésta se refiere al proceso de generación de nuevas ideas, mientras que la innovación requiere la implantación de esas nuevas ideas con el fin de promover ciertos cambios y mejoras (West, 2002b). Así pues, la innovación incluye a la creatividad, pero es algo más que ésta. Otro aspecto a destacar de la definición anterior es que una innovación ha de ser novedosa para la unidad estructural implicada (puesto, equipo, organización). Es decir, se trata de una novedad relativa, no absoluta (Anderson et al., 2004; West, 2002b). De esta manera, lo que para un equipo de trabajo puede ser una gran novedad, para otro puede ser una práctica común.

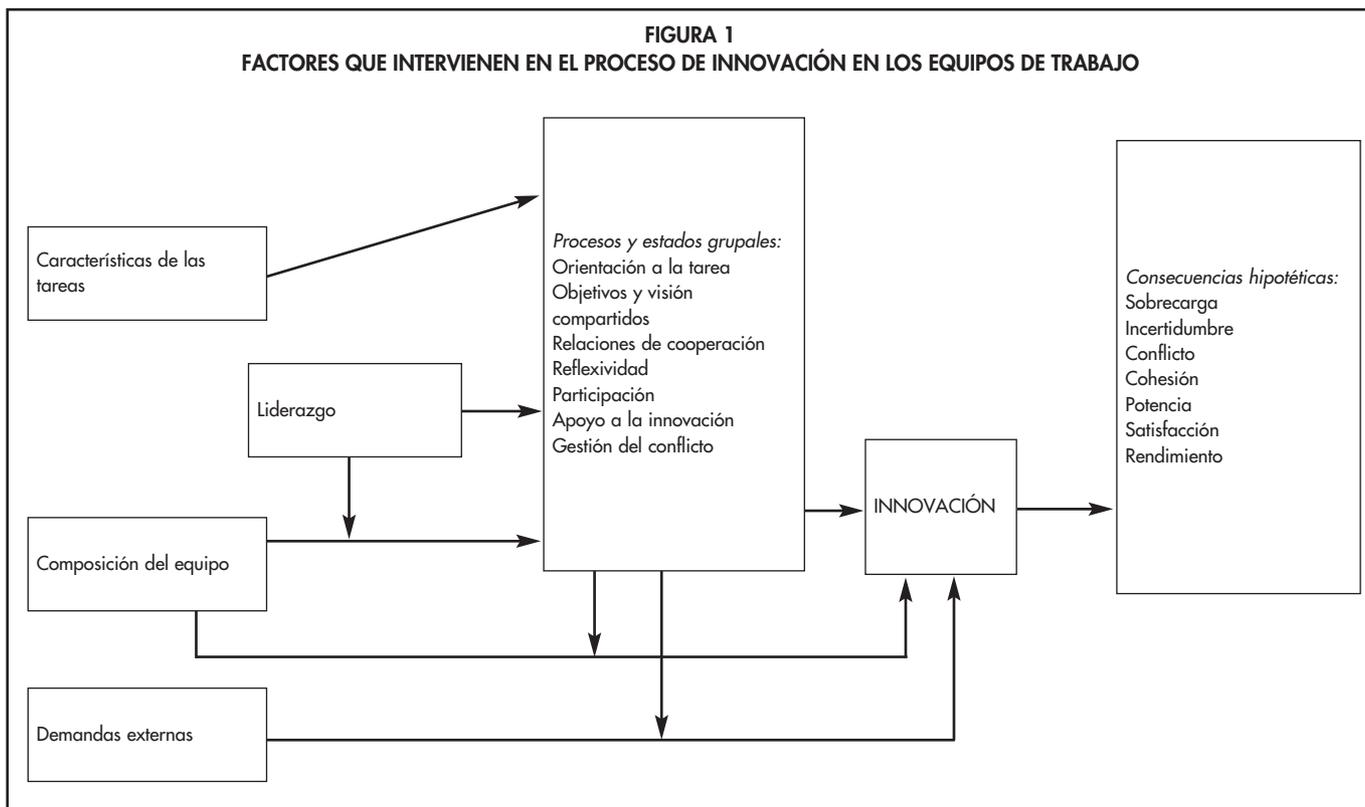
Asimismo, las innovaciones en el trabajo pueden ser valoradas en base a una serie de criterios. West y Anderson (1996) propusieron los siguientes: 1. Magnitud (importancia de las consecuencias generadas por los cambios introducidos), 2. Radicalidad (grado en el que el *status quo* establecido es alterado como consecuencia de los cambios introducidos), 3. Novedad (grado en el que los cambios introducidos son novedosos), y 4. Impacto (grado en el que los cambios introducidos mejoran la eficacia de la unidad implicada).

Por último, cabe señalar que con frecuencia las innovaciones

en las organizaciones se producen como resultado de un proceso iterativo, cíclico, y no lineal, en el que resulta difícil establecer una secuencia ordenada de fases claramente definidas (Anderson et al., 2004). La creatividad juega un papel importante en los primeros momentos del proceso de innovación, cuando los miembros de los equipos tienen que desarrollar nuevas ideas para responder a determinadas necesidades y demandas. Sin embargo, son los factores que estimulan y facilitan la implantación de esas ideas los que juegan un papel más relevante en el proceso de innovación (West, 2002b). De esos factores, nos ocuparemos en el apartado siguiente.

**FACTORES IMPLICADOS EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN**

Los factores que analizaremos en este apartado han sido resalados en algunos modelos teóricos sobre la innovación en equipos de trabajo (por ejemplo, Anderson et al., 2004; Janssen, van de Vliert, y West, 2004; West, 2002a; West y Hirst, 2003) y/o han sido estudiados en investigaciones empíricas. Los modelos teóricos ofrecen justificación teórica a la importancia de los factores considerados, mientras que las investigaciones empíricas aportan evidencia sobre el papel que juegan tales factores en equipos de trabajo reales. Ambos son elementos importantes para entender el proceso de la innovación en los equipos de trabajo. Por razones de espacio, nos centraremos en factores referidos a los equipos de trabajo. Sin embargo, hay que señalar que los equipos actúan en un contexto de nivel



superior (la organización), y por lo tanto, cabe esperar que algunas de sus propiedades (por ejemplo, el clima y la cultura organizacional, la estructura, su tamaño y edad, y el sector en el que desarrollan su actividad) influyan sobre los factores que analizaremos a continuación (ver West y Hirts, 2003).

Los modelos teóricos que han inspirado la investigación sobre innovación en los equipos de trabajo reflejan la influencia del modelo heurístico *inputs-procesos-resultados* (McGrath, 1964). En este marco, la innovación es considerada como un resultado de los equipos, y los procesos grupales como un mediador de las relaciones entre los *inputs* de los equipos y la innovación<sup>1</sup> (e.g., Drach-Zahavy y Somech, 2001). Sin embargo, como veremos a continuación, estudios recientes han mostrado que las relaciones entre la innovación y sus hipotéticos antecedentes son más complejas de lo que se deriva a primera vista del modelo heurístico *inputs-procesos-resultados*, ya que algunos procesos grupales también actúan como moduladores de la relación entre determinados *inputs* (p. ej., diversidad funcional) y la innovación (Fay et al., 2006).

En la Figura 1 presentamos un modelo con el fin de estructurar y organizar el análisis de los factores más importantes implicados en el proceso de innovación en los equipos de trabajo. En el modelo se identifica una serie de factores de entrada o *inputs* (las características de las tareas que realiza el equipo, las demandas externas, y la composición del equipo), un conjunto de procesos y estados grupales, y el liderazgo, como antecedentes de la innovación, y también se considera las posibles consecuencias de la innovación para los equipos de trabajo.

### Características de las tareas

Un equipo de trabajo es un grupo de individuos que: a. realiza un conjunto de tareas relevantes para la organización a la que pertenecen, b. comparten uno o más objetivos, c. interactúan frecuentemente para desarrollar sus tareas, d. muestran una relación de interdependencia funcional, e. tienen una identidad de equipo que les permite diferenciarse de otras unidades, y f. forman parte de una unidad superior (la organización) que establece límites y constricciones sobre el equipo, e influye sobre sus intercambios con otras unidades de la organización (Kozlowski y Bell, 2003). Las tareas que realiza un equipo de trabajo contribuyen a definir su estructura, funcionamiento y composición (West, 2002a). Según este investigador, el grado en que esas tareas fomentan la autonomía del equipo, ofrecen oportunidades de aprendizaje, desarrollo, y de interacción social, y el grado en que el equipo participa en su realización de principio a fin (identidad de la tarea), influyen sobre el nivel de orientación a la tarea (o motivación intrínseca) del equipo. Este constructo se refiere a un estado motivacional colectivo producido por las respuestas de los individuos a las propiedades de las tareas del equipo

(Amabile, 1983), que a su vez influirá sobre su nivel de creatividad e innovación. Esta secuencia de relaciones se apoya en el modelo componencial de la creatividad de Amabile (1983), quien se refiere a la motivación intrínseca como uno de los factores que fomentan la creatividad. Así pues, desde esta perspectiva se propone que la influencia de las características de las tareas de un equipo de trabajo sobre su nivel de innovación está mediada por la orientación a la tarea del equipo.

### Demandas externas

Los equipos de trabajo también innovan como respuesta a las demandas y amenazas externas, tales como la incertidumbre sobre el futuro, las presiones temporales, y la competitividad (West, 2002a). Desde esta perspectiva, la innovación es una estrategia para reducir tales amenazas (Menor, Kristal, y Rosenzweig, 2007). Además, las demandas externas también desempeñan un papel motivador. Innovar implicar modificar el *status quo* y ciertos patrones de funcionamiento. Esto suscita resistencia al cambio y conflictos, cuya gestión requiere un esfuerzo continuado. Este esfuerzo ha de ser, al menos parcialmente, motivado por las demandas externas (West, 2002a).

Algunos estudios empíricos resaltan el papel de las demandas externas. Por ejemplo, Borill y colaboradores (2000) hallaron en una muestra de equipos de salud que los equipos más innovadores eran aquéllos ubicados en áreas con malos indicadores de salud en la población (alta demanda externa) en los que había un nivel de participación alto en la toma de decisiones. Es decir, las demandas externas y la participación en el equipo interactuaban para predecir la innovación.

La evidencia empírica disponible sobre la relación entre las demandas externas y la innovación en equipos de trabajo es escasa. Una hipótesis interesante a considerar es que la relación sea curvilínea, con forma de U invertida, ya que tiene sentido esperar que unos niveles extremadamente altos de demandas externas puedan llegar a ser disfuncionales (West, 2002a).

### Composición del equipo

La relación entre las características de los miembros de los equipos y los resultados de éstos ha sido objeto de investigación durante las últimas décadas. Una buena parte de esos estudios ha investigado la composición de los equipos a través de indicadores de diversidad (Williams y O'Reilly, 1998; Jackson, Joshi, y Erhardt, 2003; van Knippenberg y Schippers, 2007). La diversidad de un equipo de trabajo hace referencia al grado en el que los individuos que lo componen son diferentes respecto a alguno de sus atributos, tanto visibles o superficiales (por ejemplo, sexo, edad), como no visibles o profundos (por ejemplo, educación, área de especialización, valores, personalidad). Cabe pensar que cuando la diversidad está asociada a

<sup>1</sup> El término *inputs* se refiere a la composición y recursos de los equipos de trabajo, mientras que los *procesos* son las actividades que los miembros de los equipos desarrollan para realizar sus tareas (Kozlowski y Ilgen, 2006).

una mayor variedad de recursos cognitivos (información, conocimientos, opiniones, perspectivas) y competencias, el equipo de trabajo estará en mejor disposición de elaborar soluciones novedosas a las demandas y problemas que se le presentan (Polzer, Milton, y Swann, 2002; Webber y Donahue, 2001). Por ejemplo, un equipo multidisciplinar de una consultora de estudios de mercado que desarrolla un proyecto para un cliente, compuesto por un/a psicólogo/a, un/a sociólogo/a, un/a experto/a en marketing, un/a informático/a, y un/a estadístico/a, podrá generar respuestas más novedosas, ricas y diversas a las demandas del cliente, que un equipo sólo compuesto por expertos en marketing. Esta hipótesis de una relación lineal positiva entre diversidad informacional y de competencias, e innovación, basada en las teorías de la información y toma de decisiones (Williams y O'Reilly, 1998), está detrás de algunos estudios empíricos. Así, (Bantel y Jackson, 1989) encontraron en una muestra de equipos directivos que la diversidad referida al área funcional de la organización de la que provenían los directivos presentaba una relación positiva con el número de innovaciones desarrolladas. Drach-Zahavy y Somech (2001) hallaron en una muestra de equipos de escuelas que la diversidad funcional (diversidad referida a los roles profesionales presentes en el equipo) correlacionaba positivamente con la innovación del equipo. Asimismo, González-Romá y West (2005) observaron en una muestra de equipos de atención primaria que la diversidad funcional estaba positivamente relacionada con la cantidad y la calidad de las innovaciones implantadas por los equipos. Más recientemente, en la industria cinematográfica, Perretti y Negro (2007) encontraron que la inclusión de nuevos miembros en los equipos de producción estaba positivamente relacionada con dos medidas de innovación en los géneros cinematográficos.

Sin embargo, la relación puede no ser tan sencilla como parece. Muchos investigadores que han estudiado la relación entre diversidad y resultados de los equipos de trabajo han encontrado resultados contradictorios y no concluyentes (ver las revisiones de Williams y O'Reilly, 1998; Jackson et al., 2003; van Knippenberg y Schippers, 2007). Las diferencias entre los miembros del equipo podrían poner en marcha procesos de categorización social (Tajfel, 1981; Turner, 1987) que resultarían en la aparición de subgrupos dentro del equipo (por ejemplo, los veteranos y los "recién llegados"). Estos subgrupos podrían iniciar un proceso de diferenciación y discriminación que afectaría a la capacidad del equipo para trabajar de manera coordinada, y por tanto, a su capacidad para implantar ideas novedosas.

Por ello, recientemente se ha insistido en la idea de que para que la diversidad en los equipos de trabajo contribuya a la innovación, aquella ha de ir acompañada de procesos grupales que faciliten la integración de los miembros del equipo y la discusión constructiva de las diferentes opiniones e ideas (West, 2002a). Algunas investigaciones recientes respaldan esta idea.

O'Reilly, Williams y Barsade (1998) observaron en una muestra de equipos de una organización industrial que tenía "reputación a nivel nacional por su buena gestión de la diversidad" (p. 191), que la diversidad étnica de los equipos predecía positivamente su nivel de innovación.

Fay et al. (2006) encontraron que la relación positiva entre el número de roles profesionales presentes en equipos multiprofesionales de salud y la calidad de las innovaciones implantadas, estaba modulada por la calidad de los procesos grupales que se desarrollaban en el seno de los equipos, de manera que la mencionada relación era más alta cuanto mejores eran los procesos grupales considerados (visión compartida, seguridad psicológica, orientación a la tarea, e interacción social). Es decir, la diversidad funcional contribuía a la innovación si en los equipos se desarrollaban procesos grupales de calidad.

Somech (2006) observó en una muestra de equipos de atención primaria que la relación entre la diversidad funcional y la reflexividad grupal (esto es, el grado en el que los miembros del equipo reflexionaban colectivamente sobre los objetivos, las estrategias, el funcionamiento, y el entorno del equipo) estaba modulada por el liderazgo participativo (es decir, el grado en el que los miembros del equipo participaban en la toma de decisiones). Además, la reflexividad mediaba completamente la relación entre la interacción 'diversidad funcional\*liderazgo participativo', por una parte, e innovación del equipo, por otra. Estos resultados implican que los equipos con una alta diversidad funcional y un alto grado de liderazgo participativo son los que mostraban un mayor nivel de reflexividad grupal, que a su vez estaba asociada a un mayor nivel de innovación.

Estos resultados sugieren la importancia que tienen determinados procesos grupales como facilitadores de la innovación. De esos procesos nos ocuparemos en el apartado siguiente.

### **Procesos grupales**

Una buena parte de la investigación realizada sobre la innovación en los equipos de trabajo ha tratado de determinar cuáles son los procesos grupales que fomentan la innovación. Teóricamente, estos procesos son los antecedentes más inmediatos de la innovación (ver Figura 1). En el presente apartado vamos a centrarnos en una serie de procesos grupales sobre los que la investigación más reciente ha aportado evidencia empírica.

*Desarrollar objetivos y una visión del equipo compartidos.* Clarificar y compartir los objetivos del equipo, así como una visión sobre su estado futuro, puede facilitar inicialmente la innovación orientando la producción y el filtrado de las nuevas ideas (West, 2002a). Además, para coordinar de manera eficaz sus esfuerzos, los miembros de los equipos deben entender cuáles son los objetivos compartidos a lograr, y el tipo de equipo que quieren contribuir a construir. Por último, compartir los objetivos y la visión del equipo posibilitará el compromiso necesario para superar los obstáculos y la resistencia durante la implantación de las nuevas ideas (West y Anderson, 1996).

La evidencia empírica disponible apoya la importancia de este proceso. West y Anderson (1996), en una muestra de equipos directivos, y Borrill y colaboradores (2000), en una muestra de equipos de salud, encontraron que la claridad y el compromiso con los objetivos del equipo estaban relacionados positivamente con la innovación del equipo. Pearce y Ensley (2004), en una muestra de equipos de una factoría de componentes para la automoción, observaron que una visión compartida sobre el estado futuro del equipo predecía positivamente el nivel de innovación de los equipos.

*Desarrollar relaciones de cooperación.* Implantar ideas novedosas en equipos de trabajo requiere la colaboración de varias personas. Tjosvold (2002) ha resaltado el papel de las relaciones de cooperación como facilitador de la innovación. En situaciones de cooperación, los individuos creen que los logros de otros miembros del equipo contribuyen a los logros propios, y a la consecución de los objetivos comunes del equipo. Cuando alguien logra un avance, todos ganan. En situaciones de competición, los individuos creen que cuando alguien logra sus objetivos, otros miembros tendrán más difícil lograr los suyos propios. Cuando alguien consigue un logro, los demás pierden. Tjosvold (2002) argumenta que en situaciones de cooperación es más fácil interactuar considerando y debatiendo abiertamente puntos de vista diferentes a los propios, lo cual facilita la producción de ideas novedosas. Estos patrones de interacción también contribuyen a crear un clima de seguridad psicológica dentro del equipo que no inhiba la expresión de nuevas ideas. Además, promueven el apoyo social entre los miembros del equipo y su compromiso con las propuestas elaboradas, aspectos que serán muy importantes durante la fase de implantación de las nuevas ideas.

El estudio de Tjosvold y colaboradores (2004) respalda alguna de las relaciones propuestas. En una muestra de equipos de trabajo de diferentes tipos de organizaciones, Tjosvold y colaboradores observaron que la relación entre cooperación e innovación estaba mediada por la reflexividad grupal; es decir, cuanto mayor era el grado de cooperación que presentaban los equipos, mayor era su nivel de reflexividad, que a su vez se relacionó con un mayor nivel de innovación. Por el contrario, cuanto mayor era el grado de relaciones de competición que presentaban los equipos, menor era su nivel de reflexividad, y consecuentemente, su nivel de innovación.

*Reflexividad.* El estudio de Tjosvold y colaboradores citado anteriormente pone de manifiesto el importante papel que juega la reflexividad como antecedente inmediato de la innovación. La reflexividad es el grado en el que los miembros del equipo reflexionan abierta y colectivamente sobre los objetivos, las estrategias, el funcionamiento, y el entorno del equipo, y actúan en consecuencia para responder a determinadas circunstancias internas o externas, actuales o futuras (West, 1996). La reflexividad grupal tiene tres elementos nucleares: reflexión, planificación, y acción (West, 2000). La reflexividad

ofrece oportunidades para la innovación, ya que implica que el equipo de trabajo está continuamente revisando su propia realidad y elaborando planes para cambiarla.

Diversos estudios han mostrado que la reflexividad predice diversos indicadores de eficacia de los equipos de trabajo (ver West, 2002a). En lo que se refiere a su relación con la innovación, los estudios ya citados de Tjosvold et al. (2004) y Somech (2006) apoyan la existencia de una relación positiva.

*Participación en la toma de decisiones.* La participación activa de los miembros de los equipos de trabajo en la toma de decisiones facilita la interacción social y la distribución de información, conocimientos y perspectivas. En estas condiciones, es muy probable que unas ideas den paso a otras de mayor calidad. Además, la participación contribuye a reducir la resistencia al cambio y fomenta el compromiso con las ideas novedosas desarrolladas, contribuyendo así a su implantación por el equipo de trabajo (West y Hirst, 2003).

West y Anderson (1996) mostraron que la participación en el equipo estaba positivamente relacionada con una medida global de innovación, y de todos los predictores considerados, la participación fue el que mostró una relación más fuerte con el número de innovaciones implantadas.

*Apoyo a la innovación.* En los equipos donde se anima a los miembros para que aporten ideas novedosas, se aprueba la implantación de esas ideas, y se ofrece apoyo y recursos para su aplicación, la innovación será mayor que en los equipos en los que el apoyo a la innovación es bajo (West, 2002a). El apoyo a la innovación también incluye la tolerancia al error (Agrell y Gustafson, 1996).

En el estudio de West y Anderson (1996) citado anteriormente se observó que el apoyo a la innovación fue el predictor que mostró una relación más fuerte con la medida global de innovación usada, y con la dimensión de novedad de las innovaciones. Caldwell y O'Reilly (2003) encontraron una relación positiva entre una medida de apoyo a la creatividad y la innovación de los equipos.

*El conflicto grupal y su gestión.* El conflicto puede aparecer en los equipos de trabajo como resultado de las discrepancias que sus miembros mantienen en torno al contenido de las tareas, los objetivos del trabajo, y los procedimientos para lograrlos (conflicto de tareas), y de la percepción de incompatibilidades personales y diferencias de valores (conflicto relacional) (Gamero, González-Romá y Peiró, en prensa). El conflicto relacional obstaculiza el procesamiento de información relevante, perjudicando así el rendimiento del equipo. Además, afecta negativamente a las respuestas afectivas de sus miembros (De Dreu y Weingart, 2003; Gamero et al., en prensa). Respecto al conflicto de tarea y su relación con los resultados de los equipos existe cierta controversia. Algunos investigadores piensan que el conflicto de tareas fomenta un debate abierto de ideas que contribuye a que el equipo analice con mayor detalle la información sobre las tareas a realizar, lo que a su vez produce un mejor rendimiento (Jehn,

Northcraft, y Neale, 1999). Sin embargo, en su meta-análisis, De Dreu y Weingart (2003) encontraron una correlación negativa entre el conflicto de tareas y el rendimiento grupal.

Los estudios que han investigado la relación del conflicto grupal con la innovación en equipos de trabajo son todavía escasos. Recientemente, De Dreu (2006) puso a prueba la hipótesis de que la relación entre el conflicto de tareas y la innovación era curvilínea, con forma de U invertida. La idea es que un nivel moderado de conflicto produce la activación necesaria para realizar un análisis detallado del problema en cuestión, lo cual facilita la producción de ideas novedosas. Además, también motiva a los miembros del equipo a trabajar para resolver sus diferencias. Cuando el nivel de conflicto es muy bajo, falta ese nivel de activación inicial. Cuando es muy alto, la tensión interpersonal asociada impide que los miembros se centren en el problema en cuestión y produzcan soluciones novedosas, reduciendo también la motivación para trabajar cooperativamente en la selección e implantación de soluciones (De Dreu, 2006). Los resultados obtenidos por De Dreu apoyaron la relación curvilínea entre conflicto de tareas e innovación, y además mostraron que esa relación estaba mediada por el uso de estrategias cooperativas de solución de problemas, de manera que el conflicto de tareas presentaba una relación curvilínea con el uso de las citadas estrategias, y esta variable mostró una relación positiva con la innovación del equipo.

La importancia de una aproximación cooperativa a la gestión del conflicto, en la que se resalta la importancia de los objetivos comunes, el esfuerzo por entender las opiniones de los otros, una orientación hacia el beneficio mutuo, y la elaboración de soluciones que incorporen diversos puntos de vista, también es apoyada por los resultados del estudio de Chen, Liu, y Tjosvold (2005). Estos investigadores hallaron que el uso de una aproximación cooperativa correlacionaba positivamente con la innovación de los equipos estudiados, mientras que el uso de estrategias competitivas, caracterizadas por el uso de la presión e intimidación para 'convencer' al otro, y la percepción del conflicto como una situación donde se pierde o se gana, correlacionó negativamente.

### Liderazgo

Los líderes de los equipos de trabajo ejercen influencias importantes sobre las percepciones, las respuestas afectivas, y las conductas de los miembros de los equipos de trabajo (González-Romá, Peiró, y Tordera, 2002; Sy, Côté, y Saavedra, 2005; Schaubroeck, Lam, y Cha, 2007). Diversos estudios han mostrado que el desempeño de las funciones de liderazgo influye sobre el rendimiento de los equipos (Burke et al., 2006; G. Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, y Rosen, 2007), y aunque el número de estudios que se ha ocupado de la relación entre li-

derazgo e innovación en los equipos de trabajo es todavía relativamente pequeño<sup>2</sup> (West y Hirst, 2003), hay razones para pensar que el liderazgo es un factor importante en el proceso de innovación de los equipos.

Agrell y Gustafson (1996) indican que los estudios de Maier (1970) acerca la influencia del liderazgo sobre la solución de problemas y la creatividad en grupos, dan pistas interesantes acerca de la relación entre liderazgo e innovación. Los resultados de los experimentos que Maier y colaboradores realizaron sugieren una serie de principios de actuación, algunos de los cuales presentamos a continuación: a. los líderes han de potenciar el análisis profundo de la situación, y estimular la elaboración de un gran número de soluciones alternativas, b. han de preservar la fase de elaboración de ideas de las críticas del grupo, ya que éstas pueden inhibir aquélla. En esta fase, las críticas han de ser reemplazadas por soluciones alternativas, c. han de asegurarse de que todas las opiniones sean expresadas, d. han de expresar sus expectativas positivas sobre los miembros del grupo, ya que esto contribuye a la elaboración de ideas novedosas, y e. han de evitar exponer sus ideas al principio de la discusión, ya que sus opiniones no suelen ser valoradas adecuadamente.

Recientemente, Mumford, Scott Gaddis y Strange (2002) revisaron la literatura sobre liderazgo de grupos de personas que realizan un trabajo creativo. En sus conclusiones, Mumford y colaboradores proponen desarrollar un estilo de liderazgo integrador que incluya tres funciones principales: 1. Generación de ideas: facilitar la elaboración de ideas, para lo cual hay que construir el clima adecuado; 2. Estructuración de ideas: orientar la valoración de las ideas y el trabajo realizado, estableciendo los resultados esperados, e identificando e integrando los proyectos a desarrollar; y 3. Promoción de ideas: obtener apoyo y recursos para la implantación de las ideas.

En el desempeño de sus funciones, los líderes pueden facilitar la innovación contribuyendo al desarrollo de ciertos procesos grupales. Clarificando los objetivos del equipo y creando una visión compartida del mismo, estimulando la participación en la toma de decisiones, reservando periódicamente un tiempo para la reflexión en equipo, gestionando el conflicto cooperativamente, y ofreciendo apoyo a la implantación de las nuevas ideas, los líderes pueden contribuir a la innovación en los equipos de trabajo. Dackert, Loov y Martensson (2004) obtuvieron correlaciones positivas entre el liderazgo orientado hacia las personas y el liderazgo orientado hacia el cambio y el desarrollo, por una parte, y el apoyo a la innovación, por otra. Además, la primera dimensión de liderazgo mencionada también correlacionó positivamente con la participación en el equipo. West et al. (2003) observaron en diferentes muestras de equipos de salud, que la claridad acerca de quién ejercía el liderazgo estaba relacionada positivamente con una medida global de procesos grupales que

<sup>2</sup> La revista *Leadership Quarterly* dedicó en los años 2003 y 2004 dos números especiales a las relaciones entre liderazgo, creatividad e innovación.

incluía indicadores de participación en el equipo, apoyo a la innovación, claridad y compromiso con los objetivos del equipo, y uso de la controversia constructiva. Además, observaron una relación positiva entre la medida global de procesos grupales y la innovación, de modo que que la relación entre claridad del liderazgo e innovación de los equipos estaba mediada por los procesos grupales. Finalmente, tal como se señaló anteriormente, cabe recordar que el liderazgo también puede modular la relación entre la composición del equipo y algunos procesos grupales (ver Somech, 2006).

Así pues, los estudios realizados hasta la fecha indican que el liderazgo de los equipos de trabajo puede contribuir notablemente a fomentar la innovación (Mumford y Licuanan, 2004).

### LAS CONSECUENCIAS DE LA INNOVACIÓN

Como señalamos anteriormente, en los modelos teóricos que han inspirado la investigación sobre la innovación en los equipos de trabajo, ésta aparece como un resultado de los equipos. Por ello, salvo en contadas ocasiones (e.g., Pearce y Ensley, 2004), los estudios empíricos han tratado la innovación como una variable criterio o dependiente, ignorando las influencias que la innovación puede tener en ciertos estados y procesos de los equipos (Anderson et al., 2004).

La innovación puede implicar nuevas tareas para los miembros de los equipos de trabajo contribuyendo así a aumentar su carga de trabajo (Anderson et al., 2004; Janssen et al., 2004). Asimismo, los cambios introducidos pueden generar cierta ambigüedad e incertidumbre, exponiendo al equipo a conflictos internos y con otras unidades de la organización (Anderson et al., 2004; Janssen et al., 2004). Todo ello, puede, a corto plazo, afectar negativamente a la eficacia del equipo (De Dreu, 2006). No obstante, las potenciales consecuencias dependerán de los recursos del equipo, de los procesos grupales (e.g., gestión del conflicto), y del resultado de la implantación de las nuevas ideas (Janssen et al., 2004). Si ésta resulta ser un éxito, probablemente la potencia del equipo (esto es, la creencia colectiva sobre su eficacia), su cohesión, la satisfacción de sus miembros, y su rendimiento, mejorarán.

Los resultados prometedores de la escasa investigación realizada sobre las consecuencias de la innovación en los equipos de trabajo sugieren que en el futuro habrá que prestar más atención a esta cuestión. Pearce y Ensley (2004) observaron que el grado en el que los equipos mantenían una visión compartida sobre su estado futuro, por una parte, y la innovación, por otra, estaban recíproca y positivamente relacionados, configurando un círculo virtuoso en el que una mayor visión compartida estaba asociada a niveles más altos de innovación, que a su vez contribuían a una mayor visión compartida.

### COMENTARIOS FINALES

La investigación revisada ha generado un cuerpo de conocimientos que puede ser usado para diseñar intervenciones que tengan

por objeto final el fomento de la innovación en las organizaciones. En base a la revisión realizada, cabe esperar que un equipo que realiza tareas motivadoras en un contexto con cierto nivel de demandas, y que tiene un líder que potencia los procesos grupales considerados, será un equipo innovador. Asimismo, en función de las relaciones existentes entre liderazgo, procesos grupales e innovación, cabe esperar que las intervenciones dirigidas a fomentar ciertas habilidades en los líderes de los equipos, y a desarrollar los procesos grupales analizados, tengan efectos notables. Para estimular la innovación, los líderes de los equipos deben poseer conocimientos técnicos y profesionales propios del área de actuación del equipo, habilidades de desarrollo de la creatividad que les permitan movilizar el potencial de sus colaboradores, y habilidades de integración y dirección de equipos que les ayuden a gestionar la implantación de los cambios (Mumford y Licuanan, 2004; West y Hirst, 2003). A través de la selección de líderes, su socialización y formación, se puede contribuir a que los líderes de una organización desarrollen competencias para promover la innovación (Chen et al., 2005). Por otra parte, teniendo en cuenta que con frecuencia innovar exige el trabajo en equipo, la selección, socialización y formación de los miembros de la organización debería prestar atención a las habilidades que exige el trabajo en equipo (ver Stevens y Campion, 1994, 1999). Estas habilidades facilitarán el desarrollo de los procesos grupales que influyen positivamente sobre la innovación.

Como apuntamos anteriormente, en los próximos años la investigación sobre innovación en equipos de trabajo deberá prestar atención a las consecuencias de la innovación (Anderson et al., 2004; Janssen et al., 2004). Asimismo, considerando que los equipos operan en un contexto más amplio (la organización), será necesario utilizar diseños de investigación multinivel que nos permitan determinar qué propiedades de la organización estimulan la innovación en los equipos y cuáles la inhiben, y cuál es la influencia de la innovación en los equipos sobre las experiencias de los individuos que los componen.

La innovación es un proceso iterativo, cíclico, y no lineal que se desarrolla a través del tiempo. Sin embargo, la mayor parte de los estudios revisados son transversales, y por lo tanto, presentan serias limitaciones para entender la dinámica de ese proceso en situaciones reales. Son necesarios estudios longitudinales que cubran ampliamente el proceso de innovación, desde las fases iniciales donde prima la generación de ideas, hasta los periodos en los que pueda observarse las consecuencias de la innovación.

Existe una gran variedad en las medidas de innovación utilizadas en los estudios revisados: desde medidas globales de autoinforme compuestas por 2 ítems (Caldwell y O'Reilly, 2003) hasta el uso de expertos externos que evaluaban cada una de las innovaciones introducidas por los equipos durante un periodo determinado en relación con una serie de dimensiones de la innovación (magnitud, radicalidad, novedad, e impacto) (e.g., West et al., 2003). A nuestro juicio, sería

conveniente que en el futuro aumentara la utilización de diseños de medición similares a los utilizados por West y colaboradores (2003). De esta manera, no sólo se evitarían ciertos sesgos y efectos no deseables, sino que además sería posible un análisis más detallado de la innovación.

La innovación no sólo contribuye a la supervivencia de las organizaciones que operan en entornos cambiantes. Además, contribuye a desarrollar la creatividad y las habilidades sociales de las personas que trabajan en ellas, y es un medio para mejorar el contexto en el que desempeñan su trabajo. Éstas son buenas razones para fomentar la innovación en las organizaciones y en los equipos de trabajo, y apoyar su estudio, que, en último término, nos permitirá conocer mejor el fenómeno y gestionarlo adecuadamente.

#### AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se ha realizado en el marco de los proyectos "Diversidad y Rendimiento en los Equipos de Trabajo" (Ref: SEJ2004-07383/PSIC); y "Programa de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: Unidades de trabajo y calidad de vida laboral" (CONSOLIDER-C, Ref: SEJ2006-14086/PSIC), ambos financiados por el Ministerio de Educación y Ciencia.

#### REFERENCIAS

- Agrell, A., y Gustafson, R. (1996). Innovation and creativity in work groups. En M. A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology* (pp. 317-344). Chichester: John Wiley.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., y Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Anderson, N. R., y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Axtell, C., Holman, D., y Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 509-516.
- Bantel, K., y Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Borrill, C. S., Carletta, J., Carter, A. J., Dawson, J., Garrod, S., Rees, A., et al. (2000). *The effectiveness of health care teams in the national health service*. Birmingham, UK: Aston Centre for Health Service Organization.
- Botkin, J. (1985). Transforming creativity into innovation: Processes, prospects, and problems. En R. Kuhn (Ed.), *Frontiers in creative and innovative management* (pp. 25-40). Cambridge, MA: Ballinger.
- Caldwell, D. F., y O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations - the role of social influence. *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Chen, G. Q., Liu, C. H., y Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in china. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Dackert, I., Loov, L. A., y Martensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 301-318.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Drach-Zahavy, A., y Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 5(2), 111-123.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., y West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 553-567.
- Gamero, N. González-Romá, V. y Peiró, J. M. (en prensa). The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams` Affective Climate: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- González-Romá, V., y West, M. A. (2005). *Demographic diversity and team innovation: Testing linear and non-linear relationship models*. Unpublished manuscript.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465-473.
- Jackson, S. E., Joshi, A., y Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Janssen, O., van de Vliert, E., y West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kozlowski, S. W. J., y Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. I. Ilgen y R. J.

- Klimoski (Eds), *Handbook of psychology, Volume 12, Industrial and organizational psychology* (pp. 333-376). Hoboken, NJ: John Wiley y Sons.
- Los expertos en Economía Industrial señalan a la innovación como el principal reto para los próximos años (2007, 17-23 Septiembre). *Noticies. Fundació Universitat-Empres de València*, p. 1.
- Maier, N. R. F. (1970). *Problem solving and creativity in individuals and groups*. Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction..* New York: Holt, Rinehart, y Winston.
- Menor, L. J., Kristal, M. M., y Rosenzweig, E. D. (2007). Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance. *Manufacturing y Service Operations Management*, 9(4), 559-578.
- Mumford, M. D., y Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *Leadership Quarterly. Special Issue: Leading for Innovation*, 15(1), 163-171.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., y Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- O'Reilly, C. A., Williams, K. Y., y Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? En E. Mannix, y M. Neale (Eds.), *Research in the management of groups and teams* (pp. 183-207). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pearce, C. L., y Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- Perretti, F., y Negro, G. (2007). Mixing genres and matching people: A study in innovation and team composition in hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 563-586.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., y Swann, W. B., Jr. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Stevens, M. J., y Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530.
- Stevens, M. J., y Campion, M. A. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25(2), 207-228.
- Sy, T., Côté, S., y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L., y West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in china - the contribution of goal interdependence. *Group y Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Tjosvold, D. (2002). Theory-oriented reviews for applied psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 387-393.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: A social categorization theory*. Oxford, UK: B. Blackwell.
- van Knippenberg, D., y Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Webber, S. S., y Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. En M. Beyerlein, D. A. Johnson y S. T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams*. (pp. 1-29). Stamford, CT: JAI Press.
- West, M. A., y Farr, J. L. (1990). Innovation at work. En M. A. West, y J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley.
- West, M. A. (2002a). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51(3), 355-387.
- West, M. A. (2002b). Ideas are ten a penny: It's team implementation not idea generation that counts. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51(3), 411-424.
- West, M. A., y Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., y Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 393-410.
- West, M. A., y Hirst, G. (2003). Cooperation and teamwork for innovation. En M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 297-319). Chichester, England: Wiley.
- Williams, K., y O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. En B. Staw, y L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.

# LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES POR MEDIOS EXTRAJUDICIALES

## ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT BY OUT-OF-COURT MEANS

**Roberto Martínez-Pecino, Lourdes Munduate y Francisco J. Medina**

*Departamento de Psicología Social, Universidad de Sevilla*

*En este artículo los autores analizan diferentes aspectos de la solución de conflictos organizacionales a través de medios extrajudiciales. Así, comienzan destacando la importancia y el interés creciente de los medios de solución extrajudicial de conflictos a nivel europeo; a continuación se centran en la evolución desarrollada en España, presentando un modelo contrastado de mediación en el ámbito de las relaciones laborales: el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). Los autores también destacan la importancia de las intervenciones de mediación, a veces informales, que se realizan dentro de las propias organizaciones, enfatizando la mediación como herramienta de carácter preventivo. Otro aspecto que se considera es la importancia de las estrategias empleadas en la mediación (estrategias reflexivas, substantivas y contextuales) y su efectividad. Por último, los autores plantean algunos de los beneficios derivados de la mediación.*

**Palabras clave:** gestión de conflictos, mediación, solución extrajudicial.

*This article examines different aspects of organizational conflict management by non-judicial means. The authors begin emphasizing the crescent importance and interest of the non-judicial means of conflict resolution at a European level. Next, based on the evolution of the topic in Spain, they present a contrasted model of mediation in labor relation settings: The Extrajudicial System for Labour Conflict Resolution in Andalusia (SERCLA). The authors also point out the importance of mediation interventions, some times informal, which are made within the organizations, emphasizing mediation as a preventive tool. Another aspect considered in this article is the importance of the strategies used in mediation (contextual, substantive and reflexive strategies) and its efficiency. Finally, the authors comment on some benefits produced from mediation.*

**Key words:** conflict management, mediation, non-judicial resolution.

**E**l conflicto es una parte inevitable de la vida de las organizaciones que puede tener consecuencias negativas si no se gestiona adecuadamente (Giebels y Janssen, 2005; Munduate y Martínez, 2004). Históricamente, las organizaciones han empleado aproximaciones basadas en los derechos y el poder para afrontar los conflictos laborales; sin embargo, muchas organizaciones del sector público y privado han comenzado a darse cuenta de los grandes costes tanto financieros como humanos consumidos durante esos procesos de resolución de conflictos. Por ello, las organizaciones empiezan a utilizar procesos alternativos de resolución de conflictos, y en especial la mediación, para gestionar conflictos y mejorar las relaciones laborales (Nabatchi, Bingham, y Good, 2006). De este modo, la gestión de conflictos y la mediación está cobrando cada vez más importancia en el ámbito de las relaciones laborales.

### CRECIENTE INTERÉS POR LA MEDIACIÓN EN EUROPA

Como se establece en el Libro Verde sobre modalidades alternativas de solución de conflictos, la gestión de conflictos y especialmente los procedimientos de resolución alternativa de

los mismos, son una prioridad política en Europa (European Commission, 2002a). En este sentido, el informe sobre las Relaciones Industriales y el Cambio en la Unión Europea (European Commission, 2002b) considera la mejora de los procedimientos no judiciales de prevención y/o solución de conflictos - como la mediación, la conciliación y el arbitraje - como uno de los criterios para medir la calidad de las relaciones laborales.

La propuesta para la directiva del Parlamento Europeo y el Consejo (European Commission, 2004), promueve la mediación como un mecanismo que resulta rápido, simple y eficiente en relación a sus costes, para la solución de conflictos. Este mecanismo permite considerar un mayor rango de intereses de las partes implicadas, proveyendo, al mismo tiempo, la oportunidad de alcanzar un acuerdo que sea voluntariamente respetado, y que preserve una relación amistosa. En efecto, dicha Comisión considera que la mediación tiene un elevado potencial por descubrir, como procedimiento de resolución de conflictos. En este sentido, el profesor Rodríguez-Piñero (2005) destaca las ventajas de estos sistemas de resolución de conflictos, que permiten preservar las relaciones interpersonales, así como promover la búsqueda de soluciones integradoras a través del consenso y sobre todo adaptadas a las peculiaridades del caso. En la Reunión del Consejo Europeo sobre Empleo y Política Social en Bruselas (European Council, 2001) el Conse-

---

*Correspondencia:* Roberto Martínez-Pecino. Universidad de Sevilla. Departamento de Psicología Social. C/Camilo José Cela s/n 41011- Sevilla. España. E-mail: [rmpicino@us.es](mailto:rmpicino@us.es)

reconoció que, en la mayor parte de los Estados Miembros, los mecanismos no-judiciales de resolución de conflictos contribuyen a la resolución de los mismos y juegan un importante papel en las relaciones entre empresarios/as y trabajadores/as.

Los cambios en las preocupaciones y prioridades del contexto europeo y las notables demandas sociales de nuestro contexto cultural, han requerido un esfuerzo colectivo de la comunidad científica para abordar el estudio y la mejora de las prácticas de intervención no judicial de terceras partes. Como un indicador de la tendencia hacia la investigación en dicho campo de estudio, destacan las Conferencias Invitadas dictadas con ocasión de dos recientes Congresos organizados por la Asociación Internacional de Gestión de Conflictos, e impartidas respectivamente por Larry Susskind (2004) – La Mediación como un bien público: Superando la debilidad del discurso democrático mediante la construcción del consenso – y por Miguel Rodríguez-Piñero (2005)– Ley y Conflicto.

#### DESARROLLOS DE LA MEDIACIÓN LABORAL EN ESPAÑA

Hasta muy recientemente España ha carecido de tradición en el empleo de sistemas de resolución alternativa de conflictos. Del Rey (1992) destaca que los procedimientos extrajudiciales para la resolución de conflictos laborales han sido un tema permanentemente pendiente en España y señala, entre otras, las siguientes razones para esta falta de tradición: a) la falta generalizada de confianza en las terceras partes, a excepción de la autoridad judicial, para la resolución de conflictos laborales colectivos; b) una concepción inexacta sobre la conexión de tales medios con otros derechos colectivos, que han originado una reacción negativa al ser considerados como alternativas excluyentes a la huelga, cuando en la inmensa mayoría de las ocasiones dichos procedimientos resultan complementarios; c) el elevado grado de especialización de los tribunales en el ámbito laboral y d) una sobrevaloración de la huelga como medio para resolver el *impasse* en el proceso de negociación, que viene a coincidir con una sobrevaloración de las decisiones judiciales en la resolución de conflictos jurídicos.

Dada esta falta de tradición en medios extrajudiciales de solución de conflictos, los procedimientos que fueron empleados distaban mucho de las aproximaciones actuales a los mismos. Así, hasta que la democracia se estableció y se aprobó la Constitución (1978) no se aceptó plenamente la libertad de negociación entre sindicatos y compañías y el derecho a llevar a cabo acciones industriales (Munduate, Ganaza, Alcaide, y Peiró, 1994). Desde entonces ha habido un desarrollo progresivo hacia situaciones de mayor autonomía para sindicatos y empresarios para dirigir las relaciones de empleo y un mayor respeto por la autonomía colectiva. Como consecuencia, en la década de los 90 ha habido un incremento en el establecimiento de métodos para la solución alternativa de conflictos.

Merece destacarse el Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales, ASEC (1996), desarrollado paulatinamente entre empresarios y sindicatos en las diversas Comunidades Autónomas, y cuyo aspecto más relevante reside en la cesión de materias anteriormente reguladas por la ley, a la negociación colectiva, los acuerdos de empresa y, en menor medida, al contrato de trabajo. El objetivo que se ha perseguido con el mismo es el de asignar a los agentes económicos y sociales, el protagonismo del sistema de relaciones laborales, llevando a sus mínimos la intervención administrativa.

Acuerdos como el ASEC consideran que los agentes sociales no sólo tienen el derecho de adoptar conflictos colectivos sino también de desarrollar procedimientos basados en su autonomía y capacidad para resolverlos. La mayor parte de las Comunidades Autónomas han desarrollado acuerdos interprofesionales suscritos por las asociaciones sindicales y empresariales de mayor representatividad en las mismas. Estos sistemas ofrecen procedimientos de mediación y arbitraje tanto en conflictos jurídicos como de intereses.

#### *Un modelo contrastado de Mediación Laboral: Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA)*

Uno de los modelos de mediación que se viene utilizando en la actualidad en el ámbito de las relaciones laborales, es el desarrollado por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL), y denominado Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). Este Sistema, que lleva funcionando desde 1999, ha sido desarrollado mediante un acuerdo interprofesional suscrito por las asociaciones sindicales y empresariales más representativas de Andalucía. El servicio de mediación es proporcionado generalmente por una comisión constituida por dos personas que son designadas por la asociación de empresarios, otras dos personas designadas por las asociaciones sindicales, y una quinta persona asignada por el CARL que intervine con funciones de secretaría.

El desarrollo de la mediación es flexible y el equipo de mediación dirige las sesiones del modo que considera más apropiado en función de las circunstancias del caso. El Consejo Andaluz de Relaciones Laborales ha desarrollado un modelo de Referencia de Mediación (Butts, Munduate, Barón y Medina, 2005), en el que han participado tanto los propios mediadores/as como profesionales que desarrollan tareas de formación para dichos mediadores/as.

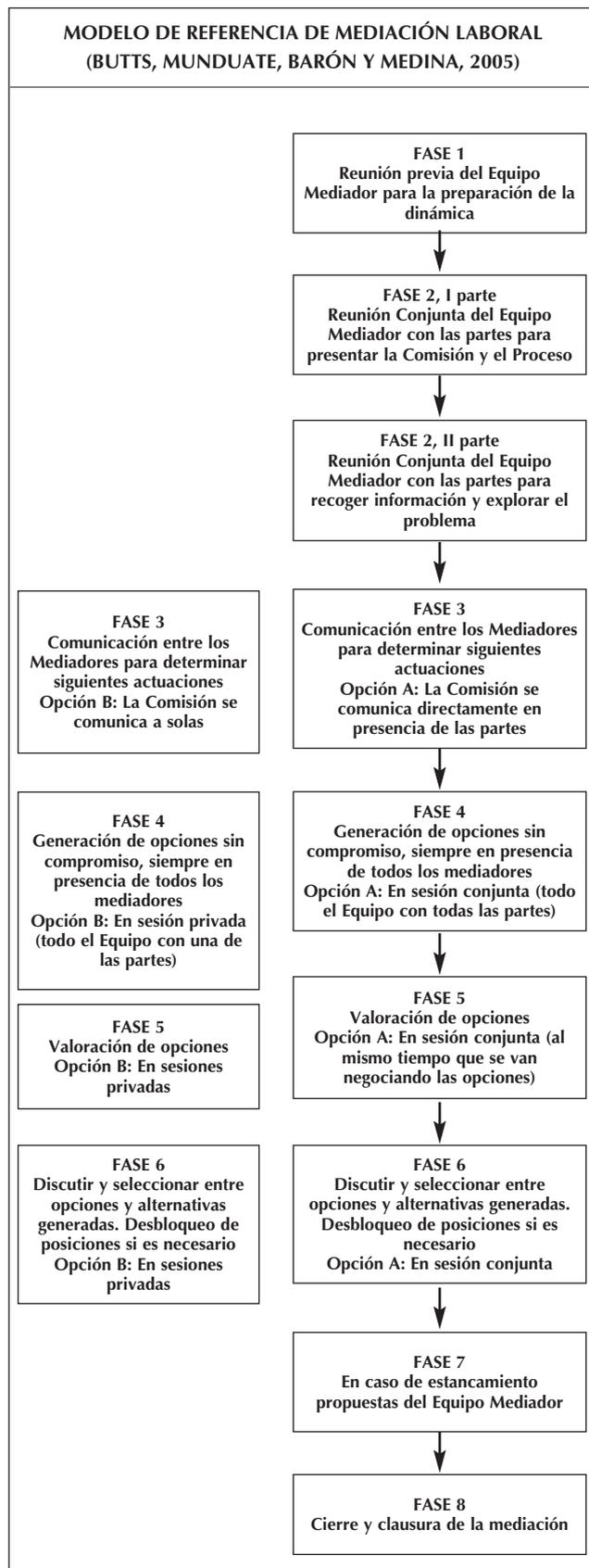
Durante los primeros siete años de funcionamiento del Sistema, se ha solicitado su intervención en más de 3500 conflictos laborales, que interesaban a más de 350.000 compañías y afectaban a más de 3.000.000 de trabajadores. La mediación es sin duda el servicio más solicitado; de hecho, de los 624 conflictos presentados ante el Sistema en 2005, sólo en 8 casos se solicitó un arbitraje lo que supone menos de un 2% del total.

Como se observa en la figura 1, el porcentaje de acuerdos alcanzados en mediaciones tramitadas efectivamente viene siendo, aunque con algunas excepciones durante los dos primeros años de funcionamiento, superior al 50%.

Según indican Martínez-Pecino, Munduate y Euwema (2006), un Sistema como el desarrollado en el CARL presenta una serie de beneficios que merecen destacarse:

- a) El desarrollo de un Sistema a través de un acuerdo conjunto entre agentes económicos y sociales puede ser muy conveniente en contextos de escasa tradición en el uso de la mediación, debido a la mayor confianza que puede generar entre las partes.
- b) La composición del equipo de mediación, con mediadores designados por la parte empresarial y sindical, puede favorecer que las partes recurran a la mediación y facilitar la influencia de los mediadores sobre las partes. Igualmente, se pueden obtener también los beneficios derivados de la neutralidad, en el sentido de que existe un mismo número de mediadores designados por cada una de las partes, y por otro lado, si los mediadores actúan como un verdadero equipo y cooperan entre ellos, se garantiza la imparcialidad durante el proceso.
- c) La cooperación entre los mediadores designados por asociaciones con intereses diversos y en ocasiones contrapuestos, puede servir a las partes como modelo de cooperación que estimule y modele la colaboración entre las mismas.
- d) Así mismo, cuando los mediadores proceden de las partes en conflicto su efectividad puede ser incluso mayor ya que tienen un extenso conocimiento del conflicto y de sus autores, y son poseedores de una gran legitimidad (Ury, 2005).

Los desarrollos recientes de la mediación laboral en España analizados hasta aquí, se han caracterizado por generar modelos formales de mediación que se han ido articulando a través del compromiso de los agentes económicos y sociales. Destacaremos a continuación, las intervenciones de mediación



que se han ido desarrollando con un carácter más informal en el ámbito de las organizaciones, y que denotan una orientación más preventiva de las intervenciones de mediación.

### ENFOQUE PREVENTIVO DE LA MEDIACIÓN

Los ejemplos comentados hasta ahora se refieren a situaciones que podríamos denominar de mediación externa, en la que los terceros no forman parte de la organización en la que ha surgido el conflicto, sino que son mediadores externos o ajenos a la misma. Sin embargo, también es muy frecuente que la gestión de conflictos se dirima dentro de las propias organizaciones, en muchos casos recurriendo a la intervención de superiores, colegas u otras terceras partes que intervienen de un modo más bien informal (Ross y Wieland, 1996). De hecho,

#### ESTUDIO 1 DINÁMICA DE LAS INTERVENCIONES DE MEDIACIÓN LABORAL

Munduate et al. (2004) desarrollaron un estudio observacional sobre 25 intervenciones de mediación llevadas a cabo por los equipos de mediación del SERCLA. Dichas intervenciones tuvieron lugar en diferentes provincias de Andalucía, con diferentes equipos en cada caso, y ante conflictos muy diversos, tanto de intereses como jurídicos. En dicho estudio se pusieron de manifiesto algunos aspectos relevantes sobre la dinámica de las intervenciones de mediación:

- a) Se observaba que el hecho de que los miembros del equipo hubieran mediado conjuntamente con anterioridad y desarrollado rapport en el equipo facilitaba sus actuaciones.
- b) Se constataba planificación y coordinación en muchas de las intervenciones desarrolladas por los miembros del equipo.
- c) Destacaba la dinámica de cooperación y colaboración de los miembros del equipo de mediación, actuando como un verdadero equipo que facilitaba a las partes la consecución de su propio acuerdo, y cuyas intervenciones se encontraban alejadas del rol de representantes de las partes enfrentadas en dichos conflictos.
- d) Se observaba que el equipo se esforzaba por transmitir una imagen de unidad y de actuación coordinada. Los miembros del equipo tendían a mantenerse juntos, tanto durante las sesiones conjuntas como durante las sesiones con cada una de las partes enfrentadas -evitándose, en general, actuaciones los mediadores asignados por las asociaciones de empresarios con la parte empresarial y las mediadoras asignadas por los sindicatos con los empelados, por ejemplo.
- e) Se constataba, en ocasiones, que comentarios no planificados o acordados por el equipo, en los que alguno de los miembros actuaba más como representante que como mediador/a, suscitaba el rechazo del resto del equipo.

Se concluye, de dicho estudio observacional, que la cooperación, la planificación del trabajo en equipo y la imagen de unidad, resultan aspectos relevantes para la implementación del modelo de mediación del SERCLA.

en la medida en que las organizaciones recurren cada vez más al trabajo en equipo, estructuras organizacionales más planas, mayores interacciones y diversidad internacional es más probable que los directivos tengan que recurrir a la mediación (Arunachalam, Lytle y Wall, 2001).

Como destacan Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) la mediación bien aplicada puede tener efectos que van más allá de la resolución en el momento del conflicto y que pueden ser preventivos para conflictos futuros. Consideramos que esta perspectiva preventiva es particularmente interesante cuando la mediación es desempeñada por los/as directivos/as u otras terceras partes como los sindicatos, pues en la mediación interna la mediadora mantiene una relación continuada en el tiempo con las partes después del conflicto (Conlon, Carnevale y Murnighan, 1994; Pinkley, Neale, Brittain y Northcraft, 1995). En efecto, la mediación ofrece la posibilidad de ir más allá de la resolución de un conflicto puntual y resultar una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones. Un importante incentivo para el empleo de la mediación interna es que puede tener un impacto muy positivo en el entorno laboral, favoreciendo un ambiente más cooperativo (Rojot, Le Flanchec y Landrieux-Kartochian, 2005). Como señala Serrano (1996), la mediación puede ofrecer resultados a largo plazo centrados en la mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas. La intervención de los directivos en las disputas suscitadas por las relaciones de trabajo, permite a las partes un marco que les ayude a comprender los intereses de las mismas y a generar opciones creativas para la resolución del conflicto.

Si bien la mediación resulta la intervención de los/as directivos/as con un mayor potencial para reducir las causas de las discrepancias, mejorar las relaciones entre las partes, y prevenir futuras tensiones, no resulta sin embargo la única alternativa viable. Otras opciones a la que las directivas pueden optar cuando observan un conflicto entre dos o más partes, pueden ser las siguientes (Dana Mediation Institute, 2006): evitar afrontar la situación, amenazar a las partes implicadas, separarlas, finalizar la relación laboral, aconsejar o hacer de coaching de una de las partes implicadas o de todas las partes pero por separado, y mediar. Cada opción puede resultar apropiada en determinadas circunstancias, pero no todas ellas tienen el mismo potencial preventivo. La *evitación* – el esperar a ver qué pasa – tiene la ventaja de que el conflicto puede resolverse por sí mismo, en caso de que la discrepancia entre las partes no sea muy grande, pero también puede suceder que el problema empeore, y que el malestar o la ansiedad ante dicha situación se expresen de un modo destructivo tanto para las partes como para el equipo o departamento implicado. *Amenazar* a una de las partes o a ambas partes requiriéndoles un cambio de conducta, puede ser una buena solución a corto plazo, en situaciones de crisis por ejemplo y cuando existe una

presión temporal sobre las tareas a llevar a cabo, pero no es una solución a largo plazo puesto que no se ha abordado el conflicto por lo que es probable que las hostilidades continúen y afloren en el futuro. El *separar* a las partes, o reducir su interdependencia tiene la ventaja de que resuelve el conflicto cuando resulta estructuralmente viable, pero también es cierto que el flujo de trabajo y la eficiencia pueden resultar afectadas. Finalizar la relación laboral o despedir a algunas de las partes implicadas puede resolver permanentemente el conflicto, pero puede reportar graves daños personales y profesionales a la vez que su sustitución puede resultar muy costosa, en caso de que sea necesaria. El *aconsejar* o hacer de *coaching* separadamente a una de las partes, para que resuelvan la situación

por sí mismos, puede reducir temporalmente las tensiones e incluso les permite salvar su imagen, pero el directivo o directiva puede verse muy implicado con una de las partes y cuestionar su neutralidad en el futuro, al mismo tiempo que si la estrategia no consigue su objetivo, conlleva un afianzamiento de las partes en sus posiciones iniciales. La *mediación* con las partes implicadas permite reducir o eliminar la ansiedad, implicar a las partes con la implementación del acuerdo que ellas mismas han logrado, y mantener el buen desempeño del equipo o departamento implicado, dada la cooperación voluntaria que reporta el logro de un acuerdo entre las partes; sin embargo, la mediación requiere una inversión de tiempo inicial muy sustancial. La ventaja de la mediación de los directivos sobre otro

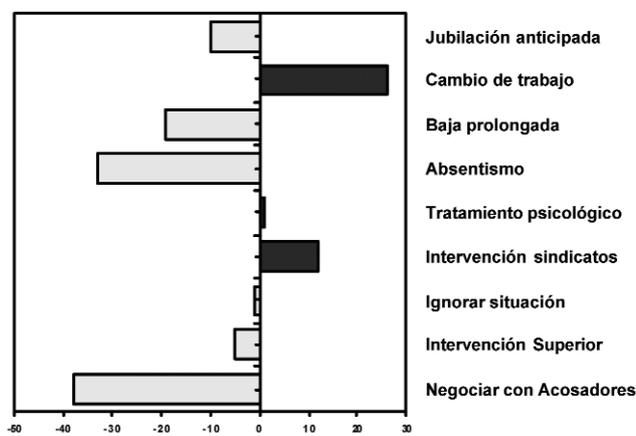
**ESTUDIO 2**  
**INTERVENCIONES DE MEDIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DEL ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO**

La Tercera Encuesta sobre condiciones de trabajo en Europa informa que el 9% de los trabajadores son objeto de acoso psicológico en el trabajo (Einarsen y Mikkelsen, 2003). Estos datos indican que las prácticas de acoso laboral han dejado de ser un asunto esporádico y se han convertido en una plaga laboral, que tiene una enorme incidencia en la salud de las personas y la efectividad de las organizaciones (Barón, Munduate y Blanco, 2003). Un modo de estudiar este fenómeno es considerarlo como un conflicto que ha sido escalado y ha crecido en intensidad, y que discurre con las características de un conflicto *asimétrico y relacional*, es decir, un conflicto donde las partes afectadas tienen una gran desigualdad de poder, y donde existen problemas emocionales y relacionales entre las partes. En efecto, los resultados de algunos trabajos empíricos (Muñoz-Flores, Munduate, Medina y Guerra, 2006) muestran que el ejercicio de poder basado en la posición jerárquica que una persona sustenta en la organización – en oposición al ejercicio de poder basado en las características personales o en el conocimiento-, junto a la presencia de elevados conflictos relacionales - conflictos afectivos centrados en las relaciones y en las que se cuestionan las preferencias y valores personales- se encuentran directamente relacionados con la existencia de prácticas de mobbing en dicho contexto. Las recomendaciones preventivas derivadas de dichos estudios, se orientan a generar mecanismos de control que permitan detectar los conflictos de relación en sus primeros estadios para atajarlos con la máxima celeridad, así como favorecer un clima de apoyo en los grupos de trabajo y el empleo de estrategias de poder que se sustenten en las capacidades, habilidades y conocimientos de los integrantes del grupo, en vez de centrarse en la posición jerárquica o la capacidad de infringir castigos o recompensas (Muñoz-Flores, et al., 2006)

Uno de los retos a afrontar ante las prácticas de acoso, consiste en el modo de abordar estas situaciones para evitar consecuencias dañinas para las personas afectadas. Algunos estudios (Muñoz-Flores et al, 2006; Zapf y Gross, 2001) han analizado la efectividad de las estrategias que utilizaban una serie de trabajadores/as diagnosticados/as como víctimas de acoso laboral. Estos estudios se han centrado, entre otros aspectos, en analizar la medida en que las estrategias empleadas para defenderse de las prácticas de acoso reducían o incrementaban dichas prácticas. Los datos de Zapf y Gross (2001) se muestran en la figura 2.

La figura ilustra la diferencia entre el número de personas que mejoraron y el de las personas que empeoraron su situación, siendo el saldo positivo (en azul) representativo de efectividad de la estrategia. Como podemos observar, el cambio de trabajo y la intervención de los sindicatos son las únicas medidas que tuvieron un saldo positivo. Se detecta en este sentido, que la evitación del conflicto – mediante medidas como el abandono del puesto de trabajo-, y la intervención de una tercera parte que tenga poder sobre los elementos en disputa – como ocurre con los sindicatos, por ejemplo – permiten reducir la intensidad de las prácticas de acoso. Este resultado relativo a la efectividad de la intervención de una tercera parte para afrontar las prácticas de acoso laboral (aunque los datos fueron estadísticamente marginales) resulta alentador sobre todo teniendo en cuenta que provienen de un entorno laboral absolutamente des-regulado con respecto al mobbing, y orienta la investigación y las actuaciones profesionales hacia el desarrollo y la implementación de sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos en las organizaciones, como una alternativa para gestionar este tipo de problemas en las organizaciones.

**FIGURA 2**  
**EFFECTIVIDAD DE LOS COMPORTAMIENTOS UTILIZADOS POR LOS ACOSADORES. RE-ANÁLISIS DE LOS DATOS DE ZAPF Y GROSS (2001)**



tipo de alternativas, reside, por tanto, en que la misma se orienta a transformar las relaciones entre las partes enfrentadas, de modo que las mismas sean capaces de resolver sus disputas en el futuro.

**ESTUDIO 3  
EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN**

Según la memoria del SERCLA sobre los resultados de los procesos de Mediación, se observan importantes diferencias en el porcentaje de acuerdos alcanzados, en función de que el tipo de conflicto mediado sea jurídico o de intereses (SERCLA, 2005). Un estudio desarrollado al respecto, plantea como hipótesis que los equipos de mediación pueden emplear indistintamente las mismas estrategias en sus intervenciones de mediación, independientemente del tipo de conflicto – de intereses versus jurídicos-, lo que condicionaría la efectividad de dichas intervenciones (Martínez-Pecino, Munduate, Medina y Euwema, en prensa). Para el desarrollo del estudio de campo se emplearon cuestionarios en los que los/as mediadores/as del SERCLA señalaban las estrategias de mediación empleadas –substantivas, reflexivas, contextuales- en el caso más reciente de mediación en el que habían participado, así como los resultados obtenidos. Las principales conclusiones del este estudio, muestran lo siguiente:

- a) *Las estrategias substantivas y contextuales resultan efectivas para lograr un acuerdo, tanto en conflictos jurídicos como de intereses.*
- b) *Las estrategias reflexivas resultan contraproducentes para el logro de un acuerdo, particularmente, en los conflictos jurídicos.*
- c) *Se concluye, por tanto, que la efectividad de las estrategias de mediación puede variar en función de que sean empleadas en conflictos jurídicos o de intereses.*

Los resultados de este estudio sugieren que resulta más conveniente que el equipo de mediación se centre en el empleo de estrategias que permitan facilitar y manejar el proceso de mediación, así como en ayudar a las partes a tratar los temas en conflicto -estrategias substantivas y contextuales-, y que evite, en el caso de los conflictos jurídicos, intentar convencer a las partes de las ventajas de la mediación, así como intentar ganarse su confianza hacia este proceso – estrategias reflexivas. Este resultado puede explicarse por el hecho de que el recurso a sistemas formales de mediación – como el SERCLA – resulta obligatorio en este tipo de conflicto, antes de recurrir a los tribunales. El hecho de que los conflictos jurídicos, en comparación con los de intereses, sean más legalísticos y adversariales puede favorecer que las partes tengan una mayor preferencia por recurrir a la vía judicial, y reaccionen negativamente a los intentos de ganarse su confianza hacia la mediación.

La intervención de los directivos u otras terceras partes, como medida preventiva, va orientada, en este sentido, a facilitar el proceso y el diálogo de las partes, ofreciendo a las mismas la posibilidad de expresar sus emociones y sentirse escuchadas en un entorno seguro. A diferencia de otros procedimientos de carácter más adversarial, la mediación permite abordar la disputa con mayor información sobre todos los asuntos que las partes desean tratar, lo que facilita en muchos casos llegar al fondo del problema y abordar los aspectos tácitos implicados en las disputas. Este contacto con los aspectos implícitos, lleva a centrar la situación y se encuentra en general alejado de las posiciones iniciales adoptadas por las partes en disputa.

**EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN**

No es fácil determinar los elementos que garantizan la efectividad de la mediación, ya que puede depender, entre otros, de características personales, del comportamiento del mediador, del tipo de conflicto tratado, de las posiciones de las partes, etc. Sin embargo, como destacan Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) cualquiera que sea la situación y los problemas subyacentes del conflicto, las estrategias empleadas por el mediador son profundamente relevantes para el resultado de la mediación. En este sentido, una de las taxonomías de estrategias de mediación más conocidas es la de Kessel y Pruitt (1985). Estos autores distinguen esencialmente tres tipos de estrategias: las reflexivas, las substantivas y las contextuales.

Las *estrategias reflexivas*, son intervenciones orientadas a ganarse la aceptación de las partes, establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación y crear una base para el desarrollo de sus actividades. Un ejemplo de este tipo de intervenciones es la utilización del humor para relajar el ambiente o desarrollar confianza con las partes. Las *estrategias substantivas*, son intervenciones que tratan directamente de los temas en conflicto en un intento de mover la negociación hacia el acuerdo. Ejemplos de este tipo de intervenciones son sugerir acuerdos concretos, intentar modificar las posiciones de alguna de las partes, etc. Las *estrategias contextuales*, son intervenciones orientadas a facilitar el proceso de resolución del conflicto alterando las circunstancias en las que ocurre la mediación. Se trata de ayudar a que las propias partes sean capaces de descubrir una solución aceptable al problema. En las estrategias contextuales, en contraste con las substantivas, el papel del mediador se minimiza ya que no trata directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que las partes alcancen la solución. Ejemplos de este tipo de intervenciones son organizar el orden del día, simplificar la agenda, etc.

En relación a la efectividad de las estrategias de mediación, resulta importante considerar que si bien algunas estrategias pueden ser efectivas en diversos tipos de conflictos, la efectividad de otras puede variar en función del tipo de conflicto (Car-

nevale y Pruitt, 1992). De este modo, desde una aproximación contingente se considera que determinadas estrategias pueden ser efectivas en determinados conflictos y en otros no sólo mostrarse inefectivas, sino incluso llegar a ser contraproducentes (Posthuma, Dworkin y Swift, 2002, Rodríguez y Serrano, 2004). Así por ejemplo, Lim y Carnevale (1990) encontraron que el empleo de estrategias substantivas era más conveniente en situaciones de alta hostilidad que en situaciones de baja hostilidad entre las partes. Del mismo modo, Posthuma, Dworkin y Swift (2002) encontraron que centrarse en el proceso de la negociación, por ejemplo ayudando a las partes a establecer la agenda, producía mejores resultados cuando había alta hostilidad entre las partes.

### BENEFICIOS DE LA MEDIACIÓN

El interés que la mediación suscita entre diversos agentes políticos, económicos y sociales, y en el ámbito académico, es sin duda reflejo de las múltiples ventajas y beneficios que puede llegar a ofrecer dicho proceso. Como destacan Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) la mediación se basa en la autonomía de las partes, y se encuentra alejada de la imposición o de la delegación de la solución, lo que facilita una solución más directamente relacionada con las necesidades reales, los problemas, los intereses y motivos de las partes en conflicto. De un modo similar, Butts et al. (2005) destacan los beneficios y ventajas de la mediación, sobre los procesos de confrontación y adversariales: a) en la mediación las partes disfrutan de más libertad para diseñar su propio proceso de lo que pueden disfrutar en cualquier otra vía de resolución de conflictos; b) el contexto provisto por la mediación permite a las partes que presenten sus ideas y argumentos de un modo extenso, lo cual permite que las partes se sientan escuchadas; c) los temas a tratar pueden ser los que las partes decidan y consideren oportunos; d) el diálogo que ocurre en la mediación promueve que las partes se entiendan mejor; y e) un beneficio colateral importante, se refiere a que mediante la mediación se proveen las bases para que las partes se sientan protagonistas tanto del proceso como de los resultados del mismo, y se produzca un mayor nivel de participación de las mismas en la toma de decisiones.

En definitiva, la mediación se presenta como una alternativa viable para la gestión de conflictos, en la que se facilita a las partes el protagonismo y la responsabilidad sobre los resultados del acuerdo; y se ofrece además una herramienta preventiva que ayuda a mantener las relaciones entre las partes que interactúan diariamente en el entorno laboral.

### REFERENCIAS

- Arunachalam, V., Lytle, A., y Wall, J.A. (2001). An evaluation of two mediation techniques, negotiator power, and culture in negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (5), 951-980.
- ASEC (1996). *Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales*. BOE núm. 34 de 8 de febrero.
- Barón, M., Munduate, L., y Blanco, M.J. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 84, 71-82.
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M., y Medina, F.J. (2005). Intervenciones de Mediación. En L. Munduate, y F.J. Medina (Coord.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp.265-303). Madrid: Pirámide.
- Carnevale, P.J. y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Conlon, D.E., Carnevale, P.J. y Murnighan, E.J.K. (1994). In-travention: third party intervention with clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 387-410.
- Del Rey, S. (1992). *La Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Einarsen, S. y Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- European Commission. (2002a). *Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law*. COM (2002) 196 final. Brussels: European Commission.
- European Commission (2002b). *Report of the high level group on industrial relations and change in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2004). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters*. COM(2004) 718 final. Brussels: European Commission.
- European Council. (2001). *2392nd Council Meeting on Employment and Social Policy*, 3 December. 14762/01 (Presse 451 - G). Brussels: European Council.
- Giebels, G. y Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 137 - 155.
- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41 (2), 179-198.
- Lim, R.G. y Carnevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (2), 259-272.
- Martinez-Pecino, R, Munduate, L, Medina, F.J. y Euwema, M (2008, en prensa). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining." Evidence from Spain. *Industrial Relations*.
- Martinez-Pecino, R., Munduate, L. y Euwema, M. (2006). *Labour Conflict Mediation in Andalusia*. Comunicación presentada al ' 19th Annual Conference of The International

- Association for Conflict Management', June 25-28, 2006 Montreal. Actas del Congreso, pp 78.
- Munduate, L., Barón, M., Medina, F.J., Butts, T., Carrillo, V., Martínez-Pecino, R., y Serrano, E. (2004). *Estudio sobre la eficacia de los procedimientos empleados por el S.E.R.C.L.A. en sus intervenciones de Mediación*. Sevilla: Informe de investigación elaborado para el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M., y Peiró, J.M. (1994). Spain. En M.A. Rahim, y A.A. Blum (Eds.), *Global Perspectives on Organizational Conflict* (pp.103-133). Connecticut: Praeger.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (2004, 2ªedn). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Nabatchi, T., Bingham, L.B. y Good, D.H. (2006). *The determinants of outcomes in transformative mediation*. Comunicación presentada al ' 19th Annual Conference of The International Association for Conflict Management', June 25-28, 2006 Montreal. Actas del Congreso, pp 53.
- Pinkley, R.L., Neale, M.A., Brittain, J. y Northcraft, G.B. (1995). Managerial third party dispute intervention: an inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 386-402.
- Posthuma, R.A., Dworkin, J.B., y Swift, M.S. (2002). Mediator tactics and sources of conflict: facilitating and inhibiting effects. *Industrial Relations*, 41(1), 94-109.
- Rodríguez, D. y Serrano, G. (2004). Nuevas aproximaciones sobre tácticas en la mediación. *Encuentros en Psicología Social*, 2, 298-302.
- Rodríguez-Piñero, M. (2005). *Law and Conflict*. Conferencia invitada pronunciada en el ' 18th Annual Conference of The International Association for Conflict Management', June 6-8, 2005 Sevilla.
- Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S., y Munduate, L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 271-283.
- Rojot, J., Le Flanchec, A., y Landrieux-Kartochian, S. (2005). Mediation within the French Industrial Relations Context: The SFR Cegetel Case. *Negotiation Journal* 21(4), 443-467.
- Roos, W.H. y Wieland, C. (1996). Effects of interpersonal trust and time pressure on managerial mediation strategy in a simulated organizational dispute. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 228-248.
- SERCLA. (2005). *Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Memoria 2005*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 127-147.
- Susskind, L. (2004). *Mediation as a Public Good: Overcoming the Weaknesses of Democratic Discourse through Consensus Building*. Conferencia invitada pronunciada en el '17th Conference of the International Association for Conflict Management', June 6-9, 2004 Pittsburgh, USA.
- Ury, W.L. (2005). *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

## VIOLENCIA OCUPACIONAL: EL CASO DE LOS PROFESIONALES SANITARIOS VIOLENCE IN THE WORKPLACE: THE CASE OF HEALTHCARE PROFESSIONALS

Leonor M. Cantera\*, Genís Cervantes\*\* y Josep M. Blanch\*\*\*

\*Universidad Autónoma de Barcelona. \*\*Consorci Sanitari del Alt Penedés. \*\*\*Universidad Autónoma de Barcelona

La violencia ocupacional es un fenómeno emergente y global en el ámbito de los riesgos laborales que afecta a todas las profesiones -y muy especialmente al sector sanitario- y cuya prevención exige una información empírica válida, fiable, situada y permanentemente actualizada. Hasta el presente, esta información se obtiene básicamente de encuestas de autoinforme, con bajos porcentajes de respuesta y notables problemas metodológicos de validez, por los diversos sesgos que conlleva. Este artículo expone el diseño y los resultados de la implementación en diversos centros sanitarios de Catalunya de la Web [www.violenciaocupacional.net](http://www.violenciaocupacional.net), un sistema informatizado de Notificación on-line de Incidentes Violentos (NIV), describe la tipología y la prevalencia de esta violencia en el colectivo investigado, identifica los principales factores de riesgo de la misma y compara los datos obtenidos con los de otras investigaciones de referencia. El Cuestionario de Violencia Ocupacional incluido en esta Web permite un registro integrado de características y circunstancias de incidentes violentos contra profesionales de la salud en tiempo real y de modo confidencial. Una sola persona notifica on-line los incidentes de cada centro. Pertenecen a los departamentos de Recursos Humanos o de Prevención de Riesgos Laborales y ha sido especialmente designada para ello por su propia institución, que participa voluntariamente en el proyecto. Los resultados muestran que entre el 01-01-2005 y el 31-12-07, desde los 38 centros participantes, en los que trabajan unas 18.500 personas, han sido notificados 846 incidentes violentos. En el 36 % de los casos se da cuenta de agresión física y en el 80 % de la de tipo verbal (que a menudo acompaña a la anterior). Los incidentes afectan a personal de enfermería (48%), médico (32%), técnico y administrativo (13%) y de otros sectores (7%). Como base de datos epidemiológicos permanentemente actualizada en tiempo real y desde el escenario natural de los incidentes, el sistema NIV constituye una herramienta novedosa de recogida de información sobre la violencia ocupacional en el sector sanitario. Los resultados de su aplicación confirman la importancia del problema en la sanidad catalana, ratifican tendencias observadas por otros estudios locales e internacionales y señalan algunas variables clave para el desarrollo de políticas preventivas en este campo.

**Palabras clave:** Violencia ocupacional. Profesionales de la salud. Notificación on-line de Incidentes Violentos.

Workplace violence is a global emergent issue on the labour risks affecting all professions -and very specially the health sector-. Its prevention requires valid, reliable, situated and permanently actualized information. Till now, this information is obtained mainly from self-report inquiries, with low response rates and a lot of validity methodological problems because its biases. This article show the design and the results of the implementation on some sanitarian centres of Catalonia of the [www.violenciaocupacional.net](http://www.violenciaocupacional.net) website, a computerized system of on-line Notification of Violent Incidents (NIV), describes the typology and prevalence of this violence in the investigated collective, identifies its main risk factors, and compares the collected results with data obtained from other relevant research. The Occupational Violence Questionnaire included in this Website permits an integrated register of characteristics and circumstances of violent incident against health care workers on real time and with confidentiality. One person notifies on-line the incidents of every centre. This person belongs to Human Resources or Labour Risk Prevention departments and was specially designed to this function by its own institutions, who voluntarily participate in the project. From period including from 01-01-2005 to 31-12-07, from 38 participant centers, on who work near to 18.500 people, 846 violent incidents were notified. Physical aggression is accounted on 36% of the cases and verbal aggression (who sometimes joints it) on 80% of them. Incidents affect to nursing (48%), medical (32%), technical and administration (13%), and other (7%) personnel. As a permanently actualized epidemiological data base on real time and from the same natural setting of the incidents, the NIV system is a new tool of collecting information about the workplace violence in the health sector. The results of its application confirm the importance of the problem in the Catalan health sector and the tendencies in the matter observed from other local and international studies, and identify some key variables for developing preventive politics on this field.

**Key Words:** Workplace Violence. Health care workers, Notification on-line of Violent Incident.

**L**a violencia en el lugar de trabajo, en sus diversas modalidades de manifestación (de la física a la psicológica, de la verbal a la sexual, etc.) es actualmente observada y percibida como un problema global con matices

locales, que atraviesa fronteras políticas y culturales, sectores económicos, entornos laborales y categorías profesionales. Al igual que otras formas de violencia cotidiana -como, por ejemplo, la familiar o la de género-, habiendo sido considerada durante mucho tiempo una cuestión de rango menor, casi privada y de escasa trascendencia social y organizacional, se ha ido convirtiendo, a lo largo de los últimos lustros, en una preocupación prioritaria para los más diversos organismos internacio-

Correspondencia: Leonor M. Cantera. Departamento Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Barcelona, España.  
E-mail: [leonor.cantera@uab.es](mailto:leonor.cantera@uab.es)

nales interesados en la calidad de vida y el bienestar humano, que la presentan como un importante factor de riesgo psicosocial en el trabajo, como un problema de derechos humanos y como una cuestión socialmente urgente y económicamente relevante que concierne tanto al bienestar de las personas como a la salud de los ambientes laborales, a la efectividad y a la eficiencia de las organizaciones y también a la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía. (OIT/ CIE/ OMS/ ISP, 2002, Paoli y Merlie, 2001, Parent-Thirion et al., 2007, Weiler, 2006 a. b). Di Martino (2003) destaca entre los *costes directos* de la violencia laboral el absentismo, las rotaciones y las bajas e incluye en los *indirectos* el deterioro de la motivación y de la implicación laborales, del rendimiento profesional y de la competitividad de la misma organización.

En el marco de la investigación sobre *violencia en el lugar de trabajo* -*workplace violence, violence at work*, etc. (Chapel y Di Martino, 2000, Di Martino et al, 2003, Einarsen et al, 2003)-, se abren paso estudios que enfocan específicamente la violencia ocupacional contra profesionales de la asistencia sanitaria -*Health Care Workplace Violence*. A la visibilización histórica de este sector, donde la problemática alcanza las mayores cotas de gravedad, ha contribuido notablemente la publicación conjunta en 2002 de las *Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud* por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Consejo Internacional de Enfermería (CIE), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Internacional de Servicios Públicos (ISP), que proclaman que la violencia ocupacional en el sector de la salud no constituye una mera cuestión individual y aislada concerniente a las víctimas, sino un desafío estructural y estratégico que afecta a todo el sistema sanitario del mundo global (OIT/ CIE/ OMS/ ISP, 2002).

Si bien no se puede hablar todavía de una definición operacional del constructo *violencia ocupacional contra profesionales de la salud* universalmente consensuada y asumida, en los últimos lustros, diversos organismos internacionales implicados en la promoción de la salud, en la mejora de las condiciones de vida y de trabajo y en la prevención de riesgos laborales, al igual que instituciones corporativas que velan por las condiciones sociales del desarrollo de la práctica profesional, están realizando significativos intentos en esta dirección. Integrando elementos de diversas propuestas al respecto (Krug, 2002, OSHA, 2004, Parent-Thirion et al, 2007, Di Martino, Hoel, y Cooper, 2003 Gerberich, 2004, Rumsey, 2007, CIE, 2007), se puede definir la violencia ocupacional contra profesionales del sector de la salud como un incidente (aislado o en serie) en forma de conducta hostil (generalmente verbal, a veces física) dirigida por una o varias personas (pacientes, familiares o acompañantes) hacia personal que los atiende en el marco de una organización de servicios sanitarios, en circunstancias relacionadas con su trabajo y que ponen en peligro la seguridad

del mismo, su bienestar o su salud, consideradas en su triple dimensión somática, psicológica y social. El escenario de esta violencia abarca cualquier espacio (permanente o temporal) donde este personal desarrolla sus tareas profesionales y cualquier modalidad de instalación de un servicio sanitario -independientemente de su tamaño o ubicación y del tipo de actividad realizada- incluyendo todo tipo de hospitales y clínicas, centros sociosanitarios, de rehabilitación o de cuidados de larga duración, consultas de médicos de familia o de otros profesionales de la salud, servicios ambulatorios o a domicilio, viviendas particulares de pacientes o de profesionales, y también entornos exteriores o interiores de los edificios por donde se mueve el personal sanitario (aparcamientos, vías de acceso, pasillos, salas de espera, escaleras, ascensores, vehículos particulares o del centro, etc.). La acción violenta puede adoptar múltiples manifestaciones, según las personas, culturas, organizaciones y tipos de relaciones implicadas. En las interacciones cara a cara, destacan dos modalidades principales de violencia: (a) la *física*, o empleo de la fuerza corporal (que incluye golpes puntuales, empujones, bofetadas, patadas, mordiscos, pellizcos, tirones de pelo, palizas, puñaladas, tiros, etc.) que produce daños somáticos, sexuales o psicológicos y (b) la *psicológica*, en forma de abuso verbal (amenaza, insulto, injuria, etc.), intimidación, acoso, invasión del espacio personal, etc. Las tecnologías de la comunicación ofrecen otros medios de violencia psicológica vía teléfono, fax, e-mail, SMS, etc.

El acuerdo básico sobre una definición no representa más que el primero de una serie de pasos urgentes y necesarios que pueden conducir al salto cualitativo desde la notable cantidad de información empírica acumulada en la literatura científica reciente sobre el tópico hacia la calidad de la producción en forma de conclusiones empíricas generalizables y de comparaciones transversales y longitudinales de los resultados de las diferentes investigaciones, requisitos clave para la evaluación de necesidades y la identificación de tendencias, así como para el diseño y evaluación de programas preventivos (Di Martino, 2002 a, Magin, 2005, Ferns, 2006, Agervold, 2007, Maguire, 2007, Rumsey, 2007). Hasta el presente, la información empírica sobre la problemática es tan extensa como heterogénea, fragmentaria y dispersa. Esta circunstancia resulta explicable por la notable diversidad de contextos, situaciones, fenómenos y procesos investigados y también por la carencia de una caja de herramientas universalmente compartida que incluya un glosario básico consensuado y criterios comúnmente aceptados y asumidos concernientes a categorización de dimensiones e indicadores, a variables cruciales y a una hoja de ruta precisa en cuanto a procedimientos, instrumentos y técnicas de recogida de información en el campo de la violencia ocupacional.

En efecto, la producción científica sobre "*workplace violence*" maneja vocablos tan diversos y heterogéneos como los de vio-

lence, aggression, abuse, injury, threat, assault, intimidation, harassment, bullying, mobbing, battering o victimizing e incluye desde investigaciones que tratan sobre cualquier tipo de incidente violento en general (Benveniste, 2005, Farrell, 2006) hasta las que llegan a distinguir 14 categorías de *agresión y violencia* ocupacionales (Ryan y Maguire, 2006), pasando por las que manejan clasificaciones dicotómicas (Benveniste, 2005, Krug, 2002, Di Martino, 2003), de tres categorías (Rumsey, 2007, Parent-Thirion, 2007), de cuatro (Kwok, 2006), COMB, 2004 a b) o de cinco (Magin, 2005, Rumsey, 2007), combinándose ocasionalmente tipos de maltrato con “niveles de severidad” del mismo (Magin, 2005). En la literatura estadounidense, además, cuando se maneja la categoría específica *homicide* suele recurrirse de paso a la subdistinción “fatal/ non fatal injuries” (Gerberich, 2004). En lo que concierne a la operacionalización de variables como la del periodo temporal considerado para el registro de incidentes violentos, el continuo contemplado por los diversos informes abarca referencias tan dispares como la de “durante la última semana” y la de “a lo largo de su vida laboral”. Las técnicas de recogida de información incluyen básicamente encuestas de autoinforme (cara a cara, por teléfono o por correo postal o electrónico), entrevistas semiestructuradas y documentación proporcionada por organismos públicos del ámbito laboral, social, sanitario, judicial o policial o bien por entidades privadas relacionadas con la gestión de pólizas de seguro. En las encuestas de autoinforme (que suelen presentar porcentajes de respuesta muy dispares), suele darse una sobre representación de las personas más sensibilizadas hacia la problemática, mientras las fuentes documentales sobredimensionan la violencia “física”.

En medio de tanto ruido y confusión, del conjunto de la información epidemiológica actualmente disponible sobre violencia ocupacional contra profesionales de la salud emana cierta evidencia acumulada que ya forma parte de las premisas de cualquier investigación sobre el tema (AMA, 1995, ANA, 2002, OIT/ CIE/ OMS/ ISP, 2002, Di Martino, 2002b, Di Martino et al, 2003, WHO, 2003, Gerberich, 2004, COMB, 2004 a, OSHA, 2004, Schopper et al, 2006, Rumsey, 2007, CIE, 2007) y que se organiza en torno a unas tesis clave: (a) Constituye un problema emergente a escala global. (b) Tiene graves efectos en las víctimas, en las organizaciones, en el sistema sanitario y en la calidad de vida de la población (ver tabla 1). (c) Los servicios sanitarios mayormente expuestos al riesgo de ocurrencia de incidentes violentos son los psiquiátricos, las urgencias hospitalarias y las ambulancias. (d) La mayor probabilidad de conducta violenta contra profesionales sanitarios se concentra en pacientes con patología psiquiátrica o con problemas derivados del abuso de alcohol o de otras drogas. (e) La dimensión psicológica de la violencia ocupacional, siendo grave, ha sido tradicionalmente minimizada. (f) Los

**TABLA 1**  
**EFFECTOS DE LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Dimensiones	Procesos	Indicadores
Organización	Descenso significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de las horas de trabajo</li> <li>- Cantidad y calidad de los servicios prestados</li> <li>- Calidad de la vida laboral y del clima social</li> <li>- Imagen institucional</li> <li>- Productividad, eficiencia, competitividad y excelencia organizacionales</li> </ul>
	Aumento significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes de los servicios sanitarios, por adopción de estrategias de <i>medicina defensiva</i>, que suele traducirse en el aumento de solicitudes de pruebas complementarias innecesarias, la derivación sistemática a urgencias hospitalarias o a especialistas, el desarrollo de visitas rápidas, superficiales y poco comprometidas, la prescripción injustificada de fármacos, la autorización automática del uso de ambulancias o la prolongación de bajas laborales por la simple petición de pacientes exigentes percibidos como peligrosos</li> <li>- Insatisfacción de usuarios, clientes y profesionales</li> <li>- Interacciones sociales negativas profesionales-pacientes.</li> <li>- Crispación y conflictividad laborales</li> </ul>
Persona	Descenso significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación para el trabajo</li> <li>- Implicación con la organización</li> <li>- Autoestima profesional</li> <li>- Rendimiento laboral</li> <li>- Empatía en relación asistencial</li> <li>- Disponibilidad para atención a pacientes potencialmente conflictivos</li> <li>- Duración de ciertas visitas médicas</li> </ul>
	Aumento significativo de síntomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fisiológicos (disfunciones gastrointestinales, respiratorias, insomnio, cefaleas, fatiga, etc.)</li> <li>- Emocionales (malestar, insatisfacción, ansiedad, estrés, irritabilidad, sentimientos de inseguridad, indefensión, impotencia, frustración, miedo, culpabilidad, vergüenza, desconfianza, depresión, etc.)</li> <li>- Cognitivos (perplejidad, confusión, injusticia percibida, pesimismo profesional, dificultades de atención, memoria, concentración en la tarea, planificación y ejecución de actividades, etc.)</li> <li>- Conductuales (actitudes de absentismo laboral y bajas efectivas por enfermedad, retrasos, peticiones de permiso, de traslado, de rotación, de excedencia, cambio de trabajo, jubilación anticipada, abandono de la organización, del trabajo o de la profesión, recurso a psicofármacos, etc.)</li> <li>- Psicosociales (retraimiento, incomunicación, trato despersonalizado a pacientes, abdicación de responsabilidades profesionales, etc.)</li> </ul>

“motivos” invocados de la violencia remiten principalmente a la información, al trato, al tiempo de espera y al servicio recibidos. (g) Los factores de riesgo de ocurrencia de incidentes violentos tienen que ver con la estructura y el comportamiento de la organización, con la dinámica del contexto sociolaboral y con factores individuales predisponentes (ver tabla 2). (h) La prevención de la problemática exige la combinación de medidas tácticas y de planes estratégicos basados en un mejor conocimiento de los factores de riesgo y en programas preventivos fundamentados en este conocimiento (ver tabla 3).

Con respecto a la prevención de lo que califica de *epidemia*, el programa conjunto sobre la violencia laboral en el sector de la salud propuesto por OIT/ CIE/ OMS/ ISP (2002) enumera

**TABLA 2  
FACTORES DE RIESGO DE VIOLENCIA OCUPACIONAL**

- Estructura de la organización. Organización muy rígida (burocratizada o autoritaria), muy flexible (inestable, precaria, impredecible), carente de políticas y normativas coherentes, con circuitos y canales de información inoperantes o deficitarios, con contenidos informativos insuficientes, ambiguos, tardíos, etc.
- Conducta organizacional. Gestión arbitraria o autoritaria, trato de favor o discriminatorio, etc.
- Contexto laboral y sociocultural. Condiciones y clima de trabajo estresantes, masividad (en salas de urgencias, de consultas externas, etc.), tiempos de espera largos, valoración cultural del individualismo, de la violencia instrumental y de modelos de conducta agresiva (quien no lo exige agresivamente no es atendido adecuadamente), etc.
- Factores individuales “predisponentes”. *Perfiles de riesgo* (pacientes con - historial violento, psiquiátricos, alcohólicos, dependientes de otras drogas, etc.).

**TABLA 3  
ELEMENTOS DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN  
EL LUGAR DE TRABAJO**

Nivel	Propuestas
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización</li> <li>- Información</li> <li>- Formación</li> <li>- Capacitación</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refuerzo dispositivos seguridad</li> <li>- Rediseño organizacional, del espacio físico asistencial, de vías de acceso y de salida de salas de atención, cambios en la cultura y en el estilo de gestión, en la cantidad y en la calidad de la información administrada a las personas usuarias del servicio</li> <li>- Creación de observatorios de violencia ocupacional</li> <li>- Dispositivos de detección precoz, de intervención en crisis, de tratamiento paliativo y, sobre todo, de prevención primaria.</li> <li>- Optimización de sistemas de comunicación</li> <li>- Protocolos de conducta <i>antiviolencia</i></li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y actualización de un marco legal adecuado y suficiente que funcione como factor preventivo de carácter disuasorio</li> <li>- Promoción de valores culturales como el civismo activo</li> </ul>

una serie de *derechos y responsabilidades generales* de los diferentes agentes implicados en el tema. Corresponde (a) a las Administraciones *pedir que se recoja información y datos estadísticos sobre el alcance, las causas y las consecuencias de la violencia laboral*, (b) a los Empleadores *evaluar habitualmente la incidencia de la violencia laboral y los factores que favorecen la violencia en el trabajo o la generan*, (c) a los Trabajadores *comunicar los incidentes, incluso los de poca importancia*, (d) a los Órganos profesionales *el perfeccionar los procedimientos de acopio de datos para los incidentes de violencia en el sector de salud y promover el acopio de esos datos*, (e) a la Comunidad en general *contribuir a la creación de una red de información y conocimientos en este sector* y (f) a las Organizaciones *activar comités o equipos de salud y seguridad, que reciban informes de los incidentes de violencia, hagan encuestas sobre ellos y estudios sobre la violencia laboral, y respondan con recomendaciones de estrategias correctoras*.

Atendiendo a tales requerimientos, el objetivo general del presente trabajo consiste en la exposición del diseño y de los resultados de la implementación en diversos centros sanitarios de Catalunya de la Web [www.violenciaocupacional.net](http://www.violenciaocupacional.net), un sistema informatizado de *Notificación on-line de Incidentes Violentos* (NIV). Ello permitirá además describir la tipología y la prevalencia de esta violencia en el colectivo investigado, identificar los principales factores de riesgo de la misma y comparar los datos obtenidos con los de otras investigaciones de referencia.

## MÉTODO

### Procedimiento

Impulsado por la Sección de Ámbito Sanitario de la Sociedad Catalana de Seguridad y Medicina del Trabajo, un grupo de investigación sobre violencia ocupacional en el ámbito sanitario ha participado en la movilización de instituciones, colegios profesionales, sociedades científicas y otras asociaciones profesionales del ámbito sanitario interesados en la prevención de esta problemática. Con la ayuda de una beca de la Fundación Prevent, y con motivo de la XIII Jornada de Prevención de Riesgos Laborales en el ámbito sanitario celebrada, en mayo de 2006, en el Consorci Sanitari de l'Alt Penedès, se pone en marcha la Web [www.violenciaocupacional.net](http://www.violenciaocupacional.net), a la que se da acceso restringido a representantes de un conjunto de centros sanitarios de Catalunya en los que previamente se han desplegado Comisiones de Prevención de la Violencia (COPREVI) y que deciden participar, voluntaria y gratuitamente, en la investigación. Esta página funciona como un medio de notificación y registro integrado de incidentes en tiempo real y de modo confidencial, gracias al dispositivo *on line* de *Notificación de Incidente Violento* (NIV) que la misma ofrece a las entidades participantes. Cada centro participante asigna a una

persona (generalmente perteneciente al departamento de Recursos humanos o al de Prevención de Riesgos Laborales) la responsabilidad de la notificación de los incidentes violentos ocurridos en su organización. Independientemente de la fecha de su incorporación efectiva a la red, esta persona procura notificar todos los casos registrados en su centro desde el día 1 de enero de 2005 hasta la fecha de la notificación, siguiendo las pautas de un cuestionario al que se accede desde la misma Web. Para que pudiera darse de alta en el sistema, se le ha proporcionado un nombre de usuario y una contraseña (que posteriormente ha podido cambiar, de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos). Previa consulta y aceptación de una cláusula de confidencialidad, ha introducido sus datos personales y el nombre y las variables censales de su centro. Finalmente, la administración de la Web, efectuadas las correspondientes verificaciones, activa el dispositivo que permite la realización efectiva de las notificaciones. Los datos de las notificaciones son tratados estadísticamente mediante el programa SPSS 14.0.

#### **Instrumento**

La herramienta fundamental de recogida de información es el cuestionario incorporado a la página. Para su construcción, se procedió en primer lugar a una selección de ítems con criterios de representatividad y relevancia a partir de una revisión de la literatura, adoptándose como referencias básicas AMA, 1995, ANA, 2002, OIT/ CIE/ OMS/ ISP, 2002, Di Martino, 2002b, Di Martino et al, 2003, WHO, 2003, Gerberich, 2004, COMB, 2004 a b, Magin et al, 2005. También fueron tomadas en consideración relevantes aportaciones de miembros COMB (Col·legi Oficial de Metges de Barcelona). Se adaptó un modelo de presentación de las preguntas originalmente aplicado en encuestas de autoinforme a los requerimientos de un cuestionario accesible mediante una Web, que debe ser contestado *on line* por una sola persona de cada centro, refiriéndose a incidentes violentos ocurridos a otras personas de su institución. El borrador del cuestionario fue sometido por dos veces a revisión por una comisión interdisciplinaria (medicina, enfermería y psicología) de personas expertas en violencia ocupacional que, no habiendo intervenido directamente en la elaboración del mismo, desarrollaron la función de "jueces". El formato de los ítems del cuestionario NIV se ajusta a un modelo de opción múltiple, siendo algunos de ellos de respuesta única (categorías censales de sexo, puesto de trabajo, turno, etc.) y otros susceptibles de respuesta múltiple. Por ejemplo, dentro de la categoría "agresión verbal", puede elegirse más de una de las respuestas "insulto", "amenaza verbal", "intimidación verbal". Lo mismo puede ocurrir ante preguntas como la relativa a los pretextos invocados como motivación del incidente, que admite también la elección de varias respuestas (información, asistencia, trato,

tiempo de espera, alta médica). El cuestionario incluye una serie de ítems cerrados relativos básicamente (a) a datos demográficos y laborales de la persona agredida, al perfil demográfico, de antecedentes propiciatorios y de otras características relevantes de la persona agresora y al tipo de relación entre la persona agresora y la persona agredida, (b) al escenario del incidente violento (centro, servicio, lugar, turno, etc.) y (c) al proceso del incidente, incluyendo las modalidades de violencia aplicada (física, verbal, etc.), al pretexto invocado para la misma (información, asistencia, trato, tiempo espera, alta médica etc.), a la gestión del incidente (inicial y posterior) y a los efectos (físicos, psíquicos, laborales) del mismo en la persona agredida.

#### **Muestra**

La población de referencia es el conjunto del personal que trabaja en el sistema sanitario catalán, sirviendo a las cerca de siete millones y medio de personas poseedoras de la tarjeta sanitaria CAT-SALUT, dentro de un modelo sanitario mixto, que integra en una sola red de utilización pública todos los recursos sanitarios, sean o no de titularidad pública.

Para la presente investigación, se ha utilizado la muestra de conveniencia integrada por el conjunto del personal empleado en los 38 centros sanitarios que, gratuita y voluntariamente, se han integrado en la red y desde los que se ha proporcionado datos sobre incidentes ocupacionales violentos acontecidos entre el 1 de enero de 2005 y el 31 de diciembre de 2007, notificándolos en la Web [www.violenciaocupacional.net](http://www.violenciaocupacional.net). Estos centros están en su mayoría integrados en la red XHUP (Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública). De composición heterogénea, incluyen desde hospitales hasta unidades sociosanitarias y de atención primaria. En ellos trabajan unas 18.500 personas, de las que aproximadamente unas tres cuartas partes son mujeres y una proporción similar dispone de un contrato laboral estable, una quinta parte está integrada por personal médico y más de la mitad trabaja en el sector de enfermería, mientras el resto lo hace en la administración y en otros servicios.

#### **RESULTADOS**

En relación con el periodo comprendido entre el 01-01-2005 y el 31-12-2007 han sido notificados 846 incidentes violentos. Un 75% de las agresiones notificadas han sido realizadas contra personal femenino, que a su vez integra las tres cuartas partes del personal laboral del conjunto de los centros estudiados. Un 64% de las personas agresoras son hombres. La mayoría de agentes de la agresión (73%) son pacientes, un 20% familiares y un 7% acompañantes. Un tercio de las personas agresoras son reincidentes y en casi una tercera parte de las agresiones concurre alguna situación psicológicamente facilitadora (patología psiquiátrica, drogodependencia o alcoholismo).

En cuanto al tiempo de ocurrencia, el 51% de las agresiones se han producido en el turno de la mañana, el 31% en el de la tarde y el 18% en el de la noche. En los servicios de urgencias se han producido el 29% de los incidentes, mientras que el 22% corresponde a las plantas de hospitalización, el 19% a las consultas, el 6% a admisiones, el 5% a los pasillos de los centros y el resto en entornos diversos.

Por sectores profesionales, los incidentes notificados afectan a personal de enfermería (48%), médico (32%), técnico y administrativo (13%) y de otros sectores (7%).

En un 36% de las agresiones se ejerce violencia física, en un 80% se da la verbal y en un 15% otras formas, como los gestos de amenaza y la invasión del espacio. En más de la mitad de las agresiones físicas concurre además la violencia verbal. Las principales modalidades de violencia física notificada consisten en golpes y empujones. En un 6% de los casos, se utiliza algún tipo de arma, que en la mitad de los casos consiste en un objeto contundente, en la cuarta parte de los mismos en arma blanca y, en algunos pocos, en una de fuego. Un 39% de los actos de violencia verbal consisten en insultos, otro 32% en intimidación verbal y otro 29% en amenaza.

El comportamiento hostil premeditado aparece sólo en un 5% de los casos notificados. Entre los "motivos" más frecuentemente señalados por los notificadores como pretexto desencadenante del episodio violento destacan los relativos a algún supuesto déficit de calidad o de cantidad de información recibida (26%) o de asistencia prestada (23%), a la frustración por el tiempo de espera (15%), al alta médica indeseada (14%), y al trato dispensado (10%).

La mayoría de los casos notificados dejan entrever escasa preparación del personal de servicios sanitarios en el manejo de situaciones potencialmente conflictivas y que conllevan cierto riesgo de activación de incidentes violentos. En cerca de la mitad de los casos notificados, se ha producido algún tipo de intervención inmediata durante el incidente (por colegas o por fuerzas de seguridad del propio centro). La policía ha intervenido en el 7% de los casos. En el 67% de las ocasiones, no se ha llevado a cabo ninguna intervención post-incidente y en otro 17% está en periodo de estudio. En un 6% se ha iniciado un proceso judicial y en el resto acciones extrajudiciales. En el 3% de los casos se ha ocasionado alguna herida física grave y en el 13% heridas leves. Un 22% de los incidentes ha tenido alguna repercusión psicológica declarada en la persona agredida. Del 3% ha derivado una baja laboral y en otro 3% de los casos se ha producido una interrupción de la jornada por causa física (2%) o psicológica (1%). Prácticamente ninguna persona agredida valora el incidente como una experiencia positiva o enriquecedora para ella desde un punto de vista profesional. Por el contrario, la mayoría considera que influirá negativamente en su práctica asistencial, mientras que una minoría piensa que el incidente no repercutirá significativamente en su trabajo.

## DISCUSIÓN

Con respecto a la encuesta de autoinforme, habitualmente utilizada en la investigación convencional de la violencia ocupacional, el sistema NIV de notificación online de incidentes violentos resulta novedoso y funciona en parte como correctivo y en parte como complemento de la misma, que adolece de un déficit de validez imputable a una triple limitación: el normalmente bajo porcentaje de respuesta, el sesgo del autoinforme y el potencial efecto combinado de ambos. El sesgo del autoinforme (*self-report bias*) se traduce, en el campo de la conducta organizacional, en lo que Coyne et al (2003) señalan como un "exceso de subjetividad" inducente a sobreinformar sobre conductas percibidas como socialmente apropiadas y deseables y a subinformar acerca de las de signo contrario (Donaldson y Grant-Vallone, 2002). La combinación de un bajo porcentaje de respuesta a la encuesta con el sesgo de autoinforme puede dar lugar a que las encuestas efectivamente contestadas tiendan a concentrarse especialmente en aquellas personas más sensibilizadas hacia la temática o más afectadas por ella y por tanto más propensas a asumir la responsabilidad de contar algo sobre un tema que les preocupa e interesa, aportando una información con la que se procura "confirmar" las hipótesis que se presupone guían la investigación. Esa conjunción de sesgos de respuesta resta representatividad a la muestra debido a un sesgo de autoselección (*self-selection bias*), por el que quedaría sobre representado el personal más sensibilizado a la temática de la investigación. En el NIV no puede hablarse de porcentaje de respuesta, puesto que el sistema recoge la totalidad de la información facilitada desde cada centro. A ese respecto, Cowie et al (2002) distinguen una doble "perspectiva" en la investigación del *bullying*: la "interna" (característica de técnicas de autoinforme) y la "externa" (observacional), que estos autores consideran de mayor calidad metodológica. El NIV proporciona información recogida por observadores profesionales generalmente expertos en recursos humanos y en riesgos laborales. En contraposición a estas ventajas, el NIV comporta también el inconveniente del *sesgo del voluntarismo*, del que puede derivar una doble limitación pragmática y metodológica: en efecto, por un lado, la notificación voluntaria de incidentes violentos puede conllevar el que, en algunos contextos organizacionales, se "notifique" siempre y solamente cuando el trabajo de la persona profesional responsable se lo permita, lo que redundaría en un déficit en cantidad, en calidad y en puntualidad de las notificaciones. Por otro, por la ética y la lógica misma del proceso (participación voluntaria de personas e instituciones sensibilizadas hacia la problemática y comprometidas en la causa de la prevención de la violencia ocupacional en el sector sanitario), no se ha realizado un control por centros que permitiera verificar que la cantidad y la calidad de la información proporcionada por el sistema NIV se ajusta a la realidad de (todos) los "hechos" de violencia ocupacional efectivamente acontecidos en el centro en

el periodo estudiado. Estos controles suelen efectuarse habitualmente en megaencuestas y muy excepcionalmente en la mayoría de las demás investigaciones.

En cuanto a los datos obtenidos, la discusión se centra principalmente en dos puntos: por un lado, en la comparación de las frecuencias y la distribución de los incidentes violentos según tipos de violencia, sectores profesionales implicados y circunstancias de riesgo de ocurrencia de los incidentes y, por otro, en las implicaciones de la información generada. Por una parte, Los 846 incidentes violentos registrados mediante el sistema NIV indican que más de un 4.5% de los 18.500 profesionales empleados en los centros sanitarios del área investigada ha sido víctima directa de violencia en sus centros de trabajo en los últimos tres años. Si bien este 4.5% se ubica en la franja baja de lo que viene siendo estadísticamente normal en la mayoría de las investigaciones publicadas sobre violencia ocupacional en el ámbito sanitario –en las que resultan habituales los porcentajes de dos dígitos, no por ello deja de constituir una señal de alarma de un importante factor de riesgo laboral para los profesionales de la sanidad. A ese respecto, resulta notable el grado de dispersión de los porcentajes de prevalencia del problema según los informes manejados, que reflejan la extensa variabilidad no sólo de las variables socioculturales, organizacionales y profesionales contempladas, sino también de los diseños de investigación aplicados, todo lo cual contribuye a que los datos resulten incomparables en sentido estricto. Esta variabilidad en cuanto a porcentajes de prevalencia aparece también por ejemplo en el subámbito específico del *mobbing*, donde el abanico se extiende desde el 3.5% en una muestra de trabajadores suecos (Leyman, 1996) hasta el 71% en otra de empleados del sector público británico (Cortina et al, 2001), pasando por el 40% en trabajadores del servicio Nacional de Salud del mismo Reino Unido (Therani, 2004).

El estudio más próximo al presente lo constituye el publicado por el COMB (2004 a) basado en una encuesta por correo electrónico a una muestra aleatoria estratificada de 1500 profesionales de la medicina y a la que responden efectivamente 377 personas (25%), de las que un 33,4% declara que, a lo largo de su vida profesional, “ha vivido alguna situación de violencia en su lugar de trabajo” en primera persona y otro 25,7% reconoce haberla experimentado como “testimonio”. Algunos autores –como Leyman (1996), que no dudó en extrapolar a la totalidad de la trayectoria laboral del conjunto de la población trabajadora sueca lo que él mismo observó en una muestra de conveniencia para un periodo de 15 meses, o como Davenport et al. (2002), que extrapolaron al conjunto de la población trabajadora estadounidense lo que Leyman especuló que debía estar ocurriendo en la sueca– acaso sugerirían algún ajuste matemático proponiendo que un 4.5% en tres años equivaldría a alrededor de un 30% en 20 años, lo que parecería conferir algo de similitud a los datos de ambos estudios. Sin

embargo, desde un punto de vista teórico y metodológico, tales extrapolaciones no dejarían de ser arbitrarias y gratuitas.

El relativamente “bajo porcentaje de prevalencia” de la violencia ocupacional notificada mediante el sistema NIV en “comparación” con los que proporcionan informes basados en encuestas de autoinforme puede ser atribuido más bien al diferente procedimiento de obtención de la información y, sobre todo, a la distinta modalidad de fuente informativa: Las encuestas de autoinforme presentan porcentajes de incidentes “declarados” por las personas que han optado por contestar la encuesta, mientras que el NIV registra incidentes “notificados” por personal experto que maneja sólo la información que ha trascendido a determinados órganos centrales de la institución. Según Senuzun (2005), solamente el 16,5% de los incidentes violentos “declarados” en una encuesta por enfermeras de servicios de urgencias de 4 hospitales de Turquía han sido “notificados” oficialmente a otras instancias (autoridades del hospital o bien organismos policiales o judiciales). Algo similar se recoge en otros informes, según los cuales tiende a notificarse sólo una parte de los incidentes que conllevan violencia física y una porción insignificante de los que comportan violencia psicológica: no se notificó a las instancias superiores de la organización el 70% de los incidentes violentos registrados en servicios de urgencias de una serie de hospitales australianos (Lineham, 2000), ni el 82% de los abusos verbales padecidos por enfermeras en hospitales de Hong Kong (Kwok et al, 2006), ni el 64% de los “asaltos físicos” padecidos por el conjunto del personal sanitario que trabajaba en el servicio de urgencias de 5 hospitales estadounidenses del entorno de Cincinnati (Gates et al, 2006). En resumen, todo indica que la información de la mayor parte de los incidentes violentos padecidos por el personal sanitario en su lugar de trabajo no se extiende más allá de los círculos privados y próximos al entorno de las víctimas. Será por ello que las “Directrices” de diversos organismos internacionales (OIT et al, 2002, CIE, 2007, Rumsey, 2007), recomiendan con insistencia al personal sanitario que notifique oficialmente los incidentes violentos y a las organizaciones sanitarias en particular y a diversas instituciones públicas en general que tomen nota de ello y adopten las medidas preventivas pertinentes y oportunas.

Atendiendo a la distribución de los incidentes violentos “notificados” por el sistema NIV según las principales categorías de violencia ocupacional establecidas, se observa que en un 36% de los casos interviene violencia física y en un 80% violencia verbal (en algunas ocasiones acompañando a la física). Estos datos están, en líneas generales, en consonancia con los aportados por otros estudios. La siguiente tabla incluye datos concernientes a estos dos tipos de violencia ocupacional “declarada” en estudios en los que se aplica encuesta de autoinforme y diversos modelos de diseño de la investigación.

La información proporcionada por el sistema NIV permite cons-

**TABLA 4**  
**DATOS SOBRE VIOLENCIA FÍSICA Y VERBAL SEGÚN ENCUESTAS DE AUTOINFORME**

Fuente	Personal investigado	Violencia física (%)	Violencia verbal (%)
Al-Sahlawi, 1999	Médicos Urgencias y traumatología. Kuwait	35	86
May, 2002	Enfermeras Unidad Agudos Hospital. Florida	74	88
Winstanley & Whittington, 2004	Profesionales sanitarios hospitales. UK	27	68
COMB 2004 a	Personal médico. Barcelona	28	70
Ayrancy, 2005	Personal sanitario urgencias. Turquía	8.5	69.5
Carmi, 2005	Personal médico. Israel	9	56
Jackson, Hasley, 2005	Personal sanitario. Jamaica	7.7	38.6
Kowalenko et al, 2005	Médicos urgencias. Michigan	28.1	74.9
Magin et al, 2005	Médicos cabecera. Australia	12	42.1
Senuzum, 2005	Enfermeras servicio urgencias. Turquía	19	98
Kwok, 2006	Enfermeras. Hong Kong	18	73

truir un esbozo de mapa significativo de la violencia ocupacional en el sector sanitario catalán, compararlo con los de otros entornos y ámbitos profesionales e identificar variables clave para el desarrollo de políticas preventivas al respecto. Los 846 casos de incidentes violentos ocurridos en una población de 18.500 profesionales empleados en centros sanitarios indican que al menos un 4.5% de estas personas han sido víctimas de violencia en sus centros de trabajo en los últimos dos años. Un tercio de los casos reportados remite a violencia física y cuatro de cada cinco a violencia psicológica. Esta última deja pocas señales visibles en un tiempo corto, pero puede acarrear importantes consecuencias indeseables a medio y largo plazo, por lo que cada día cobra mayor relevancia teórica y social en tanto que problemática emergente en el campo de la calidad de vida laboral (Parent-Thirion et al., 2007, WHO, 2007). Más que un catálogo de incidentes pretéritos y cerrados, la investigación ofrece un mapa de procesos cuyo desarrollo exige un seguimiento del impacto a medio y largo plazo del incidente violento en las personas agredidas y en los equipos de trabajo de los que forman parte, una evaluación de la huella que tal incidente puede haber dejado en sus motivaciones, actitudes y valores profesionales, en su ética y en su conducta asistencial, en su implicación con el trabajo, con la organización en que lo realizan y con las personas a las que sirven.

Algunos de los motivos invocados como activadores de la conducta violenta remiten a fenómenos y procesos organizacionales (información, asistencia, tiempo de espera, trato, etc.) siempre susceptibles de algún tipo de mejora, lo que, de llevarse a cabo, a su vez podría constituir una excelente práctica preventiva, al desarmar determinados argumentos recurrentes en la agresión a profesionales de la salud. Otra de las carencias del sistema sanitario vigente evidenciadas por el NIV es la falta de preparación del personal de servicios sanitarios en el manejo de situaciones potencialmente conflictivas y que conllevan cierto riesgo de activación de incidentes violentos. Algunas de estas razones inducen a pensar que, en determinados contextos y situaciones, pacientes

y profesionales pueden ser víctimas de deficiencias organizacionales manifiestamente mejorables.

En conclusión, el sistema NIV es un recurso útil y eficaz para la investigación epidemiológica. Los datos obtenidos mediante su aplicación confirman la importancia cuantitativa y cualitativa de la violencia ocupacional en el sector sanitario catalán y aportan elementos para el diseño de políticas preventivas al respecto.

**REFERENCIAS**

Agerwold, M. (2007). Bullying at Work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48 (2), 161-172.

Al-Sahlawi KS, Zahid MA, Shahid AA, Hatim M, Al-Bader M (1999). Violence against doctors: 1. A study of violence against doctors in accident and emergency departments. *Journal of Emergency Medicine* 6, 301-304.

AMA [1995]. *Violence in the medical workplace: prevention strategies*. Chicago, IL: American Medical Association.

ANA (American Nurses Association). (2002). *Preventing workplace violence*. Washington DC: ANA. Consultado en abril de 2007 en <http://www.nursingworld.org/osh/violence.pdf>

Ayranci, U. (2005). Violence toward health care workers in emergency departments in west Turkey. *European Journal of Emergency Medicine* 28 (3), 361-365.

Benveniste, K. A., Hibbert, P. D., & Runciman, W. B. (2005). Violence in health care: The contribution of the Australian Patient Safety Foundation to incident monitoring and analysis. *Medical Journal Australia*, 183(7), 348-351.

Carmi-Iluz T, Peleg R, Freud T, Shvartzman P. (2005). Verbal and physical violence towards hospital- and community-based physicians in the Negev: an observational study. *BMC Health Services Research*. 15, 50-54.

Chappell, D.; Di Martino, V. (2000). *Violence at Work*. Geneva: International Labour Office. (2ª Ed.).

CIE (Consejo Internacional de Enfermeras) (2007). *Directrices*

- para hacer frente a la violencia en el lugar de trabajo. Ginebra: CIE.
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Hunter Williams, J., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- COMB (2004 a). *La violència en el lloc de treball. L' experiència dels metges de Barcelona*. Barcelona: Col.legi Oficial de Metges de Barcelona.
- COMB (2004 b). *Quaderns de la bona praxi. Guia per prevenir i gestionar la violència en el lloc de treball contra els metges*. Barcelona: Col.legi Oficial de Metges de Barcelona.
- Cowie H.; Naylor P.; Rivers I.; Smith P.K.; Pereira B. Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*. 7, (1), 33-51.
- Coyne, I., Seigne, E. and Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 9, 335-49.
- Coyne I.; Smith-Lee Chong P.; Seigne E.; Randall P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12 (3), 209-228.
- Davenport, N, Schwartz, R.D. y Elliot, G.P. (2002). *Mobbing. Emotional abuse in the American workplace*. Ames, Io: Civil Society Pub.
- Di Martino, V. (2003). *Workplace violence in the health sector. Relationship between work stress and workplace violence in the health sector*. Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health.
- Di Martino, V. (2002 a). *Workplace Violence in the Health Sector - Country Case Studies. Synthesis Report*; Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health.
- Di Martino, V. (2002 b). *Framework Guidelines on Workplace Violence in the Health Sector*. Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health.
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. / Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Donaldson S.I.; Grant-Vallone E.J. (2002) Understanding Self-Report Bias in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*. 17 (2), 245-260.
- Einarsen, E., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper C.L. (Eds.) (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London/ New York: Taylor & Francis.
- Farrell G.A., Bobrowski C. y Bobrowski P. (2006). Scoping workplace aggression in nursing: findings from an Australian study. *Journal of Advanced Nursing* 55 (6), 778-787.
- Ferns, T. (2006). Violence and aggression in the emergency department: Factors impinging on nursing research. *Accident and Emergency Nursing* 14 (1), 49-55.
- Gates, D. Ross, C y McQueen, L. (2006) Violence against emergency department workers. *Journal of Emergency Medicine*, 31 (3) 331-337.
- Gerberich SG, Church TR, McGovern PM, Hansen HE, Nachreiner NM, Geisser MS, Ryan AD, Mongin SJ, Watt GD. (2004). An epidemiological study of the magnitude and consequences of work related violence: the Minnesota Nurses' Study. *Occupational and Environmental Medicine*. 61, 495-503.
- Jackson M, Ashley D. (2005). Physical and psychological violence in Jamaica's health sector. *Revista Panamericana de Salud Publica*. 18(2), 114-21.
- Kowalenko T, Walters BL, Khare RK, Compton S. (2005). Michigan College of Emergency Physicians Workplace Violence Task Force. Workplace violence: a survey of emergency physicians in the state of Michigan. *Annals of Emergency Medicine*, 46 (2), 142-147.
- Krug, E. et al. (Eds.) (2002). *World Report on Violence and Health*. Geneva: World Health Organization.
- Kwok RP, Law YK, Li KE, Ng YC, Cheung MH, Fung VK, Kwok KT, Tong JM, Yen PF, Leung WC. (2006) Prevalence of workplace violence against nurses in Hong Kong. *Hong Kong Medical Journal*, 12, 6-9.
- Leyman, (H. (1996). The content and development of Mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5 (2) 165-184.
- Lynham, J. (2000). Violence in New South Wales Emergency Departments. *Australian Journal of Advanced Nursing*. 18 (2), 8-17.
- Magin, P.J., Adams, J., Sibbritt, D.W; Joy, E. y Ireland, M.C. (2005). Experiences of occupational violence in Australian urban general practice: a cross-sectional study of GPs. *Medical Journal of Australia* 183 (7), 352-356.
- Maguire, J. y Ryan, D. (2007). Aggression and violence in mental health services: Categorizing the experiences of Irish nurses. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 14, 120-127.
- May DD, Grubbs LM. (2002). The extent, nature, and precipitating factors of nurse assault among three groups of registered nurses in a regional medical center. *Journal of Emerging Nursing*. 28(3), 191-197..
- Occupational Safety and Health Administration (OSHA). (2004). *Guidelines for preventing workplace violence for health care and social service workers*. Washington, DC: U.S. Department of Labor, OSHA. Consultado el 26 de abril de 2007 en <http://www.osha.gov/Publications>.

- OIT/ CIE/ OMS/ ISP (2002) *Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo/ Consejo internacional de Enfermeras/ Organización Mundial de la Salud/ Internacional de Servicios Públicos. Programa conjunto sobre la violencia laboral en el sector de la salud.
- Paoli, P. and Merlié, D., (2001). *Third European survey on working conditions 2000*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities/ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Parent-Thirion, A, Fernández, E, Hurley y J., Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Rumsey, M., Foley, E. Harrigan, R. y Dakin, S. (2007). *National Overview of Violence in the Workplace*. Australia: Royal College of Nursing.
- Ryan, D. y Maguire, J. (2006). Agresión and violence. A problem in Irish Accident and Emergency departments. *Journal of Nursing Management* 14 (2) 106-115.
- Schopper, D., Lormand, J.D. & Waxweiler, R. (Eds.) (2006). *Developing policies to prevent injuries and violence: guidelines for policy-makers and planner*. Geneva: World Health Organization.
- Senuzun Ergün F, Karadakovan A. (2005). Violence towards nursing staff in emergency departments in one Turkish city. *International Nursing Review*. 52(2), 154-60.
- Tehrani, N.(2004). Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stress? *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 357-366.
- Weiler, A. (2006 a). *Annual Review of Working Conditions in the EU: 2005-2006*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Weiler, A. (2006 b). *Quality of work and employment 2006*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- WHO (2003) *Developing National Policies on Violence and Injury Prevention*. Geneva: World Health Organization.
- Winstanley S. y Whittington R. (2004). Aggression towards health care staff in a UK general hospital: variation among professions and departments. *Journal of Clinical Nursing*, 13(1), 3-10.

# ESTADO ACTUAL Y RETOS FUTUROS EN EL ESTUDIO DEL BURNOUT

## CURRENT STATE OF RESEARCH ON BURNOUT AND FUTURE CHALLENGES

Marisa Salanova y Susana Llorens

Equipo de investigación WONT. Universitat Jaume I de Castellón

El objetivo principal de este artículo es ofrecer una revisión de la actual investigación aplicada del síndrome de quemarse por el trabajo o burnout. Comenzamos con el concepto de burnout, su evolución desde los primeros estudios en ocupaciones de servicios, hasta la actualidad en donde la investigación ha demostrado la importancia de considerar otras ocupaciones, y ampliar las dimensiones clave del burnout. En segundo lugar, examinaremos cómo evaluar el burnout, en función de la posición conceptual de partida, así como del grupo objetivo que evaluamos. En tercer lugar, describiremos las principales estrategias de intervención psicosocial clasificadas según sus objetivos (intervención primaria, secundaria y/o terciaria) y el foco (centrado en las personas, y/o en la organización). Finalmente, aportaremos información sobre algunos retos en la investigación futura del burnout, básicamente en el estudio del engagement desde un planteamiento teórico basado en el nuevo movimiento de la Psicología Positiva.

**Palabras clave:** burnout, estrés, psicología positiva, autoeficacia.

The main objective of this paper is to provide a review of the current applied research on burnout. We begin with the burnout concept, its evolution, since the first studies in service jobs to the present in which research has demonstrated the relevance of other occupations, and to extent the key dimensions of burnout. Secondly, we will examine how to assess burnout in function of the initial conceptual approach as well as of the objective group under examination. In third place, we will describe the main strategies of psychosocial intervention classified according to its objectives (primary, secondary and/or tertiary intervention) and the focus (person centered and/or organization centered). Finally, we will provide information about some challengers of future research on burnout, basically in engagement study from a theoretical approach based on the new movement of positive psychology.

**Key words:** burnout, stress, positive psychology, self-efficacy

### SOBRE EL CONCEPTO DE BURNOUT: SU ESTADO ACTUAL

El burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual. El elevado ritmo de vida, la transformación de los mercados y la estructura del sector económico (caracterizados por un incremento del trabajo emocional y mental), las exigencias de mayor calidad del trabajo, junto con la ruptura del contrato psicológico y los costes que el burnout supone para las personas y las organizaciones, ha despertado el interés en conocer y tomar medidas para prevenir el burnout.

El síndrome de estar quemado por el trabajo puede entenderse como una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo, determinado a partir de las dimensiones conocidas como agotamiento, depersonalización y cinismo e ineficacia profesional (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001). Hace referencia a una metáfora que describe un estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, una pérdida de energía, una llama que se extingue o una batería que se agota...

Una definición clásica de burnout es la que ofrece Maslach (1993, p. 20-21) quien lo define como "un síndrome psicológico de agotamiento emocional, depersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir en individuos normales que trabajan con personas de alguna manera. El agotamiento emocional se refiere a los sentimientos de no poder dar más de sí a nivel emocional y a una disminución de los propios recursos emocionales. La depersonalización se refiere a una respuesta de distancia negativa, sentimientos y conductas cínicas respecto a otras personas, que son normalmente los usuarios del servicio o del cuidado. La reducida realización personal se refiere a la disminución en los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo".

Esta situación se traduce en una serie de consecuencias tanto a nivel individual (agotamiento, fatiga crónica, cansancio, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas psicosomáticas, incremento del uso de sustancias tóxicas, generalización o 'desbordamiento' a la vida privada, dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo), a nivel de trabajo (insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional e intención de abandonar la organización) y a nivel organizacional (incremento de la tasa de absentismo y bajas laborales, disminución del desempeño del trabajo y falta de calidad del servicio) (Schaufeli y Buunk, 2002).

El estudio del burnout a nivel científico ha permitido el desa-

Correspondencia: Marisa Salanova. WONT Prevención Psicosocial. Área de Psicología Social. Universitat Jaume I. Avda. de Vicente Sos Baynat s/n. 12071 Castellón. España.  
E-mail: Marisa.Salanova@uji.es

rollo del concepto hasta nuestros días. Originalmente, Freudenberg (1974) y Maslach (1976) consideraron el *burnout* como un síndrome que aparecía en individuos que trabajaban con personas o profesionales de servicios. Estaba compuesto por las 3 dimensiones básicas que señalábamos antes: 1) agotamiento emocional, 2) despersonalización y 3) reducida realización personal.

Recientemente el estudio del *burnout* se ha ampliado a todo tipo de profesiones y grupos ocupacionales como trabajadores que trabajan con datos (ej., teletrabajadores) o trabajadores que trabajan con cosas (ej., operarios de producción de una industria) (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, y Grau, 2000). Además, el *burnout* también puede aparecer en muestras pre-ocupacionales: estudiantes universitarios. Hablaríamos del síndrome de quemarse por los estudios que podría ocasionar depresión, malestar psicosocial e incluso el abandono de los estudios (Salanova, Martínez, Bresó, Llorens, y Grau, 2005).

El estudio del *burnout* no es una cuestión de modas y de unos cuantos, sino una necesidad social orientada a mejorar la salud y la calidad de vida de las personas tal y como apunta la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre). En una revisión sobre *burnout* realizada por Schaufeli en el año 2003 se muestran datos sobre la prevalencia del *burnout* en muestras holandesas (las únicas que cuentan con puntos de corte validados clínicamente): entre un 4 y un 7% de los trabajadores podían considerarse población de riesgo (llegando al 10% en algunas ocupaciones específicas), mientras que un 7.2% sufrían *burnout* clínico, lo que implica entre 250.000 y 440.000 afectados. Situación que puede haberse agravado en España debido a los incrementos del estrés que pueden observarse en las últimas encuestas españolas sobre condiciones de trabajo (48%) (V Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo, 2004).

Basándose en premisas de generalización y extensión del síndrome, Schaufeli y Enzmann (1998, p.36) ofrecen una definición sintética del *burnout*: "estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos 'normales' que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo". Se mantiene el carácter tridimensional del síndrome, pero con referencia al trabajo en general que uno realiza y son: 1) agotamiento (fatiga producida por los excesivos esfuerzos psicológicos que se realizan en el trabajo sin tener en cuenta si la causa son las relaciones con las personas o con el trabajo más en general), 2) cinismo (indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos o utilidad del trabajo) y falta de eficacia profesional (tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa e implicaría una reducción de las creencias de eficacia y habilidad para realizar su trabajo).

Aunque generalmente altos niveles de agotamiento y cinismo

y bajos niveles de eficacia profesional se han considerado indicadores de *burnout*, existe evidencia empírica que señala que el agotamiento y el cinismo constituyen el corazón o las dimensiones clave del *burnout* (Green, Walkey, y Taylor, 1991, p. 463). Mientras que se ha mostrado el rol independiente de la eficacia profesional, considerándola como una dimensión más cercana a una variable de personalidad (más estable), como una forma de afrontamiento, o como un antecedente del *burnout* (ver Salanova, 2006).

Sin embargo, estudios más recientes realizados en muestras ocupacionales y pre-ocupacionales revelan que el *burnout* constituye un síndrome caracterizado por: 1) agotamiento (relacionado con crisis en las relaciones entre la persona y el trabajo en general), 2) distancia mental (que incluye tanto el cinismo –actitudes distantes hacia el trabajo en general– como la despersonalización –actitudes distantes hacia las personas para y con las que se trabaja), y 3) la ineficacia profesional (sensación de no hacer adecuadamente las tareas y ser incompetente en el trabajo) (ver Salanova, 2006). Respecto a la medida de eficacia profesional, estudios recientes vienen a señalar la necesidad de medir 'ineficacia' en lugar de 'eficacia' utilizando ítems invertidos (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2007, Schaufeli y Salanova, 2007).

Respecto al proceso de desarrollo del *burnout*, los resultados en muestras de trabajadores holandeses con estudios longitudinales (es decir, a lo largo del tiempo) mostraron que existe un orden causal entre las dimensiones clave del *burnout*; esto es, altos niveles de agotamiento emocional llevaban a altos niveles de despersonalización (Taris, Le Blanc, Schaufeli, y Schreus, 2005).

Además, en la Nota Técnica de Prevención sobre *burnout* se muestran los principales factores psicosociales responsables del desarrollo del síndrome. Respecto a las variables individuales se destaca el género (siendo las mujeres las que puntúan generalmente más alto en agotamiento e ineficacia profesional) y variables de personalidad (son las personas con un patrón de conducta Tipo A, baja estabilidad emocional y locus de control externo las que son más vulnerables de sufrir *burnout*). A estas variables individuales, añadiríamos también la falta de eficacia profesional como antecedente proximal del *burnout*. A nivel social se destaca el papel de la percepción de falta de apoyo social que proviene de las redes sociales del individuo. A nivel organizacional se destacan, los aspectos relacionados con el contenido del puesto (puestos 'tóxicos'), la falta de un clima laboral positivo o la falta de reciprocidad (Bresó, Salanova, Schaufeli, y Nogareda, 2007).

A modo de resumen, podemos decir que existen dos procesos que explican el proceso de desarrollo o etiología del *burnout*. El primero hace referencia al proceso de *burnout* desarrollado en profesionales de ayuda. En este caso, el *burnout* puede desencadenarse debido a las demandas interpersonales que im-

plican el trato con pacientes/clientes/usuarios que incluso pueden llegar a consumirles emocionalmente. Para evitar el contacto con la fuente originaria del malestar se adopta la despersonalización como estrategia de afrontamiento, que llevaría en última instancia a una reducida realización personal. Desde la teoría del desequilibrio esfuerzos-resultados esta situación podría explicarse como consecuencia de una falta de reciprocidad o percepción de falta de justicia entre las inversiones y resultados que se ponen en juego en una interacción social (Bakker, Killmer, Siegrist, y Schaufeli, 2000; Smets, Visser, Oort, Schaufeli y de Haes, 2004).

El segundo proceso de desarrollo del *burnout* es de naturaleza más general, aplicable a cualquier ocupación. Se asume que, independientemente de la ocupación, una falta de confianza en las propias competencias resulta un factor crítico en el desarrollo del *burnout* (Cherniss, 1993). Investigaciones recientes han demostrado que, independientemente de la ocupación, el *burnout* se produce como consecuencia de crisis sucesivas de eficacia (ej., Llorens, García, y Salanova, 2005). La presencia de altas demandas y pobres recursos podría generar estas crisis sucesivas de autoeficacia que con el tiempo generarían *burnout*; esto es, agotamiento, distancia mental (cinismo y despersonalización) e ineficacia profesional.

### LA MEDIDA Y EVALUACIÓN DEL BURNOUT

El desarrollo del *burnout* del que hablábamos antes ha sido posible gracias, entre otros aspectos, al desarrollo de instrumentos de diagnóstico fiables y válidos. La investigación sobre *burnout* ha señalado que existe un lenguaje común (en términos de medida) que viene del *Maslach Burnout Inventory (MBI)* que ha sido (y es) la medida dominante del *burnout*. Realmente, es a partir de la publicación en el año 1981 del *Maslach Burnout Inventory (MBI)* por Maslach y Jackson cuando se establecen unos criterios de medida y evaluación del *burnout*, y se extiende el uso de un instrumento de medida estandarizado. No obstante, desde esta primera época hasta la actualidad, el estudio del *burnout* ha pasado por distintas etapas como hemos visto en el apartado anterior.

De forma originaria el MBI se construyó de manera exclusiva para medir *burnout* en educadores y personal del sector servicios (personal de enfermería, asistentes sociales, etc.). Estamos hablando del *Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS)*. Como señalábamos en el apartado 1 sobre el concepto del *burnout*, este instrumento evaluaba el *burnout* mediante tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal. Debido a que el cuestionario podía aplicarse de una forma rápida y sencilla ha sido muy utilizado, facilitando así que la definición de *burnout* implícita en el MBI se convirtiese en la más aceptada.

Existen, no obstante, otras medidas alternativas de *burnout*, por ejemplo el *Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)*; Demerouti,

Bakker, Janssen, y Schaufeli, 2001), el *Burnout Measure (BM)*; Pines y Aronson, 1988) y el *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)*; Kristensen, Borritz, Villadsen, y Christensen, 2005). El OLBI está basado en la argumentación de que existen limitaciones psicométricas en el MBI debido a que los ítems en las mismas escalas van en la misma dirección (en positivo o en negativo). El OLBI fue creado para mitigar estos posibles sesgos del MBI. Aunque está basado en una conceptualización similar al MBI tiene solo dos escalas: agotamiento y desvinculación. El *Burnout Measure (BM)* de Pines y Aronson, se diseñó alrededor de una medida simple de *burnout*: el agotamiento. Los ítems están escritos en términos generales y por tanto se pueden aplicar a cualquier grupo ocupacional. No obstante, la investigación sobre esta medida ha identificado un número de problemas resultantes de su estructura factorial y sus bases teóricas subyacentes (Schaufeli y van Dierendonck, 1993). Finalmente, el CBI permite evaluar el *burnout* libre de contexto. Otros investigadores han desarrollado una escala de agotamiento alternativa denominada 'cansancio cognitivo' (cognitive weariness) que incluye ítems como "Tengo problemas de concentración" y "Estoy ausente" y que debería servir de complemento al MBI cuando se trata de analizar casos de *burnout* clínico (Van Horn, Taris, Schaufeli, y Schreus, 2004).

A pesar de las múltiples medidas de evaluación del *burnout*, puede decirse que el MBI sigue siendo el instrumento por excelencia para la medida y evaluación del *burnout*. Es más, se ha llegado a construir un instrumento de medida genérico que es útil para medir *burnout* en todo tipo de trabajos independientemente de las tareas que en él se realicen (Schaufeli y Taris, 2005). Este es el llamado *MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey)* publicado en el año 1996 por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, siendo un instrumento basado en este original y aplicable a todas las ocupaciones y trabajos. La versión española y adaptada de este instrumento ya fue publicada en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (ver Salanova, Schaufeli et al., 2000), y hemos escrito una Nota Técnica de Prevención (NTP) para el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) sobre puntuaciones normativas del *burnout* utilizando el MBI-GS (ver Bresó et al., 2007).

Es más, como señalábamos en el apartado 1, la extensión del *burnout* no ha finalizado con su detección y medida en profesionales fuera del área de los servicios y del área de trabajos con datos y con objetos, sino que también se ha llegado a detectar en estudiantes universitarios diseñándose medidas específicas para su evaluación. La publicación del *MBI-SS (Maslach Burnout Inventory-Student Survey)* por Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker (2002) ha hecho posible medir el *burnout* fuera del ámbito ocupacional al definir sus dimensiones en referencia al estudio.

Por último, y en base a estudios recientes sobre la distancia

mental y la ineficacia como dimensión del *burnout* que hemos desarrollado en el apartado anterior, vienen a señalar que para evaluar de manera comprensiva el *burnout* independientemente del grupo ocupacional o pre-ocupacional se han de evaluar las siguientes dimensiones: 1) agotamiento, 2) distancia mental (mediante la despersonalización hacia las personas para y con las que se trabaja y el cinismo o actitud escéptica del sentido del trabajo que se realiza, medidas mediante el *MBI-HSS* y el *MBI-GS*, respectivamente) y 3) ineficacia profesional. Sin embargo, cabe recalcar que la investigación en este punto es bastante incipiente todavía (Salanova, Llorens, García, Burriel, Bresó, y Schaufeli, 2005).

Teniendo en cuenta estas innovaciones y la validación de las mismas en cuanto a la medida del *burnout*, desde el equipo WoNT de la Universitat Jaume I de Castellón se ha adaptado el instrumento MBI-GS para ser utilizado de forma general en cualquier tipo de ocupación, en distintos grupos ocupacionales y pre-ocupacionales, todos en formato *on line* ([www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)). Tras la cumplimentación del cuestionario, el programa envía un feedback inmediato con los resultados individuales (en menos de 1.2 segundos) en cada una de las dimensiones del *burnout* comparados con los estimados en una muestra normativa heterogénea.

Aunque el lector dispone de más información sobre la forma de respuesta y corrección de tales cuestionarios sobre *burnout* en la Nota Técnica de Prevención sobre *burnout* (Bresó et al., 2007), señalar que la forma de cumplimentación consiste en el uso de una escala de frecuencia de tipo Likert que oscila de cero '0' (nunca) a '6' (siempre). Finalmente, señalar que las puntuaciones de cada una de las dimensiones del *burnout* se obtienen mediante la realización de medias aritméticas de cada uno de los ítems que configuran cada dimensión del *burnout*. En la Nota Técnica se dispone de los datos normativos

sobre las dimensiones del *burnout* en una muestra de más de 2.000 trabajadores españoles de diversas ocupaciones.

**ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL: UNA APROXIMACIÓN**

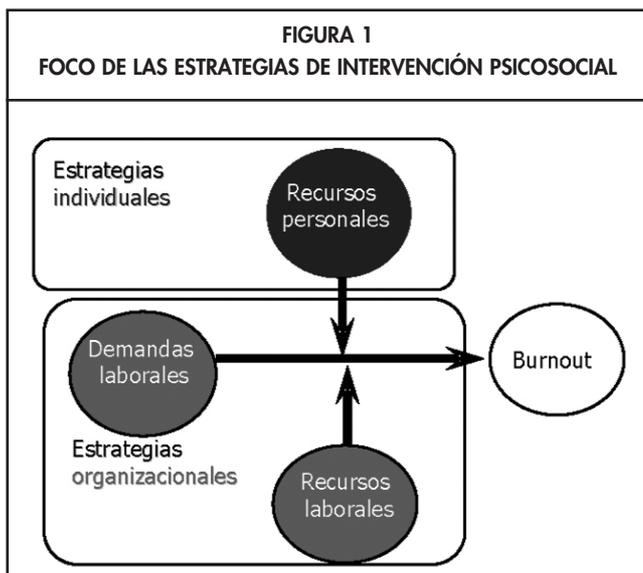
Desde las metodologías compactas de evaluación de riesgos psicosociales se propone que no basta con la evaluación y valoración de los peligros y daños psicosociales, sino que esto sólo es el principio. Lo mismo sucede con la evaluación del *burnout*: los resultados de su evaluación deberían posibilitar la posterior intervención. Cuando incluimos la evaluación e intervención en *burnout* en un marco más global de evaluación de riesgos psicosociales, desde nuestro equipo de investigación ([www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)) entendemos que las posibles intervenciones (siempre en función de los resultados de la evaluación inicial) irán orientadas a cambios en el ambiente de trabajo (por ejemplo, reducción de demandas laborales y aumento de recursos laborales) o cambios en la persona (por ejemplo, aumento de recursos personales mediante acciones formativas), y en la interacción persona-trabajo (ej., reducción de demandas y/o aumento de recursos laborales, y aumento de recursos personales) (más información en Lorente, Salanova, y Martínez, 2007; Salanova et al., 2007).

De esta manera, las estrategias de intervención pueden aplicarse desde un nivel más individual/personal, a un nivel organizacional o a una combinación de ambas, y se pueden programar a corto, medio y largo plazo. La intervención puede plantearse teniendo en cuenta tanto el foco o nivel de aplicación como los objetivos que se proponen.

En función del *foco de intervención*, las estrategias pueden ser individuales u organizacionales (ver figura 1). Cuando el resultado de la evaluación ha detectado una falta de recursos personales, se utilizarán estrategias centradas en el individuo con el objetivo de aumentar y mejorar sus recursos personales. Estas estrategias suponen la implicación activa del trabajador ya que pretenden dotarle de conocimientos, generar competencias, desarrollar habilidades, etc.

Cuando el problema está en que existen altas demandas laborales y/o bajos recursos laborales, el foco no está tanto en el individuo sino en la propia organización, y por tanto, las estrategias van orientadas a mejorar la situación laboral, como por ejemplo aumentando la variedad de tareas, o resolviendo conflictos de rol, mejorando el estilo de liderazgo, etc. Es posible también la combinación de estrategias tanto individuales como organizacionales. La elección de las estrategias más adecuadas siempre dependerá de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales realizada.

Teniendo en cuenta las demandas y recursos evaluados, es posible actuar concretamente en base a los niveles obtenidos. De esta manera, la intervención estará más ajustada (para ver casos prácticos de intervención que combinan ambos tipos de medida, ver Salanova et al., 2007).



En función de los *objetivos* de la intervención se diferencia generalmente entre intervención primaria, secundaria y terciaria (ver figura 2). Además, el mismo proceso de evaluación (diagnóstico) puede considerarse intervención ya que la detección de los posibles riesgos y su posterior análisis ponen en evidencia un posible panorama de actuación. De ahí la importancia de suministrar el feedback de los resultados a los trabajadores que participan en el proceso de evaluación, y también tener un grupo control no intervenido. Es por eso que en la figura 2 aparece un primer objetivo de diagnóstico.

Aunque se describen separadamente, las estrategias de intervención se suelen implementar combinadas para hacerlas más efectivas y en muchas ocasiones se puede actuar paralelamente en varios niveles y con diferentes objetivos. La combinación de estos dos ejes (tipo de prevención - foco de actuación) da lugar a los diferentes tipos de prevención e intervención (ver figura 2). Si bien es cierto que en nuestro país el nivel de realización de esta parte tan importante de la prevención de riesgos psicosociales no es muy frecuente, la tendencia actual se dirige a la mayor utilización del proceso de actuación en materia de acciones preventivas ya que cada vez más las organizaciones son sensibles a la prevención y se preocupan por las personas que trabajan en ellas<sup>1</sup>.

En los trabajos de consultoría de *burnout* y estrés en general que se han desarrollado hasta ahora en el marco del equipo WONT, ha resultado evidente que existen unos criterios o factores críticos que garantizan el éxito de los programas de intervención, y que coinciden con los resultados de la investigación científica en temas de intervención psicosocial. Estos criterios son:

- *Planificación temporal realista* teniendo en consideración que pueden haber posibles baches, cambios imprevistos, retrasos, etc., y que además previene que se dilate demasiado en el tiempo todo el proceso de evaluación-intervención-evaluación. Esta planificación adaptada a las circunstancias determinadas en cada caso y considerando los recursos disponibles para su ejecución, favorece las expectativas ajustadas y evita situaciones de frustración y el desánimo.
- *Confidencialidad y anonimato* garantizado para los participantes en todo el proceso de intervención psicosocial.
- *Participación activa* de la dirección y de los trabajadores. No solo se está obligado por ley a participar en este proceso, sino que si esta participación no se da o se da de forma inadecuada, puede entorpecer y reducir la validez de los resultados obtenidos en la evaluación y quizá la desmotivación de los trabajadores y su implicación en todo el proceso de cambio debido a la intervención psicosocial. El rol de su-

pervisores y mandos intermedios es clave ya que pueden colaborar tanto en el proceso de sensibilización de los trabajadores ofreciendo información acerca del procedimiento y motivándolos a participar, como en la implantación de medidas preventivas o correctivas.

- *Compromiso* de la dirección de la organización, de los mandos intermedios y de los ejecutores del programa de intervención. Todas las personas implicadas de una u otra forma en este proceso determinarán en gran medida cómo se llevan a cabo las intervenciones.
- *Intervenciones quasi-experimentales* basadas en el modelo de investigación-acción y en los que se evalúe la eficacia de la intervención sobre *burnout* a corto, medio y largo plazo. A esto se une la diferenciación de las personas en dos grupos: grupo intervenido (que recibe el tratamiento) y grupo control (que recibe el tratamiento al finalizar la intervención, por motivos éticos).

Lo que parece cierto es que a nivel práctico, la implementación de estrategias de intervención psicosocial se realiza desde la dirección de recursos humanos de las organizaciones. Por tanto, existe un puente de conexión entre la salud psicosocial y la dirección de recursos humanos. En el mundo laboral en el que vivimos hoy día y para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones precisan empleados motivados y psicológicamente 'sanos', y para poder conseguirlo las políticas de salud ocupacional y de dirección de los recursos humanos deben estar sincronizadas. Precisamente sobre este tema trata el último apartado de este artículo, dando un giro de 360° al estudio del *burnout* desde su opuesto, el *engagement*.

**FIGURA 2**  
**PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL**

OBJETIVO / FOCO	ESTRATEGIAS INDIVIDUALES	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
DIAGNÓSTICO	- Auto-diagnóstico	- Auditoría de salud psicosocial
PREVENCIÓN PRIMARIA	- Gestión del tiempo - Entrenamiento en habilidades sociales - Equilibrio trabajo-vida privada	- Mejora del contenido del puesto - Horarios de trabajo - Desarrollo directivo
PREVENCIÓN SECUNDARIA	- Grupos de mejora - Coaching and consulting	- Programas de acogida a nuevos empleados - Desarrollo organizacional
PREVENCIÓN TERCIARIA/ TRATAMIENTO	- Asesoramiento - Psicoterapia	- Institucionalización de servicios

<sup>1</sup> Una descripción de cada estrategia se ofrece en (Lorente, Salanova y Martínez, 2007).

## UN GIRO DE 360º: EL ENGAGEMENT COMO OPUESTO AL BURNOUT

Después de investigar el *burnout* durante más de 25 años, parece lógico preguntarse si existe una situación opuesta al *burnout*. ¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos? ¿Se puede desarrollar el *engagement* entre los empleados con el objetivo de generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones?

La traducción al castellano del concepto es complicada ya que a día de hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El *engagement* sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (*'Work involvement'*), el compromiso organizacional (*'Organizational commitment'*), dedicación al trabajo (*'Work dedication'*), enganche (*'Work attachment'*), o adicción al trabajo (*'Workaholism'*). El *engagement* está relacionado con estos conceptos pero surge y se desarrolla desde otros planteamientos que analizaremos con más profundidad a continuación. El término que más se ajusta al mismo es quizá vinculación psicológica con el trabajo, que lo utilizaremos indistintamente con el de *engagement*.

Estar vinculados psicológicamente con el trabajo es algo más que no estar 'quemado/as' por el trabajo. Determinadas conductas que llamamos 'extra-rol' (ej., altruismo organizacional, cooperación en el grupo) necesitan que los empleados estén algo más que 'no' quemados; necesitan estar ilusionados. La vinculación psicológica es el constructo teóricamente opuesto al *burnout*. Contrariamente a aquellos empleados *burnout*, los empleados *engaged* se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral, y además manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos.

En este contexto, la vinculación psicológica se define como: *'un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, la vinculación psicológica se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular'* (Schaufeli, Salanova, et al., 2002, p. 72). El *vigor* se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La *dedicación* denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la *absorción* ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo 'pasa volando', y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo

debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

De acuerdo con esta definición, el vigor y la dedicación son considerados los opuestos de las dimensiones del *burnout*: agotamiento y cinismo, respectivamente (Maslach et al., 2001). Al continuo que va desde vigor hasta agotamiento se ha llamado energía o activación; mientras que al continuo que va desde dedicación hasta cinismo se ha llamado identificación (Schaufeli y Bakker, 2004). De forma contraria al *burnout*, la vinculación psicológica se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo.

Sin embargo, no se dice nada sobre el opuesto directo del tercer aspecto del *burnout* –la *ineficacia profesional*, cuyo opuesto sería la *eficacia profesional*. Estudios recientes han demostrado que la *eficacia profesional* podría ser considerada una dimensión de la vinculación psicológica con el trabajo, y la *ineficacia* incluido en el constructo de *burnout* como su famosa tercera dimensión (Schaufeli y Salanova, 2007, 2007b). Además, la absorción es un aspecto de la vinculación psicológica que no se considera el opuesto de la *ineficacia profesional*. Implica un estado similar al llamado '*flow*', un estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada, caracterizada por la atención focalizada, claridad mental, unión de mente-cuerpo, concentración del esfuerzo, control total sobre la situación, pérdida de la consciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco en la actividad (Csikszentmihalyi, 1990, Salanova, Bakker y Llorens, 2006). No obstante, el estado de *flow* es un concepto más complejo y se refiere a una experiencia particular, concreta y temporalmente determinada (*'Peak experience'*).

En base a la definición anterior de vinculación psicológica, se construyó un cuestionario para medirlo: UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) que incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. El cuestionario final consta de 17 ítems (ver el cuestionario en Salanova y Schaufeli, 2004).

Resultados con una muestra internacional de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) muestran que los trabajadores más mayores se sienten más vinculados/as con el trabajo que los más jóvenes (Schaufeli y Bakker, 2004). Este resultado podría deberse a un sesgo de selección o efecto del trabajador feliz (*'Healthy worker effect'*): solo aquellos empleados sanos psicológicamente permanecen en sus trabajos, siendo felices, y los que no lo están, abandonan sus trabajos. Por otra parte, los directivos, ejecutivos y autónomos puntúan alto en vinculación psicológica; mientras que trabajadores de cuello azul, policías y trabajadores de servicio, puntúan más bajo.

Por el momento, el UWES está disponible en 12 idiomas. Además, se ha elaborado una versión corta de 9 ítems –tres

ítems de cada una de las tres escalas – que también supera los criterios de calidad psicométrica (Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2006). También se dispone de una versión de *engagement* para estudiantes universitarios en España, Portugal y Holanda (Salanova, Martínez, et al., 2005).

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas de la vinculación psicológica: los recursos laborales (ej., autonomía, apoyo social, feedback) y personales (ej., autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo que actuarían como características vigorizantes del trabajo. La investigación demuestra que cuantos más recursos laborales estén disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más empleados vinculados/as (ej., Salanova et al., 2000).

Además, es interesante señalar que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia de la vinculación psicológica lo que apoya la idea de la existencia de espirales positivas o hacia arriba: esto es, las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en la vinculación psicológica (altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia (ej., Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2007; Salanova, Grau, Martínez, Cifre, Llorens, y García, 2004).

En otra línea de trabajos empíricos se confirma también que los empleados que generalizan emociones positivas desde el trabajo a casa, o viceversa (esto es, que experimentan una conciliación positiva entre trabajo-familia) tienen niveles más altos de vinculación psicológica (Montgomery, Peeters, Schaufeli, y Den Ouden, 2003). Esta naturaleza contagiosa (*'Spill over'*) de la vinculación psicológica, sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional o tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales de los demás, comunicadas a través de la expresión facial, vocalizaciones, posturas y movimientos y converger emocionalmente hablando.

En la primera parte de este trabajo hemos hablado de las consecuencias del *burnout*. Vamos a ver ahora, cuáles son las consecuencias de la vinculación psicológica. Estas consecuencias se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y la organización (ej., satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandono de la organización), el desempeño en las tareas, la salud y la disminución de quejas psicosomáticas (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001; Salanova et al., 2000). Además, también estos empleados tienen conductas más proactivas y de iniciativa personal, niveles más altos de motivación para aprender nuevas cosas y tomar nuevos retos en el trabajo, así como mayor calidad de servicio que se traduce en una mayor lealtad y fidelización del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004, en prensa). Por otra parte, hemos encontrado también

que la vinculación psicológica predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes (Salanova, Martínez, et al., 2005).

Sin duda alguna, el futuro de la investigación sobre el *burnout* promete precisamente con el estudio de su teóricamente opuesto, el *engagement*. Esto coincide con las premisas del nuevo movimiento de la Psicología Positiva iniciado por Seligman y Csikszentmihalyi (2000), de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova, en prensa; Salanova, Martínez y Llorens, 2005), y por supuesto con el concepto integral de Salud propuesto por la OMS entendida esta no como la mera ausencia de enfermedad (ej., no estar quemado...) sino como un estado de completo bienestar físico, mental y social (estar vinculado con el trabajo). Propuesta similar a la que identificó la medicina tradicional asiática hace ya más de 4.500 años al plantear que la salud es el correcto estado de equilibrio energético, equilibrio consigo mismo y equilibrio con el medio que nos rodea.

Este concepto más integral de salud es la propuesta que invitamos a seguir al lector, un giro de 360° en la concepción, medida e intervención de la salud en el trabajo y en las organizaciones que nos lleve a lograr el sueño de muchos al alcance actualmente de unos pocos: el bienestar y la felicidad de los trabajadores.

#### AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido posible gracias a una ayuda de investigación del Plan Nacional (#BIA2005-08940-C02-02).

#### REFERENCIAS

- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., y Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and *burnout* among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 884-891.
- Bresó, E., Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2007). In search of the 'third dimension' of *burnout*. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 460-478.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. B., y Nogareda, C. (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. *Nota Técnica de Prevención*, 732, 21ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of *burnout*. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research* (pp. 135-149). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., y Schaufeli, W. B. (2001). *Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands - Resources model of *burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff *burnout*. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Green, D. E., Walkey, F. H., y Taylor, A. J. W. (1991). The three-factor structure of the Maslach *Burnout Inventory*. *Journal of Science Behavior and Personality* 6, 453-472.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., y Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen *Burnout Inventory*: A new tool for the assessment of *burnout*. *Work & Stress*, 19, 192-207.
- Llorens, S., García, M., y Salanova, M. (2005). *Burnout* como consecuencia de una crisis de eficacia: un estudio longitudinal en profesores de secundaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 55-70.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A., y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lorente, L., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2007). Estrategias de prevención de *burnout* desde los recursos humanos. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 41, 12-20.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1993). *Burnout*: A multidimensional perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout* (pp. 19-32). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). *Burnout*. *Annual Review of Psychology* 52, 397-422.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Montgomery, A., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., y Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with *Burnout* and *Engagement*. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, 195-211.
- Pines, A. y Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Salanova, M. (2006). Medida y evaluación del *burnout*: nuevas perspectivas. En Gil-Monte, P., Salanova, M., Aragón, J. L., y Schaufeli, W. (Eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales* (pp. 27-43). Valencia: Diputación de Valencia.
- Salanova, M. (en prensa). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (in press). Job resources, engagement and proactive behavior. *International Journal of Human Resource Management*.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., Grau, R., Martínez, I.M., Cifre, E., Llorens, S. y García-Renedo, M. (Eds.) (2004). *Nuevos Horizontes en la investigación sobre Autoeficacia*. Castellón: Colección Psique (nº 8). ISBN 84-8021-470-8. (pp. 294).
- Salanova, M., Llorens, S., García, M., Burriel, R., Bresó, E. y Schaufeli, W.B. (2005). Towards a Four Dimensional Model of *Burnout*: A Multigroup Factor-Analytic Study including Depersonalization and Cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 901-913.
- Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. y Grau, R. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología*, 21, 170-180.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M.; Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.
- Schaufeli, W.B. (2003). Past performance and future perspectives of *burnout* research. *Journal of Industrial Psychology*, 29, 1-15.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with *burnout* and *engagement*: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. y Buunk, B.P. (2002). *Burnout*: An overview of 25 years of research and theorizing. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology (2nd Edition)*, pp. 383-425). Chichester: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: *Burnout* and *engagement*, and their rela-

- tionships with efficacy beliefs. *Anxiety, Coping & Stress*, 20, 177-196.
- Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2007b). Work *Engagement*: an emerging psychological concept and its implications for organizations. En S. W. Gilliland, D.D. Steiner y D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Volume 5: Research in Social Issues in Management.
- Schaufeli, W.B. y Taris, T.W. (2005). The conceptualization and measurement of *burnout*: common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19, 256-262.
- Schaufeli, W.B. y Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two *burnout* measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work *engagement* with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., y Jackson, S.E. (1996). Maslach *Burnout Inventory - General Survey*. En C. Maslach, S.E. Jackson, y M. P. Leiter: *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The measurement of *burnout* and *engagement*: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 3-6.
- Smets, E. M. A., Visser, M. R. M., Oort, F. J., Schaufeli, W. B. y de Haes, H. J. (2004). Perceived inequity: Does it explain *burnout* among medical specialists? *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1900-1918.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., y Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach *Burnout Inventory*? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19, 238-255.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., y Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational wellbeing: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-377.

# ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL

## WORK STRESS, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL HEALTH

José M. Peiró\* y Isabel Rodríguez\*\*

\*UIPOT. Universidad de Valencia e IVIE. \*\* UIPOT. Universidad de Valencia

El presente trabajo pretende analizar el papel del liderazgo en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral a nivel individual y colectivo (unidad de trabajo y empresa), prestando especial atención a los factores psicosociales, como el estrés laboral. Nos centraremos en la investigación llevada a cabo en la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ([www.uv.es/uipot](http://www.uv.es/uipot)) presentando trabajos adicionales cuando se considere oportuno. Para ello, la segunda sección del artículo se centrará en las recientes tendencias sobre la conceptualización del estrés laboral así como en los recientes modelos teóricos; su análisis proporcionará nuevas perspectivas que ayuden a promover la prevención del estrés en el trabajo. En la tercera sección, se revisan los múltiples roles que el liderazgo puede jugar en el estrés laboral, a nivel individual. La cuarta sección se centrará en el papel que juega el liderazgo en el estrés desde una aproximación multi- y trans-nivel. La quinta sección analiza brevemente el liderazgo compartido y sus implicaciones para el estrés laboral, y la sección final considera las implicaciones de la evidencia empírica y el conocimiento disponibles para la evaluación del liderazgo y la intervención en el contexto del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

**Palabras clave:** estrés laboral, liderazgo, bienestar, salud ocupacional, riesgos psicosociales.

The aim of this article is to analyze the role of leadership for promoting work and organizational well-being and health at individual and collective (work unit, company) levels, giving special attention to psychosocial factors, e.g. work stress. We will comment on research carried on at the Work and Organizational Psychology Unit in the University of Valencia ([www.uv.es/uipot](http://www.uv.es/uipot)). We will present additional studies when needed. The second section of the article will be centred on recent tendencies on work stress conceptualization as well as recent theoretical models. The analysis will show new perspectives for promoting stress prevention at work. In the third section, the multiple roles of individual leadership on stress will be revised. The fourth section will be centred on the role of leadership on stress from a multi-and-cross level approach. The fifth section will briefly analyze shared leadership and its implications for work stress. Final section considers implications of available empirical evidence and knowledge for assessing leadership and intervention in the context of analysis and prevention of psychosocial risks in organizations

**Key words:** work stress, leadership, well-being, occupational health, psychosocial risks.

### INTRODUCCIÓN

La globalización, las nuevas tecnologías, y los cambios socioeconómicos y sociopolíticos están teniendo impactos claros y complejos en los mercados laborales, las actividades laborales y las organizaciones. Las empresas están adoptando nuevas formas y usando distintas estrategias para responder a estos cambios, manteniendo y aumentando su capacidad para competir y adaptándose a las nuevas demandas de su ambiente, cada vez más complejo y global. Los cambios en las empresas, junto con los producidos por las nuevas tecnologías, los mercados, los sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral están introduciendo importantes transformaciones en las actividades laborales. El trabajo mental y el trabajo emocional, la flexibilidad laboral, las interacciones sociales más frecuentes y complejas con una gran cantidad de gente

(compañeros, proveedores, clientes, etc.), el trabajo a distancia (teletrabajo), los nuevos sistemas de dirección que buscan aumentar la eficiencia y las nuevas relaciones entre empleados y empleadores son algunas de las características que moldean las nuevas formas de actividad laboral, los sistemas de trabajo y los mercados laborales.

Todos estos cambios pueden tener claras implicaciones y consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores y tienen efectos importantes sobre la salud y eficacia de las organizaciones. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa social es promover la salud y mejores lugares de trabajo. Además, hay evidencia de que este ambiente sano y positivo beneficia a las empresas y mejora sus resultados.

Sin embargo, un gran número de indicadores (absentismo por enfermedad, accidentes laborales, bajo desempeño, conflictos, etc.) muestran que la situación respecto al desarrollo de organizaciones sanas y la promoción de la salud en el lugar de trabajo no es tan positiva como debería ser y, por tanto, es importante que las políticas y legislación de los gobiernos, así

Correspondencia: José M. Peiró. Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. Avda. Blasco Ibañez, 21. 46010 Valencia. España.  
E-mail: [Jose.M.Peiro@uv.es](mailto:Jose.M.Peiro@uv.es)

como las iniciativas públicas y privadas, contribuyan a la promoción de la salud en las empresas. Además, las empresas mismas tienen que desarrollar políticas y prácticas de salud y seguridad y tienen que promover mejoras en los sistemas y condiciones de trabajo. Para lograrlo, la dirección juega un papel importante a la hora de dirigir los cambios y promover la salud en el trabajo.

El objetivo del presente trabajo es analizar el papel del liderazgo en la promoción de la salud y el bienestar laboral y organizacional tanto a nivel individual como colectivo (unidad de trabajo y empresa), prestando especial atención a los factores psicosociales, como el estrés laboral. Nos centraremos en la investigación llevada a cabo en la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT), presentando trabajos adicionales cuando se considere oportuno. Para ello, en la segunda sección del artículo, después de ésta, nos centraremos en las recientes tendencias sobre la conceptualización del estrés laboral así como en los recientes modelos teóricos. En la tercera sección, revisaremos los múltiples roles que el liderazgo puede jugar en el estrés laboral, considerando principalmente el nivel individual. En la cuarta sección centraremos nuestra revisión en el papel que juega el liderazgo en el estrés desde una aproximación multi- y trans-nivel. La quinta sección analiza brevemente el liderazgo compartido y sus implicaciones para el estrés laboral. Por último, prestaremos atención a las implicaciones de la evidencia empírica y el conocimiento disponibles para la evaluación del liderazgo en las organizaciones, y a la intervención en el contexto del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

### CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Ha habido varias formas de conceptualizar el estrés laboral que han demostrado ser útiles para entender mejor un conjunto de fenómenos tan complejo. Sin embargo, todas las aproximaciones que se han formulado son parciales y han olvidado aspectos relevantes. Por tanto, para obtener una visión más comprensiva del estrés, es importante tener en cuenta varios modelos teóricos que lo aborden desde distintos ángulos.

#### *La aproximación clásica: El estrés laboral como desajuste*

Con frecuencia, el estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella. Estas consecuencias negativas para la persona se denominan *tensión (strain)*, y las fuentes de las experiencias de estrés, anteriormente mencionadas, se denominan *estresores*. El análisis de los estresores es muy importante en el proceso de la prevención y control del estrés laboral. Son los estímulos que desencadenan las experiencias de estrés-tensión.

Los estresores se han conceptualizado de diferentes formas. Desde una definición dimensional, los autores han tomado en consideración dimensiones tales como la frecuencia de ocurrencia, su intensidad, su duración y predictibilidad (Patt y Barling, 1988). De hecho, la combinación de estas dimensiones da lugar a varias categorías de estresores que son útiles para su análisis, prevención y control. Los autores señalados han identificado las siguientes categorías: agudos, crónicos, diarios, y catastróficos o desastres. En función del análisis del contenido de los estresores laborales, Peiró (1999a) revisó los estresores más importantes y estableció 8 categorías: 1) incluye aquellos relacionados con el ambiente físico, los riesgos ambientales y las condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.); 2) dedicada a la organización laboral (turnos, carga de trabajo...); 3) se centra en los contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de habilidades, la identidad y el significado de la tarea, el *feedback* de la tarea, etc.; 4) dedicada a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.); 5) incluye todos los estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.); 6) dedicada a los aspectos de desarrollo laboral, tales como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo y las transiciones de carrera; 7) toma en consideración las características de la organización tales como la tecnología que se tiene que usar, la estructura y el clima social de la organización; y 8) aborda la interfaz entre el trabajo y otras esferas de la vida como fuentes de estrés (los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo, etc.).

Algunos modelos teóricos han pretendido identificar no sólo el contenido de los estresores sino también el proceso por el que ciertas características ambientales (externas) o personales (internas) se vuelven estresantes para alguien. Una respuesta a esta cuestión que ha tenido mucho éxito es la aportada por Karasek (1979). Desde su punto de vista, lo que hace que una condición o situación sea estresante es la falta de control de la persona para afrontar las altas demandas que provienen normalmente del ambiente. El modelo Demandas-Control sugiere que la fuente de estrés se encuentra en el desajuste entre las demandas existentes y el control (*decision latitude*) que tiene la persona para afrontar dichas demandas. Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) han formulado un modelo similar, que amplía la noción de control a la de "recurso". En este modelo los recursos no se consideran sólo a nivel de puesto sino también a nivel grupal u organizacional.

Warr (1987) presentó otro modelo para explicar lo que constituye un estresor. En su Modelo Vitamínico diferencia nueve tipos de estresores: la falta de control, la falta de oportunidad para el uso de habilidades, la generación externa de metas, la falta de variedad, la incertidumbre ambiental, la baja disponi-

bilidad de dinero, la falta de seguridad física, la falta de contacto interpersonal y la posición social poco valorada. Warr agrupa dichos estresores en dos grandes categorías: 1) los que son similares a las vitaminas BC, en cuyo caso, baja cantidad de dichas características produce estrés, mientras que grandes cantidades no tienen efectos negativos, por ej. la disponibilidad de dinero; y 2) los que son similares a las vitaminas AD, que producen efectos negativos tanto por defecto como por exceso, por ej., la variedad en el trabajo. Es interesante señalar que el ajuste es también el concepto clave de esta teoría. El bienestar está relacionado con el ajuste entre la cantidad presente de las características laborales y las que requiere la persona, teniendo en cuenta que la cantidad que requiere cada uno y el umbral aceptable puede variar de persona a persona en función de algunas características personales y ambientales.

**El modelo AMIGO: Una aproximación al estrés laboral comprehensiva y contextualizada.**

Recientemente se ha sugerido una aproximación contextualizada al estrés laboral para ampliar y redefinir los ámbitos y contenidos de los estresores laborales. En el nuevo ambiente cambiante en el que operan las organizaciones, y dados los tipos emergentes de trabajo, es importante prestar atención a fenómenos como: 1) las políticas y prácticas de RRHH; 2) los cambios estructurales tales como las fusiones, adquisiciones, privatizaciones, reducciones, re-localizaciones, etc.; 3) la flexibilidad de las organizaciones en sus diferentes formas (numérica, contractual, funcional, geográfica...) y la inseguridad laboral; 4) las nuevas carreras, y la dirección y perspectivas de carrera; 5) la conciliación y equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida; 6) los estresores relacionados con la pérdida de estatus y las demandas sociales; y 7) los fenómenos transculturales.

Para proporcionar un marco para el estudio del estrés laboral, hemos desarrollado un modelo comprehensivo que ayuda a identificar y formular una taxonomía de estresores que tiene

en cuenta no sólo los estresores a nivel laboral, sino también a nivel estratégico de la organización y los estresores que surgen de la interfaz entre la organización y su ambiente. El modelo AMIGO (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional) (Peiró, 1999b; 2000; Peiró y Martínez-Tur, 2008) es un modelo conceptual para el análisis, la intervención y la gestión organizacional que ayuda a comprender las facetas y funcionamiento de las organizaciones, y sirve de guía para el cambio organizacional. Las diferentes facetas de la organización consideradas en el modelo describen, de forma comprehensiva, la organización y se clasifican en cinco bloques que se presentan a continuación. Cada faceta puede contener varios estresores que se deberían analizar en una evaluación comprehensiva de los riesgos psicosociales en una organización. Los bloques de las facetas son los siguientes:

*Facetas estratégicas y paradigmáticas.* El primer bloque corresponde al paradigma de la organización, que incluye su cultura, misión y visión, y facetas estratégicas relacionadas con las presiones y oportunidades del ambiente. Es importante señalar que se presta especial atención a la anticipación del ambiente futuro, ya que es crítico para la vida de la organización y el desarrollo de sus miembros. También toma en consideración los servicios y bienes producidos por la organización como la especificación básica de su misión.

*Facetas duras ("hard").* El segundo bloque incluye cuatro tipos de facetas "duras": los recursos económicos e infraestructura; la estructura organizacional; la tecnología; y el sistema de trabajo. El sistema de trabajo es la faceta crítica de este bloque. Se define como el conjunto de procedimientos para diseñar, producir y vender los bienes y servicios proporcionados por la empresa, así como para realizar cualquier otra actividad dirigida a dicho fin. La tecnología, la estructura, y la infraestructura y recursos materiales de la organización se supone que contribuyen al funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de trabajo.

*Facetas blandas ("soft").* El tercer bloque corresponde a cuatro tipos de facetas organizacionales "blandas": la comunicación y el clima; las políticas y prácticas de dirección de recursos humanos; la gestión organizacional; y el capital humano (personas y grupos). De forma paralela a lo que se ha comentado en el bloque previo, el capital humano es la faceta central del presente bloque. El resto de facetas deberían contribuir a su mejor desempeño y desarrollo.

*Facetas de integración.* Implican dos ajustes críticos en las organizaciones. Por un lado, el ajuste entre el capital humano (personas y grupos) y el sistema de trabajo de la organización. Debido a que las características de las personas son críticas, este ajuste es esencial para la producción de bienes y servicios, el logro de las metas organizacionales, y el cumplimiento de la misión. Por otro lado, el contrato psicológico describe las expectativas y promesas mutuas entre empleados y empleadores



sobre las condiciones laborales, el desempeño, y otros aspectos transaccionales y relacionales. El contrato psicológico juega un papel importante, ampliando la noción de ajuste dinámico entre las personas y equipos y el sistema de trabajo al ajuste entre las expectativas y valores de las personas, las políticas y prácticas de recursos humanos, los estilos de dirección y muchas otras facetas de la organización. Las promesas y acuerdos entre empleadores y empleados (individual y colectivamente) juegan un papel importante en la construcción del contrato psicológico, que es una de las facetas clave del modelo ya que tiene que ver con el grado de integración entre la organización y sus miembros.

*Resultados organizacionales.* Los resultados organizacionales se dividen en tres categorías: resultados para el supra-sistema (resultados para la sociedad en su conjunto, los clientes, etc.), para el sistema (resultados relacionados con la supervivencia, mejora y desarrollo de la organización como sistema), y para los sub-sistemas (compensación, satisfacción de intereses y desarrollo de las personas y grupos). Además, estos resultados se han de considerar tanto a corto como a largo plazo, y es importante que haya un equilibrio, de forma que la consecución de unos no impida o dificulte la consecución de los otros.

Este modelo multifacético ha demostrado ser útil para identificar los riesgos psicosociales y estresores de las diferentes facetas del modelo que pueden afectar al bienestar y salud de los trabajadores. Basándonos en este modelo, hemos desarrollado la herramienta de chequeo organizacional "Prevenlab-Psicosocial" para diagnosticar los riesgos psicosociales en las organizaciones, prestando atención a las principales características de cada faceta considerada en el modelo (Peiró, 2006).

### **Aproximaciones teóricas recientes al estrés laboral**

Aunque el concepto de ajuste entre la persona y las características relevantes de su ambiente laboral es importante para comprender el estrés, no es lo suficientemente comprensivo para entender los fenómenos emergentes en el trabajo y las organizaciones. Otros temas, como las complejas dinámicas de intercambio entre las partes implicadas en la situación laboral, merecen atención. Así, es importante comprender el equilibrio en el intercambio entre los empleados y la empresa o entre los diferentes actores del ambiente laboral. Para comprender este equilibrio, se vuelven relevantes varios mecanismos y procesos sociales, tales como la comparación social (Buunk, Zurriaga, Peiró, Nauta y Gosálvez, 2005; Carmona, Buunk, Peiró, Rodríguez y Bravo, 2006), la justicia (Martínez-Tur, Moliner y Carbonell, 2003) y la reciprocidad. Los modelos de justicia proporcionan un interesante marco teórico para abordar el estudio del estrés laboral y los resultados tanto positivos como negativos que surgen de tales experiencias (Cropanzano, Goldman, y Benson, 2005; Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005). De esta forma, además de tener en cuenta las de-

mandas y capacidades, y el ajuste entre los valores y expectativas de la persona y los de la empresa, la investigación futura tendrá que analizar la compleja dinámica de intercambio entre las partes.

A este respecto, es necesario integrar la investigación sobre el poder (Peiró y Meliá, 2003) y el conflicto (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999) en los modelos teóricos que pretendan entender mejor el estrés laboral en las organizaciones. El poder y el conflicto son fenómenos complejos que desempeñan múltiples funciones en los sistemas sociales. No sólo se dan a nivel interpersonal, sino también a nivel social, implicando maniobras políticas. Estos procesos están extendidos a través de las organizaciones y juegan un papel significativo en los procesos sociales implicados en el estrés laboral.

### **El contrato psicológico y el estrés laboral**

La teoría del contrato psicológico puede contribuir a un análisis más contextualizado del estrés (Gakovic y Tetrick, 2003; Rousseau, 2005). Se centra en la transacción entre el empleador y un empleado o grupo de empleados (Estreder, Ramos, Caballer y Carbonell, 2004). Este contrato comienza con la formulación, por cada parte, de un número de promesas sobre la conducta y actitudes en el trabajo, que generan expectativas en la otra parte. Durante el desarrollo de la relación, las promesas pueden cumplirse o no. Si la promesa hecha por una parte se cumple, se satisfacen las expectativas de la otra parte. Si una promesa no se hizo, pero el agente la lleva a cabo, se puede producir una sorpresa positiva en la otra parte, que provoque sentimientos y evaluaciones positivas. Sin embargo, si una promesa hecha no se cumple, no se satisfacen las expectativas de la otra parte. Cuando esto se interpreta como algo intencional, surge un sentido de violación del contrato psicológico, acompañado de irritación y frustración. Esta experiencia está significativamente relacionada con la salud y el bienestar (Gracia, Silla, Peiró y Fortes, 2006).

Asimismo, es importante que ambas partes perciban como justo el intercambio de promesas y su cumplimiento. Podría ocurrir que un empleador lleve a cabo todo lo que prometió a un empleado pero, aun así, el empleado piense que no es suficiente en comparación con lo que él ha prometido y realizado. Por tanto, la percepción de justicia por ambas partes es un componente importante del contrato psicológico, que provoca reciprocidad y contribuye al surgimiento de la confianza. De hecho, la decisión de cada parte de hacerse vulnerable a la otra parte bajo la expectativa de que ésta no se aprovechará de ello, es el punto clave del contrato relacional. El contrato relacional se construye sobre la confianza y está orientado hacia el futuro. Por el contrario, cuando falta la confianza, el contrato psicológico se vuelve transaccional y queda restringido a los intercambios actuales sin ninguna orientación de futuro. Por supuesto, esta compleja dinámica de intercambio, mientras dura

las relaciones empleador-empleado, tiene claras implicaciones para la salud y el bienestar de los participantes; y la decepción o frustración, debidas a la violación del contrato psicológico o percepción de injusticia en las transacciones, son antecedentes de riesgo del deterioro de la salud.

Por tanto, el análisis y prevención de riesgos psicosociales tiene que tener en cuenta las promesas y el cumplimiento de las expectativas, así como la reciprocidad y la justicia en las relaciones empleador-empleado. Las intervenciones que pretendan mejorar la situación laboral tienen que ser conscientes de que el objetivo no es sólo la persona sino también su contexto, incluyendo a las otras personas que interactúan en la misma situación. La construcción de la confianza mutua entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos, es un aspecto importante para promover intervenciones eficaces.

### EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES Y EL ESTRÉS LABORAL

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004). Por tanto, es importante analizar más en profundidad las relaciones entre el liderazgo (especialmente el liderazgo formal) y el estrés laboral en las organizaciones. La literatura ha prestado alguna atención a este tema y ha diferenciado distintos tipos de relaciones entre el liderazgo y el estrés y la salud en el trabajo.

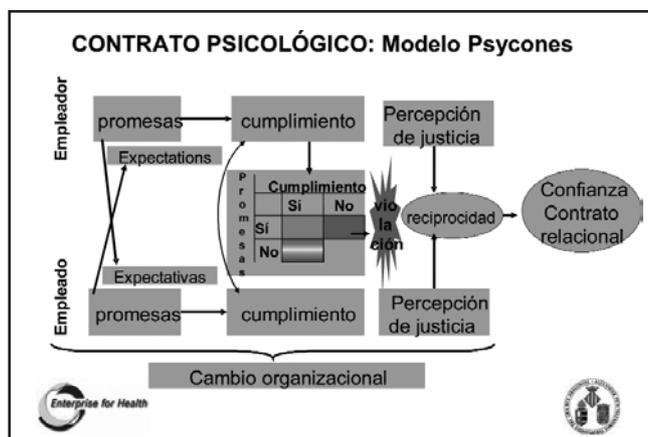
#### Las conductas del líder como predictoras de la tensión (strain) y el bienestar

Se ha señalado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones

(Tepper, 2000). La conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. A este respecto, Tepper (2000) señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor distrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

En la mayoría de estudios, la relación con el supervisor se ha operacionalizado en términos de apoyo social. La falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo. En un estudio cualitativo, Peiró, Zurriaga y González-Romá, (2002), utilizando una discusión de grupo focalizada con 8 equipos de trabajadores sociales, encontraron que el apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión. En un estudio con una muestra de 1000 empleados públicos de salud, el liderazgo de apoyo presentaba una relación negativa significativa con la propensión a abandonar la organización y la unidad de trabajo (Schaufeli, González-Romá, Peiró, Geurts y Tomás, 2005). Por último, se encontró que el apoyo social del supervisor se relacionaba negativa y significativamente con el *burnout* (Gil-Monte y Peiró, 2000). Otras conductas de liderazgo pueden jugar también un papel en la contribución de los supervisores al estrés y bienestar de sus subordinados.

Los estudios basados en los modelos teóricos del liderazgo han analizado también la relación entre el liderazgo, tal y como se conceptualiza en el modelo, y el bienestar de los seguidores. Dichos estudios normalmente describen el lado positivo de la relación, pero se puede inferir que la falta de dicha característica positiva del liderazgo tiene un impacto negativo sobre el bienestar y la salud. Un modelo ampliamente investigado es el de la Universidad de Ohio, formulado originalmente por Halpin y Winer (1957). Dicho modelo distingue dos tipos principales de conducta de liderazgo: consideración e iniciación de estructura. De hecho, en un estudio con 432 profesionales del sistema primario de salud, agrupados en 43 equipos, Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura de los líderes tenía una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y un efecto indirecto sobre la tensión laboral mediado por la reducción de las percepciones de ambigüedad de rol. En otro estudio con 155 miembros del personal de enfermería y 127



miembros del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con las facetas de la satisfacción laboral (Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza, 1996). Los estilos de liderazgo también se relacionan con el *burnout*. Seltzer y Numerof (1986) encontraron que las personas que evaluaban alto a sus supervisores en consideración también mostraban bajo *burnout*, y una relación similar se encontró con la iniciación de estructura.

Otra teoría seminal en los estudios sobre las relaciones liderazgo-tensión (*strain*) es la del intercambio líder-miembros (LMX). Según dicha teoría, la calidad de la interacción líder-miembros puede variar de una díada vertical a otra, de forma que en un grupo algunos miembros pueden pertenecer al endogrupo, cercano al líder, mientras que otros pertenecen al exogrupo, con pobres percepciones de la interacción. Tordera, Peiró, González-Romá, Fortes-Ferreira y Mañas (2006) encontraron que la calidad de la relación LMX influía en el bienestar psicológico. En un estudio longitudinal, con 119 empleados no-supervisores, se encontraron correlaciones concurrentes y diferidas (12 meses más tarde) significativas entre la relación LMX y las variables entusiasta-deprimido, lleno de energía-cansado y ansioso-relajado.

En resumen, desde las diferentes perspectivas del liderazgo, ha quedado bien establecida la relación entre la conducta de los líderes y la tensión (*strain*) de los seguidores. Sin embargo, el liderazgo puede contribuir de otras formas al bienestar de sus subordinados.

### **La conducta del líder como antecedente de otros estresores**

Como hemos señalado en la sección previa, las prácticas y conductas de liderazgo pueden ser estresores en sí mismas. Sin embargo, los líderes también pueden influir sobre otros estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión (*strain*) de los empleados (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2004). De hecho, los líderes pueden crear y contribuir a producir condiciones laborales estresantes, tales como el aumento del estrés de rol, planteando demandas excesivas o ambiguas a sus subordinados. También pueden producir percepciones de injusticia debido a sus prácticas de recompensa o evaluación del desempeño, la forma en que usan el reconocimiento entre sus empleados o las decisiones que toman en el lugar de trabajo. De esta forma, el liderazgo ineficaz puede contribuir seriamente a dañar la salud y el bienestar de los empleados. Por el contrario, el liderazgo eficaz es un factor clave para tener organizaciones y trabajadores sanos. Si los líderes son competentes, pueden mejorar el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, teniendo en cuenta las características individuales de sus empleados y, así, contribuir al bienestar de los empleados.

Los estudios llevados a cabo con el modelo de liderazgo de la Universidad de Ohio han encontrado que las conductas de consideración e iniciación de estructura contribuyen a la experiencia de estrés de rol. De hecho, en el estudio mencionado anteriormente, Peiró et al. (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura y la influencia sobre la toma de decisiones de los líderes tenía un impacto positivo significativo sobre la claridad de rol, aunque la influencia sobre el conflicto de rol no era estadísticamente significativa. En otro estudio, ya mencionado, con miembros del personal de enfermería y del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con la claridad de rol. Además, la iniciación de estructura del líder mostró una correlación significativa con el conflicto de rol en ambas muestras, y con la tensión laboral en la muestra del personal médico (Peiró et al., 1996).

La investigación sobre la teoría de la relación LMX ha señalado que la calidad de la relación líder-miembros influye en los estresores de rol y está relacionada con la salud y el bienestar. Tordera, González-Romá y Peiró (2008) han encontrado que los empleados que informan de alta calidad en la relación LMX tienden a mostrar menores niveles de sobrecarga de rol. Utilizando modelos no-lineales, Harris y Kacmar (2006) encontraron que la relación entre el LMX y el estrés era curvilínea. Las personas que tienen una relación LMX de alta calidad con sus supervisores experimentan más estrés que sus compañeros con una relación de calidad moderada. Esto podría deberse a la presión extra que experimentan los subordinados con relaciones LMX de alta calidad para reducir sus sentimientos de obligación y cumplir las expectativas de sus jefes.

### **La conducta del líder como moduladora de las relaciones estrés-tensión (*strain*)**

Las conductas del líder también juegan un papel modulador en muchas relaciones entre los estresores y la tensión (*strain*) y falta de bienestar de los empleados. De hecho, las conductas positivas de los líderes, a menudo, tienen un efecto amortiguador sobre estas relaciones. Este efecto amortiguador se ha investigado ampliamente con respecto al apoyo social del líder y hay una amplia evidencia que muestra el papel jugado por los diferentes tipos de apoyo (material, informativo, emocional, etc.) como estrategia para afrontar el estrés (Peiró y Salvador, 1993). Además, la hipótesis de la congruencia sugiere que el apoyo recibido es más eficaz cuando proviene del mismo ámbito que el estresor. Así, el supervisor es una fuente privilegiada de apoyo porque, a menudo, puede proporcionarlo en el mismo ámbito en que surge el estresor (por ej. el estrés de rol, la sobrecarga, la evaluación del desempeño, etc.).

En un estudio longitudinal con 3895 empleados de una industria privada, Väänänen et al. (2003) encontraron que el

apoyo del supervisor modulaba el efecto de la autonomía del puesto sobre las bajas por enfermedad entre los hombres. Además, el apoyo del supervisor disminuía considerablemente el efecto de la escasa complejidad laboral sobre el número de episodios largos de enfermedad en los hombres. También entre los hombres, el apoyo de los compañeros y el apoyo del supervisor modulaban el efecto de los síntomas físicos sobre las bajas largas por enfermedad: cuando había un bajo nivel de síntomas físicos, el apoyo social de ambas fuentes disminuía los episodios largos de baja, pero un patrón similar se observaba también cuando los síntomas físicos eran muy fuertes, mostrando unas relaciones en forma de U-invertida.

Tordera et al. (2006) encontraron un efecto modulador del liderazgo en la relación entre diferentes facetas del clima y varios indicadores de bienestar emocional. De forma bastante interesante, la alta calidad en la relación LMX potencia los efectos positivos concurrentes de un clima de innovación sobre el entusiasmo y la energía, y los efectos diferidos sobre las experiencias de relajación. Por otro lado, reduce las relaciones positivas concurrentes entre el clima orientado a metas en las organizaciones y el entusiasmo y la energía, y también las relaciones diferidas con las experiencias de relajación.

En resumen, las conductas y prácticas de los líderes juegan un importante papel ya sea amortiguando o potenciando los efectos de los diferentes estresores sobre el bienestar de los empleados. De hecho, los líderes a menudo juegan un rol limítrofe entre sus empleados y la organización o los clientes. En este rol limítrofe desempeñan varias funciones tales como la de representación, sensor, filtración y "traducción" de información, amortiguación de impactos, negociación y transacción. Todas estas funciones pueden contribuir a amortiguar la experiencia negativa o, por el contrario, potenciarla cuando no se desempeñan adecuadamente (Richter, West, Van Dicky Dawson, 2006). En la siguiente sección, analizaremos el papel de los líderes como generadores de recursos positivos que contribuyen a prevenir, de una forma proactiva, el estrés.

### **Las conductas de los líderes como recursos para prevenir el estrés y potenciar la salud**

En el contexto de la prevención de riesgos psicosociales, la conceptualización del estrés no debería limitarse a la consideración del distrés. En años recientes, desde la perspectiva de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), se ha destacado una aproximación más positiva al estrés (Peiró, 2008). El eustrés se ha definido como "una respuesta psicológica positiva a un estresor, indicada por la presencia de estados psicológicos positivos" (Nelson y Simmons, 2004, p. 292). Estas experiencias positivas es más probable que ocurran cuando las demandas se viven como retos y oportunidades en lugar de amenazas. Desde luego, para que esto ocurra, los líderes tienen que jugar un papel importante en el proceso de

creación tanto de las condiciones como del significado de la situación. Estas funciones se pueden desempeñar mejor si existe un liderazgo carismático o transformacional. Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006). Varios estudios han mostrado que los líderes transformacionales son capaces de generar recursos positivos que contribuyen a controlar el distrés y aumentar el eustrés de sus seguidores. Schultz, Greenley y Brown (1995), utilizando una medida compuesta de liderazgo transaccional y transformacional, encontraron que el liderazgo contribuía a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral y, así, indirectamente, a disminuir el *burnout*. Por otro lado, la confianza está claramente relacionada con la salud mental (Harvey, Kelloway y Duncan-Leiper, 2003) y el liderazgo transformacional se ha asociado positivamente con la confianza en varios estudios (Jung y Avolio, 2000). Toda la evidencia revisada muestra que el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los empleados. También influye sobre las creencias e interpretaciones del significado del trabajo que tienen los trabajadores, de forma que aumenta el bienestar. Mediante esta generación de recursos y procesos de reinterpretación, el liderazgo transformacional contribuye al afrontamiento proactivo. Varios autores han señalado que el *afrontamiento proactivo* se centra en los retos próximos que pueden crear oportunidades para crecer (Schwarzer y Knoll, 2003). En este contexto, el liderazgo carismático y transformacional puede representar un importante recurso para promover el afrontamiento proactivo y las oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, no todo lo relacionado con el liderazgo transformacional es positivo. Varios autores han señalado que estas estrategias utilizadas por los líderes carismáticos y transformacionales podrían ser manipuladoras y utilizadas con propósitos interesados. Así, la investigación se ha interesado en diferenciar a los auténticos líderes transformacionales de sus homólogos interesados. El auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización y puede sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización (Michie y Gootie, 2005). Es especialmente importante desarrollar más este tema si se quiere promover el liderazgo transformacional como una estrategia para mejorar el bienestar y crear nuevas oportunidades de eustrés y crecimiento personal para los trabajadores.

### **UN ANÁLISIS MULTI- Y TRANS-NIVEL DE LAS RELACIONES LÍDER-ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES**

El trabajo y las organizaciones son realidades sociales que se encuentran inmersas en fenómenos con diferentes niveles de

complejidad. Algunos de estos fenómenos pueden ocurrir a nivel individual, implicando conductas y procesos psicológicos individuales. Otros tienen lugar a nivel colectivo (grupo u organización). Además, los fenómenos de un nivel pueden, y a menudo lo hacen, influir sobre los fenómenos de otro nivel. En este marco, Klein y Kozlowski (2000) señalaron que la aproximación por niveles junto con las perspectivas micro y macro (colectiva) dan lugar a una ciencia de las organizaciones más integrada.

En los años recientes, la investigación ha comenzado a examinar el estrés colectivo en las unidades de trabajo y las organizaciones (Peiró, 2001). Cuando se analiza el estrés laboral desde una perspectiva individual, se consideran procesos como el desajuste entre las demandas y los recursos o control disponible, la valoración de la situación que hace la persona, las emociones experimentadas, y las estrategias de afrontamiento realizadas. Sin embargo, no se tienen en cuenta temas tales como cómo esta experiencia es compartida por los miembros de la misma unidad de trabajo. Por tanto, es necesario un análisis colectivo y trans-nivel del estrés laboral para comprender mejor el estrés en sistemas sociales como las organizaciones. En nuestra unidad de investigación (UIPOT) está en marcha un programa de investigación que pretende estudiar los diferentes componentes del estrés laboral desde una aproximación tanto multi-nivel como trans-nivel. El modelo asume que los diferentes componentes del estrés (valoración, emociones y afrontamiento) se deben considerar, no sólo como fenómenos individuales, sino también colectivos cuyos procesos y propiedades emergentes también merecen investigación (ver figura 1). Una revisión de la conceptualización y de los principales temas de investigación se ha presentado en Peiró (2008).

En la presente sección nos centraremos en el papel que juega el liderazgo en estos fenómenos. En este contexto, el liderazgo transformacional es especialmente importante, ya que mediante la creación de sentido, la visión y la inspiración, los líderes pueden influir sobre la forma en que los miembros de la unidad de trabajo conforman sus puntos de vista compartidos de un clima dado como amenazador o como retador. Además, estas percepciones compartidas, junto con las emociones del líder, pueden generar afectos y emociones colectivos en el grupo o la organización mediante la interacción o los procesos de contagio. Por último, el liderazgo carismático y transformacional también influye en la generación de estrategias colectivas de afrontamiento para hacer frente al estrés colectivo. Por tanto, es esencial un análisis colectivo del estrés y el liderazgo para obtener una visión comprensiva del estrés laboral y las estrategias para prevenirlo y controlarlo.

**Valoración del estrés colectivo y el liderazgo**

La valoración del estrés es la primera etapa subjetiva de la experiencia de estrés. Bajo ciertas condiciones, un grupo de personas puede desarrollar percepciones compartidas de una

situación, y pueden interpretarla como amenazante o retadora y beneficiosa, surgiendo una experiencia colectiva de estrés. Este fue el caso en tres divisiones independientes de una compañía donde se identificaron propiedades colectivas de las experiencias de estrés utilizando la metodología cualitativa de la teoría fundamentada (Länsisalmi, Peiró y Kivimäki, 2000; 2004). Es interesante señalar que cuando estas experiencias de estrés emergen, se vuelven una propiedad holística que no se puede reducir a sus elementos de nivel inferior, aunque sí tenga una influencia sobre ellos. La valoración compartida se puede producir a través de diferentes procesos, y el liderazgo se puede considerar uno importante. Las cualidades de liderazgo tales como la creación de sentido y el carisma pueden moldear las percepciones de los miembros del grupo. Las percepciones de estrés laboral de los líderes pueden influir en las experiencias de estrés de los miembros del grupo.

En un estudio llevado a cabo con equipos de salud, Peiró y González-Roma (2003a) encontraron que más del 80% de los 142 equipos de salud estudiados presentaban experiencias y percepciones compartidas sobre el estrés laboral. Además, el estrés del líder predecía de forma significativa y positiva el nivel medio de estrés de los miembros del equipo. Sin embargo, en contra de lo esperado, esta relación no estaba modulada por la frecuencia de la interacción entre el líder y los miembros del equipo. Britt et al. (2004) han señalado que “mediante conductas dirigidas a la unidad como un todo, los líderes pueden crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados (un sentido compartido de valor, misión y prioridades). Este sentido compartido de realidad social tiene efectos tanto directos como indirectos sobre el bienestar de los soldados”. (p.542). En resumen, los resultados de la investigación sugieren que el liderazgo contribuye a la formación de un clima de estrés en la unidad de trabajo.

**El liderazgo y el clima emocional y afectivo de las unidades de trabajo**

Cuando los grupos comparten experiencias de estrés, es probable que sus miembros tiendan a expresar emociones similares, lo que da lugar a un clima emocional de la unidad de



trabajo. Recientemente, varios autores han examinado estos fenómenos. George (1996) los ha descrito como el “tono afectivo del grupo” y De Rivera (1992) los definió como “clima emocional”. Este autor señaló que el clima emocional se concibe como un hecho objetivo, aunque socialmente construido, y se puede considerar como un constructo subjetivo (las emociones están en las mentes de las personas) así como uno objetivo (se comparten y manifiestan como formas colectivas de conducta). González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas (2000) proporcionaron apoyo empírico para la validez de lo que ellos han llamado “clima afectivo del equipo de trabajo”. González-Morales, Peiró, Rodríguez y Bliese (2005) encontraron evidencia empírica, en una muestra de 555 profesores de 100 escuelas, que apoyaba la existencia del *burnout* compartido en las escuelas.

Las emociones compartidas pueden emerger debido a que los miembros de la unidad de trabajo perciben el clima de la unidad de forma similar. Cuando emerge una experiencia colectiva de estrés, puede dar lugar a procesos conductuales y emocionales que también pueden volverse colectivos. En un estudio reciente llevado a cabo con una muestra de 156 oficinas bancarias, Gamero, González-Romá y Peiró (2008) encontraron que las unidades de trabajo que experimentaban mayor conflicto de tareas, presentaban un clima afectivo más negativo. Además, esta relación estaba mediada por el conflicto de la relación.

Al igual que ocurría con la valoración compartida del estrés, el liderazgo también puede jugar un papel importante en la formación de los climas emocionales. George (1996), basándose en los resultados de su propia investigación, señaló que “los líderes que se sienten excitados, entusiastas y enérgicos es probable que den energía a sus seguidores, mientras que los líderes que se sienten estresados y hostiles es probable que activen de forma negativa a sus seguidores” (p.84). Tordera, González-Romá, Mañas y Ramos (1999), en un estudio de la calidad de la interacción LMX en unidades de trabajo, encontraron que la calidad de la conducta de liderazgo a nivel de unidad de trabajo está positiva y significativamente relacionada con el clima afectivo del equipo, operacionalizado como satisfacción compartida entre los miembros del equipo. Asimismo, González-Romá, Peiró, y Tordera (2002) encontraron que la conducta de información de los líderes, tal y como era percibida por los miembros de 197 unidades de trabajo de los servicios públicos de salud, estaba positiva y significativamente correlacionada con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los miembros del equipo. Por último, Potocnik, Tordera, Peiró y González-Romá (2007) encontraron que la interacción LMX de la unidad estaba positiva y significativamente relacionada con el bienestar de la unidad y negativamente relacionada con la propensión, a nivel de unidad, a abandonar el equipo.

Dados estos resultados, es importante identificar los mecanismos a través de los cuales los líderes influyen sobre las emocio-

nes compartidas y los climas afectivos de sus equipos. Un mecanismo básico es la interacción entre el líder y los miembros de su unidad de trabajo. Además, el contagio emocional (tanto consciente como inconsciente), puede jugar también un papel importante en este proceso. En un estudio llevado a cabo por Peiró y González-Romá (2003b), se encontró una relación positiva y significativa entre el *burnout* de los líderes y el nivel medio de *burnout* de los miembros de su unidad de trabajo. Esta relación estaba, de hecho, modulada por la frecuencia de la interacción debida a las actividades laborales. Cuando la interacción era alta, la relación entre el *burnout* del líder y el *burnout* medio de los miembros de su equipo era más fuerte que en las situaciones con interacciones menos frecuentes. Por su parte, Westman y Etzion (1999) analizaron el contagio de la tensión (*strain*) desde los directores de escuela a los profesores y viceversa. Encontraron un efecto de contagio directo de la tensión inducida por el trabajo entre los directores y los profesores en ambas direcciones. Estos autores explican estos procesos señalando que “la gente que comparte el mismo ambiente puede experimentar un nivel similar de estrés al principio, pero una vez que expresan un malestar, como ansiedad o pánico, se establece una dinámica de “ping-pong” que aumenta la reacción de todo el mundo a la situación estresante. Así, la conducta de un supervisor puede ser una fuente de estrés para muchas personas de la organización, cuyo estrés, a su vez, no sólo vuelve con un efecto boomerang a los supervisores, sino que también comienza la reacción de ping-pong entre su grupo de subordinados” (p.277) creando un “clima de tensión”.

### ***El papel del liderazgo en el afrontamiento co-activo y colectivo del estrés laboral***

En el paradigma heredado de la investigación del estrés, el afrontamiento se ha estudiado casi exclusivamente desde una perspectiva individualista, bajo las asunciones de que las personas funcionan de forma bastante independiente y deciden por sí mismas cómo manejar los estresores. Sin embargo, en algunos casos, las aproximaciones individualistas al afrontamiento en las organizaciones pueden ser ineficaces o, incluso, contraproducentes y las estrategias colectivas de afrontamiento ser la única vía para reducir el estrés laboral. Para comprender mejor el afrontamiento colectivo, distinguimos dos tipos diferentes de afrontamiento agregado (Peiró, 2008; Torkelson, Muhonen y Peiró, 2007). En primer lugar, el *afrontamiento co-activo* ocurre cuando las personas de un grupo o unidad de trabajo utilizan formas individuales similares de afrontamiento, debido a la presión social, las percepciones o creencias compartidas, o las estrategias de imitación cuando ven que otros han usado dichas estrategias con resultados positivos. Los líderes pueden jugar un importante papel en la contribución al desarrollo del afrontamiento co-activo. Pueden producir interpretaciones y razones convincentes para que los miembros

del equipo utilicen una estrategia de afrontamiento dada para ciertos estresores comunes. En segundo lugar, el *afrontamiento colectivo* ocurre cuando un grupo inicia acciones para prevenir, eliminar o reducir la situación estresante, para interpretar la situación de una forma más positiva, o para aliviar sus efectos y consecuencias negativas. El afrontamiento colectivo implica metas y acciones colectivas de los miembros del grupo. Las actividades grupales se dirigen a lograr dichas metas, incluso cuando tengan costes individuales. De nuevo, los líderes pueden jugar un importante papel en estos procesos promoviendo la cooperación para afrontar una situación estresante colectiva.

El estudio del afrontamiento co-activo y colectivo es especialmente importante en los ambientes laborales en los que el control de los eventos estresantes no está en manos de las personas de forma individual. Bajo ciertas condiciones, sólo la acción colectiva puede dar lugar a un control eficaz del estrés. En un estudio con 100 escuelas, encontramos evidencia que muestra que, aunque el afrontamiento individual y co-activo de los profesores era ineficaz para reducir el estrés colectivo, el uso de acciones colectivas, a menudo iniciadas por los directores de la escuela, reducían de forma eficaz los niveles individuales y colectivos de estrés. Ejemplos de las acciones colectivas señaladas son el desarrollo de un plan común para tratar con el mal comportamiento de los alumnos, o la búsqueda de entrenamiento para afrontar la introducción de nuevas tecnologías de la información (Peiró, Rodríguez y Bravo, 2003).

Länsisalmi et al., (2000), en un estudio cualitativo, encontraron que, con frecuencia, el afrontamiento colectivo de los departamentos estudiados implicaban a los supervisores y a la dirección. También con una metodología cualitativa, Torkelson et al., (2007), al analizar los estresores y las estrategias de afrontamiento colectivos, encontraron que, en algunos casos, los trabajadores buscaban el apoyo de la dirección, mientras que, en otros, las estrategias colectivas se dirigían a presionar a los directivos para que mejorasen las condiciones.

En resumen, la investigación existente muestra que los líderes influyen no sólo en el estrés y la salud de sus subordinados de forma individual, sino también en los de sus unidades de trabajo como un todo. En primer lugar, influyen sobre el ambiente social del trabajo a nivel de grupo y contribuyen a crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados. También pueden influir en los valores y creencias que contribuyen a generar un sentido compartido de valor y misión. Esta interpretación compartida de las realidades sociales tiene efectos directos sobre las emociones y afectos compartidos y se relaciona con el afrontamiento co-activo y colectivo. Las emociones y el afrontamiento compartidos están influidos también directamente por el liderazgo. Todos estos procesos, a su vez, tienen efectos directos e indirectos sobre el bienestar de los subordinados, tanto individual como colectivamente.

## EL LIDERAZGO COMPARTIDO Y SUS IMPLICACIONES PARA EL ESTRÉS LABORAL Y LA SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

Recientemente, varios autores están retando las concepciones tradicionales de liderazgo que se centran en la conducta y acciones de los líderes individuales. Para ello, utilizan el concepto de "liderazgo compartido" introducido por Yukl (1998) y definido como "un proceso dinámico e interactivo de influencia entre personas de un grupo cuyo objetivo es llevarse mutuamente al logro de las metas grupales, organizacionales o ambas" (Pearce y Conger, 2003, p. 1). La evaluación del liderazgo compartido implica un cambio del foco individual de la mayor parte de la investigación sobre liderazgo. Es el grupo el que, de forma colectiva, realiza conductas de liderazgo, y su evaluación implica determinar en qué medida la visión de este hecho es compartida por los miembros del grupo. Por otro lado, parece que existen varias formas de liderazgo compartido: 1) el rol de liderazgo que fluye de persona a persona conforme un equipo pasa a través de diferentes actividades y etapas; 2) la existencia de poca diferenciación del rol de liderazgo en el grupo, siendo el grupo el que realiza, de forma colectiva, las conductas de liderazgo; 3) cuando las personas desempeñan el rol dividiendo las responsabilidades de liderazgo; 4) mediante la influencia lateral entre los miembros del equipo; o 5) cuando la influencia fluye en cualquier dirección. Así pues, en los últimos tiempos, aparecen nuevas formas de liderazgo que requieren nuevos modelos conceptuales y análisis empíricos. De hecho, el liderazgo compartido será particularmente crítico al tratar con tareas complejas e interdependientes y con la creación de conocimiento. Existe alguna evidencia empírica que muestra que el liderazgo compartido es un predictor importante de la eficacia del equipo (Pearce y Sims, 2002). Sin embargo, hasta donde sabemos, ningún estudio se ha centrado en las implicaciones y consecuencias del liderazgo compartido para la salud y el bienestar de los miembros del equipo y para los equipos. Dada la importancia de estas nuevas formas de liderazgo, este es un asunto que ha de incluirse en la agenda de investigación del futuro inmediato.

## IMPLICACIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL LÍDER, LA RETRO-ALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS (SURVEY FEEDBACK) Y EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Como se ha señalado a lo largo de este artículo, las transformaciones en el contexto de una economía global y de una sociedad de conocimiento, están introduciendo cambios importantes en el mundo del trabajo y las organizaciones, y dichos cambios están aumentando la relevancia del estrés laboral y los riesgos psicosociales en las organizaciones para promover la salud y el bienestar en el trabajo. Vamos a revisar brevemente la principal implicación de nuestra revisión para la mejora de las organizaciones.

### **Nuevos planteamientos e implicaciones prácticas para las intervenciones de prevención de riesgos basadas en las acciones de liderazgo**

La riqueza de los modelos conceptuales sobre el estrés laboral proporciona un amplio conjunto de nuevos planteamientos para las intervenciones cuyo objetivo es la prevención y control del estrés. En este contexto, merece atención el análisis del liderazgo en las organizaciones, ya que juega un papel importante en muchas facetas y procesos relevantes del estrés. De hecho, los modelos teóricos considerados y la evidencia empírica revisada han mostrado que el liderazgo es un concepto complejo con una variedad de facetas y procesos que son relevantes para comprender mejor la promoción de la salud y el bienestar de y en las organizaciones.

Al considerar el estrés como una experiencia individual del trabajador, la evidencia revisada ha mostrado la importancia del liderazgo como una fuente potencial que puede aumentar o reducir el estrés. Asimismo, el liderazgo puede influir sobre otras potenciales fuentes de estrés para bien o para mal y, a través de ellas, puede tener un impacto significativo sobre la salud y el bienestar de los trabajadores. El liderazgo puede jugar también un papel modulador, en la mayor parte de los casos amortiguador, pero también podría potenciar los efectos negativos de los estresores sobre la tensión (*strain*) de los trabajadores. Por último, el liderazgo, especialmente cuando se considera como transformacional, puede generar recursos que prevengan, de forma proactiva, el estrés de los empleados. La evidencia empírica mostrada proporciona, a los profesionales y las empresas, un conjunto de propuestas para las intervenciones y sugiere varias vías para prevenir y controlar el estrés y promover el bienestar en las organizaciones. Por ejemplo, los líderes deberían ser conscientes de que sus prácticas de dirección pueden influir sobre las percepciones de justicia o cumplimiento del contrato psicológico y, a través de ellas, pueden mejorar o deteriorar el bienestar y la salud de los trabajadores.

El papel del liderazgo es aún más importante si se considera el estrés a nivel colectivo y se analizan las relaciones multi- y trans-nivel. El liderazgo puede influir en las percepciones de los miembros del equipo y contribuir a la formación de un clima más o menos estresante en la organización. También pueden influir en las percepciones compartidas de estrés y en su conceptualización como clima amenazante o retador. El liderazgo contribuye a este proceso a través de varios mecanismos tales como la creación de sentido, el poder formal e informal, la socialización de los miembros, el uso de recompensas, y otras prácticas de liderazgo. Los líderes desempeñan un papel como "ingenieros del clima afectivo", contribuyendo a la configuración de emociones y respuestas afectivas compartidas, e influenciando las respuestas emocionales del grupo mediante la interacción y los procesos de contagio. A través de diferen-

tes conductas de liderazgo pueden contribuir, además, al desarrollo de las estrategias de afrontamiento co-activo y colectivo de su unidad de trabajo, departamento o la organización en su conjunto. Asimismo, pueden influir en las estrategias colectivas para afrontar el estrés. Por último, los recientes desarrollos han cuestionado la consideración del liderazgo como un fenómeno individual y han prestado atención al "liderazgo compartido". No hemos encontrado evidencia empírica sobre las relaciones de este tipo de liderazgo con el bienestar y la salud, pero dados los rápidos cambios del mundo del trabajo y las funciones que puede desempeñar el "liderazgo compartido" para hacer a las unidades de trabajo y las organizaciones más eficaces en el trabajo complejo, interdependiente y en la gestión del conocimiento, esperamos que la investigación futura preste atención a estas relaciones.

### **La evaluación del liderazgo para diagnosticar roles y funciones en la prevención del estrés y la promoción de la salud**

La evaluación del liderazgo es un tema complejo e implica tomar decisiones sobre los modelos teóricos, las facetas, herramientas y metodologías que se van a usar. En la revisión que hemos llevado a cabo previamente, mencionamos varios instrumentos y herramientas utilizadas en los estudios. Ahora describiremos dos herramientas adicionales que se han desarrollado en nuestra Unidad de Investigación: la *escala para evaluar las competencias directivas al liderar gente* y el *módulo de chequeo organizacional sobre supervisión y dirección* del "Prevenlab-Psicosocial". La primera escala está compuesta por 43 ítems que miden las siguientes competencias: motivación de los empleados, planificación del trabajo, evaluación del desempeño, desarrollo de los empleados, consideración, promoción de la innovación, delegación, monitorización y control de los empleados, carisma y creación de sentido. Está incluido en el *Inventario de Clima Organizacional y Satisfacción de los Empleados* (González-Romá y Peiró, 2004) junto con otras escalas que evalúan el clima organizacional, la satisfacción de los empleados, el compromiso y la propensión al abandono. La segunda escala "*Dirección y Supervisión*" está compuesta por 11 ítems que evalúan los riesgos psicosociales generados por la dirección y supervisión, dentro de la metodología "Prevenlab-Psicosocial". Esta metodología evalúa los riesgos organizacionales de las diferentes facetas incluidas en el modelo AMIGO (Peiró, 2006). Ambos instrumentos proporcionan información multinivel.

### **Retro-alimentación de información de encuestas para líderes**

La retro-alimentación de información de encuestas es una de las técnicas más ampliamente utilizadas en el desarrollo organizacional. Cuando se aplica al desarrollo del liderazgo, con-

siste en recoger datos sobre las percepciones de las conductas de liderazgo de un directivo o supervisor objetivo a partir de una o varias fuentes (por ej., subordinados, iguales ...) y devolver la información obtenida al objetivo para analizar, interpretar su significado y diseñar acciones correctoras o de desarrollo (Nadler, 1977). Si se utiliza un diseño de fuente múltiple y evaluador múltiple, el proceso se conoce como retroalimentación de 360°. La retroalimentación se ha descrito como un elemento clave en el proceso de adquisición de habilidades, logro de metas y cambio conductual. Sin embargo, Bailey y Austin (2006) han encontrado, en un estudio sobre la eficacia de los 360°, que aunque lo favorable de la retroalimentación (proveniente de ciertas fuentes) predecía las medidas criterio, existen factores relevantes más allá de las características de la retroalimentación que influyen en su eficacia. Los autores mencionan la auto-imagen y auto-eficacia iniciales de la persona focal, así como la sesión informativa y preparación para la retroalimentación, y el posterior apoyo para el desarrollo.

Peiró, González-Romá y Cañero (1999) presentaron un estudio de caso en una caja de ahorros donde se desarrolló una intervención para corregir efectos disfuncionales producidos por una estrategia de retro-alimentación de información de encuestas. Estas disfunciones se produjeron por la percepción desarrollada por los directivos y sus subordinados sobre la función política y los juegos de poder del ejercicio de evaluación. Esta interpretación provocó reacciones emocionales tales como miedo, sospecha e incomodidad entre los directivos objetivo. De este modo, la intervención pretendía reinterpretar la situación, ventilar las emociones y promover el desarrollo directivo mediante un uso racional de los resultados de la información de encuestas. Este caso es un ejemplo interesante que muestra cómo las intervenciones en las organizaciones tienen que prestar atención a los temas políticos ya que, dependiendo del contexto, los participantes pueden construir una realidad muy diferente de la que pretenden los profesionales, produciendo resultados diferentes y, algunas veces, contradictorios.

### **Desarrollo de los directivos y supervisores en las funciones de liderazgo para mejorar la salud y bienestar en el trabajo**

Como parte final del presente artículo, señalaremos que la revisión llevada a cabo puede inspirar programas para el desarrollo de supervisores y directivos en las competencias de liderazgo para reducir el estrés y promocionar la salud en el trabajo. En el contexto de un marco general que guíe las intervenciones para prevenir los riesgos psicosociales (Peiró, 2007), los programas de desarrollo de liderazgo pueden ser eficaces para potenciar y promover la salud y bienestar en el trabajo. En tales programas, recomendamos poner el énfasis tanto en el capital humano como social. Como señala Day (2001 p. 605), "la

orientación hacia el capital humano pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades individuales como las relacionadas con la auto-consciencia, la auto-regulación y la auto-motivación, que sirven como base de la competencia intrapersonal... La orientación hacia el capital social pone el énfasis en el desarrollo de las obligaciones recíprocas y el compromiso construido sobre la base de la confianza y el respeto mutuos". Asimismo, es preciso prestar atención al desarrollo de las competencias relacionadas con el liderazgo compartido. En general, varias acciones pueden contribuir al desarrollo del liderazgo. En primer lugar, es importante hacer conscientes a los líderes y directivos de sus funciones para promover la calidad de la vida laboral tanto a nivel individual como colectivo. Además, los líderes también tienen que ser conscientes de su función como creadores de sentido y la forma en que pueden utilizarlo para promover el eustrés, las respuestas emocionales positivas y el afrontamiento colectivo. Las prácticas directivas y de supervisión deberían intentar generar percepciones de justicia y equidad en los miembros del equipo y la organización. Los directivos también deberían entrenarse en la gestión del contrato psicológico, especialmente durante los periodos de cambio en las organizaciones. Asimismo, educar a los directivos y supervisores para preparar a sus empleados puede mejorar el bienestar y la salud en el trabajo. Day (2001) ha proporcionado una revisión útil sobre el desarrollo del liderazgo y, entre las prácticas específicas revisadas, podemos mencionar la retroalimentación de 360°, el entrenamiento ejecutivo, el desempeño del rol de mentor (*mentoring*) y la creación de redes de contactos (*networking*), la asignación de puestos y el aprendizaje mediante la acción. Todas estas actividades pueden ser útiles para mejorar las competencias de los directivos y supervisores para llevar a cabo conductas de liderazgo que contribuyan a potenciar y promover la salud en el trabajo.

### **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación ha sido financiada con la Beca de Investigación SEJ2006-14086/PSIC del Ministerio de Educación y Ciencia.

### **REFERENCIAS**

- Ashford B. (1994). Petty tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Bailey, C, & Austin, M. (2006). 360 degree feedback and developmental outcomes: The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 51-66.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P.D., & Castro, C.A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medecine*, 169(7), 541-545.

- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Peiró, J. M., Nauta, A., & Gosalvez, I. (2005). Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 61-80.
- Carmona, C., Buunk, B.P., Peiró J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2006). Do social comparison and coping styles play a role in the development of burnout? Cross-sectional and longitudinal findings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 85-99.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L., III. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.) *Handbook of work stress* (pp. 63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- De Rivera, J. H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. In K. T. Strongman (Ed.). *International review of studies on emotion* (Vol. 2, pp.197-218). Chichester: John Wiley and Sons.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job demands- Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A., & Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14(3) 67-107.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1-24.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group Psychology*. (pp.77-94). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J.M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 135-149.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2005). A longitudinal multilevel analysis of burnout consequences on teachers' job satisfaction from a gender perspective. Paper presented at the Xth European Congress of Psychology. Granada, 7-12, July.
- González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2004). *Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral (ECOS)*<sup>®</sup>. University of Valencia. (mimeo).
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas, M. A. (2000). The Validity of Affective Work Team Climates. In M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 97-109). Göttingen: Hogrefe and Huber Publishers.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of Climate Strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Gracia, F. Silla, I. Peiró, J.M., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18, 256-262.
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. (1957) A factorial study of the leaders behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (eds.): *Leader Behavior: The description and measurement*. Columbus, Ohio State University Res. Mon. 88, pp. 39-51.
- Harris, K. J., & Kacmar, K.M. (2006): Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.
- Harvey, S., Kelloway, E.K., & Duncan-Leiper, L. (2003) Trust in management as a buffer of overload-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-15.
- Jung, D.I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89 - 112). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lämsäalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.
- Lämsäalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 242-255). London: Sage.
- Martínez-Tur, V., Moliner, C., & Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3) 91-106.
- Michie, S., & Gootie, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The leadership*

- Quarterly*, 16, 441-457.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*. 10(1), 5-24.
- Nadler, D.A. (1977). *Feedback and organizational development. Using data-based methods*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Nelson, D.L, & Simmons, B.L. (2004). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In P.L. Perrewé and D.C. Ganster (eds.) *Research in occupational stress and well-being (volume 3) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. (pp. 265-322) Oxford: Elsevier.
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. (Eds) (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage Pub.
- Pearce, C.L., & Sims, H.P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 172-197.
- Peiró, J.M. (1999a): *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid. Pirámide.
- Peiró, J.M. (1999b). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J.M. (2000). Assessment of Psychosocial risks and prevention strategies : The AMIGO model as the basis of the prevenlab/Psychosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166, www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm.
- Peiró, J. M. (2001). Stressed teams in organizations: A multi-level approach to the study of stress in work units. In J. Pryce, C. Weilkert, & E. Torkelson (Eds.), *Occupational health psychology: Europe 2001* (pp. 9-13). Nottingham: European Academy of Occupational Health.
- Peiró, J.M. (2004). Interventions to prevent and correct work-related bullying. In C. Soares & L. Amancio (eds.): *Em torno da Psicologia. Homenagem a Jorge Correia Jesuino*. Lisboa, Horizonte. (pp. 143-154).
- Peiró, J.M. (2006). Metodología PREVENLAB-PSICOSOCIAL para el análisis de riesgos laborales de carácter psicosocial. En J.L. Meliá et al. (Eds). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales* (pp. 105-130). Barcelona: Foment.
- Peiró, J.M. (2007). La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional. In. VVAA. *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas preventivas* (pp. 65-89). Barcelona: Foment.
- Peiró, J.M. (2008). Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice. In K. Naswall (Ed.). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge Univ. press.
- Peiró, J. M. & González-Romá, V. (2003a). Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter? VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care, 8-11 October, Vienna, Austria.
- Peiró, J. M., & González-Romá, V. (2003b). Supervisors' Burnout, Social Interaction and Teams' Burnout. Paper presented at the 11<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, 14-17 May Lisbon, Portugal.
- Peiró, J.M. González-Romá, V., & Cañero, J. (1999). Survey feedback as a tool for changing managerial culture: Focusing on Users' interpretations. A case study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 537-550.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Ramos, J., & Zornoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work and Stress*, 10(3), 195-208.
- Peiró, J.M.; González-Romá, V., Ripoll, P., & Gracia, F. (2001). Role stress and work team variables in Primary Health Care Teams: A structural equations model. In J. de Jonge, P. Vlerick, A. Büsing & W.B. Schaufeli (Eds.) *Organizational Psychology and Health Care at the Start of a New Millennium* (pp.105-122). Munich, Rainer Hampp Verlag.
- Peiró, J.M., & Martinez-Tur, V. (2008). Organizational Development and Change. In N. Chmiel (Ed) *An Introduction to Work and Organisational Psychology*. (pp. 351-376). Blackwells Publishing 2<sup>nd</sup> edition.
- Peiró, J. M., & Meliá, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2003). *Individual, coactive and collective coping effects on occupational stress. A longitudinal study*. Paper presented at the Conference Work Stress and Health: New Challenges in a Changing Workplace, Toronto, 20-22 March.
- Peiró, J.M., & Salvador, A. (1993) *Control del Estrés Laboral*. Madrid, Eudema.
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Poto nik, K., Tordera, N., Peiró, J.M. & González-Romá, V. (2007). The role leader-member exchange, team-member in-

- teraction, and climate in the prediction of well-being and propensity to leave the team: a multilevel analysis. 13<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 9-12 May.
- Pratt, L.L., & Barling, J. (1988). Differentiating between daily events, acute and chronic stressors. A framework and its implications. IN J.J. Hurrell Jr., L.R. Murphy, S.L. Sauter & C.L. Cooper (eds): *Occupational Stress: Issues and Development in research* (pp. 41-53). London. Taylor & Francis.
- Richter, A.W., West, M.A. Van Dick, R., & Dawson, J.F. (2006). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *The Academy of Management Journal*, 49, 1252-1269.
- Rousseau, D. M. (2005). I-DEALS: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for themselves. Armonk, NY: M.E. Sharpes.
- Schaufeli, W., González-Romá, V., Peiró, J. M., Geurts, S., & Tomás, I. (2005). Withdrawal and burnout in health care: On the mediating role of lack of reciprocity. In C. Korunka & P. Hoffmann. (Eds.), *Change and Quality in Human Service Work, Volume 4* (pp. 205-226). München, Germany: Hamp Publishers.
- Schultz, R., Greenley, J.R., & Brown, R. (1995). Organization. Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching meaning. In A.M. Nezu, C.M. Nezu & P.A. Geller (Eds.), *Comprehensive handbook of Psychology, Vol. 9*. New York: Wiley.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seltzer, J., & Numerof, R.E. (1986). Supervisory Leadership and subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tordera, N., González-Romá, V., Mañas, J., & Ramos, J. (1999). Relationship between the proportion of high-quality leader-member-exchanges (LMX) within a team and team-related outcomes. 9<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May, Espoo-Helsinki, Finland.
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2008). The moderator effect of Psychological climate on the relationships between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55-72.
- Tordera, N., Peiró, J.M., González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Mañas, M. A. (2006). Leaders as health enhancers: A longitudinal analysis of the impact of leadership in team members' well-being. 26<sup>th</sup> International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.
- Torkelson, E., Muhonen, T., & Peiró, J. M. (2007) Constructions of work stress and coping in a female- and a male-dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 261-270.
- Väänänen, A. Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J.M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industry sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Westman, M., & Etzion, D. (1999): The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 269-278.
- Yukl, G.A. (1998) *Leadership in organizations*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

# LA SALUD Y LA SEGURIDAD ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA

## ORGANIZATIONAL HEALTH AND SAFETY FROM AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE

**Dolores Díaz-Cabrera, Rosa Isla-Díaz, Gladys Rolo-González, Oskelys Villegas-Velásquez, Yeray Ramos-Sapena y Estefanía Hernández-Fernaud**  
*Universidad de La Laguna*

*Este artículo presenta una revisión de la línea de investigación en el área de la salud y la seguridad en las organizaciones que viene desarrollando el equipo de Investigación Psicosocial en Salud y Seguridad Organizacional (IPSSO) de la Universidad de La Laguna, en el marco de programas de investigación europeos. Este artículo defiende un enfoque holista e integrado de la salud y la seguridad en las organizaciones que plantea la necesidad de vincular los conceptos, filosofías y estrategias de la cultura de seguridad y la cultura organizacional. Desde esta perspectiva y partiendo de la cultura de seguridad como elemento integrador, se abordan algunos factores psicológicos, específicamente el clima de seguridad, así como factores conductuales y del puesto de trabajo, como son la carga mental y el desempeño. Por último, se plantean algunas conclusiones y propuestas básicas de orientación en el análisis, evaluación e intervención para la mejora de la prevención de riesgos laborales.*

**Palabras clave:** Salud y Seguridad Organizacional, Cultura y Clima de seguridad, Carga Mental de Trabajo, Desempeño y Conductas seguras.

*This paper presents a revision of research in the area of organisational health and safety developed by the team IPSSO (Psychosocial Research on Organisational Health and Safety) from the University of La Laguna through European Research Programs. This article proposes a holistic and integrated approach to health and safety in organisations that pointed out the need of linking the concepts, philosophies and strategies of organisational and safety culture. From this perspective, and a conception of safety culture as an integrated concept, some psychological factors are considered, specifically safety climate, as well as behavioural and job related factors, such as mental workload and performance. Finally, there are presented some conclusions and basic proposals for guiding analysis, evaluations and intervention on the improvement of work risk prevention.*

**Key words:** Organisational Health and Safety, Safety Culture and Climate, Mental Workload, Performance and Safe Behaviours.

Los autores del presente artículo pertenecen al equipo de Investigación Psicosocial en Salud y Seguridad Organizacional (IPSSO) de la Universidad de La Laguna (ULL). Desde comienzos de la década de los noventa, este equipo ha participado en diversos proyectos de investigación nacionales y europeos (SCARF, SGS, ADAMS2, HILAS) centrados en el área de salud y seguridad organizacional, primordialmente en el campo de la aviación. Actualmente, participamos en el proyecto HILAS (Human Integration into the Lifecycle of Aviation Systems – AIP4-CT-2005-516181 – <http://www.hilas.info/mambo/>, 2005-2009). Se trata de un programa de investigación e intervención interdisciplinar de la Unión Europea cuyo objetivo general es el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento que ayude a mejorar la eficacia y seguridad en las diferentes áreas de la aviación. En este proyecto participan un total de 41 instituciones, entre las que se encuentran aerolíneas, empresas de fabricación de componentes aeronáuticos, universidades y centros de investigación de 15 países.

El proyecto se desarrolla a través de cuatro líneas de trabajo: (1)

*Correspondencia:* Dolores Díaz-Cabrera. Universidad de La Laguna. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional. Campus de Guajara. 38205. La Laguna. Tenerife. España. E-mail: [mddiaz@ull.es](mailto:mddiaz@ull.es)

integración y gestión del conocimiento sobre factores humanos; (2) evaluación y mejora del desempeño en las operaciones de vuelo; (3) evaluación de nuevas tecnologías de control de vuelo; y (4) evaluación y mejora de las operaciones de mantenimiento de aviones. Este trabajo se traducirá en el desarrollo de una serie de herramientas (ver Figura 1) que ayuden a mejorar la gestión y uso del conocimiento generado en las diferentes áreas mencionadas

Específicamente, el equipo IPSSO es el principal responsable en el proyecto de desarrollar un modelo de cultura de implementación, estrategia fundamental en la mejora de la prevención de riesgos laborales, que facilite el cambio organizacional derivado de la introducción de estas herramientas en las organizaciones participantes. Una segunda tarea principal del grupo IPSSO, en el marco de este proyecto, es el desarrollo de una taxonomía de conductas psicosociales dirigidas a la evaluación del desempeño en operaciones de vuelo a implantar en la herramienta A. Los proyectos en que ha participado el grupo IPSSO han sido el marco de referencia en que se basa la estructura y contenidos de este artículo.

### INTRODUCCIÓN

El área de investigación e intervención en prevención de riesgos laborales tiene una amplia relevancia social y científica, y

es cada vez más importante en el campo de la Psicología. En España, en concreto, varios factores han influido en esta situación, como es el impulso que ha supuesto la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, incentivando el estudio y control de la salud y la seguridad, como factor clave en las organizaciones. El desarrollo histórico de esta área se plasma, principalmente, en cuatro etapas. Tras dos períodos históricos, centrados en la tecnología y el error humano respectivamente, desde la década de los ochenta se ha entrado en una nueva etapa, la sociotécnica (e.g., Reason, 1993; Wilpert, 2001). Una de las principales implicaciones de la adopción de este enfoque es la ampliación del número de factores considerados, contemplando no sólo los de nivel individual y tecnológico, sino también los de nivel grupal y organizacional (Cabrera, Isla, y Vilela, 1997; Isla Díaz y Díaz Cabrera, 1997; Díaz Cabrera e Isla, 1998; Choudhry, Fang y Mohamed, 2007; Guldenmund, 2007). Esta etapa es, principalmente, el resultado de investigaciones sobre una serie de grandes accidentes ocurridos en diversas compañías y países con una amplia variedad de tecnologías complejas y de una supuesta alta fiabilidad, entre los que podemos citar, por ejemplo, Bhopal, Chernobyl, King's Cross, Challenger, Piper Alpha, Exxon Valdez, entre otros. El concepto de "sistema" y su derivación en la noción de "sistema de gestión de la seguridad" representa la filosofía básica de este acercamiento (e.g., Glendon y McKenna, 1995). Una cuarta etapa, más reciente, refleja la importancia de las relaciones entre organizaciones, como puede ser, por ejemplo, entre empresa, fabricantes, suministradores y contratistas, así como con entidades públicas, responsables de desarrollar legislaciones relativas a la prevención de riesgos laborales.

Esta evolución histórica ha conducido a acentuar el papel relevante de los factores individuales, sociales y organizacionales

en el análisis e intervención en la salud y seguridad organizacional consideradas, tradicionalmente, como líneas de investigación independientes. Sin embargo, en nuestra opinión, una prevención óptima de los riesgos laborales demanda un enfoque holista que integre ambas áreas.

Partiendo de un enfoque global que aúne la promoción tanto de la salud laboral como de la seguridad en las organizaciones desarrollaremos los siguientes apartados de este artículo.

### LA CULTURA DE SEGURIDAD

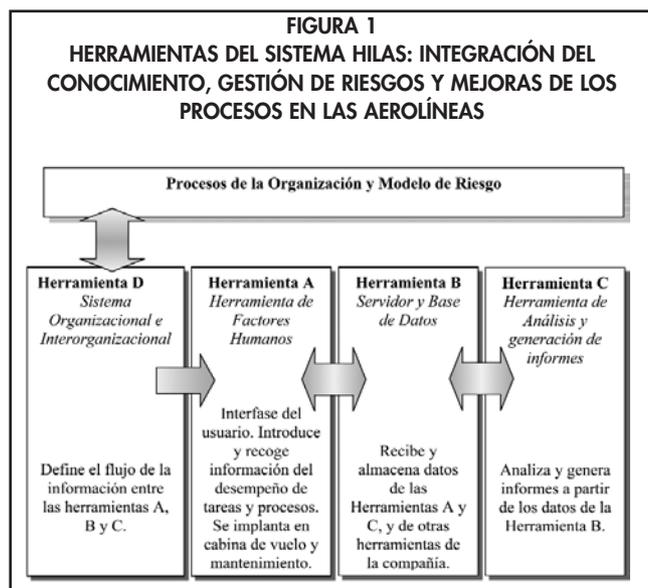
El concepto de cultura de seguridad está recibiendo una amplia atención por parte de teóricos y profesionales (e.g., Díaz Cabrera, Hernández Fernaud e Isla Díaz, 2007; Guldenmund, 2007). Este concepto, o el sinónimo de cultura preventiva comúnmente usado por los profesionales españoles en prevención de riesgos laborales, tienen su origen en las centrales nucleares, como respuesta a la catástrofe de Chernobyl ocurrida en 1986. Los análisis de este desastre revelaron que en el mismo intervinieron dinámicas más complejas que lo que normalmente se asumía desde una perspectiva tradicional. Se trata de un concepto nuevo, polémico, complejo y ambiguo, que aún requiere mucha clarificación teórica y empírica (Hale, 2000; Wilpert, 2001). Las divergencias en torno a la cultura organizacional en relación a sus componentes centrales, su visibilidad o invisibilidad, y, por tanto, sobre cómo evaluar sus dimensiones básicas, se ven reflejadas, e incluso ampliadas, en el concepto de cultura de seguridad.

Las definiciones actuales son bastante similares, y mantienen, lógicamente, una estrecha relación con el significado de la cultura organizacional. La definición realizada por la British Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (citada en Wilpert, 2001) es una de las más utilizadas:

La cultura de seguridad de una organización es el producto de los valores, actitudes, percepciones, competencias y patrones de conducta de individuos y grupos que determinan el compromiso, así como su estilo y habilidad respecto a la salud de la organización y a la gestión de la seguridad. (p. 10)

El reconocimiento de que es prácticamente imposible desarrollar normas y procedimientos de seguridad que respondan a todas las posibles situaciones que se pueden dar en las organizaciones, nos obliga a tomar en cuenta los valores y significados relacionados con el compromiso e identificación con la seguridad. Estos componentes culturales influyen en las iniciativas y conductas de los miembros de la organización como colectivo ante los sucesos previstos e imprevistos.

Los principales desarrollos teóricos se han realizado desde la postura de la cultura de seguridad como manifestación de la cultura organizacional (e.g., Glendon y Stanton, 2000; Guldenmund, 2000; Hale, 2000; Fernández Muñiz, Montes Peón, Vásquez Ordás, 2007). No obstante, una de las principales li-



mitaciones en la mayoría de los modelos actuales de cultura de seguridad es la carencia de integración en modelos más globales de cultura organizacional (ver una revisión más amplia en Choudhry et al., 2007, y Guldenmund, 2007). Desde nuestro punto de vista, coincidimos con estos autores en que no podemos desligar la cultura organizacional de la de seguridad, y, por tanto, sus características —estructura de seguridad, política, objetivos, normas y procedimientos de operación estándar, son el resultado de una cultura organizacional específica.

En esta línea, y atendiendo a una perspectiva integradora, Cooper (2000) define un modelo de cultura de seguridad que reconoce las relaciones recíprocas entre tres grupos de factores determinantes de la seguridad. En primer lugar, factores de naturaleza psicológica o relativos a la persona; en segundo lugar, factores de orden conductual o relativos al puesto de trabajo; y, en tercer lugar, factores organizacionales o relativos a la situación. Además, este marco conceptual sirve de guía metodológica al sugerir, por un lado, que las actitudes y las percepciones compartidas (factores de la persona) han de ser evaluadas mediante cuestionarios de clima de seguridad. Por otro lado, se plantea que las conductas de seguridad (factores del puesto) deben ser medidas utilizando procedimientos de evaluación del desempeño; mientras que, por último, los factores organizacionales (de la situación) serían evaluados a partir de los métodos que conforman los sistemas habituales de gestión de la seguridad en las empresas.

El concepto de organización que incorpora la idea de múltiples metáforas y paradojas ha influido también en el concepto de cultura de seguridad. Desde este planteamiento metafórico, se rechaza una visión unitaria de las organizaciones, dominada por un único enfoque teórico o estrategia de intervención. El marco de valores competitivos (e.g., Quinn, 1990; Cameron y Quinn, 1999) es, probablemente, el impulso más importante de este enfoque, convirtiéndose en un modelo relevante para estudiar la cultura organizacional (e.g., Van Muijen et al., 1999).

En el ámbito de la cultura de seguridad, los conceptos de metáforas y paradojas están teniendo una influencia importante, aunque aún minoritaria (e.g., Weick, 2001; Silva, Lima, y Baptista, 2004; Díaz Cabrera, Hernández Fernaud e Isla Díaz, 2007). En este sentido, Weick (2001) argumenta que las organizaciones de alta fiabilidad requieren que sean simultáneamente centralizadas y descentralizadas. Así, es importante que los miembros de las organizaciones se beneficien del aprendizaje mutuo surgido de posibles errores y de las alternativas desarrolladas. Pero, al mismo tiempo, es necesario que exista una cadena clara de mando centralizada que permita responder a la situación, sin cuestionar las instrucciones.

La dificultad de diseñar organizaciones, simultáneamente, centralizadas y descentralizadas nos exige recurrir, desde el planteamiento de Weick (2001), a la cultura de seguridad co-

mo un prerrequisito para la coordinación de las actividades mediante los valores, significados y símbolos compartidos. Ciertamente, las normas y procedimientos de seguridad pueden funcionar también como sustitutos de la centralización, imponiendo un orden; sin embargo, es la cultura la que permite la suficiente autonomía para la innovación y el aprendizaje. Para este autor, es importante que la organización sea primero centralizada antes de poder descentralizarla, de forma que las personas estén socializadas en una cultura determinada, y que compartan premisas de decisión similares que permitan la coordinación de las operaciones en contextos descentralizados. Cuando se comparten asunciones y valores, la supervisión no es tan necesaria para que se cumplan las normas y procedimientos. Además, ni las reglas ni la estandarización, o la formalización, permiten responder a las emergencias para las que no hay precedentes.

### LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

La dificultad inherente al estudio de la cultura de seguridad en general, y de sus múltiples componentes en particular, ha conducido a que uno de los principales objetivos de investigación sea la identificación de sus manifestaciones y su relación con la conducta de la organización y de sus miembros. En la Tabla 1 se presenta un conjunto de componentes de la cultura positiva de seguridad comunes a varias investigaciones (ver para revisión Guldemund, 2007). Asimismo, la tabla incorpora una serie de prácticas organizacionales específicas del área de seguridad que son planteadas como manifestaciones culturales.

Tres componentes críticos en una cultura positiva de seguridad son: primero, el *compromiso de la organización* con la seguridad a tres niveles: individual, de la dirección, y de las políticas organizacionales (e.g., Pidgeon y O'Leary, 1994; Cox y Cheyne, 2000; Vredenburg, 2002). En esta línea, la Swiss Commission for the Safety of Nuclear Plants (citada en Wilpert, 2001) identifica dos elementos principales de la cultura de seguridad como son la responsabilidad de la dirección con una filosofía corporativa y, las actitudes y conductas del personal de todos los niveles jerárquicos.

Segundo, la existencia de *objetivos, normas y procedimientos de seguridad* adecuados, realistas y flexibles, tanto explícitos como tácitos, que constituyen un requisito fundamental para promover la responsabilidad estratégica, paralelamente a la generación de creencias y actitudes relacionadas con las consecuencias de los riesgos. Y, tercero, la *capacidad de reflexión y aprendizaje* de una organización, o cultura de aprendizaje (e.g., Reason, 2003). La capacidad de aprendizaje en materia de seguridad organizacional exige la existencia de sistemas adecuados de recogida de información de accidentes e incidentes que faciliten la identificación y análisis de situaciones peligrosas o riesgos, la retroalimentación de esa información, así como la generación y revisión continua de las medidas de

intervención y control. El uso de estas estrategias demanda la existencia de canales y sistemas de comunicación flexibles y abiertos, no basados en el castigo por desempeños inadecuados y que fomenten el intercambio de información, condición necesaria para desarrollar una filosofía de innovación, desarrollo y aprendizaje continuo en las organizaciones (Moray, 2001; Vassie y Lucas, 2001).

En esta línea, Reason (2003) propone la co-existencia de una cultura justa (opuesta a la cultura de castigo), una cultura de aprendizaje y una cultura de la información. Estos tres elementos conjuntamente facilitan el desarrollo de una memoria organizacional que permite aprender y enfrentarse a los riesgos tanto desde intervenciones proactivas como reactivas. Esta memoria organizacional se enfoca en la actualidad desde el desarrollo de sistemas eficaces de gestión del conocimiento, perspectiva que suscita un interés creciente en esta área, constituyendo el núcleo básico en el desarrollo del sistema HILAS. Estos sistemas de gestión del conocimiento se centran en facilitar la secuencia de transformación de datos -sistemas de información de incidentes y accidentes-, a información y, finalmente, a

conocimientos (ver De Long y Fahey, 2000; Choy, Lee y Cheung, 2005, para revisión).

En resumen, consideramos que: (1) La cultura de seguridad es una parte integrante de la cultura organizacional; (2) Los valores y creencias son una parte crítica de la cultura de seguridad, pero también, y de forma importante, la orientación de los sistemas de gestión de la seguridad presentes en la empresa; (3) Desde la visión de que las organizaciones son cultura frente a que tienen cultura, es necesario desarrollar enfoques de cultura que aúnen y relacionen sus diferentes elementos. En esta línea, a continuación, y partiendo del modelo tridimensional de Cooper (2000) como marco integrador, desarrollaremos brevemente algunos de los ámbitos de la investigación sobre seguridad. Específicamente, abordaremos aspectos relativos al clima de seguridad, la carga mental de trabajo y el desempeño de conductas seguras.

### EL CLIMA DE SEGURIDAD

Desde que Zohar en 1980 planteara la importancia del clima de seguridad como una faceta específica del clima organizacional en el funcionamiento de las organizaciones, se han desarrollado numerosas investigaciones en el ámbito de la prevención de riesgos laborales y de la seguridad organizacional que han girado en torno a la clarificación de este concepto multidimensional. Los estudios realizados se han centrado, fundamentalmente, en analizar las dimensiones subyacentes al clima, y, sus relaciones con variables individuales, grupales y organizacionales.

La evolución de la definición desde la planteada por Zohar (1980) no refleja cambios sustanciales. El citado autor define el clima de seguridad como las percepciones compartidas que los trabajadores tienen acerca de aspectos relacionados con la seguridad en su ambiente de trabajo, prestando especial atención a las actitudes y conductas que muestran supervisores y directivos. Introduciendo en un artículo más reciente la importancia de las percepciones sobre las políticas, procedimientos y prácticas de seguridad en la organización (Zohar, en prensa).

Las investigaciones desarrolladas en la década de los noventa coinciden en señalar un conjunto limitado de dimensiones del clima de seguridad (ver Diaz Cabrera e Isla, 1998), sin embargo, tal consenso no se observa en la actualidad, como se desprende de la tabla 2. Así, dependiendo del tipo de empresa en que se realice, la muestra utilizada y la cultura o país donde se desarrolla el estudio, las dimensiones de clima de seguridad varían (ver Seo, Torabi, Blair y Ellis, 2004, para revisión). Incluso la aplicación del mismo instrumento en dos organizaciones de la misma cultura y la misma actividad organizacional no garantiza que se aislen dimensiones similares (Coyle, Slesman y Adams, 1995).

En referencia al gran número de instrumentos de medición desarrollados, el cuestionario es el método más utilizado. Algu-

<b>TABLA 1</b> <b>COMPONENTES DE LA CULTURA DE SEGURIDAD Y PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES RELACIONADAS</b>	
<b>Componentes de una cultura positiva de seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso colectivo por la seguridad.</li> <li>- Responsabilidad hacia la seguridad.</li> <li>- Actitudes y creencias hacia la seguridad.</li> <li>- Valores y significados compartidos relativos a la seguridad.</li> <li>- Metas y objetivos compartidos.</li> <li>- Cultura de aprendizaje e innovación.</li> <li>- Confianza grupal y organizacional.</li> </ul>
<b>Prácticas organizacionales relacionadas con la cultura de seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política, objetivos y estructura de seguridad.</li> <li>- Normas y procedimientos de seguridad.</li> <li>- Profesionalidad de los recursos humanos: Programas de formación.</li> <li>- Sistemas de recogida de información de accidentes e incidentes.</li> <li>- Canales de comunicación flexibles basados en la confianza mutua.</li> <li>- Retroalimentación de la información.</li> <li>- Sistemas de participación, nivel de autonomía y toma de decisiones.</li> <li>- Estilos de liderazgo y de dirección.</li> <li>- Patrones motivacionales y sistemas de recompensas no basados en el castigo.</li> <li>- Sistemas de evaluación del desempeño.</li> <li>- Sistemas de corrección de las conductas no seguras.</li> <li>- Revisión continua de los procedimientos de trabajo.</li> </ul>

nas herramientas han sido adaptadas a partir del cuestionario elaborado por Zohar (1980), mientras que otros se han elaborado específicamente para investigaciones en industrias químicas, de energía, transportes, o construcción (ver Flin, Mearns, O'Connor y Bryden, 2000 para una revisión).

Asimismo, los resultados de diversas investigaciones muestran vínculos importantes, por una parte, entre el clima de seguridad y variables de nivel individual como: las actitudes hacia la seguridad (e.g., Isla, Cabrera, y Díaz, 1998); las atribuciones causales de seguridad (e.g., Rolo, Villegas, Isla, Díaz Cabrera y Suárez, 2002); las conductas seguras (e.g., Díaz Cabrera, Isla, Sánchez y Rolo, 2003; Cooper y Phillips, 2004; Lu y Shan, 2005); y la proporción de accidentes (e.g., Nielsen, Rasmussen, Glasscock y Spangenberg, en prensa). No obstante, en cuanto a la relación del clima de seguridad con el nivel de conductas seguras, habría que considerar el efecto moderador de otras variables, como el nivel de riesgo al que se exponen los trabajadores en su puesto de trabajo (Smith, Huang, Ho y Chen, 2006), o el estilo de liderazgo ejercido por sus supervisores (Zohar, 2002; Zohar y Luria, 2004). Y, por otra parte, se ha investigado la relación del clima de seguridad con factores psicosociales de nivel organizacional, como por ejemplo, el estilo de liderazgo (e.g., Zohar, 2002) o la cultura de seguridad (e.g., Cooper, 2000). Asimismo, se han establecido relaciones con el nivel de seguridad organizacional (e.g., Isla Díaz y Díaz Cabrera, 1997).

Las múltiples relaciones entre variables asociadas con clima de seguridad han conducido al desarrollo de un modelo desde una perspectiva multinivel (Zohar, en prensa) desde la que se defiende la coexistencia en las organizaciones de un clima de seguridad organizacional y de un clima de seguridad grupal, con características diferentes pero complementarias, que plantea perspectivas de investigación novedosas e interesantes.

## LA CARGA MENTAL

En la investigación sobre seguridad, salud y eficiencia en el trabajo resulta de gran importancia considerar el concepto de carga mental. Este constructo es especialmente relevante si queremos evitar los efectos derivados de múltiples (*sobrecarga*) o de escasas (*subcarga*) demandas mentales que ocasionan en los trabajadores desde bajos niveles de rendimiento, fatiga, monotonía y olvidos, hasta errores con consecuencias graves para los trabajadores, los equipos y las organizaciones (Pickup, Wilson, Norris, Mitchell y Morrisroe, 2005).

A pesar de su importancia y de su aplicación en diferentes ámbitos del trabajo, aún hoy no se cuenta con una definición aceptada de carga mental, aunque se han planteado diferentes alternativas de conceptualización (Gopher y Donchin, 1986; Gaillard, 2001).

La mayoría de las propuestas fallan a la hora de establecer una definición empírica del constructo como consecuencia de

plantear distintas dimensiones o fuentes de la carga mental a partir de supuestos definidos a priori (Wickens, 1984), en lugar de basarse en resultados obtenidos del análisis estadístico de datos. Existe, no obstante, cierto grado de acuerdo en describir la carga mental, fundamentalmente la subjetiva, como consecuencia de tres dimensiones: presión temporal de la tarea; recursos de procesamiento que demanda la tarea; y, aspectos de naturaleza emocional.

De lo anterior se deduce, por una parte, el carácter multidimensional del concepto (O'Donnell y Eggemeier, 1986); y, por otra parte, que la carga mental se define en función de la diferencia entre las capacidades del individuo y las demandas de la tarea.

Los diferentes modelos que conceptualizan la carga mental se pueden clasificar en dos grandes enfoques complementarios (Hacker, 2001; Cañas, 2004). Un primer conjunto de modelos considera la carga mental en términos de *interacción entre las exigencias de la tarea y las capacidades o recursos de*

Autores	Dimensiones
Glendon y Staton (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y apoyo</li> <li>- Adecuación de procedimientos</li> <li>- Presión de trabajo</li> <li>- Equipo de protección personal</li> <li>- Normas de seguridad</li> <li>- Relaciones</li> </ul>
Cooper y Philips (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes, nivel de riesgo, importancia de la formación</li> <li>- Efectos de la conducta segura en la promoción, estatus del personal de seguridad</li> </ul>
Seo et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de la dirección</li> <li>- Apoyo del supervisor</li> <li>- Apoyo de los compañeros</li> <li>- Participación de los empleados</li> <li>- Nivel de competencia</li> </ul>
Lu y Shang (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad del supervisor</li> <li>- Seguridad del puesto</li> <li>- Seguridad de los compañeros</li> <li>- Gestión de la seguridad</li> <li>- Formación en seguridad</li> <li>- Normas de seguridad</li> <li>- Presión en el puesto</li> </ul>
Nielsen et al. (en prensa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo de seguridad</li> <li>- Liderazgo del supervisor inmediato</li> <li>- Instrucciones de seguridad</li> <li>- Compromiso con la seguridad</li> <li>- Violaciones de la seguridad</li> </ul>
Evans, Glendon y Creed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de la dirección y comunicación</li> <li>- Formación en seguridad</li> <li>- Equipo y mantenimiento</li> </ul>

**la persona.** En esta línea, son relevantes los *factores endógenos*, referidos a los procesos cognitivos implicados en la detección y tratamiento de la información o los procesos de toma de decisiones. Un segundo enfoque considera la carga mental en términos de las **exigencias de la tarea**, es decir, como un conjunto de *factores exógenos* derivados de la dificultad y características de la tarea a las que los trabajadores deben enfrentarse de forma eficaz. Además, se tienen en cuenta factores contextuales entre los que cabe señalar: condiciones físico-ambientales y variables de diseño del puesto (e.g., condiciones acústicas); factores psicosociales y organizaciona-

les (e.g., cultura y clima organizacional); características individuales (conocimientos y experiencia); y factores sociales (e.g., responsabilidad sobre salud).

La complejidad del concepto, unido a la falta de una operacionalización clara, ha llevado al desarrollo de una gran variedad de técnicas de predicción y evaluación de la carga mental. Algunas de las técnicas de valoración desarrolladas se han utilizado en el ámbito de la investigación con el fin de delimitar modelos teóricos más sólidos (ver Tabla 3).

Sin embargo, las técnicas fisiológicas y comportamentales constituyen, con frecuencia, métodos intrusivos en situaciones reales de trabajo, llegando a ser rechazados por los trabajadores. Esto ha llevado al desarrollo de escalas subjetivas de valoración de la carga mental, muchas de las cuales han surgido en entornos y situaciones específicas lo que dificulta, y en algunos casos imposibilita, su aplicación y utilización de forma generalizada en cualquier contexto (ver una revisión en Rubio, Díaz, Martín y Puente, 2004).

Asimismo, se ha recurrido a la inclusión de algunas variables relacionadas con la carga mental en instrumentos cuyo objetivo es medir y valorar aspectos más generales, como son los procedimientos de análisis de las condiciones de trabajo, que suelen tener gran aceptación en el ámbito aplicado y a los que se suele recurrir para contar con una medida unidimensional de carga mental (ver Tabla 4).

En un intento por integrar los planteamientos de operacionalización antes descritos, el equipo IPSSO ha desarrollado una escala subjetiva de evaluación de la carga mental. Esta escala permite obtener tanto una medida general como puntuaciones específicas de cada una de las dimensiones de carga mental, relacionadas con la ejecución del trabajo: demandas cognitivas, organización del tiempo, efectos sobre el individuo, dificultades e interferencias, retroalimentación y apoyo de terceras personas, y responsabilidad sobre el trabajo realizado. Los resultados obtenidos en dos estudios realizados (Rolo, Díaz Cabrera, y Hernández Fernaud, 2003; Hernández Fernaud, Díaz Cabrera y Rolo González, 2004), señalan las propiedades psicométricas del instrumento e indican que la carga mental es más alta en aquellos puestos que demandan más recursos cognitivos y mayor responsabilidad del ocupante.

**TABLA 3  
TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE LA CARGA MENTAL**

<u>Fisiológicas</u> Frecuencia cardiaca	Pulsómetro
Electroencefalograma	Registro EEG, Potenciales Evocados
Electroculograma	Diámetro pupilar, movimientos oculares, frecuencia de parpadeo
<u>Comportamentales</u> Rendimiento	Tarea Simple, Tarea Múltiple
<u>Subjetivas</u> Escalas unidimensionales	- Cooper-Harper (1969, citado en González, Moreno, y Garrosa, 2005)
Escalas multidimensionales	- Escala Cooper-Harper Modificada – MCH (Wierwille y Casali, 1983) - SWAT (Subjective Workload Assessment Technique) (Reid y Nygren, 1988) - NASA-TLX (Task Load Index) (Hart y Staveland, 1988) - Workload Profile (Tsang y Velazquez, 1996) - Guía para la valoración de la carga mental en el trabajo hospitalario (Nogareda-Cuixart, 1991) - Escala Subjetiva de Evaluación de la Carga Mental (Rolo-González, Díaz-Cabrera, y Hernández-Fernaud, 2003)

**TABLA 4  
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

LEST - Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo
RNUR - Régie National d'Usines Renault
ANACT - Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo
EWA - Análisis Ergonómico del Puesto de Trabajo. Instituto Finés de Salud Ocupacional.
INSHT- Método de Evaluación de los Factores Psicosociales

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONDUCTAS SEGURAS**

El desempeño juega un papel destacado en la seguridad organizacional. Ya en los años 30, del siglo pasado, Heinrich (1931) señalaba que la conducta humana era la causa principal del 85% de los accidentes de trabajo. Así, en el ámbito de la seguridad organizacional se ha asociado la ocurrencia de incidentes y accidentes con la realización de conductas inapropiadas y, por tanto, con un desempeño inadecuado (Schraeder, Becton y Portis, 2007). Por tanto, la evaluación del desempeño constituye un elemento clave para la mejora de la

eficacia organizacional así como para el incremento del rendimiento y de la motivación individual, al proporcionar feedback a los trabajadores.

La metodología utilizada más frecuentemente para evaluar el desempeño en el ámbito de la seguridad, se centra en programas sobre seguridad basada en la conducta (*Behavioural Based Safety* - BBS) que incluyen el feedback y el refuerzo positivo -para incrementar las conductas apropiadas-, y el feedback correctivo -para disminuir conductas inapropiadas. El objetivo fundamental de tales programas es la mejora del desempeño y de la gestión de la seguridad, a través de las estrategias conductuales basadas en el análisis de accidentes e incidentes. No obstante, el éxito o fracaso de la implementación de este tipo de metodología depende del grado de implicación de los trabajadores en el proceso (DePasquale y Geller, 1999; Oliver, Cheyne, Thomas y Cox, 2002; Paul y Maiti, 2007).

Cabe resaltar, además, que la seguridad basada en la conducta no tiene como finalidad reemplazar los sistemas tradicionales de gestión de la seguridad, que tienen una eficacia probada en la reducción y eliminación de accidentes. Por el contrario, es más efectivo contar con un sistema global de seguridad, integrando los programas conductuales como complemento de los sistemas de seguridad tradicionales (Montero, 2003)

Actualmente, en el marco del Proyecto HILAS, el equipo IPSSO ha elaborado un instrumento para evaluar la relación entre factores psicosociales y desempeño en pilotos de aviación comercial, a partir de una revisión de la literatura, de la realización de entrevistas individuales y grupales a una muestra de pilotos, y de la observación de las tareas llevadas a cabo por éstos en la cabina del avión.

## CONCLUSIONES

La salud laboral y los accidentes son producto de múltiples causas: persona, puesto de trabajo, factores organizacionales y aspectos inter-organizacionales. Son estos dos últimos elementos los que están recibiendo una mayor atención en la actualidad, probablemente debido a su reciente desarrollo y, por tanto, aún requieren una mayor clarificación de cara al desarrollo de programas eficaces de intervención en la prevención de riesgos laborales. Así, la evaluación e intervención en esta área demanda un enfoque integrador que permita aunar y relacionar los diferentes factores relevantes. En este sentido, la cultura de seguridad podría actuar como un elemento básico que vincule estos factores así como las facetas relevantes de la cultura organizacional para la salud y seguridad, como son la cultura de aprendizaje e información así como el papel de la cultura de implementación en los procesos de cambio organizacional.

A este respecto, de lo descrito hasta este punto cabe extraer una serie de conclusiones que a su vez sirvan de orientación de cara tanto a la investigación como a la intervención en seguridad organizacional.

- La evaluación de la cultura de seguridad debería, por un lado, comprender variables psicosociales como valores, creencias y significados compartidos junto a los componentes del sistema de gestión de la seguridad. Por otro lado, ha de abarcar una doble perspectiva que aúne medidas basadas en percepciones, pero también medidas objetivas como, por ejemplo, prácticas y políticas organizacionales.
- La importancia del clima de seguridad radica, por un lado, en su vinculación directa con resultados organizacionales tales como el nivel de accidentes o el desarrollo de conductas seguras; y, por otro lado, en su utilidad para detectar áreas deficitarias en seguridad dentro de una organización.
- El desempeño es un concepto multidimensional que incluye aspectos que van desde la capacidad de los trabajadores para realizar las tareas formales del puesto de trabajo, hasta aquellas conductas y actividades, que podríamos denominar "complementarias", pero necesarias, que sirven de apoyo al ambiente organizacional, social y psicológico en el que se logran los objetivos de la empresa.
- Los cambios eficaces en el desempeño de conductas seguras son el resultado de la implementación de programas conductuales, que conllevan, fundamentalmente, una reducción de los accidentes e incidentes en el ámbito organizacional.
- La carga mental de trabajo está determinada por un conjunto de factores interrelacionados como las demandas cognitivas, la presión temporal y el ritmo de trabajo, y las consecuencias de los errores en la ejecución de las tareas. Todos ellos deben ser considerados si se quiere contar con una medida válida y fiable de la carga.
- La consecuencia inmediata de la sobrecarga mental es la fatiga, que ha de ser evaluada recurriendo tanto a indicadores fisiológicos como a indicadores subjetivos con el fin de obtener una apreciación lo más ajustada posible de la carga.
- La evaluación conjunta de, entre otros, la cultura de seguridad, el clima percibido, la carga mental de trabajo y el desempeño en el puesto, contribuiría al diseño de programas de mejora de la seguridad de alta eficacia.

## REFERENCIAS

- Cabrera, D. D., Isla, R. y Vilela, L. D. (1997). An evaluation of safety climate in ground handling activities. En H. M. Soekkha (Ed.), *Aviation Safety*, (pp. 255-268). Zeist: VSP.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Cañas Delgado, J.J. (2004). *Personas y Máquinas. El diseño de su interacción desde la ergonomía cognitiva*. Madrid: Pirámide.
- Choudhry, R.M., Fang, D. y Mohamed, S. (2007): The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 993-1012.

- Choy, S.Y., Lee, W.B. y Cheung, C.F. (2005): Development of a Knowledge Management Culture Assessment Tool with applications in aviation industry. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4 (3) 179-189.
- Cooper, M.D. (2000): Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36, 11-136.
- Cooper, M.D. y Phillips, R.A. (2004): Exploratory analysis of the safety climate and safety behaviour relationship. *Journal of Safety Research*, 35(5), 497-512.
- Coyle, I., Sleeman, S. y Adams, D. (1995): Safety climate. *Journal of Safety Research* 22, 247-254.
- Cox, S. J. y Cheyne, A. J. T. (2000): Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34, 111-129.
- De Long, D. y Fahey, L. (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14 (4), 113-127.
- De Pasquale, J.P., y Geller, S. (1999): Critical success for Behaviour-Based Safety: A study of twenty industry-wide applications. *Journal of Safety Research*, 30 (4), 237-249.
- Díaz Cabrera, D. e Isla Díaz, R. (1998). The role of safety climate in safety management systems. En A. Hale y M. Baram (Eds.), *Safety management and the challenge of organizational change*, (pp. 93-105). Oxford: Pergamon.
- Díaz Cabrera, D., Isla, R., Sánchez, C., y Rolo, G. (2003): Evaluación y autoevaluación de conductas en el contexto de la prevención de riesgos laborales. *Revista Mexicana de Psicología*, 20, (1), 83-96.
- Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E. e Isla-Díaz, R. (2007): An evaluation of a new instrument to measure organisational safety culture values and practices. *Accident Analysis and Prevention*, 39, 1202-1211.
- Evans, B., Glendon, A.I. y Creed, P.A. (2007): Development and initial validation of an Aviation Safety Climate Scale. *Journal of Safety Research*, 38, 675-682.
- Fernandez Muñiz, B., Montes Peón, J.M. y Vasquez Ordás, C. (2007): Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. *Journal of Safety Research*, 38, 627-641.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. y Bryden, R. (2000): Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, 34 (1-3)177-192.
- Gaillard, A.W.K. (2001). Stress, workload, and fatigue as three biobehavioral states: a general overview. En P.A. Hancock y P.A. Desmond (Eds.): *Stress, Workload and Fatigue*. Cap. 3.12 (pp 623-639) Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Gopher, D. y Donchin, E. (1986). Workload. An examination of the concept. En K. Boff, L. Kaufman y J.P. Thomas (Eds.): *Handbook of Perception and Human Performance*. Vol II. Cap. 41, (pp. 41.1-41.49). New York: Wiley.
- Glendon, A. I. y McKenna, E. F. (1995). *Human safety and risk management*. Londres: Chapman & Hall.
- Glendon, A. I. y Stanton, N. A. (2000): Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34, 193-214.
- González Gutiérrez, J.L., Moreno Jiménez, B. y Garrosa Hernández, E. (2005). *Carga Mental y Fatiga Laboral. Teoría y evaluación*. (p. 156) Madrid: Pirámide.
- Guldenmund, F. W. (2000): The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215-257.
- Guldenmund, F. W. (2007): The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*, 45, 723-743.
- Hacker, W. (2001). Carga mental de Trabajo. *Organización Internacional del Trabajo: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo* (1ª edición electrónica en español). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el 5 de Julio de 2003, de <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/Index.htm>.
- Hale, A.R. (2000): Culture's confusions. *Safety Science*, 34, 1-14.
- Hart, S.G. y Staveland, L.E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. En P.A. Hancock y N. Meshkati (Eds.): *Human Mental Workload*. (pp. 139-183). Amsterdam: North-Holland.
- Heinrich, H.W. (1931). *Industrial Accident Prevention*. New York: McGraw-Hill.
- Hernández-Fernaud, E., Díaz-Cabrera, D., y Rolo-González, G. (2004). Desarrollo de una escala de evaluación subjetiva de la carga mental de trabajo. *Proceedings of the 3rd International Conference on Occupational Risk Prevention - ORP' 2004*. Santiago de Compostela. España.
- Isla Díaz, R. y Díaz Cabrera, D. (1997): Safety climate and attitudes as evaluation measures of the organizational safety. *Accident Analysis and Prevention*, 29 (5), 643-650.
- Isla Díaz, R., Cabrera, D.D. y Díaz Vilela, L. (1998): Efectos de un programa de formación en las actitudes y el clima de seguridad en una plataforma de aeropuerto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, (1) 99-112.
- Lu, Ch. y Shang, K (2005): An empirical investigation of safety climate in container terminal operators. *Journal of Safety Research*, 36 (3) 297-308.
- Moray, N. (2001). Cultural and national factors in nuclear safety. En B. Wilpert y N. Itoigawa (Eds.), *Safety culture in nuclear power plant* (pp. 37-59). Londres: Taylor & Francis.
- Montero, R. (2003). Siete principios de la seguridad basada en los comportamientos [Versión electrónica], *Seguridad y Salud en el Trabajo*, 25, 4-11. Recuperado el 4 de diciembre de 2007, de [http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_25\\_ST01.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_25_ST01.htm).
- Nielsen, K.J., Rasmussen, K., Glasscock, D., y Spangenberg, S. (En prensa): Changes in safety climate and accidents at two identical manufacturing plants. *Safety Science*.
- Nogareda Cuixart, C. (1991). Carga Mental en el trabajo hospitalario: Guía para su valoración. *Instituto Nacional de Sa-*

- lud e Higiene en el Trabajo*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2007, de [http://www.mtas.es/insht/ntp\\_275.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp_275.htm).
- O'Donnell, R.D. y Eggemeier, F.T. (1986). Work load assessment methodology. En K. Boff, L. Kaufman y J.P. Thomas (Eds.) *Handbook of Perception and Human Performance. Cognitive Processes and Performance. Vol. II. Cap. 42*, (pp. 42.1-42.49). New York: Wiley.
- Oliver, A., Cheyne, A., Tomás, J.M., y Cox, S. (2002): The effect of organizacional and individual factors on occupational accidents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 473-488.
- Paul, P.S., y Maiti, J. (2007): The role of behavioral factors on safety management in underground mines. *Safety Science*, 45, 449-471.
- Pickup, L., Wilson, J.R., Norris, B.J., Mitchell, L. y Morrisroe, G. (2005): The integrated Workload Scale (IWS): A new self-report tool to assess railway signaller workload. *Applied Ergonomics*, 36, 681-693.
- Pidgeon, N. y O'Leary, M. (1994). Organizational safety culture: Implications for aviation practice. En N. Johnston, N. McDonald y R. Fuller (Eds.), *Aviation Psychology in practice* (pp. 21-43). Aldershot: Avebury.
- Quinn, R. E. (1990). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reason, J. (1993). Managing the management risk: New approaches to organisational safety. En B. Wilpert y T. Qvale (Eds.), *Reliability and safety in hazardous systems* (pp. 7-22). Hove: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reason, J. (2003). *Managing maintenance error: a practical guide*. Aldershot: Ashgate.
- Reid, G.B. y Nygren, T.E. (1988). Subjective workload assessment technique: a scaling procedure for measuring mental workload. In P.A. Hancock y N. Meshkati (Eds.): *Human Mental Workload*. (pp.185-217). Ámsterdam: Elsevier.
- Rolo, G., Villegas, O, Isla, R., Díaz Cabrera, D., y Suárez, E. (2002): Las Atribuciones causales y el Clima en el significado de la Seguridad organizacional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12 (1) 23-39.
- Rolo, G. y Díaz-Cabrera, D. y Hernández-Fernaud, E. (2003). Subjective evaluation of workload: psychometric characteristics of a multidimensional instrument. *Proceedings of the XI Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology - EAWOP*. Lisboa, Portugal.
- Rubio, S., Diaz, E., Martin, J. y Puente, J.M. (2004): Evaluation of subjective mental workload: A comparison of SWAT, NASA-TLX and Workload Profile Methods. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 61-86.
- Schraeder, M., Becton, J. B., y Portis, R. (2007): A critical examination of performance appraisals. *The journal for Quality & Participation*. Spring, 2007. 20-25.
- Seo, D., Torabi, M., Blair, E. y Ellis, N. (2004): A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of Safety Research*, 35 (4) 427-445.
- Silva, S., Lima, M. y Baptista, C. (2004): OSCI: An organisational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, 205-220.
- Smith, G., Huang, Y., Ho, M. y Chen, P. (2006): The relationship between safety climate and injury rates across industries: The need to adjust for injury hazards. *Accident Analysis & Prevention*, 38 (3) 556-562.
- Tsang, P.S. y Velázquez, V.L. (1996): Diagnosticity and multidimensional subjective workload ratings. *Ergonomics*, 39 (3) 358-381.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Clock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., et al. (1999): Organizational culture: The Focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.
- Vassie, L. H. y Lucas, W. R. (2001): An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector. *Journal of Safety Research*, 32, 479-490.
- Vredenburg, Al G. (2002): Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 32, 259-276.
- Weick, K. (2001). Organizational culture as a source of high reliability. En K. Weick (Ed.), *Making sense of the organizations* (pp. 330-344). Oxford: Blackwell. (Reimpreso de California Management Review, 29).
- Wickens, C.D. (1984). *Engineering Psychology and Human Performance*. Cap. 8 (pp. 291-334). Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Wierwille, W.W. y Casali, J. (1983). A validating rating scale for global mental workload measurement applications. *Proceedings of the 27th Annual Meeting of Human Factors Society. Vol. 1*. pp. 129-133.
- Wilpert, B. (2001). The relevance of safety culture for nuclear power operations. En B. Wilpert y N. Itoigawa (Eds.), *Safety culture in nuclear power plant* (pp. 5-18). Londres: Taylor & Francis.
- Zohar, D. (1980): Safety climate in industrial organisations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 96-102.
- Zohar, D. (2002): The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 75-92
- Zohar, D. y Luria, G. (2004): Climate as a Social-Cognitive construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 322-333.
- Zohar, D. (en prensa). Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework *Safety Science*.

# LA AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO (ASH) PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES<sup>1</sup>

## HUMAN SYSTEM AUDIT (HSA) FOR THE ANALYSIS OF HUMAN BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS<sup>1</sup>

S. Quijano, J. Navarro, M. Yepes, R. Berger y M. Romeo  
 Universidad de Barcelona

*En este artículo se presenta una descripción del sistema Auditoría del Sistema Humano (ASH) como propuesta integrada para la Evaluación de Intangibles, la Evaluación de la Calidad en los modelos de excelencia y, en general, para el diagnóstico y la intervención en el Sistema Humano de las Organizaciones, así como para la investigación del Comportamiento Humano en las mismas. El ASH se compone de un modelo teórico, una batería de instrumentos y un sistema de control de gestión. También se describen algunas aplicaciones del ASH en la gestión de los recursos humanos en diversas organizaciones.*

**Palabras clave:** auditoría sociolaboral, auditoría del sistema humano, capital intelectual, calidad.

*This paper presents a description of Human System Audit (HAS), as a integrated proposal for the intangible assessment, quality assessment in excellence models and, in general, for diagnosis and intervention in the human system in organizations, as well as for investigating organizational human behaviour. The HAS consisted of a theoretical model, a battery of instruments, and a system for management control. Also, some applications of the HAS to human resource management are described.*

**Key words:** social audit, human system audit, intellectual capital, quality.

### EL ASH COMO UNA CONTRIBUCIÓN A INVESTIGADORES Y PROFESIONALES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. ¿QUÉ ES EL ASH?

¿Puede la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones aportar elementos útiles para la conceptualización del *Capital humano interno* o de los *Resultados en las personas*? ¿Puede hacer aportaciones útiles para las *Auditorías Sociolaborales*? ¿Es posible hacer propuestas que favorezcan un posible consenso y aceptación de los conceptos *Capital humano interno* o *Resultados en las personas* en la comunidad científica y profesional? ¿Puede hallar algún fundamento teórico para ello? ¿Podemos mejorar su operacionalización? ¿Podríamos medirlo válida y confiablemente con instrumentos relativamente simples aplicables a las organizaciones? ¿Podríamos pensarlo y proponerlo como constructo? En tal caso, ¿cuál sería su estructura interna?

Ante estas necesidades planteadas, el ASH (Auditoría del Sistema Humano, o también, Análisis del Sistema Humano) se plantea como una propuesta integrada, realizada desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, para la *Evaluación de Intangibles*, la *Evaluación de la Calidad* en los modelos de excelencia, y en general para el diagnóstico y la interven-

ción en el *Sistema Humano de las Organizaciones*, así como para la investigación del *Comportamiento Humano* en las mismas.

Decimos que es integrada porque aúna perspectivas propias de la Psicología, la Psicología Social, y la Psicología de las Organizaciones con otras más propias de la Administración de Empresas (Planificación Estratégica, Sistemas de Organización del Trabajo, Sistemas de Gestión de RR.HH.), la Sociología y la Antropología.

También decimos que es integrada porque –al igual que lo han hecho otros autores anteriormente– propone y relaciona en un modelo sistémico múltiples constructos que, sobre el Comportamiento de las Organizaciones, han sido estudiados separadamente desde las distintas disciplinas mencionadas y dentro de cada una de ellas. Como consecuencia de las exigencias de la metodología científica positivista (la dominante en la investigación actual sobre comportamiento humano en las organizaciones), los avances en el conocimiento de nuestra área (como en otras muchas áreas) se muestran atomizados (o como mucho conectados con otros constructos muy próximos inmediatamente relacionados) y separados en listados de temas y tópicos yuxtapuestos más que integrados en modelos sistémicos de difícil contrastación empírica. El ASH propone un modelo teórico con visión sistémica integrada y, a lo largo de su desarrollo, ha ido y va poniendo a prueba empíricamente sus planteamientos.

El ASH se compone de: 1. Un *modelo teórico de Comportamiento Organizativo*. 2. Una *batería de instrumentos* para la evaluación de diferentes aspectos y dimensiones de las organizaciones y del comportamiento humano en las mismas. 3. Un *sistema de control de la gestión* ya permite evaluar el estado ini-

Correspondencia: Santiago D. Quijano, Universidad de Barcelona. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social. Campus Mundet Passeig de la Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona. España. E-mail: [sdiazdequijano@ub.edu](mailto:sdiazdequijano@ub.edu)

<sup>1</sup> Una versión más amplia de este trabajo puede solicitarse por correo al primer autor.

cial del Sistema Humano de la organización, orienta pautas de intervención para su mejora, y permite evaluar su evolución a lo largo del tiempo, tras las intervenciones realizadas.

Por estas características, el ASH resulta un instrumento teórico y práctico útil como complemento sólidamente fundado para: 1. Realizar *Auditorías Sociolaborales Operativas (o de Eficacia) y Estratégicas* (no de las llamadas de Cumplimiento (de leyes laborales)). 2. Evaluar confiable y válidamente intangibles importantes de la organización, como el *Capital Intelectual*, y particularmente aspectos nucleares del *Capital Humano Interno* y del *Capital Estructural Interno*. 3. Evaluar confiable y válidamente diversos aspectos de los Modelos de Excelencia y de Calidad (como el de la EFQM), en particular la variable agente *Personas*, y la de *Resultados en las Personas*.

Finalmente cabe decir que el ASH es un instrumento útil, tanto teórica como prácticamente *para la investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, por sus planteamientos teóricos y por los instrumentos que ofrece para la medición y evaluación de los constructos que incluye. Veamos cada uno de estos aspectos.

### EL MODELO TEÓRICO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO QUE ORIENTA EL PROYECTO ASH

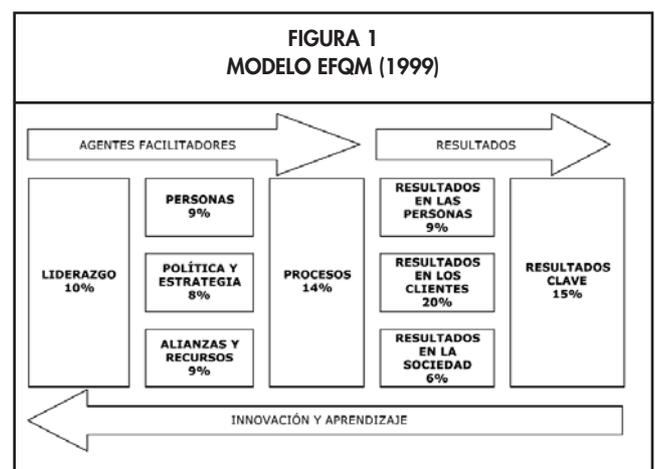
El modelo que vamos a describir no ha cambiado sustancialmente desde que fue propuesto en 1999, aunque haya profundizado en algunos micromodelos de relaciones. Para la descripción del mismo casi transcribimos lo que ya propusimos en 1999, y lo que recientemente hemos escrito sobre él (Quijano 2006). Posteriormente describiremos algunos avances realizados para su simplificación. Desde la perspectiva de la evaluación organizativa, el modelo que aquí presentamos es un modelo *teórico*, expresado en forma verbal, de carácter general y cuyas relaciones entre sus dimensiones y variables no vienen descritas mediante ecuaciones matemáticas contrastadas. El modelo no dice, por ejemplo, en qué proporción influye la *Calidad del Sistema de Comunicación* de la organización sobre el *Clima de Comunicación*, o en qué medida este *Clima de Comunicación* influye en la *Identificación de los empleados* con su organización, o en qué medida la *Identificación de los empleados* influye en su *Rendimiento* y en los *Resultados económicos* de la organización o en la *Calidad del servicio interno* de un departamento. Sin embargo, este modelo general permite proponer micromodelos, es decir, relaciones más concretas y formales entre las distintas áreas y dimensiones de la organización (por ejemplo la relación entre las variables que acabamos de mencionar, *Calidad del Sistema de Comunicación*, *Clima de comunicación*, *Identificación con la organización*, *Rendimiento*, etc.) de forma que puedan finalmente contrastarse empíricamente las relaciones hipotetizadas entre ellas, y expresarse -a niveles más concretos y precisos- mediante ecuaciones estructurales u otros algoritmos y relaciones matemáticas definidas.

Desde el punto de vista de la consultoría, este modelo ofrece un mapa de lectura, que orienta los pasos para el diagnóstico o la evaluación (qué mirar y qué evaluar) y sobre las relaciones que las diferentes dimensiones mantienen entre sí. Estas dimensiones y variables tienen niveles distintos, siendo algunas de ellas subdimensiones de otras dimensiones más amplias. Por tanto, procederemos por partes al describirlas, al modo como en un programa *windows* podemos ver el conjunto de elementos disponibles y/o relacionados, y abrir progresivamente diferentes ventanas que amplían la información detallada de cada una de ellas.

Lógicamente, desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones, el modelo de comportamiento organizativo que presentamos *se centra en el comportamiento humano* que tiene lugar en ellas. Por tanto, no es un modelo completo y exhaustivo de cuanto sucede en una organización. El *comportamiento económico* de la organización, por ejemplo, o las transformaciones que sufren las materias primas que se someten a *procesos productivos* no serán tratados aquí. Si la *economía*, o la *tecnología* utilizada, o la *estructura de los puestos de trabajo* etc. se tratan en este modelo, lo serán tan sólo en la medida en que inciden sobre el comportamiento de las personas o en la medida en que éstas, cuando tienen poder de decisión, eligen y conforman estructuras y procesos determinados en relación con estas cuestiones en orden a los objetivos que pretenden alcanzar. Esto supuesto, el modelo que soporta el ASH viene representado en la figura 2.

### El entorno

El primer supuesto de que partimos es que toda organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia *inputs* y *outputs*, por el que es influida y al que de alguna manera conforma y contribuye a construir. Las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y *reaccionan* ante él, sino que *actúan* sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo.





mente ha venido siendo elaborada por la Dirección con la participación de aquellas personas que tienen poder en la organización. Por supuesto, el número y tipo de estas personas se halla en función de la cultura más o menos participativa de la misma. Sin embargo, desde la consultoría de procesos y desde perspectivas constructoristas, se han desarrollado métodos mucho más participativos que incluyen a todos los *stakeholders*, reuniendo a "todo el sistema en la sala" como el *Future search conference* de Weisbord (1989) que ha sido llamado por INNOVA *Seminarios Prospectivos* (INNOVA. Asociación para la innovación organizativa i social. 2003)

En cualquier caso, estas actividades, se llamen de "planificación estratégica" o de "búsqueda del futuro", miran al pasado y al presente, pero sobre todo al futuro. Thompson y Strickland (1994), desde una perspectiva de consultoría experta, definen la estrategia como *los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados*. Consta de cinco actividades relacionadas entre sí: 1. *Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización...estableciendo una misión*. 2. *Transformar la misión en objetivos específicos de resultado*. 3. *Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado*. 4. *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz*. Y 5. *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades*. (pp.2 y 3).

Sea como fuere el proceso de su elaboración, finalmente la estrategia de la empresa define, entre otras cosas, el dominio o sector de actividad en el que operará la organización, las *líneas de negocio* sobre las que concentrará sus recursos, la *tecnología* que incorporará a sus procesos productivos, la *estructura* y los *sistemas* de que se dotará para conseguir sus objetivos, y, lo que es más importante, los *criterios de efectividad organizativa* que utilizará como referentes de éxito. Este conjunto de elementos integrados entre sí de forma sistémica constituyen una forma de verse a sí misma en el futuro inmediato, operando de una manera determinada, y consiguiendo unos determinados objetivos. Es lo que llamamos la *visión* de la compañía. El sentido o significado dado a esta forma de verse en el futuro (inmediato o a medio o a largo), el por qué de la misma y su justificación así como sus repercusiones para la sociedad en la que opera, constituyen la *misión* de la empresa.

En cualquier caso *visión* y *misión* surgen de, e incorporan determinados valores, así como *objetivos generales* y *objetivos específicos*, que finalmente, y por un proceso de repercusión en cascada, se traducen en objetivos a conseguir por las divisiones, los departamentos y los individuos en sus puestos de trabajo. Por supuesto, este proceso tan compacto y racional así descrito, no deja de ser, en muchos casos teórico, viniendo en

la práctica truncado o modificado por múltiples fuerzas. Los análisis del entorno pueden hacerse o no, hacerse bien o mal, así como la estrategia puede pensarse en todas sus dimensiones o no, formularse por escrito o no, ser acertada o desacertada. De todos modos, pensada o no, completa o parcial, escrita o mental, compartida por todos sus miembros o pensada solamente por la dirección, sea como fuere, la organización da una respuesta a su mercado y a un entorno múltiple como ya hemos analizado.

La determinación de los elementos de su respuesta, especialmente el de los *criterios de efectividad* viene influida por los valores de la organización sostenidos en su *cultura*. Esta constituye uno de los grandes procesos psicosociales que tienen lugar en ella. Los valores de la cultura del grupo dominante influyen en la elección de su estrategia. Pero la influencia es recíproca, porque, como puede entenderse, también la dirección y quienes tienen poder, marcan muchas veces estrategias que incluyen nuevos valores, la modificación de algunos de los tradicionalmente considerados en la organización, o la supresión de otros que hasta el momento habían resultado útiles para el éxito de la misma.

#### *El Diseño (2): La Tecnología y la Estructura*

Una de las decisiones que incorpora la Estrategia de la empresa se refiere a la Tecnología que la organización adoptará -de entre la disponible en su entorno-, para llevar adelante sus procesos de producción de bienes o servicios, de atención a los clientes, etc. para la consecución de sus objetivos.

Si la tecnología de producción adoptada por la organización, es de *unidad, serie, o proceso*, ello tendrá repercusiones importantes sobre la estructura organizativa en orden a la efectividad como ya mostró Woodward hace muchos años (1958; 1965). También influirán otros indicadores tales como si la tecnología adoptada en los procesos productivos es *analizable o no analizable* y *familiar o no familiar*, lo que configurará cuatro tipos de organizaciones *rutinaria, no rutinaria, ingeniería y oficio*, con claras repercusiones sobre las características de la tarea, la estructura de los puestos de trabajo, las comunicaciones y las relaciones entre jefes, subordinados y compañeros, por citar algunas (Perrow 1970).

Pero sobre todo influirá de forma relevante en el comportamiento organizativo la incorporación de *nuevas tecnologías*, especialmente la Microelectrónica, la Informática, las Telecomunicaciones y la Automatización que han generado lo que Halton ha llamado la segunda revolución industrial y que están influyendo y han modificado hondamente no sólo los puestos de trabajo, los roles, las carreras profesionales, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, sino otros aspectos como la gestión de RR.HH. o la distribución comercial, entre otros.

Lógicamente las decisiones tomadas respecto a la tecnología, así como otras referidas a la toma de decisiones y distribución

del poder, a la necesidad de generar equipos de trabajo y facilitar el intercambio de información para la realización de la tarea o, acercar la empresa al cliente, etc., conducirán a conformar una u otra forma de Estructura: más o menos plana, matricial, en red, por grupos de negocio descentralizados y de menor tamaño, virtual, etc.

#### *El Diseño (2): los Sistemas de Dirección de Personas*

Si la obtención de recursos financieros, la adopción de tecnologías punta en el sector competitivo, o el establecimiento de una adecuada estructura organizativa son factores clave para el éxito y la consecución de objetivos estratégicos en cualquier empresa, no es menos cierto que tal éxito requiere un cuarto factor, en muchos casos tan importante como los primeros: la preparación, integración y compromiso de sus Recursos Humanos.

Y aunque podemos suponer que el porcentaje de éxito empresarial explicado por la *Calidad de sus Recursos Humanos* es variable en diferentes organizaciones en función de las tecnologías que utilizan, del sector productivo en el que operan, o de otras variables contingentes, cabe esperar que en todas ellas sea preciso un determinado nivel de competencias y de compromiso por parte de sus empleados, así como su esfuerzo para hacer el trabajo bien hecho.

Peters y Waterman en 1982 más que *demonstrar*, llamaron la atención sobre la enorme importancia que la Cultura Organizativa tenía en la excelencia de las mejores y más competitivas empresas norteamericanas. Y también Misa y Stein (1983) insistieron en identificar la *Dirección de Recursos Humanos* como la principal fuerza estratégica desarrollada por las 500 mejores empresas Fortuna para la consecución de su éxito. Más allá de la dificultad de *demonstrar* realmente de forma científica la varianza de éxito de las organizaciones que viene explicada por sus *Recursos Humanos*, creemos que este es un factor clave que es preciso analizar detenidamente.

En cierta manera podríamos considerar los Sistemas de *Dirección de Personas* de las organizaciones como participantes de su estructura, en cuanto *establecen formas pautadas de gestionar y tratar* cuanto se refiere a las personas que se incorporan a la organización y trabajan en ella. También al igual que la estructura, los *Sistemas de Dirección de Personas* se ven influidos (o deberían ser influidos) por la *Estrategia* establecida, en conexión con la *Visión* de la Empresa y los *Valores* que la inspiran. Y también por la *Tecnología*.

Aunque algunos autores (Yoder y Heneman, 1977; French 1983; Deguy, 1989; Dessler, 1988) los consideren prácticamente sinónimos (y muchos empresarios y directivos también), es importante subrayar las diferencias que existen entre tres subsistemas diferenciados dentro del *Sistema de Dirección de Personas*: el de *Administración de Personal*, el de *Relaciones Laborales*, y el de *Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos* que hoy, en sus formas más avanzadas, llamamos de *Dirección*

*Estratégica de Personas*. Los tres han ido desarrollándose progresiva y sucesivamente en función de las diferentes necesidades planteadas a lo largo del tiempo por la relación personas-organización, y por la diferente concepción que de los trabajadores ha tenido la organización. Una descripción más amplia de los mismos y de sus diferencias puede verse en el libro de Quijano (2006) *Dirección de RR.HH. y Consultoría en las Organizaciones*. La posición defendida por nosotros, se halla en la línea de las aportaciones realizadas por Besseyre des Horts (1988 a, y b), Singer (1990), Cascio (1991), Byars y Rue (1991), Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (1995), y Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

Queremos recordar e insistir en que el desarrollo progresivo de cada uno de estos subsistemas no ha suprimido o hecho innecesario al anterior, sino que lo ha integrado, enriqueciendo y ampliando los supuestos sobre los que actuaba y los objetivos que perseguía. Las *Relaciones Laborales* no suprimieron la *Administración de personal* que sigue siendo necesaria y se realiza hoy en todas las empresas. Tampoco la *Dirección Estratégica de RR.HH.* o *Dirección Estratégica de Personas* ha suprimido o hecho innecesarias las *Relaciones Laborales* que siguen estando presentes y vigentes en todas las organizaciones. Simplemente ha ampliado y enriquecido las posibilidades de los anteriores subsistemas de *Dirección de personas*, mejorando la interacción de la organización con su gente, y haciendo más efectiva la contribución de ésta a la consecución de los objetivos estratégicos y a la *Efectividad Organizativa*. De hecho, muchos Departamentos de Recursos Humanos cubren las tres funciones propias de cada uno de estos subsistemas: *administradora, reguladora y motivadora o integradora* (InformAedipe, 1998). En organizaciones más grandes, estas funciones están a veces repartidas en diferentes Departamentos, pero aun así, pueden finalmente venir englobadas en otro Departamento más amplio de *Dirección de Personas* que recibe nombres distintos. En línea con lo expuesto se alinean autores como French (1983), Dyer y Holder (1988), Besseyre des Horts (1988), Cascio (1989), Singer (1990), Dulebohm, Ferris y Stodd (1995), y Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

#### *1. El Sistema de Dirección Estratégica de Personas*

Vamos a centrarnos ahora en el *Sistema de Dirección Estratégica de Personas* y en su función específica de integración y motivación del personal. Lo primero que queremos subrayar es que se trata de un *Sistema*, y, por tanto, de un conjunto de elementos interrelacionados en orden a la producción de unos out-puts, de forma que cualquier modificación que se produzca en alguno de ellos va a afectar, se piense o no, se quiera o no, a todos los demás de una u otra forma. Es más, su potencia generadora de out-puts de alta calidad estará en buena parte relacionada con la integración e interrelación de los elementos que lo constituyen (Quijano, 2006).

Por otro lado, el *Sistema de Dirección Estratégica de Recursos Humanos* puede ser considerado como un Sub-sistema dentro del mayor Sistema abierto que constituye la Organización, donde se halla interaccionando con otros, tales como la Estrategia, el Diseño (tecnologías, estructura y sistemas) etc.. Por tanto *sub-sistema* o *sistema* son formas de referirnos bien a los elementos de otros sistemas mayores, bien a los sistemas relativamente mayores formados a su vez por conjuntos de elementos menores inter-actuantes que procesan *inputs* en orden a generar *outputs*. Nuestra postura se alinea con las aportaciones de Chiavenato (1981), French (1983), y Fitz-Enz (1984), así como con las de Dyer y Holder (1988), y Singer (1990), entre otros autores.

En un sentido estricto, los elementos del Sistema de Dirección de RR.HH. podemos clasificarlos en dos grandes apartados: las *Técnicas de soporte* (1), y los *Sistemas (o subsistemas) de Gestión y Desarrollo de RR.HH.* (2).

### 1.1. Las Técnicas de soporte

Por *Técnicas de soporte* entendemos una serie de tecnologías que preparan y ponen la base para estructurar y desarrollar los sistemas de gestión. La más básica de ellas, previa a cualquier sistema de RR.HH., es el *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, que permite elaborar el *Inventario de puestos de trabajo* de la organización; y dará soporte al *Establecimiento de Perfiles* para el *Reclutamiento y la Selección*; a la *Valoración de puestos* para la *Retribución*; al *Rediseño de puestos* para la *Estructura Organizativa*; a la identificación de *conocimientos, habilidades y actitudes (perfiles de competencias)* que es preciso desarrollar mediante la *Formación (necesidades)*, en orden al *Desarrollo de Carreras*; y al establecimiento de *Criterios* para la *Evaluación del Rendimiento*.

Aun cuando algunos autores han hablado del "fin de los puestos de trabajo" debido a la vertiginosa rapidez con que cambian en la actualidad, no deja de resultar un juego de palabras que busca efectos más o menos sensacionalistas, dado que, al fin, siempre hay un conjunto de tareas realizadas por personas concretas, entrelazadas e integradas en un proceso en orden a realizar la tarea fundamental de la organización. A este conjunto de tareas, -más estables o más cambiantes, más independientes o más interdependientes-, que las personas deberán realizar en su trabajo (de forma más individual o más grupal) para conseguir los objetivos organizativos, es a lo que seguiremos llamando *puestos de trabajo*. Estos serán probablemente muy flexibles y cambiantes en el futuro, y probablemente más interdependientes, pero serán. Y su descripción (concebida como identificación de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, así como descripción de tareas a realizar, y sobre todo de funciones a cubrir y de objetivos a alcanzar), y su análisis (concebido como dimensiones o características de estas tareas, y como habilidades, conocimientos y competen-

cias requeridas), seguirán siendo necesarios para establecer los Sistemas de Gestión. Por ejemplo, el diseño de los puestos se realizará con un enfoque más individualista o más grupal, más estático o más dinámico en relación a los procesos en los que intervienen los trabajadores (Hackman 1983, 1987), pero seguirá siendo necesaria su realización.

Otras técnicas de soporte apoyadas sobre el *Análisis y descripción de puestos* son, como ya hemos apuntado, la *Valoración de puestos*, la *Identificación de perfiles (incluida como parte del análisis de puestos)*, el *Rediseño y Enriquecimiento de puestos*, o el *Inventario de los mismos*.

### 1.2. Los Sistemas de Gestión de RR.HH

Las técnicas de soporte permiten establecer los propiamente llamados *Sistemas de Gestión de RR.HH.* Estos son: el de *Selección*, el de *Formación*, el de *Retribución y Compensaciones*, el de *Evaluación del Rendimiento*, el de *Identificación de Potenciales y Planes de Carrera*, el de *Comunicación*, el de *Planificación (o gestión previsora) de RR.HH.* y el de *Prevención de Riesgos y Salud Laboral*. En la medida en que todos ellos son subsistemas de un sistema mayor, se hallan interrelacionados (o deberían hallarse interrelacionados), en orden a la potencia y salud del sistema mayor. Si se hallan desintegrados, o disgregados de forma que no exista relación entre ellos, ni los *outputs* de unos sirven de *inputs* para los otros, el sistema global de RR.HH. pierde fuerza y, en el peor de los casos, puede acabar resultando una yuxtaposición de acciones contrarias o contradictorias, que no sólo no aportan valor añadido a la gestión de la organización en orden a la consecución de la Efectividad Organizativa, sino que incluso, pueden perjudicarla. Más aún, su integración no sólo tiene que ver con la relación que mantienen entre ellos, sino también con los demás componentes del sistema organizativo que estamos describiendo. De este modo, los sistemas de Gestión de RR.HH. deberán estar conectados con la *Estrategia de la Empresa*, orientados a la consecución de los objetivos establecidos por ella, y relacionados con los valores y la cultura de la organización.

El Sistema de *Evaluación del Rendimiento*, por ejemplo, cuando se halla bien integrado en el *Sistema global de Gestión de RR.HH.* da *outputs* que son buenos *inputs* para el Sistema de *Retribución y compensaciones* (establecimiento de la retribución variable), para el de *Formación* (estudio de necesidades y evaluación de acciones de formación), para el de *Identificación de Potenciales y Planes de Carrera* (identificación de candidatos potenciales), y para el de *Selección* (criterio de éxito de la selección). Igualmente los *Sistemas de Formación y de Comunicación* han de ofrecer soporte al de *Prevención de Riesgos y Salud Laboral*. Es más, todos estos sistemas, no sólo deben conectarse entre sí, sino, como ya hemos dicho, con la cultura y objetivos estratégicos de la organización. Si, por ejemplo, la organización quiere potenciar una cultura de Calidad Total, no

puede seguir retribuyendo por criterios de antigüedad o simplemente por cantidad de producto producido, etc. o sin atender a los *desempeños* como *forma de realizar el trabajo con un determinado estilo* que exprese los nuevos valores corporativos a potenciar. Igualmente debe incorporar al *Sistema de Evaluación del Rendimiento* criterios de desempeño relacionados con la Calidad Total, y apoyar los nuevos valores y comportamientos deseados con los sistemas de *Formación y de Comunicación*. Una representación gráfica del *Sistema de Gestión y Desarrollo de RR.HH.* concebido en su sentido más amplio viene dada en la figura 3.

1.3. La calidad de los Sistemas de Gestión de RR.HH.

Estas características descritas se relacionan con lo que hemos llamado la *calidad de los Sistemas de Gestión de RR.HH. de la organización*, la cual puede definirse como el grado en que estos sistemas de gestión presentan características que aumentan su capacidad de generar en los empleados y en los grupos resultados favorables para ellos mismos y para la organización. Su calidad se halla en relación con su capacidad para captar, incorporar, retener y desarrollar personal competente y satisfecho con su vida laboral, eficaz y eficiente para conseguir los objetivos estratégicos de la organización en sus puestos de

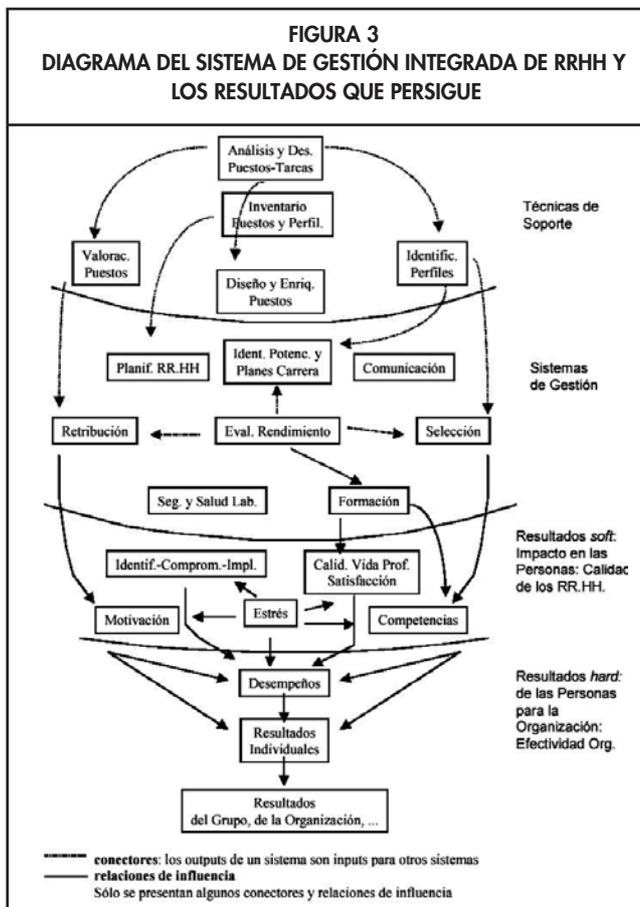
trabajo y en los grupos y equipos en los que participan. Puede verse una descripción más amplia del concepto y las metodologías usadas para su medición en los capítulos 9 a 16 del libro anteriormente citado de Quijano (2006).

Los Procesos Psicológicos y Psicosociales (3)

Las decisiones tomadas por la dirección de una organización respecto al diseño o rediseño de la misma en orden a la consecución de sus objetivos estratégicos generan siempre un impacto en las personas que trabajan y conforman la organización. No sólo los sistemas de gestión de personas, sino los nuevos sistemas de trabajo, las nuevas tecnologías incorporadas o las decisiones sobre la estructura producen un impacto mayor o menor, positivo o negativo en las personas afectadas por ellas. Algunos de estos procesos tienen lugar en las personas individuales y afectan su bienestar, su satisfacción, sus ganas de trabajar, su vinculación con la organización, etc. Otros de estos procesos afectan igualmente a las personas pero lo hacen a través de fenómenos grupales que no pueden reducirse a la suma de los fenómenos que experimenta cada persona en particular. Estos procesos grupales como el clima grupal u organizacional, el liderazgo que se da y se reconoce, la cultura corporativa que se genera pueden ser considerados como efectos importantes en las personas y grupos que van a afectar su comportamiento en la organización. Más aún estos fenómenos, no solo son generados como resultados de las decisiones sobre diseño o re-diseño, sino que a su vez generan determinados comportamientos de los empleados, sentido de identificación y orgullo de pertenecer a la organización o justamente lo contrario, influyendo finalmente en la consecución de los resultados de la organización e influyendo también en los comportamientos de los directivos. Por ello, hablar de procesos y de resultados siempre supone una posición relativa. Un proceso puede ser y es muchas veces un resultado de otro proceso anterior, al mismo tiempo que genera sus propios resultados.

En este contexto, vamos a centrarnos ahora en los *Procesos psicológicos y psicosociales*, es decir, en aquellos fenómenos humanos individuales y grupales que, si bien en cierto modo son fruto y efecto de los Sistemas de Gestión, de la Estructura, la Estrategia, y la Tecnología, al mismo tiempo influyen sobre ellas, y generan en las personas y en los grupos *una manera de sentir, de hacer y de ser (Calidad de los RR.HH. a nivel individual y grupal)*, que repercuten en la tarea bien hecha y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (*Efectividad Organizativa*). Estos fenómenos impregnan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa. Como decía Pinillos refiriéndose a la Psicología, también podríamos decir, refiriéndonos a estos *Procesos psicológicos y psicosociales*, que *no lo son todo en la Organización, pero están en todo*.

En primer lugar nos referiremos a los procesos psicológicos



que tienen lugar a nivel de las personas como individuos. Sobre decir que no vamos a ser exhaustivos, ni describiremos todos los procesos psicológicos que las personas experimentan. Pero sí recogeremos algunos muy importantes y significativos en el contexto laboral, útiles para dar cuenta de una parte importante del comportamiento de los individuos en la organización. Son los siguientes: *Autoeficacia*, percepción de *Equidad*, *Claridad de rol*, *Conflicto de Rol*, *Sobrecarga de Trabajo*, *Instrumentalidad*, *Conciencia de Resultados*, *Conciencia de Responsabilidad* sobre los Resultados, *Conciencia de Significación* del trabajo, percepción de *Apoyo Social*. Son numerosos los autores que hablan de estos procesos y de ellos somos deudores, aunque no vamos a citar, en particular, a cada uno de ellos (Bandura, Vroom, Adams, Hackman y Oldham, etc.).

Junto a estos *Procesos Psicológicos* tienen lugar otros de carácter más marcadamente social que llamamos *Psicosociales*. Afectan a los grupos y tienen que ver con los *fenómenos intra-grupales* que se producen dentro de las unidades y grupos de trabajo, así como con los *inter-grupales* producidos entre ellos, y que, finalmente, afectan a toda la organización. Unos son más globalizadores que otros, incluyendo dentro de sí otros de menor alcance. Todos están interrelacionados. Los más importantes a nuestro juicio son los siguientes: Como los más globalizadores: la *Cultura Organizativa*, y los procesos de *Cambio Organizativo* (que incluyen en sus aspectos más complejos el Cambio de Cultura Organizativa). Quizás menos globalizantes que los anteriores, pero también muy importantes: el *Liderazgo*, la *Grupalidad* o *Nivel de Desarrollo Grupal* de los grupos formales de trabajo, la *Participación*, el *Poder*, el *Conflicto*, la *Toma de decisiones*, y los procesos de *Negociación*.

Otro proceso psicosocial globalizante que vamos a incluir entre los que definiremos como *procesos/resultados en las personas y en los grupos*, es el *Clima*. Aun cuando el *Clima* también es generador de actitudes ante el trabajo y de otros procesos/resultados como la *Motivación* o el *Compromiso*, lo vamos a considerar como un "resultado en las personas", resultado de los procesos psicológicos anteriormente señalados, y formando parte de lo que llamaremos la *Calidad de los RR.HH.* de la organización.

#### Los Resultados (4):

##### 1. La Calidad de los Recursos Humanos (resultados blandos)

Nos centraremos ahora en los resultados que la Dirección de los RR.HH. busca obtener en relación con las personas en cualquier organización. Se trata de lo que hemos llamado la *Calidad de sus RR.HH.* Esta tiene componentes a nivel individual, a nivel grupal y a nivel organizativo. La mayor o menor calidad de los RR.HH. de una organización va a determinar los resultados de las personas y los grupos para la misma, lo que constituirá la *Efectividad Organizativa*.

Comenzaremos centrándonos en los aspectos que constituyen la *Calidad de los RR.HH.* de la organización, desde la perspectiva individual, y, por supuesto, en tanto que las personas son empleados y profesionales *que trabajan en y para una organización*. No haremos, pues, ninguna referencia a su calidad como personas humanas, cuestión ésta en la que no entramos y que queda fuera de lugar respecto a los objetivos de nuestro trabajo. Por tanto un individuo particular podría tener, por ejemplo, una alta calidad como persona (cuestión que no evaluamos en ningún momento), y, al mismo tiempo, coexistir esta característica con una baja calidad como empleado de la organización, por no tener las habilidades y conocimientos requeridos para hacer bien su trabajo en su puesto.

Esto aclarado, entre las dimensiones que constituyen la *Calidad de los RR.HH.* de una organización -a nivel de los individuos- distinguimos unas supuestamente relacionadas de forma más directa y lineal con los resultados de las personas para la organización (trabajo bien hecho: resultados y desempeños; absentismo; accidentabilidad; y propensión al abandono), y otras cuya relación respecto a esos resultados se expresan mejor con funciones matemáticas bien curvilíneas, bien de otro tipo. En las primeras cabe decir que, en general, a más alto nivel en la dimensión, mejores resultados del individuo para su organización. En las segundas la relación no sigue esta función, y no puede establecerse una relación ni directa ni inversa (a más, más, o a más, menos), sino de otro tipo, como por ejemplo: pasado un cierto nivel ya no influye, o niveles bajos y altos influyen negativamente y niveles medios positivamente, etc. Veamos en concreto.

Las dimensiones del primer grupo son las siguientes: *Motivación*, *Identificación* y *Compromiso con la Organización*, *Implicación con el trabajo*, y *nivel de Competencias*. De estas características cabe decir en general que, cuanto más alto nivel alcanzan, mejores resultados se obtienen de los individuos para la organización, mejor es el *rendimiento de su trabajo* y menores su *absentismo*, *accidentabilidad* y *propensión al abandono*.

Las dimensiones del segundo grupo que contemplamos son: *Estrés*, *Activación* y *Burn-out*, *Satisfacción Laboral*, y *Calidad de Vida Profesional*. Su relación con la *Efectividad Organizativa* es no lineal. Altos o bajos niveles de Estrés, por ejemplo, perjudican el rendimiento en el trabajo, mientras que un nivel moderado del mismo lo beneficia. Igualmente altos niveles de *Satisfacción Laboral* no aseguran altos niveles de *rendimiento en el trabajo*, aunque bajos niveles de satisfacción conduzcan a la gente a boicotarlo y rendir menos en su trabajo.

Resumiendo. El *diagnóstico de la Calidad de los RR.HH.* de una organización pasa -a nivel de los individuos- por evaluar y establecer su nivel de *Competencias*, su *Motivación*, su *Identificación* y *Compromiso con la Organización*, y su *Implicación con el trabajo*. Igualmente se ha de completar esta información

con la evaluación de su nivel de *Estrés*, *Activación* o *Burn-out*, su nivel de *Satisfacción Laboral* y el de su *Calidad de Vida Profesional*, que incluye además de los elementos anteriores el *Equilibrio entre su vida laboral y su vida privada*. Todo ello va a resultar muy importante en orden a su rendimiento y a la consecución de la *Efectividad Organizativa*.

Considerando el nivel grupal, además de lo relacionado con la *Identificación de los individuos con la Organización* (considerada en el plano individual, pero que tiene una clara dimensión grupal), cabe señalar el *Clima grupal*, y el nivel de *Funcionamiento de los grupos formales como Equipos de Trabajo* (o adecuación de las cualidades grupales a la incertidumbre y exigencias de la tarea). Si consideramos el nivel organizativo, la *Calidad de los RR.HH.* de la empresa podemos relacionarla con el *Clima Organizativo*, y en cierto sentido con todas las demás dimensiones (nivel de motivación global del personal de la empresa, de competencias, de estrés, etc.), pero aquí habrá que estar alerta a los problemas que plantea la agregación de medidas para la evaluación de variables en el nivel organizativo. En esta dirección cabe señalar la evolución del concepto y medida de la *Autoeficacia* propuesta por Bandura (1997, 1998) como *Autoeficacia Colectiva*. En relación con todo lo anterior podemos definir, pues, la *Calidad de los RR.HH.* de la organización como el grado en que se hallan presentes y desarrolladas en las personas y grupos de la misma las dimensiones favorables que hemos descrito: su motivación, compromiso, competencias, satisfacción, desarrollo grupal y cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación, etc.. Una hipótesis básica del modelo propuesto es que la *Calidad de los RR.HH.* de la organización (o resultados blandos) se halla directamente relacionada con la *Efectividad Organizativa* (o *Resultados duros*).

## 2. La Efectividad Organizativa (Resultados duros)

Todas las dimensiones del modelo de comportamiento organizativo hasta aquí tratadas tienen como finalidad la consecución de la *Efectividad Organizativa*. Ahora bien, este es precisamente un concepto susceptible de múltiples interpretaciones y no tiene el mismo significado en todas las organizaciones. Por tratarse de un juicio de valor que puede afectar a muchas dimensiones, viene lógicamente soportado por otros tantos criterios de valor que deben ser explicitados en cada circunstancia concreta. Sin embargo, aunque cada organización elige y entiende de forma diversa su *Efectividad*, podemos describir una serie de *criterios* comunes a todas, susceptibles de conformar diferentes formas de entender la *Efectividad*, y de entre los cuales cada una escoge los que constituirán su forma concreta y peculiar de entenderla.

En primer lugar podemos pensar (o construir) la *Efectividad Organizativa* como el resultado de la *Eficacia* y la *Eficiencia* de la empresa. Definiríamos la *Eficacia* como la relación *outputs conseguidos/outputs esperados o estándares (O/S)*, y la *Eficiencia* como la relación *outputs conseguidos/inputs utilizados (O/I)*. El concepto de *Eficiencia* incluiría los costos y/o los recursos utilizados para conseguir los *outputs u objetivos conseguidos*, aspecto éste que, junto al de *Eficacia* completaría de forma importante el concepto de *Efectividad*.

En segundo lugar, hemos recogido los *criterios básicos de Efectividad* aportados por los modelos más significativos existentes: el *modelo de objetivos*; el *modelo de sistemas*; el *modelo de componentes múltiples*; y el *modelo de valores que compiten* como intento de síntesis de los anteriores. Los diferentes modelos responden a distintas formas de concebir y observar la organización: como *sistema racional* (modelo de objetivos), como *sistema abierto* (modelo de sistemas), y como *sistema político* (modelo de componentes múltiples). Cada uno de ellos incide en mayor o menor medida en los tres momentos clave del funcionamiento organizativo: 1. La efectividad en la adquisición de recursos. 2. La efectividad en el proceso o procesos de transformación. Y 3. la efectividad en la consecución de resultados de diverso tipo.

Desde una perspectiva más concreta u operativa, la evaluación de la *Efectividad* hace referencia a criterios específicos. En nuestro modelo de comportamiento organizativo contempla una multiplicidad de criterios agrupados en distintos apartados, y referidos a los distintos niveles de la organización: el individual o del puesto de trabajo, el grupal o de los grupos (unidades y/o departamentos), y el organizativo. Igualmente dichos criterios incluyen no sólo los resultados de los individuos para la organización, sino los procesos/resultados en los individuos o Calidad de RR.HH.

En el nivel individual, como *resultados de las personas para la organización*, contemplamos dos criterios positivos a potenciar y tres negativos a reducir a los que ya hicimos alusión anteriormente. Positivos: los *resultados* alcanzados con el trabajo y los *desempeños o forma de trabajar* (trabajo bien hecho). Negativos: la *accidentabilidad*, el *absentismo*, y el *abandono de la empresa* (éste último especialmente sensible a ser diferentemente valorado en función de la política y estrategia de la organización).

En el nivel grupal, como *resultados de las personas para la organización*, consideramos la *consecución de los objetivos de tarea o resultados conseguidos* por los departamentos o grupos, tales como *cantidad y calidad de producción*, *productividad*, y *calidad del servicio interno*, prestado a los clientes internos.

En el nivel organizativo final que incluye y se fundamenta en los niveles anteriores el modelo ASH contempla múltiples criterios agrupados en diferentes apartados: Económicos: *financieros*, *productivos*, y *comerciales*; Sociales: *internos* y *externos*; Ecológicos: *cumplimiento de normas y aprovechamiento de energías*; y Otros: *flexibilidad* y *captación de recursos*. Puede

verse una descripción más amplia de los mismos y de las variables de comportamiento humano de ellos derivadas –como *visión compartida, percepción de consenso en la visión, comunicación de la visión*– en el libro mencionado de Quijano (2006).

#### *Las relaciones entre las dimensiones. Su conexión con la Efectividad Organizativa*

Descritos los elementos que componen el Modelo de Comportamiento Organizativo que da soporte al ASH, y aun cuando hemos señalado repetidas veces la relación de interdependencia entre todos ellos, podría tal vez alguien seguir concibiéndolos como elementos yuxtapuestos inconexos entre sí. No sucede así.

El Entorno influye sobre la Organización pero ésta no sólo se *adapta* al mismo en forma reactiva, sino que lo *conforma activamente* influyendo sobre él y configurándolo de una determinada manera. Las Organizaciones, por ejemplo, no simplemente “se hallan inmersas en un entorno altamente competitivo” (como estamos ya cansados de oír), sino que ellas lo construyen así. Al interpretarlo de este modo y pensarlo competitivamente, actúan competitivamente y contribuyen a configurarlo con estas características. Olvidan muchas veces que ellas son responsables de ese *Entorno* en el que se hallan inmersas. La Organización que construye coches, modifica el *Entorno*, no sólo físico y económico sino conductual y social.

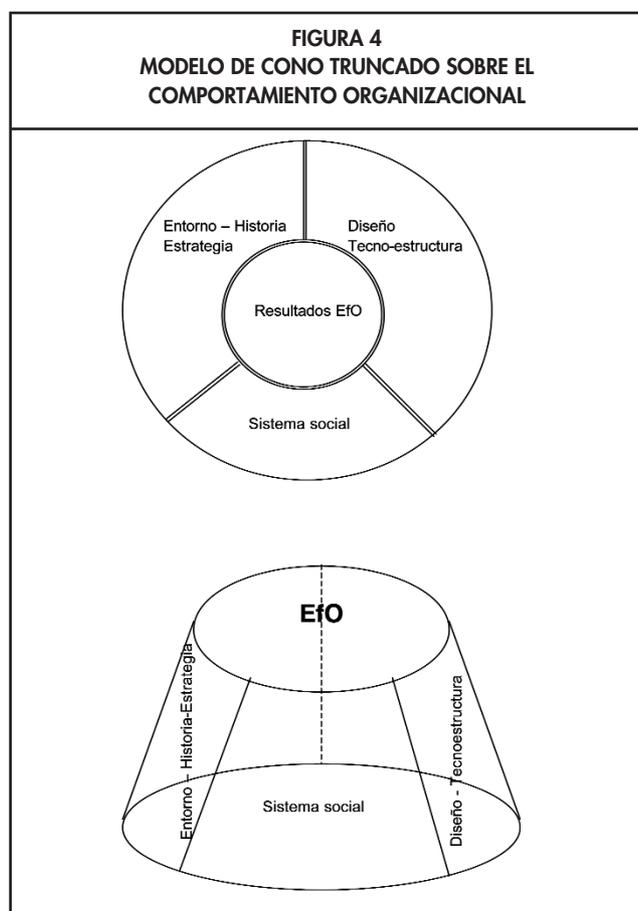
Lógicamente los cambios que con su *EfO* genera una *Organización* en su *Entorno* serán objeto de un nuevo análisis para la re-definición de su *Estrategia* en un proceso circular siempre inacabado, y ésta, la *Estrategia*, configurará de nuevo la *Tecno-Estructura* y los *Sistemas*, que a su vez generarán nuevos *Procesos Psicológicos y Psicosociales*, los cuales provocarán nuevos *resultados en las personas* (configurando su *calidad* como profesionales y trabajadores), y éstas, con su comportamiento, producirán *resultados para la organización* constituyentes, de nuevo, de su *EfO*. La *EfO* de una organización confirma el acierto o el fracaso de su *Estrategia*, y ofrece datos para su redefinición.

Aun cuando el modelo representado en la figura 2 y sus columnas yuxtapuestas pueden sugerir una relación secuencial o incluso lineal entre sus dimensiones, la realidad no es así, sino que todos los elementos actúan muchas veces simultáneamente unos sobre otros con relaciones circulares y no siempre lineales, dibujando lo que, finalmente, podría resultar una maraña de interrelaciones, expresiva de la complejidad del sistema social. Lógicamente la concreción en modelos matemáticos cada vez más precisos nos obligará a focalizar partes reducidas del sistema, y a plantear las interrelaciones de sus elementos, traducidas en hipótesis relacionales y, en su caso, en ecuaciones estructurales, en modelos de regresión o en otras relaciones matemáticas determinadas. Por ejemplo, si pretendemos aumentar nuestro conocimiento teórico sobre comportamiento or-

ganizativo, será necesario establecer un modelo más preciso sobre cómo determinados procesos psicológicos y psicosociales (*conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de trabajo, apoyo social, nivel de desarrollo grupal, etc*) influyen en el nivel de *estrés* de los empleados, y en las consecuencias que ese nivel tiene para el *rendimiento en el trabajo*, la *satisfacción laboral* o el *absentismo* y la *accidentalidad* de los mismos. O cómo determinados aspectos de los *Sistemas de Gestión* (por ejemplo la *Retribución* o la *Evaluación del Rendimiento*) generan percepciones de *equidad* o inequidad, de *instrumentalidad*, *conciencia de resultados* etc. lo que influirá decisivamente en la *motivación* de los empleados o en otros procesos/resultados. La exigencia de parsimoniosidad por un lado, y el nivel de análisis general y global por otro, nos obligará a simplificar el número y la descripción de relaciones entre las distintas dimensiones del comportamiento organizativo.

Si nuestro objetivo es fundamentalmente consultor y deseamos explorar sobre qué variables o dimensiones debemos incidir para obtener mejoras en determinados resultados organizacionales (individuales grupales o sistémicos), entonces haremos análisis exploratorios sobre las relaciones que se dan de facto entre las dimensiones y variables medidas con objeto de poner de manifiesto aquellas que están claramente asociadas a di-

FIGURA 4  
MODELO DE CONO TRUNCADO SOBRE EL  
COMPORTEAMIENTO ORGANIZACIONAL



chos resultados. Técnicas de *análisis de correspondencias múltiples* o técnicas de *minería de datos* nos serán muy útiles para este fin.

### 2.2.7. El modelo de cono truncado como síntesis del modelo propuesto

Cuanto llevamos dicho hasta aquí podemos resumirlo proponiendo un modelo síntesis que puede orientar útilmente al consultor. El modelo representado en la figura 4 considera la organización y su comportamiento global como un cono truncado, cuya base superior la constituye la Efectividad Organizativa, la cual viene soportada por la superficie lateral del cono, dividida en tres áreas: 1. El área de Entorno/Historia/Estrategia. 2. El área de Diseño (Estructura/Tecnología/ Sistemas). Y 3. El área del Sistema Humano/Social. Estas tres áreas deben ser consideradas en cualquier proceso consultor para poder realizar un diagnóstico correcto del momento presente de la organización, así como de su dinámica interna, entendiéndola como un sistema que construye su futuro, inmerso en su entorno. Este modelo y este enfoque recogen la más vieja tradición de los sociotécnicos.

### LAS APORTACIONES DEL ASH A LAS TECNOLOGÍAS DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO, Y AL CONOCIMIENTO TEÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

El ASH fue pensado como ayuda al consultor y al gestor, y como instrumento útil para la investigación, con la voluntad decidida de unir academia y profesión. Ha venido haciendo aportaciones de diverso tipo surgidas de las necesidades de uno y otro mundo, profesional y académico. Algunas se han centrado en la elaboración de instrumentos de medida, otras en la propuesta y puesta a prueba de nuevos constructos, y otras en el análisis de relaciones entre variables en las organizaciones.

#### Los instrumentos de medida. La batería ASH

Como respuesta a la necesidad de las organizaciones y de los profesionales de disponer de instrumentos fiables y válidos para evaluar el *Capital Humano Interno*, o los *Resultados en las Personas*, o los *Resultados blandos* de la organización (la *Calidad de los RR.HH.*) para la intervención y control de la gestión, el equipo ASH ha trabajado en la elaboración de un cuestionario de 90 ítems que midiera de forma razonablemente comprensiva estos constructos y cuya estructura, fiabilidad y validez fueran establecidos sólidamente.

Construir un cuestionario que permitiera medir confiable y válidamente todos los constructos del modelo ASH, y cuya aplicación no resultara inviable por excesivamente larga, requería tomar algunas decisiones. En primer lugar había que elegir para cada constructo (vgr. *Clima referido a la retribución*) –o para cada subdimensión de un constructo (pe. *Orgullo de pertenencia*, como parte de la *Identificación*)– un número míni-

mo de ítems –tres o cuatro–, lo que significaba renunciar a los teóricos niveles deseables de confiabilidad que se obtienen con un número mayor de reactivos. En segundo lugar había que elegir los mejores, siguiendo por un lado criterios de validez de contenido, y por otro criterios estadísticos de validez de constructo, es decir, ítems que mostraran buenos niveles de saturación en los factores descubiertos en los análisis exploratorios o contrastados en los confirmatorios, realizados por nosotros o por otros autores en aplicaciones previas. A veces hemos elegido ítems de escalas ya probadas, (vgr. de la escala de Bass para medir el *Liderazgo Transformacional*, o de Maslach para el *Burnout*) y otras veces los hemos construido nosotros de acuerdo a los nuevos conceptos definidos para casos determinados (vgr. para el *Compromiso de necesidad*, definido en el ASH como parte del *Compromiso Instrumental* (muy próximo o solapado con el continuo de Meyer y Allen de carácter calculador)). En ocasiones hemos realizado además estudios de validez convergente relacionando los resultados obtenidos con los cuestionarios cortos del ASH y los obtenidos con los cuestionarios originales. Es el caso, por ejemplo, de la medida del *Liderazgo Transformacional* de Bass. El instrumento abreviado del Liderazgo transformacional utilizado en el ASH se aplicó conjuntamente con la escala MLQ-5X de Bass & Avolio, (Bass, 1985) a una muestra de 105 empleados de un hospital público en España y a otra de 179 empleados de un centro sanitario público en el Reino Unido. La consistencia interna de las dos versiones es buena obteniendo resultados de  $r = 0,95$  para la muestra española y de  $r = 0,94$  para la del Reino Unido (Berger y Carbonell, trabajo no publicado).

#### Aportaciones a la teoría: algunos nuevos constructos propuestos y análisis de relaciones hipotetizadas

El ASH ha propuesto algunos nuevos constructos que considera de interés teórico y práctico. Por ejemplo, ha propuesto el constructo *Compromiso de necesidad* como una forma cualitativamente distinta de *Compromiso Instrumental* o de *Compromiso continuo*. El núcleo fundamental de este tipo de compromiso radica en que el fundamento del vínculo psicológico que mantiene el empleado con la organización está en su dependencia de los incentivos extrínsecos que le otorga la organización (Kelman hablaba de conformidad o de intercambio). Ahora bien, el intercambio puede ser vivido positivamente, en un clima de equidad y satisfacción por las transacciones pactadas –tendríamos el mercenario satisfecho–, o vivido insatisfactoriamente, con percepción de inequidad, y voluntad o intención de abandono inmediato, tan pronto como le sea posible al empleado. Su vinculación real presente es máximamente débil y el comportamiento derivado totalmente distinto. Se trata de empleados que *continúan* vinculados con la organización únicamente por la necesidad que tienen de ganarse la vida, pero, si pudieran, romperían inmediatamente su

vínculo y abandonarían la organización. Mientras tanto puede esperarse de ellos dejadez, evitación del trabajo, desmotivación, etc. Son dos tipos de empleados ambos con compromiso instrumental o de intercambio, pero realmente distintos en su vinculación con la organización y en su comportamiento. El equipo ASH cree que en las organizaciones existen empleados vinculados con este tipo de *compromiso de necesidad* y considera importante poder diagnosticar qué porcentaje de personal se halla en tal situación y en qué áreas se halla ubicado. Por ello hicimos la propuesta de este nuevo constructo y hemos elaborado una parte del instrumento de diagnóstico del compromiso que lo evalúa.

También el equipo ASH ha trabajado en otros constructos como el *Desarrollo grupal*, la *Incertidumbre de tarea*, o el *Clima de comunicación*, así como en la naturaleza de algunas variables (*Motivación*) y en los modelos de relaciones entre ellas. Dentro del modelo de motivación propuesto en el ASH (ASH-MOT, Quijano y Navarro, 1998) se han desarrollado dos líneas diferenciadas. En la primera de ellas, se ha continuado explorando las relaciones existentes entre las variables que el modelo incorpora. Se han estudiado las relaciones entre las creencias de *autoeficacia* y las percepciones de *instrumentalidad* (Navarro, Quijano y Barnett, 2003) y se ha encontrado una primera evidencia de cómo las creencias de autoeficacia se hallan asociadas a percepciones de instrumentalidad alta en el caso de las motivaciones intrínsecas. La segunda línea ha explorado la dinámica de la motivación echando mano de herramientas conceptuales y analíticas de las teorías de la complejidad. Así en un primer momento se trabajó con la simulación de un modelo que incorporaba algunas de las variables fundamentales del ASH-MOT comprobando que la dinámica motivacional mostrada en la simulación era de naturaleza no lineal (en concreto, caótica; Navarro y Quijano 2003). Este resultado ha sido confirmado posteriormente en un estudio empírico en el que se utilizó la técnica del diario. El 75% de los participantes mostraron este tipo de dinámica (Navarro, Arrieta y Ballén, 2007). La relevancia de estos resultados radica en el cuestionamiento que representan de algunos supuestos ampliamente asumidos por gran parte de las teorías elaboradas sobre la motivación laboral tales como la estabilidad del fenómeno o la linealidad de las relaciones entre variables (Arrieta y Navarro, en prensa). Por ello es importante y útil que estos resultados también hayan sido divulgados en el mundo profesional (Navarro, 2008). Estas investigaciones han servido también para evidenciar la existencia de diferentes patrones dinámicos (lineales, azarosos y no lineales) quedando abierta a la investigación posterior la pregunta acerca de por qué existen dichos patrones diferenciados.

Otros desarrollos importantes han tenido lugar en el nivel grupal y en el proceso psicosocial denominado nivel de *Desarrollo Grupal*. Hemos trabajado, en primer lugar, en la clarifi-

cación de cuáles son los criterios fundamentales constitutivos de la *grupalidad* (Roca, 1998). De este modo, el nivel de *desarrollo grupal* de los grupos de trabajo ha sido caracterizado como compuesto por cinco dimensiones básicas (*interrelación, identificación con el grupo, valor social de la tarea, orientación a metas grupales, y coordinación grupal*) (Meneses, Ortega, Navarro y Quijano, en revisión). En segundo lugar, nos hemos interesado por conocer cuáles son las características que presentan ciertas tareas para que tengan que ser ejecutadas en grupo. De este modo se ha propuesto un modelo (el MITAG o modelo de incertidumbre de las tareas de grupo) y una herramienta de medida que ha mostrado unos resultados psicométricos correctos (Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano, en prensa). Creemos que este paso ha sido muy importante pues la existencia de los grupos de trabajo en nuestras organizaciones obedece en gran medida a las características de las tareas que tienen que realizar, evidencia que ha sido respaldada en el mundo profesional (Navarro y Quijano, 2007). Los siguientes pasos en esta línea de trabajo irán encaminados a estudiar la relación entre la *incertidumbre de tarea* y el *nivel de desarrollo de grupo* y el posible ajuste entre ambos como aspecto decisivo fundamental en la *efectividad grupal*.

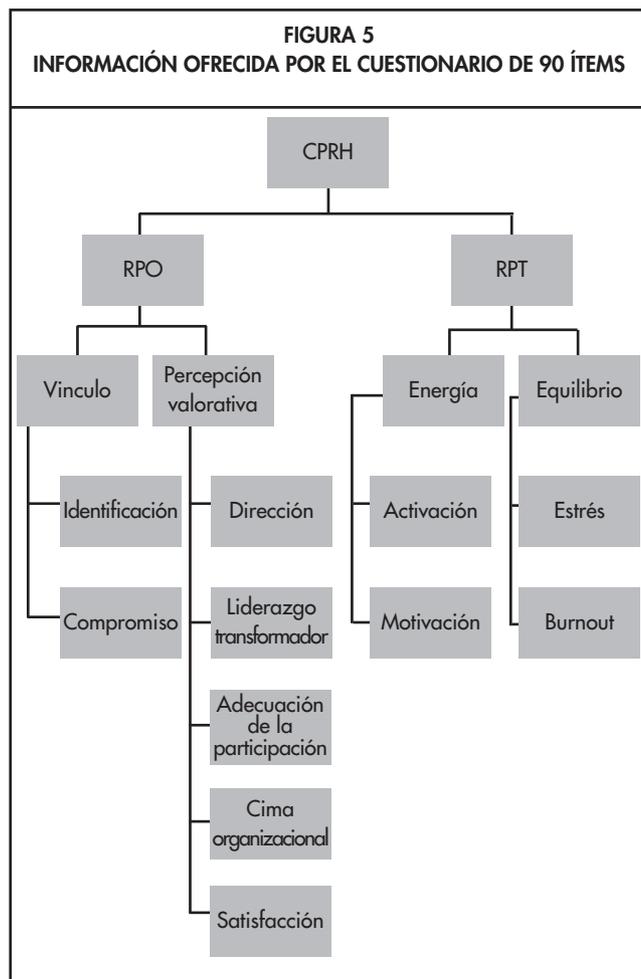
#### **La reducción de los cuestionarios y la síntesis de la información sobre Resultados en las Personas ofrecida en un primer análisis**

Aún eligiendo pocos ítems para medir cada uno de los constructos o subdimensiones de un constructo, el cuestionario completo que permite medir todos los que contempla el modelo ASH tenía (y tiene) más de 200 ítems, lo que lo hace excesivamente largo y oneroso para ser administrado de forma completa en las organizaciones. No sólo el cuestionario resulta excesivamente largo, sino que la enorme cantidad de información ofrecida, si bien despierta enorme interés a directivos y consultores en un primer momento, llega a agobiarles y acababan no sabiendo cómo manejarla. Se imponía, pues, una reducción y simplificación de cuestionarios y de constructos, por lo menos para un primer diagnóstico y aproximación al estado del *Sistema Humano de la Organización* o al de los *Resultados en las Personas*.

Por ello hemos trabajado en identificar la información nuclear que responda al constructo *Resultados en las Personas*, o *Capital Humano Interno* hasta conseguir dos cosas: condensar y reducir la información nuclear inicial sin perder toda su riqueza y variedad original, y acortar el cuestionario hasta limitarlo a 90 ítems. La definición del concepto, el procedimiento seguido para su puesta a prueba, las muestras utilizadas de cuatro países europeos (Portugal, Reino Unido, Polonia y España), los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios realizados, junto con los resultados obtenidos se presentan en un artículo titulado "The structure of the construct 'people results' according

to the EFQM model in the healthcare sector of certain European countries: a cross-cultural study”, actualmente sometido a revisión en una revista europea. Una síntesis de la información puede consultarse en la *oral presentation* publicada en la página web del ASH ([www.hsaudit.net](http://www.hsaudit.net)).

Hemos fijado los criterios estadísticos usuales para la aceptación de ítems y dimensiones con un nivel de exigencia perfectamente aceptable en la comunidad científica (Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) > 0.5; Test de esfericidad de Bartlett  $p < 0.05$ ; Saturaciones > .40; Varianza explicada del primer factor > 40%; y Alpha de Cronbach > 0.6 ). El cuestionario de 90 ítems sería el recomendable para un primer diagnóstico de los *Resultados en las Personas* y a partir de dichos resultados podrían administrarse útilmente otros ítems para profundizar en aquellos aspectos que mostraran la necesidad de mayor análisis e intervención. La figura 5 muestra la información ofrecida y obtenida con el cuestionario de 90 ítems. Se excluyeron de este cuestionario y de los análisis correspondientes los ítems de *Desarrollo Grupal* de los grupos de trabajo, por tratarse de unidades de observación de distinto nivel.



**Los instrumentos para medir la Calidad de los Sistemas de Gestión de RR.HH. y el concepto de Calidad del Sistema Humano de la Organización**

Relacionado con la *Calidad de los Recursos Humanos* de la organización (*Resultados en las Personas* o *Capital Humano Interno*), el ASH ha propuesto el concepto de *Calidad del Sistema Humano* de la organización. Este último incluye no solo la *Calidad de los Recursos Humanos*, sino la *Calidad de sus Sistemas de Gestión de RR.HH.* (*Selección, Retribución y Compensaciones, Formación, etc.*) El concepto de *Calidad de los Sistemas de Gestión* y el método y técnicas propuestas para su medida puede verse más ampliamente en los capítulos 9 a 16 del libro *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones* de Quijano (2006). El ASH utiliza un método inspirado en el análisis y valoración de puestos de trabajo. Siguiendo el parecer de expertos, se han identificado las dimensiones o factores que resultan nucleares para la calidad de los distintos sistemas de gestión y mediante criterios explícitos se puntúan dichas dimensiones para obtener una puntuación global. Por ejemplo referido al Sistema de Compensaciones y Beneficios, se han identificado cinco dimensiones: 1. Su coherencia interna. 2. Su competitividad externa. 3. La comunicación del sistema a la plantilla. 4. La adecuación a los objetivos estratégicos de la empresa. Y 5. Sus mecanismos de revisión y autovaloración. Cada una de estas dimensiones se define y se operativiza en indicadores. Un cuestionario para entrevista semi-estructurada permite a los consultores obtener la información de dos “informantes” del sistema. Se explicitan también los criterios de valoración. Aplicados dichos criterios por dos consultores, se obtienen puntuaciones para cada dimensión y para el sistema global. Un coeficiente de acuerdo entre consultores da la medida de confiabilidad de la puntuación de *Calidad del Sistema de gestión* analizado. Respecto a la *Calidad del Sistema Humano*, por incluir medidas referidas a diferentes unidades de observación de la organización, (*Personas y Sistemas de Gestión*) no es posible proponerlo ni ponerlo a prueba como constructo. Sin embargo resulta útil el concepto y la operacionalización del mismo para evaluar *Activos Intangibles* aunando el *Capital Humano Interno* y una parte importante del *Capital Estructural Interno*.

**El ASH como sistema de control de la gestión e intervención en las organizaciones**

Después de lo que llevamos dicho no resulta difícil entender que el ASH puede ser utilizado como instrumento de apoyo al control y seguimiento de la evolución de la *Calidad del Sistema Humano* de la Organización, o de la *Calidad de sus Sistemas de Gestión de RR.HH.*, o de sus *Resultados en las Personas* tras el diagnóstico previo efectuado y las medidas adoptadas de intervención y de gestión. Un ejemplo claro de este uso puede verse en el libro de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) “La

Gestión de los Recursos Humanos”, en cuyo capítulo 17 titulado “La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos” se expone el caso de CaiFor, Grupo de Seguros “La Caixa” (elaborado por Quijano y García, 2007), donde se muestra cómo ha sido utilizado el ASH para diagnosticar los *Resultados en las Personas*, y hacer el seguimiento y control de su evolución tras la adopción de diversas medidas tomadas para su mejora y desarrollo a lo largo de varios años. El análisis de los datos obtenidos en el 2005 comparados con los del 2002 permitía observar cambios estadísticamente significativos que mostraban la evolución y mejora obtenida durante esos años. Por supuesto que esos datos no establecen la causalidad de las relaciones ni permiten demostrar que los resultados se deban a las acciones de intervención, (no se trata de un diseño experimental), pero sí corroboran las hipótesis planteadas para la intervención y muestran la mejora producida. Estas dificultades no son diferentes a las que tienen los Departamentos de Marketing o incluso de Producción para establecer la causalidad de los efectos buscados y o conseguidos mediante sus decisiones de intervención.

#### EL PROYECTO DE FUTURO DEL ASH

Hasta aquí la exposición más o menos completa de lo que ha sido y es el ASH. En cuanto a su futuro, el equipo que lo ha desarrollado sigue comprometido en su desarrollo y mejora. Su objetivo sigue vinculado a fines de ayuda al profesional y a las organizaciones ofreciéndoles no solo un instrumento confiable y válido de diagnóstico, sino sistemas (en los que trabaja actualmente) de establecimiento de las relaciones particulares existentes entre las distintas variables en cada organización, en orden a orientar de modo más certero sus decisiones de intervención. Igualmente el equipo sigue comprometido con el desarrollo teórico de modelos de comportamiento organizativo en la línea de una progresiva y cada vez mayor simplicidad, al mismo tiempo que de una mayor complejidad.

#### REFERENCIAS

AEDIPE(1998). Encuesta Sociolaboral de Catalunya. Informe Anual 1997. *InformAedipe. Edició especial Catalunya*. Septiembre 1998.

Arrieta, C. y Navarro, J. (en prensa). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*.

ASH (HSA). [www.hsaudit.net](http://www.hsaudit.net).

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Co, Publishers.

Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. En Adair, J.G. , Belanger, D. et al.(Edits.) *Advances in psychological science*, Vol. 1: Social, personal, and cultural aspects. (pp. 51-71). Hove, England UK: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Besseyre des Horts. C.H. (1988a). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organizations.

Besseyre des Horts. C.H. (1988b). *Gerer les ressources humaines dans l'entreprise*. París: Les Editions d'Organizations.

Byars, L.B. y Rue, L.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.

Cascio, W.F. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.

Cascio, W.F. (1991). *Applied Psychology in personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Deguy, M. (1989). *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. París: Les Editions d'Organizations.

Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª. Ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.

Dulebohn, J.H., Ferris, G.F., y Stodd, J.T. (1995). The history and evolution of human resource management. En Ferris, G.R., Rosen, S.D. y Banum, D.T. (Eds.) *Handbook of human resource management*. Cambridge. Blackwell.

Dyer, L. y Holder, G.W. (1988). A strategic perspective of human resource management. En Dyer, L. (Eds.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).

Fitz-Enz, J. (1984). *How to measure human resources management*. New York: McGraw Hill.

French, W.L. (1983). *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

INNOVA. *Asociació per a la innovació organitzativa i social*. 2003.

Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. y Quijano, S.D. (En revision). Criteria for Assessing the Level of Group Development (LGD) of work groups: Groupness, entitativity and groupality as theoretical perspectives.

Misa, K.F. y Steint, T. (1983). Strategic Human resource management and the bottom line. *Personnel Administrator*, 10, pp. 27-30.

Navarro, J. (2008). Cambio, inestabilidad y caos en la motivación hacia el trabajo. *AEDIPE-Catalunya*, 15, 6-8.

Navarro, J., Arrieta, C. y Ballen, C. (2007). An approach to the study of the dynamics of work motivation using diary

- method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11(4), 473-498.
- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Quijano, S. D. de (en prensa). Incertidumbre de las tareas de grupo. Propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social*.
- Navarro, J. y Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.
- Navarro, J. y Quijano, S. D. de (2007). La integración de los sistemas técnico y social en los equipos de trabajo. *AEDIPE-Catalunya*, 13, 6-8.
- Navarro, J., Quijano, S. D. de y Barnett, C. (2003). Percepciones de autoeficacia y de instrumentalidad: relaciones entre procesos cognitivos determinantes de la motivación en el trabajo. *Encuentros de Psicología Social*, 1(1), 265-269.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis.: A sociological view*. Belmont, Calif.; Brooks/Cole. (Trad. México: CECSA, 1972).
- Peters, T.J. y Waterman, R.H.J. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper&Row. (Trad. Plaza&Janés, 1984).
- Quijano, S. (Dir.) (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Quijano, S. y García, J. (2007). La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos. Estudio del caso CaiFor Grupo de Seguros "La Caixa". En Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill (3ª edición) cap. 17, pp. 482-484.
- Quijano, S. D. de y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 193-216.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), pp. 301-328.
- Roca C., N. (1998). Perfiles de grupalidad de unidades laborales en organizaciones burocráticas profesionales. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 269-277.
- Singer, M.G. (1990). *Human resource management*. Boston: Pws-Kent.
- Thompson, A.A.JR. y Strickland, A.J.III (1994). *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Weisbord, M. (1989). *Productive Workplaces*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: H.M Stationary Office.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Yoder, D. y Heneman, H.G. (1977). *Handbook's of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).

# VALORACIÓN DEL RIESGO DE VIOLENCIA CONTRA LA PAREJA POR MEDIO DE LA SARA

## ASSESSMENT OF THE RISK OF INTIMATE PARTNER VIOLENCE AND THE SARA

A. Andrés Pueyo, S. López, y E. Álvarez

Grupo de Estudios Avanzados en Violencia (GEAV). Facultad de Psicología-Universidad de Barcelona

La violencia contra la pareja, especialmente la ejercida por el hombre sobre la mujer, es una de las formas más graves de violencia interpersonal, presenta una elevada prevalencia y numerosos interrogantes sobre su génesis, desarrollo y control. En la actualidad es una preocupación social que demanda una importante inversión en medidas socio-sanitarias para combatir sus efectos en las víctimas y también requiere múltiples recursos jurídico-penales dedicados a su erradicación. Siendo un fenómeno prácticamente universal, claramente asociado a los papeles y roles sociales de género, se ha convertido en uno de los principales motivos de malestar y sufrimiento de las mujeres que la padecen así como de sus familias. Después de una breve discusión sobre la delimitación de este fenómeno y de una consideración epidemiológica, se presentará una guía de valoración del riesgo de violencia contra la pareja, la SARA, diseñada para asistir en la toma de decisiones pronósticas que realizan los distintos profesionales que se enfrentan cada día a esta forma de violencia.

La SARA (Spouse Abuse Risk Assessment) fue inicialmente diseñada para identificar el riesgo de violencia física y sexual contra la pareja en el contexto familiar y doméstico en el año 1995. Se ha adaptado al castellano (Andrés Pueyo y Lopez, 2005) y se ha realizado una primera comprobación de su adecuación al contexto jurídico-criminológico español. Así mismo se ha contrastado su capacidad predictiva en situaciones de violencia grave y reiterada contra la pareja, demostrando una utilidad comparable, en su rendimiento a otros países en el que la SARA tiene una mayor tradición de uso profesional.

**Palabras Clave:** Violencia de género, Violencia contra la pareja, Valoración del riesgo. Predicción de violencia.

The intimate partner violence is one of the most serious type of interpersonal violence, it shows a high prevalence and several questions on their génesis and development. At the present time it is a social concern with their control that demands an important investment in socio-sanitary measures to combat their effects in the victims and it also requires criminal multiple resources for their elimination. Being a universal phenomenon, clearly associated to the social gender roles, its has transformed into one of the main threats of the women's health, suffering as well as their families. After a brief discussion about the delimitation of this phenomenon in an epidemiological view there's show up a guide for assessment of the risk of violence against the partner, the SARA, designed to help different professionals in the taking of decisions about the future of violence against the partner.

The SARA (Spouse Abuse Risk Assessment) was initially designed to identify the risk of physical and sexual violence against the partner in the family and domestic violence in 1995. It has adapted to spanish (Andrés Pueyo and López, 2005) and it has been carried out a first empirical study for to validate to the professional use in Spain. Likewise their predictive capacity has been contrasted in situations of serious and reiterated violence against the partner, the SARA shows a good and comparable predictive capacity as other countries in which SARA have a more long tradition of professional use.

**Keywords:** Gender violence, Intimate Partner Violence, Risk Assessment. Prediction of violence.

### LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER EN EL SENO DE LA PAREJA

La violencia contra la mujer en el seno de la pareja, que denominaremos "violencia contra la pareja" e identificaremos con el acrónimo VCP (equivalente al término inglés Intimate Partner Violence, IPV), es la forma más preocupante de todos los tipos de violencia interpersonal. Por razones médico-sanitarias, ético-jurídicas, policiales y sociales, este tipo de violencia se ha convertido en el principal foco de atención de numerosos profesionales por su extensión y consecuencias. Los asesinatos de pareja, la violencia

física y sexual, el acoso, las formas graves y crónicas de violencia psicológica así como una variada combinación de malos tratos y abusos emocionales de menor gravedad aparente, pero con consecuencias igualmente dramáticas, componen este fenómeno que reunimos bajo la etiqueta de Violencia Contra la Pareja (VCP). La violencia hacia las mujeres, especialmente la que ejercen las parejas o exparejas, está determinada por el efecto combinado de numerosas variables de tipo biológico, cultural y social, también de tipo personal, así como por factores situacionales inmediatos (Holzworth-Munroe y Stuart, 1994; Echeburúa y Corral, 1998). Cada uno de los actos que constituyen la VCP acontece en una situación frecuentemente marcada por la conflictividad y las malas relaciones crónicas entre los miembros de la pareja.

Correspondencia: Antonio Andrés Pueyo. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. Paseig Vall Hebron 171. 08035 Barcelona. España. E-Mail: [andrespueyo@ub.edu](mailto:andrespueyo@ub.edu)

En las últimas dos décadas los estudios de violencia contra la mujer en el seno de la pareja han evolucionado notablemente (Krug et al., 2002; Salber y Taliaferro, 2006). En primer lugar la VCP se ha distinguido de otros tipos de violencia como la de género y la doméstica o familiar. También se han realizado extensos estudios sobre la epidemiología de la misma identificando su prevalencia, incidencia y cronicidad (Tjaden y Thoennes; 2000; Thompson et al. 2006). Asimismo se han desarrollado instrumentos de evaluación de este tipo de violencia y sus consecuencias (Rathus y Feindler, 2002; Ruiz, I. y otros. 2004), se han puesto en marcha programas de atención específicos a víctimas de VCP y de tratamiento para los agresores (Dutton, 1995) y, muy recientemente, se han formulado modelos integrados para explicar este fenómeno (Stuart, 2005). Pese a todo aún no se han resuelto algunos problemas esenciales de la VCP. Entre éstos destaca la delimitación precisa de la llamada violencia psicológica o maltrato emocional que, paradójicamente, es el más prevalente de los tipos de VCP (Straus, 1980, Echeburua y Corral, 1998, Mahoney et al. 2001, Rathus y Feindler, 2004).

La variedad de términos que identifican la violencia que ejercen los hombres sobre las mujeres refleja bien la situación de la investigación y la práctica profesional en esta área. Para denominar este tipo de violencia se utilizan distintos términos como: "violencia machista", "terrorismo machista", "violencia de género", "violencia doméstica", "violencia familiar", "violencia de pareja", etc. La existencia de estas denominaciones no es fortuita, no es simplemente un problema semántico, al contrario este debate implica diversas ideologías, perspectivas, teorías y metodologías propias del estudio de la violencia (Winstock, 2007). La disparidad y significado de las definiciones de la violencia que ejercen los hombres sobre las mujeres en el marco de las relaciones de pareja, esconde la capacidad de integrar conocimientos que se derivan de distintos estudios y retrasa la formulación de una teoría comprensiva y global (Winstock, 2007).

Recientemente parece que se ha producido una cierta convergencia en utilizar la denominación de violencia contra la pareja para identificar este tipo de violencia contra la mujer. Esta convergencia ha permitido formular algunos modelos funcionales, como el de Stuart (Stuart, 2005), que nos van a ayudar a comprender mejor los procesos implicados en la VCP. En la perspectiva funcional de la violencia contra la pareja destacan, además de las características psico-sociales de agresores y víctimas, las relaciones de interacción entre víctimas y agresores y terceras personas. Sólo analizando todos estos componentes podremos comprender en profundidad este tipo de comportamiento violento. En este planteamiento se tienen en cuenta el papel de varios factores: los precursores de la agresión, la propia agresión y las consecuencias de la misma, también como se descubrió el suceso, el daño producido y la resolución final. La perspectiva funcional, centrada en el propio suceso, integra influencias de teorías como el interaccionismo simbólico, de las actividades rutinarias y de la teoría

de las elecciones racionales (Stuart, 2005; Wilkinson y Hamerslag, 2005). La investigación funcional realizada en sucesos violentos que acontecen entre personas no relacionadas sentimentalmente demuestra que estos sucesos se pueden explicar atendiendo a las interacciones entre los agentes, el contexto circunstancial y los facilitadores del suceso violento (Felson, 1993).

La criminología ha demostrado que la relación víctima-delincuente es un aspecto crítico para entender funcionalmente los acontecimientos violentos y esta consideración criminológica tiene mucha trascendencia en el tema de la VCP. Hemos optado por la definición de "violencia contra la pareja" (VCP) en la medida en que nos vamos a ocupar, en este trabajo, del ejercicio profesional de la predicción de la reincidencia de los actos violentos físicos, especialmente graves, sobre un miembro de la pareja (las más de las veces la mujer) por parte de su pareja o expareja (generalmente un hombre).

El alcance del fenómeno de la violencia contra la pareja (VCP) se ha ido delimitando por el paso del tiempo en dos contextos: el ejercicio profesional prioritariamente dedicado a atender a las víctimas de la VCP y la investigación sobre este fenómeno. Derivado de esta conjunción de intereses la primera formulación de la VCP se realizó, simultáneamente entre aquellos interesados por la violencia familiar y doméstica y de aquellos otros ocupados en la violencia de género. La violencia doméstica o familiar incluye cuatro categorías esenciales: violencia contra los hijos, contra los padres, contra la pareja y contra los ancianos, incluyendo a todos aquellos miembros que forman la llamada familia extensa. En este caso la relación de consanguinidad y la de convivencia común son equivalentes. Además están todos aquellos interesados por la violencia de género. La violencia de género agrupa todas las formas de violencia que se ejercen por parte del hombre sobre la mujer en función de su rol de género: violencia sexual, tráfico de mujeres, explotación sexual de las mismas, mutilación genital, acoso laboral, etc. independientemente del tipo de relaciones interpersonales que mantengan agresor y víctima que a veces son de tipo sentimental, familiar, de vecindario o inexistentes. En esta segunda tradición términos como violencia de género, violencia machista o incluso terrorismo machista, han sido coetáneas al de violencia doméstica o familiar y no pocas veces confundidas. El caso de la violencia contra la pareja en el que la víctima es la mujer y el agresor es el hombre es el más representativo y combina, como veremos, elementos propios de la violencia de género, de la familiar y doméstica, pero otros específicos de la particular relación, sentimental e íntima que tienen o han tenido los miembros de la pareja, que son muy relevantes en este tipo de violencia (Campbell, 1995). La violencia contra la pareja es una de las formas que, junto con la violencia sexual sobre la mujer en el seno de la familia, representa una intersección entre la violencia de género y la violencia familiar (Fig. 1).

Entendemos que la VCP es un conjunto complejo de distintos tipos de comportamientos violentos, actitudes, sentimientos, prácticas, vivencias y estilos de relación entre miembros de una pareja (o expareja) íntima que produce daños, malestar y pérdidas personales graves a la víctima. La VCP no es sólo un sinónimo de agresión física sobre la pareja, es un patrón de conductas violentas y coercitivas que incluye los actos de violencia física contra la pareja pero también el maltrato y abuso psicológico, las agresiones sexuales, el aislamiento y control social, el acoso sistemático y amenazante, la intimidación, la humillación, la extorsión económica y las amenazas más diversas. Todas estas actividades, que se pueden extender en el tiempo de forma crónica, tienen como finalidad someter a la víctima al poder y control del agresor. Por lo general y sin mediar intervención la VCP es recurrente y repetitiva. En algunos casos sigue un proceso de escalada de la frecuencia y gravedad que produce graves daños y secuelas a la víctima y que incluso pueden llegar a causar la muerte. En cualquier caso siempre afectan al bienestar y la salud de la víctima y de su entorno inmediato.

Una dificultad inherente a la delimitación de lo que se entiende por VCP la encontramos en dos elementos. La identificación del término "pareja" y la definición de violencia. Entendemos por pareja, concretamente "pareja sentimental o íntima", a la formada por dos personas, sean hombre o mujer mayores de edad o adolescentes, que tienen o hayan tenido relaciones íntimas consentidas entre sí a lo largo de un periodo mínimo de varias semanas, hayan convivido o no de forma continuada en el mismo domicilio. Por tanto esta definición incluye parejas de esposos y ex-esposos, novios o ex-novios y también parejas íntimas más esporádicas. En este último caso y a juicio del profesional, siempre se debe contemplar que ha existido una relación sentimental consentida más o menos duradera. Esta categoría no necesariamente implica que convivan o hayan convivido juntos formando una familia o en el mismo domicilio. De todos sabido que en este tipo de violencia la mujer es la víctima más frecuente y el hombre el agresor, de ahí su inclusión en los casos más genéricos de la violencia de género. Pero no debemos eliminar otras situaciones de relaciones de pareja donde los roles de víctima y agresor pueden referirse a otra combinación de sexo/género distinta (Kropp, et al. 1995, Dobash y Dobash, 1984).

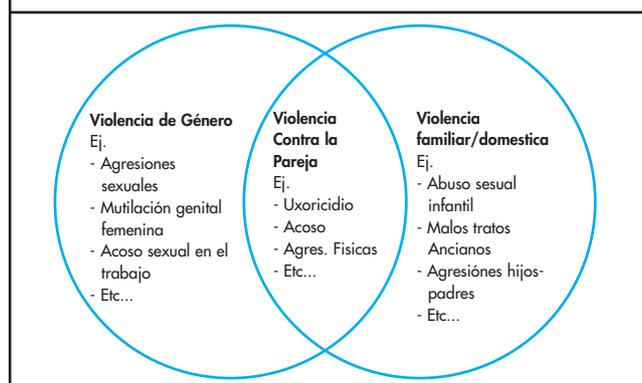
En segundo lugar el fenómeno de la violencia contra la pareja agrupa varios tipos de violencia según su naturaleza y que identificamos como violencia física, sexual, psicológica y violencia por negligencia o privación (Krug, et al. 2002). Conviene distinguir subtipos de acciones violentas tales como son, en el caso de la violencia física: las amenazas graves de ejercer violencia física (muerte o lesiones graves) y las propias agresiones físicas, desde las bofetadas, empujones, patadas hasta las lesiones con arma blanca o de fuego y el asesinato por estrangulamiento o envenenamiento. En el caso de la vio-

lencia sexual se agrupan diferentes acciones violentas de naturaleza sexual, desde la humillación sexual hasta la violación sádica pasando por el acoso sexual. En el caso de la violencia psicológica hay que distinguir también tipos de acciones tales como el acoso no sexual (stalking), la coerción y coacción, la humillación, las extorsiones o amenazas y todas aquellas formas de control social y económico de la mujer que la OMS (2005) identifica bajo la rúbrica de "violencia psicológica o abuso emocional". El abuso, maltrato o violencia psicológica ejercida sobre la víctima, en la VCP, también incluye una serie de acciones del agresor que, siguiendo a O'Leary podemos distinguir en: denigrar y dañar la auto-estima y la imagen de la pareja, amenazas explícitas o implícitas de muerte o lesiones, restricción de los derechos de la víctima y evitación pasiva o activa del apoyo emocional o cuidados debidos a la víctima (O'Leary y Maiuro, 2001).

Generalmente destacan las formas proactivas de la VCP pero también hay que tener en cuenta otras formas de ejercer la violencia como es la negligencia o privación, muy frecuentes sobre todo cuando las mujeres víctimas son además discapacitadas, viven situaciones de riesgo de exclusión social o tienen limitaciones psicosociales importantes (emigrantes ilegales, prostitución, etc.) y que, precisamente por aquellas características mencionadas, son más vulnerables a la VCP (OMS, 2005).

Las tradiciones más o menos influenciadas por el feminismo y otras corrientes sociológicas entienden la VCP en clave de las relaciones de poder y dominio que los hombres han sometido tradicionalmente a la mujer y esta es la causa última de la VCP (Walker, 1984; Dobash y Dobash, 1984). Por el contrario el análisis de la VCP en tanto que hecho delictivo se enfatiza más la dimensión relacional de este tipo de violencia y sitúan al conflicto interpersonal en el centro explicativo de la VCP (O'Leary et al. 2001; Stuart, 2005). Entre ambas visiones existen discrepancias que tienen como consecuencia la propuesta de estrategias diferentes de actuación frente a este fenómeno y que podemos resumir en el énfasis de la atención a la víctima o

**FIGURA 1**  
**VIOLENCIA DE GÉNERO, VIOLENCIA CONTRA LA PAREJA Y VIOLENCIA FAMILIAR: INTERSECCIÓN DE LOS TRES FENÓMENOS**



en el tratamiento del agresor. Entre ambas posiciones han surgido las técnicas de predicción de la violencia que se han importado, en un primer momento, de los estudios epidemiológicos y de salud pública. Este enfoque, promovido claramente por las campañas de prevención y eliminación de la violencia de género, ha facilitado a los gestores del problema (juristas, criminólogos, trabajadores sociales, psicólogos, forenses, etc.) el desarrollo de procedimientos de predicción algo ajenos a la discusión entre las visiones conceptuales que hemos descrito. Estos procedimientos de predicción utilizan informaciones provenientes de estudios criminológicos (tasas de reincidencia, factores de riesgo de delincuencia violenta, etc.) y de los estudios sociológicos y clínicos (factores de riesgo específicos de la violencia contra la mujer, análisis macro-social e individual de la VCP, etc.). Es notable indicar que, en los temas de predicción, las razones últimas del fenómeno a predecir, es decir las causas eficientes, no son demasiado relevantes a la hora de mejorar la eficacia predictiva (Andres-Pueyo y Redondo, 2007).

#### PREVALENCIA, FACTORES DE RIESGO Y PREDICCIÓN DE LA VCP

Conocer tanto la realidad social de la VCP como sus determinantes requiere una aproximación epidemiológica completa. Tener una buena estimación de la VCP demanda más información de la que nos dan los datos procedentes de los servicios de urgencias hospitalarias, los servicios de atención a las mujeres o los servicios oficiales de control policial o judicial-penitenciario puesto que éstos son siempre parciales y no representan bien la variedad e intensidad de la VCP, excepto los casos de violencia física grave o muy grave. Sin embargo los estudios epidemiológicos, que combinan encuestas de victimización, sondeos de salud y de servicios sociales, etc. se aproximan de forma más objetiva a la complejidad real de la VCP en todas sus dimensiones.

En 1989 un experto en violencia familiar y contra la pareja, el Dr. Murray A. Straus, de la Universidad de New Hampshire, decía: "Aproximadamente la mitad de las parejas americanas han experimentado uno o más incidentes con agresión física a lo largo de su matrimonio" (Straus, 1989; pp 141). Este dato disminuye a un 16% si se analiza la agresión física en el período de un año. La violencia contra la mujer en la pareja es reconocida como una forma de violencia grave por su alta prevalencia (Tjaden y Thoennes, 2000; Medina y Barberet, 2003; MTAS, 2002, 2006), su mortalidad y morbilidad (Cobo, 2007), las consecuencias que tiene para la salud física y mental de las mujeres (OMS, 2005; Matud, 2004; Romito y otros, 2005; Amor y otros, 2001) y los costos sociales que produce (OMS, 2005; Sanmartin, J. 2007).

Encuestas específicas para estimar la prevalencia de la VCP a nivel estatal, como las realizadas en EE.UU. Canadá o Reino Unido, muestran que casi una de cada cuatro mujeres adultas

han sufrido en su vida alguna experiencia de violencia ejercida por su pareja o expareja íntima (Tjaden & Thoennes, 2000). En otros países menos desarrollados estas tasas se pueden multiplicar hasta por dos y por tres (Krug, et al. 2002). Atendiendo a la variedad cultural y social que representan los distintos países a nivel mundial el porcentaje de mujeres que han recibido violencia en algún momento de su vida por parte de su pareja (o expareja) oscila entre el 15% y el 71% si bien la cifra más frecuente se sitúa entre el 24% y el 53%. Las tasas más bajas corresponden a zonas urbanas de países industrializados, como es el caso de Japón, mientras que las más elevadas se encuentran en áreas rurales de países poco desarrollados como Perú o Etiopía (OMS; 2005). En España disponemos de una serie histórica de tres amplias encuestas sobre el maltrato a las mujeres que han sido realizadas por el Instituto de la Mujer del MTAS en los años 1999, 2002 y 2006. Gracias a ellas hoy tenemos una buena aproximación a la realidad epidemiológica y comunitaria de éste fenómeno en nuestro entorno. Según la última Macroencuesta del Maltrato contra la Mujer de 2006 la prevalencia del maltrato, de acuerdo a las consideraciones legales - o maltrato técnico - es aproximadamente de un 12% anual. Por el contrario y de acuerdo a la subjetividad de las propias mujeres - evaluado por el llamado maltrato autoreferido - la prevalencia alcanza un valor aproximado del 4%. Otros datos de prevalencia obtenidos en estudios específicos, como el realizado por Fontanil y otros (2005) cifran la prevalencia de la VCP en un 20%. Así mismo Ruiz-Pérez y otros (2006), estiman la prevalencia de la VCP en un estudio de detección y cribado en el ámbito de la Atención Primaria en un porcentaje del 30% a lo largo de la vida y del 17% a lo largo del último año.

Todas las aproximaciones epidemiológicas para conocer con exactitud la realidad de la VCP son parciales ya que, como dicen los expertos en epidemiología, para conocer un fenómeno muestral de forma precisa se necesitan dos elementos imprescindibles: una buena muestra y un buen instrumento de medida (Maden, 2007). Dos estudios realizados en España, que comentaremos a continuación, cumplen estos requisitos y además están realizados en dos intervalos temporales lo suficientemente separados para que su comparación sea muy ilustrativa. Se trata de los estudios de Medina y Barberet (2003) y de Calvente, Corral y Estevez (2007).

En 1999 Medina y Barberet (Medina y Barberet, 2003) estimaron la prevalencia de la VCP en España utilizando una versión adaptada al castellano de la Conflict Tactics Scale Revisada (CTS2) de Strauss (Medina y otros, 1998). La muestra estudiada tenía una composición heterogénea formada por un total de 2015 casos de mujeres adultas (mayores de 18 años). La evaluación se realizó por medio de un cuestionario, el CTS2 (Strauss et al, 1996) que es uno de los más válidos y fiables para valorar dimensionalmente la VCP. En general muchos estudios epidemiológicos de VCP utilizan cuestionarios construi-



dos "ad hoc" sin una calidad contrastada por lo que sus resultados pueden estar influenciados por un nivel considerable de error. En este estudio los resultados de prevalencia se ofrecieron en términos de estimación porcentual y para cada una de las escalas del CTS y se incluyeron los intervalos mínimo y máximo de la estimación porcentual. Los resultados encontrados fueron<sup>1</sup>: Violencia psicológica: 42,52% (CI<sub>95%</sub>:40,31%-44,75%); Violencia psicológica grave: 15,21% (CI<sub>95%</sub>:13,64%-16,88%); Violencia física: 8,05% (CI<sub>95%</sub>:6,87%-9,36%); Violencia física grave: 4,89% (CI<sub>95%</sub>:3,97%-5,96%); Violencia sexual: 11,48% (CI<sub>95%</sub>:10,08%-13,01%); Violencia sexual grave: 4,70% (CI<sub>95%</sub>:3,79%-5,97%); Lesiones: 5,76% (CI<sub>95%</sub>:4,75%-6,90%) y Lesiones graves: 2,23% (CI<sub>95%</sub>:1,62%-2,98%) (Medina y Barberet, 2003). En otros estudios de estimación de la prevalencia de la VCP, muchos de ellos organizados por agencias estatales como el realizado en los USA por Tadjem y Thoeness en el año 2000, se suelen obtener los datos a partir de cuestionarios muy genéricos y por tanto los resultados que se obtienen son difíciles de comparar entre ellos. En estos estudios se obtienen estimaciones de prevalencia con distintos indicadores como los siguientes: "autopercepción de la mujer de ser víctima de violencia de pareja" (4,61%; CI<sub>95%</sub>:3,71%-5,66%), "maltrato definido legalmente de acuerdo a las leyes vigentes" (21,16%; CI<sub>95%</sub>:19,33%-23,00%), "cualquier abuso psicológico" (10,73%; CI<sub>95%</sub>:9,41%-12,17%), "cualquier abuso físico" (7,60%; CI<sub>95%</sub>:6,48%-8,85%), etc.. (Medina y Barberet, 2003).

Muy recientemente Calvete, Corral y Estévez (2007) con motivo de un estudio sobre la estructura factorial del CTS2 han descrito la prevalencia de la VCP siguiendo un proceso similar al de Medina y Barberet (2003). La comparación es importante por qué los datos del estudio de Medina y Barberet se obtuvieron en 1999 y los de Calvete, Corral y Estévez son de 2006. En estos 7 años han cambiado muchas cosas en cuanto a la consideración social y legal de la VCP por lo que la comparación adquiere mayor importancia. En la Figura 2 se muestra esta comparación de los datos de prevalencia comunitarios de la VCP según diferentes indicadores obtenidos por medio de la adaptación española de la CTS2.

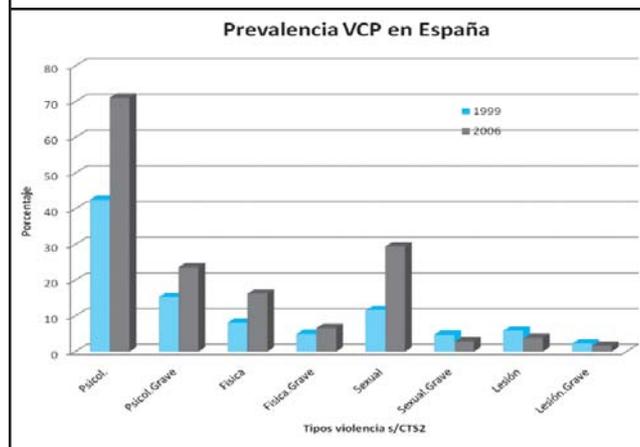
A tenor de estos estudios y de otros realizados recientemente en España que ya hemos mencionado, podemos considerar que las magnitudes epidemiológicas de la VCP en España son similares, quizás algo menores, a las de otros países de condiciones socio-económicas y culturales análogas (Medina y Barberet, 2003).

Uno de los problemas importantes en la comprensión de la VCP, y que afecta especialmente a las formas menos graves de la violencia y especialmente a la violencia psicológica, es que la VCP tiene una realidad objetiva (lesiones, problemas de salud,...) y otra subjetiva (sentirse humillada, despreciada...). Este hecho tiene importantes consecuencias que afectan a la

fiabilidad de la medida de la VCP en los estudios epidemiológicos y clínicos. Así mientras que un 80% de las mujeres objeto de violencia física según su apreciación subjetiva aparecen como víctimas de ese tipo de violencia en cuestionarios como el CTS2, solamente un 4% de las mujeres que aparecen en el CTS2 como víctimas de violencia psicológica se reconocen a sí mismas en tanto que víctimas de ese tipo de violencia y algo parecido sucede, aunque parezca sorprendente, con la violencia sexual (Medina y Barberet, 2003).

Una última consideración criminológica acerca de la extensión real de la VCP. En la mayor parte de los sucesos violentos y delictivos especialmente vergonzantes (agresiones a los hijos, delitos sexuales, etc.), como sucede con la VCP, se cumple el modelo de la "cifra negra" tan habitual en Criminología. El modelo de la "cifra negra" propone la analogía del volumen de un iceberg, del que emerge solamente una pequeña parte por encima del nivel del mar, para estimar la realidad cuantitativa de la delincuencia. La pequeña parte del iceberg que es visible por encima del mar corresponde a la violencia que, por distintos sistemas, se detecta con seguridad pero que, a su vez, esconde una parte muy importante y que hace referencia a la mencionada "cifra negra". Para hacernos una idea de la relación entre la VCP conocida y la "escondida" podemos citar un estudio de 2003, realizado por la Consejería de Asuntos sociales del Gobierno de la Comunidad de Madrid según el cual la relación entre distintos valores de la VCP se observaba a partir de estos datos absolutos: 7 mujeres asesinadas, 252 ingresos de mujeres en casas de acogida, 4.506 denuncias por VCP y 18.747 casos identificados de maltrato físico en una encuesta de victimización (*Informe de la Consejería de Salud de Ma-*

**FIGURA 2**  
**PREVALENCIA DE DISTINTAS FORMAS DE VCP EN ESPAÑA**  
**EVALUADA CON EL CTS2 (STRAUS ET AL. 1996),**  
**OBTENIDAS EN MUESTRAS COMUNITARIAS DE MUJERES**  
**ADULTAS EN 1999 Y 2006 (DATOS EN %)**



<sup>1</sup> De acuerdo a las subescalas que incluye la CTS2



drid- *Violencia contra la Pareja*, 2003). Esta realidad probablemente esté cambiando con el paso del tiempo y las medidas para acabar con la VCP, que han hecho emerger muchos casos desconocidos, pero es una constante en todos los estudios epidemiológicos de la delincuencia y que siempre afectará a la VCP en mayor o menor grado.

Junto con el desarrollo de los estudios epidemiológicos de la VCP se ha avanzado mucho en el conocimiento de los factores de riesgo asociados a la VCP. Conocer las causas de cualquier fenómeno violento no es tarea fácil debido a la complejidad y multiplicidad de factores que lo determinan (Andrés y Redondo, 2007) y el caso de la VCP no es ninguna excepción. Aparte de las explicaciones generalistas que atribuyen a la diferencia histórica de roles sociales entre hombre y mujer y la discriminación de ésta última, no hay muchos modelos explicativos completos que describan y analicen los procesos y mecanismos que causan la VCP. En cambio hoy disponemos de un buen nivel de conocimiento de los factores de riesgo estrechamente asociados a la VCP y en concreto a los factores que afectan al agresor y, en menor medida, a la víctima (Dobash y Dobash, 1979; Hotaling y Sugarman, 1986; Stith, 2004) lo que permite una eficaz tarea predictiva y preventiva. Muchos estudios están basados en los tratamientos psicológicos (mayoritariamente de tipo grupal) y muestran tasas de reincidencia que se sitúan entre el 16% y el 47% (R. M. Tolman & Edleson 1995).

Los hechos violentos, como por ejemplo las agresiones violentas contra la pareja o las agresiones sexuales, no son predecibles. En cambio, la probabilidad de que estos sucedan, sí (Hart, S. 2001). De igual modo que disciplinas como la economía, la meteorología, la sismología, las ingenierías, la salud pública, etc. no pueden delimitar los sucesos concretos que ocurrirán en el futuro si que disponen de procedimientos adecuados para predecir el riesgo de que sucedan. Igualmente en el caso de la VCP se puede predecir el riesgo de que suceda. La predicción de un fenómeno futuro se hace combinando informaciones procedentes de la presencia de factores de riesgo y de protección que, en cada configuración puntual, generan una probabilidad determinada que aquel hecho suceda en el futuro y en un escenario probable.

Los factores de riesgo son características asociadas con un incremento de la probabilidad que suceda un determinado hecho, aquí puede ser un acto de violencia física, sexual o de otra naturaleza. Pese a que la presencia de uno o más factores de riesgo no indica necesariamente que se dé una determinada relación causal, si que se cumple que la probabilidad de un suceso asociado a los factores de riesgo aumenta. Lo mismo pasa con los factores protectores, pero a la inversa, es decir la presencia de estos factores de protección reduce la probabilidad de aparición de un determinado hecho. Gran parte de la búsqueda estimulada por la voluntad de prevenir y de valorar el riesgo que sucedan, en este caso, hechos violentos

contra las mujeres, se da como resultado de la investigación epidemiológica que hemos descrito anteriormente. Un resultado habitual es encontrar una larga lista de estos factores que, a veces, hace falta depurar en función de la influencia ponderal o cuantitativa que tienen sobre la probabilidad de aparición de un hecho violento.

Los factores de riesgo de la VCP se han ido compilando al mismo ritmo que se generaban en los estudios empíricos que buscaban asociaciones entre causas y consecuencias de la VCP. Numerosos y variados factores componen hoy un listado de factores de riesgo de la VCP que tienen un papel de mayor o menor intensidad en el inicio, mantenimiento y agravamiento de las distintas formas de VCP. Estos factores de riesgo no son independientes entre sí y actúan diacrónica y sincrónicamente en la producción de los actos violentos y tienen efectos ponderales muy diversos (Stith et al, 2004).

Un resumen completo y exhaustivo de los factores de riesgo de la VCP se ha presentado, a partir de un meta-análisis, en Stith et al. (2004). Este trabajo organiza los diferentes factores de riesgo en términos del modelo de VCP propuesto por Dutton (Dutton, 1995). Este modelo parte de las insuficiencias de analizar la violencia contra la pareja como un hecho simple derivado de las creencias patriarcales del agresor o de la presencia de disfunciones psicológicas del agresor e incluye muchos otros factores relacionados con la VCP. Esta organizado en cuatro niveles, del más amplio al más restrictivo. Estos niveles incluyen factores del Macrosistema (Social), que incluye las creencias y los valores ideológicos generales de la cultura donde vive el agresor. El siguiente nivel es el Exosistema (Comunitario), que incluye todo aquello que hace referencia a las estructuras sociales formales e informales donde vive el agresor y lo conectan con las Macroestructuras antes mencionadas. El tercer nivel es el Microsistema (Grupal), que agrupa las variables que están relacionadas directamente con el contexto del abuso y las relaciones inter-individuales de pareja. Por último, se proponen las variables del nivel Ontogenético (individual), que hacen referencia específica a la biografía e historia del desarrollo del agresor. Según este modelo los niveles están anidados entre ellos, siendo el Macrosistema el más incluyente y el resto se van agrupando jerárquicamente uno dentro del otro. Así se entienden las influencias recíprocas (y que actúan a lo largo del desarrollo) que mantienen entre ellos. Estos factores son de naturaleza variada: emocionales, actitudinales, etc., pese a que ocupan niveles de integración diferentes. Esta es una versión revisada del modelo ecológico de Bofrenbenner que aplica el análisis de la OMS en su estudio sobre violencia y salud (Krug, et al. 2002) pero específico para la organización de los factores de riesgo de la VCP.

En la Tabla 1 Se recogen algunos de estos factores de riesgo que tienen mayor efecto en la variación de la VCP. El hecho que aparezcan muchos factores influyendo en el riesgo de la violencia de pareja, pero que ninguno de ellos tenga un prota-

gonismo esencial, nos indica que la realidad individual de la violencia contra la pareja es multi-causal. Es muy difícil que una sola variable sea responsable de la variabilidad de la expresión de la conducta violenta.

Por último hace falta recordar que los factores de riesgo lo son de formas específicas de violencia (Andres-Pueyo y Redondo, 2007). Así, una experta en el tema de la valoración del riesgo de violencia física sobre la pareja, J.C. Campbell, indica que se deben distinguir tres tipos de violencia contra la mujer, en el seno de la pareja y que podemos predecir diferencialmente: el asesinato de la pareja, nuevas agresiones físicas o sexuales sobre la pareja o la reincidencia delictiva en agresores de pareja. Cada uno de estos tipos de violencia tiene unos predictores diferentes que se encuentran organizados en instrumentos de predicción particulares. Así, para evaluar el riesgo de asesinato se utiliza el Danger Assessment Tool (DA) (Campbell, 1995); para valorar el riesgo de nuevos ataques sobre la pareja utilizamos SARA (Kropp et. al. 1995); y para valorar el riesgo de reincidencia de delinquentes penados por violencia doméstica se utiliza el Kingston Screening Instrument for DV (KSID) (Gelles y Tolman, 1998). Cada uno de ellos tiene un conjunto de factores de riesgo comunes y específicos de la VCP según el comportamiento cuyo riesgo de aparición se quiere estimar. En España no se disponía de ninguno de estos instrumentos adaptados y nuestro grupo de investigación consideró

que sería apropiado adaptar la SARA, para su uso profesional, y también una versión piloto del DA<sup>2</sup>.

Se conocen una importante cantidad de motivos, razones y tipos de conflictos que están relacionados con la VCP. En 1986 Hotaling y Sugarman (1986) realizaron un meta-análisis para identificar los factores de riesgo de la violencia intra-familiar donde analizaron 52 estudios caso-control realizados entre los años 1970 y 1985 en los cuales identificaron más de 97 factores de riesgo de violencia del marido sobre la esposa. Entre estos factores de riesgo aparecían: ser testigo o víctima de violencia cuando era niño o adolescente, el consumo de alcohol y la violencia hacia otros miembros de la familia cuando niño. Asimismo aparecían otros factores de riesgo tales como desempleo, bajo nivel de ingresos, bajo nivel educativo alcanzado y falta de asertividad que, como es bien sabido, son factores de riesgo típicos en muchos tipos de delincuencia (Redondo y Andres-Pueyo, 2007).

En función de los tipos de estudios, clínicos, forenses o epidemiológicos, encontramos distintas propuestas de factores de riesgo. Cada uno tiene su utilidad y además aportan informaciones relevantes y complementarias. Así el resumen de Tjaden y Thoehnes (2000) es especialmente práctico a efectos probabilísticos. Estas autoras han descrito los siguientes factores de riesgo y las odds ratio (OR) correspondientes para distintos tipos de VCP:

Tabla 1				
Factores de riesgo de violencia contra la pareja descritos a partir del Meta-análisis de Stith (2004). Hay que destacar que únicamente se incluyen definiciones genéricas de los factores de riesgo y así mismo que los factores pueden tener relaciones positivas o negativas con respecto a la VCP. Los factores en negrita son predictores más potentes. La organización de los mismos se ajusta a la clasificación de Bronfenbrenner (ver texto).				
	Macro-sistema	Exo-sistema	Micro-sistema	Ontogénico (individual)
<b>AGRESOR</b>	Cultura Valores sociales Ideología. Creencias sociales	<b>Trabajo</b> <b>Nivel educativo</b> <b>Estrés laboral/vital</b> Violencia contra familiares (no-parejas) <b>Ingresos económicos</b> Detenciones anteriores <b>Edad</b>	Víctima infantil de abusos <b>Relaciones Sexuales forzadas</b> Acoso <b>Satisfacción pareja</b> Separación pareja Control sobre la pareja Maltrato animales <b>Celos</b> <b>Abuso emocional y/o verbal</b> <b>Historial de agresiones sobre la pareja</b>	<b>Abuso drogas ilegales</b> <b>Odio/hostilidad</b> <b>Actitudes disculpen la violencia contra las mujeres</b> <b>Ideología tradicional en roles sexuales</b> <b>Depresión</b> <b>Abuso de alcohol</b> Empatía
<b>VÍCTIMA</b>	Cultura Valores sociales Ideología. Creencias sociales	<b>Trabajo</b> <b>Nivel educativo</b> <b>Ingresos económicos</b> Ayuda social <b>Edad</b>	Satisfacción pareja Separación pareja <b>Num/presencia hijos</b> <b>Violencia contra la pareja</b>	<b>Miedo</b> Embarazo Odio/hostilidad Abuso drogas ilegales Actitud disculpa la violencia contra las mujeres <b>Abuso de alcohol</b> <b>Depresión</b>

<sup>2</sup> Disponibles en [www.ub.edu/geav](http://www.ub.edu/geav)

Para violencia física: tener una pareja que realiza agresiones verbales habitualmente (OR=7,63), tener una pareja celosa (OR=2,69), haber sido víctima de abusos en la infancia (OR=2,59), cohabitar con parejas sin relación administrativa formalizada (OR=1,40) y pertenecer a una minoría o grupo de personas con discapacidad (OR=1,40).

Para la violencia sexual: la pareja realiza amenazas graves (OR=3,53), el agresor dispone de armas (OR=2,53), la víctima está en el rango de edad entre 18 y 25 años (OR=2,11), el agresor es el marido (OR=1,69) y el agresor abusa del consumo de alcohol y otras drogas (OR=1,55).

Además de los factores de riesgo, estáticos e históricos, los motivos de la VCP, especialmente en un sentido proximal también son variados. Entre ellos destacan los conflictos de pareja (O'Leary y Maiuro, 2001). Sabemos que los conflictos entre los miembros de la pareja tienen una importante variedad de causas: vida cotidiana, infidelidad, problemas económicos, el cuidado y la atención a los hijos, problemas domésticos, malas relaciones sexuales, celos, posesividad, control y sentimientos de posesión (Dobash & Dobash, 1979) que en distinto grado son antecedentes de la VCP. Además del conocimiento de los factores de riesgo y su importancia cuantitativa el análisis funcional de la VCP ofrece resultados importantes para conocer la motivación de la VCP. Dobash y Dobash (1984) describieron la frecuencia de las distintas razones que provocan sucesos violentos entre los miembros de la pareja. Entre ellas destacan: los celos sexuales y la "posesividad" (45%); las expectativas sobre el trabajo doméstico (16%), los problemas económicos y relacionados con el dinero (18%), los problemas relacionados con el "status" social o rol social (3%), rechazo a las demandas sexuales (2%), intento de abandono por parte de la mujer (10%), dificultades con los amigos o parientes (4%), el abuso del alcohol por parte del marido (6%), causas relacionadas con los hijos (4%) y por otras razones (3%). Es interesante destacar la convergencia de estos resultados con los aportados por la Policía a partir de sus atestados. La Policía en los registros de sus intervenciones observó que en sucesos graves de violencia contra la pareja los antecedentes tenían que ver con: celos sexuales y posesividad un 12%, problemas relacionados con las tareas domésticas un 37% y las amenazas o intentos de abandono por parte de la mujer en un 17%. Los estudios transculturales sugieren que los celos o la infidelidad sexuales están presentes en la mitad de éstos sucesos violentos y que la falta en el cumplimiento de las obligaciones de la mujer sustentan otra parte de la causalidad de este tipo de violencia (O'Leary et al, 2007).

La gama de situaciones/razones que conducen a la realización de agresiones sobre la mujer es variada, y entre ellas se encuentran acontecimientos como "encontrar a la mujer hablando con desconocidos en la parada de un autobús", "el uso inadecuado de ropa al vestir o de un maquillaje determinado" "la negativa y el rechazo a las demandas sexuales del hom-

bre" "a una discusión por la bebida excesiva", "a una petición para que el marido volviese pronto a casa" por mencionar solamente algunos. Hay tres temas prominentes en los sucesos de VCP: amenazas para la continuidad o mantenimiento de la relación de pareja, los acontecimientos estresantes vitales y los problemas derivados del consumo del alcohol y otras drogas (Walker, 1984; Dutton, D. 1995, O'Leary y Maiuro, 2001). Estos mismos autores destacaron que en las relaciones de pareja la violencia se utiliza para el control de la pareja de cuatro formas distintas: dominación de las discusiones, dominación directa de la mujer y la relación de pareja, evitando que la mujer deje la relación, y el control de la propiedad del cuerpo de la mujer. También se ha estimado que los celos sexuales desencadenan entre un 7 y un 41% de los sucesos de VCP (Block y otros, 2001). Estos autores refieren que un 86% de las mujeres describieron que sus parejas eran celosas y que no querían que ellas hablasen con otros hombres ni con otras mujeres.

Varios estudios han demostrado que la separación y el alejamiento de la mujer tienen una influencia muy importante en el riesgo de VCP grave y muy grave en una proporción que varía entre el 25 y el 52% de los homicidios de pareja (Stout, 1993). La violencia mortal motivada por la separación suele ser inmediata y cesar el peligro al pasar un año de la separación (Wilson y Daly, 1993; Belfrage, et al. 2004) y, a menudo, ocurre en menos de un mes (Stout, 1993). Block y Christakos (1995) encontraron que los agresores varones podían asesinar a sus parejas cuando éstas se separaban o amenazaban con abandonarlos y constataron que los sucesos de violencia contra la pareja son más graves después de que los miembros de la pareja se hayan separado (Block y Christakos, 1995). Berk, y otros (1983) encontraron que el uso de las órdenes de detención aumenta la probabilidad de que las mujeres experimenten abusos graves en respuesta a estas denuncias al comparar estos comportamientos con grupos de mujeres que no denunciaron a sus parejas. Estos estudios sugieren que el haber convivido con un agresor es un factor que aumenta el riesgo de violencia cuando la mujer decide abandonar o romper la relación de pareja (Block, Skogan, Fugate y Devitt, 2001).

Numerosos factores de riesgo y de naturaleza variada están relacionadas significativamente con la VCP, sin embargo recientemente en un estudio de modelización multivariado de las relaciones que mantienen entre sí los miembros de la pareja (y en función del agresor y la víctima) realizado por O'Leary (O'Leary et al. 2007) se han descrito una serie relativamente pequeña de tres factores que se relacionan directamente con la ejecución de actos de violencia en el seno de la pareja. Estos tres factores son: la dominancia y los celos, el conflicto o desajuste marital (de pareja) y los síntomas depresivos o de desbordamiento emocional. (O'Leary et al. 2007). De hecho estos tres factores recuerdan los argumentos más importantes dados por las tres tradiciones que han formulado modelos interpretativos de las causas de la VCP. Para la tradición feminista el control,



los celos y la dominancia machista ocupan el papel central de la VCP. Para la orientación más criminológica el motivo central de la VCP son los conflictos de pareja que están bien identificados por medio de la variable "ajuste marital". Por último el enfoque o aproximación clínica o psicopatológica enfatizan el papel de las variables bien representadas por los trastornos afectivos y emocionales. Estas tres variables quizás sean, en un sentido de predicción inmediata tan relevantes o más que los listados que hemos comentado, pero no conviene olvidar que estos tres factores, a su vez, forman parte de una maraña de interacciones que se prolongan en el tiempo y justifican la cronicidad y especificidad de la VCP.

En las estrategias para reducir y eliminar la violencia contra la mujer destacan las campañas de prevención, la formación de especialistas en detección precoz de la VCP, la promulgación de leyes contra la VCP, la dotación de recursos para evitar la revictimización de las mujeres agredidas y, también, la valoración del riesgo de violencia puesto que estos procedimientos permiten conocer de forma constante las variaciones del riesgo de violencia contra la mujer y la aplicación de medidas de protección proporcionadas al nivel de riesgo identificado. La valoración del riesgo se convierte en un procedimiento imprescindible para la gestión del futuro del agresor y de la víctima. Además los instrumentos de valoración del riesgo de violencia contra la pareja son de gran ayuda a los profesionales que trabajan en contextos forenses, victimológicos, penitenciarios, de asistencia social y de orientación familiar para prevenir la violencia contra la pareja. También se utilizan para valorar los niveles de riesgo de violencia en tratamientos e intervenciones sobre agresores y para revisar la calidad de las decisiones tomadas en procesos civiles o penales en litigios donde la probabilidad de que surja violencia contra la pareja es patente.

Una de las formas de intervención preventiva en la VCP es la predicción de la violencia futura ya que de esta forma se pueden evitar nuevas agresiones e incluso la muerte de la mujer (Dutton y Kropp, 2000; Hilton y Harris, 2005). La probabilidad de identificar a los agresores de pareja en cuanto que reincidentes es baja cuando no se aplican procedimientos de valoración del riesgo porque los factores clásicos de peligrosidad, enfermedad mental grave e historial criminal, no suelen aparecer en la mayoría de agresores de pareja y por ello son muy frecuentes los llamados "falsos negativos" y las creencias en mitos que se demuestran falsos en la causalidad de la VCP. Por el contrario y en momentos de gran alarma social la posibilidad de que los técnicos policiales, los jueces y otros profesionales se equivoquen se da en la dirección opuesta, es decir que se cometen muchos "falsos positivos" en la predicción de la reincidencia de la violencia de pareja.

Hay muchas razones para utilizar las técnicas de predicción de la violencia en la VCP, todas confluyen en la intención de proteger eficazmente a la víctima, pero hay algunas razones

más explícitas que queremos mencionar. Una de ellas, que avala la aplicación de los procedimientos de valoración del riesgo de violencia en la VCP, es el hecho de que las mujeres víctimas generalmente no son conscientes del nivel de riesgo que corren en algunas situaciones (Hecker y Gondolf, 2004). En el caso de los asesinatos de pareja aproximadamente la mitad de las víctimas no consideraban que estuvieran en riesgo de muerte a manos de su pareja (Campbell et al., 2003). Otra razón hace referencia a la necesidad de pronosticar la violencia que ocurre en el ámbito doméstico y está relacionada con el tipo de violencia del que nos ocupamos, que es típicamente muy repetitivo (Campbell, 1995; Dutton & Kropp, 2000; Gondolf, 1997; Quinsey, et al. 1998).

Otra serie de razones son de carácter más profesional como son la mejora de la consistencia de las decisiones pronósticas y la transparencia de los procesos que los profesionales realizan para decidir sus pronósticos y predicciones (Kropp et al, 1995). Además podemos incluir otras de carácter más profesional: a) Ayuda en la toma de decisiones pronósticas; b) Aumentar el rigor y sobre todo la transparencia de las decisiones para reducir los resultados negativos de las demandas de responsabilidad civil resultantes de estas decisiones, c) la protección de los bienes y la seguridad de las víctimas y agresores, d) la gestión de la seguridad y e) la prevención de la VCP. Como es lógico una estimación reiterada y una gestión adecuada del riesgo es la secuencia más apropiada para la prevención individualizada de la violencia.

A diferencia de otros tipos de violencia en el caso de la VCP podemos ser optimistas y anticipar que la valoración del riesgo es un procedimiento potente para la predicción futura de la VCP. Este optimismo se ve apoyado por la existencia de instrumentos que, como el SARA, facilitan la tarea de la predicción. El uso de instrumentos de predicción basados en estrategias actuariales o mixtas (Andrés-Pueyo y Redondo, 2007) es muy recomendable en el caso de la VCP porque las tasas base o prevalencia de la misma son muy altas y esto avala el uso de estas técnicas con muy buenos resultados (Dutton y Kropp, 2000). En el único caso donde este optimismo es más limitado es en la predicción del asesinato de la pareja ya que su escasa prevalencia hace difícil una predicción eficaz. La prevalencia de asesinato de mujeres en España se sitúa en torno al 0,3 por 100.000 mientras que la violencia contra la mujer oscila entre el 4 y el 12% en 2006 (MTAS, 2006). Además podemos indicar dos ventajas más que facilitan la predicción de la VCP: el acceso relativamente fácil a la información sobre el agresor que facilita la víctima o su entorno y el conocimiento bastante completo de los factores de riesgo más importantes en este tipo de violencia (Kropp et al. 1995; Hilton y Harris, 2005).

Como conclusión creemos que es interesante tener en cuenta la siguiente observación. El conocimiento de la técnica de la valoración del riesgo, para la predicción de la violencia, nos dice que nunca podremos saber si una persona realizará un



determinado acto violento en el futuro sólo podremos estimar la probabilidad de que, en determinadas ocasiones y condiciones (en un entorno familiar, escolar, etc.) y para un intervalo temporal limitado (semanas o meses) aparezca un acto violento. Por lo tanto, la predicción de la violencia se transforma en una valoración del riesgo relativo de que suceda un comportamiento violento por parte de una persona en un entorno determinado y por un periodo temporal más o menos preciso. Este comentario es de absoluta vigencia en el procedimiento de predicción de la VCP donde las influencias de múltiples variables actuando conjuntamente son la norma que regula estas conductas.

### LA GUIA SARA PARA LA VALORACION DEL RIESGO DE VIOLENCIA CONTRA LA PAREJA

La S.A.R.A. (Spouse Assault Risk Assessment) es una guía de valoración del riesgo de violencia contra la pareja que fue desarrollada originalmente por P. Randall Kropp, Stephen D. Hart, Christopher D. Webster i Derek Eaves, y se editó por primera vez en 1993 siendo su segunda edición de 1995 la que hemos adaptado al español (Andrés-Pueyo y Lopez, S. 2005). La S.A.R.A. es una guía de gran utilidad diseñada para valorar el riesgo de violencia grave (esencialmente violencia física y sexual) entre miembros de una pareja sentimental (actual o pasada) en cualquiera de las situaciones donde puede ser necesaria esta valoración, desde demandas civiles que enfrentan a las parejas o exparejas, litigios por custodia de los hijos, separación y divorcio, denuncias penales por malos tratos, valoración del riesgo de reincidencia, estimación del riesgo de violencia física inminente, etc.. Tiene el formato de una guía, un pequeño libro que se adjunta al protocolo de valoración en la misma línea y diseño que otros instrumentos como el HCR-20 o el SVR-20 (ver Andres-Pueyo y Redondo, 2007).

La SARA sigue el procedimiento de los métodos de juicio mixto, clínico-actuariales, para la valoración del riesgo basándose en el chequeo de 20 factores de riesgo de VCP. La S.A.R.A. requiere de los evaluadores decidir sobre la presencia y/o ausencia de los factores de riesgo así como considerar si entre estos factores hay algunos considerados "críticos" (es decir específicamente muy relevantes), para informar de forma sencilla sobre la probabilidad de que un agresor pueda volver a reiterar la conducta violenta, en un plazo de tiempo aproximado entre 3 y 6 meses después de la valoración.

El primer paso en la construcción de la SARA fue realizar una revisión extensa y precisa de la literatura clínica y de investigación relacionada con los estudios de riesgo para la VCP. La revisión identificó numerosos estudios que aportaban información sobre los factores de riesgo que distinguían a los agresores de pareja de aquellos otros que no agredían a sus parejas (Hotaling y Sugarman, 1986). Otros habían identificado los factores de riesgo de VCP en situaciones en las que el agresor había sido denunciado y condenado o estaba en trata-

miento (Gondolf, 1988). Muchos de los factores de riesgo relacionados con la VCP aparecían también en estudios relacionados con el riesgo de violencia general (Monahan y Steadman, 1994). De la revisión bibliográfica se obtuvieron numerosas propuestas relacionadas con la valoración del riesgo de violencia de pareja que a veces se identificaba con el término "evaluación del riesgo de asesinato de la pareja" o "evaluación de la necesidad de alertar a la pareja". El resultado de este ejercicio realizado entre investigadores y profesionales fue un protocolo de 20 elementos, que en el contexto del SARA se denominan ítems por su similitud con los elementos que constituyen los tests psicológicos, si bien son más etiquetas identificativas de los factores de riesgo que formulaciones que requieren una respuesta por parte de agresores o víctimas. Estos factores de riesgo se agrupan en cinco secciones que son:

1. Historial delictivo. La existencia de una historia anterior de delincuencia, aunque no esté relacionada con delitos de agresión a la pareja está fuertemente asociado al riesgo de reincidencia en la agresión sobre la pareja. Hace referencia tanto la historia de violencia propiamente dicha como al incumplimiento de las sentencias o medidas dictadas por un tribunal u otras instancias jurisdiccionales. Incluye tres elementos: "Violencia anterior contra los familiares", "Violencia anterior contra desconocidos o contra conocidos no-familiares y la "Violación de la libertad condicional u otras medidas judiciales similares"
2. Ajuste psicossocial. Dos de los ítems de la SARA reflejan la observación que la violencia está asociada a recientes y continuados desajustes psicossociales. "Problemas recientes en las relaciones de pareja" y "Problemas recientes de empleo y trabajo". No es muy importante, en el contexto de la valoración del riesgo, saber si el desajuste está motivado por un problema psicopatológico más o menos crónico o es producto de una situación financiera o personal de estrés grave. En cualquier caso, estos factores aparecen siempre como buenos predictores de la VCP. Además en esta sección aparecen otros ítems como "Víctima y/o testigo de violencia familiar en la infancia y/o adolescencia", el "Consumo/Abuso reciente de drogas", las "Ideas/intentos de suicidio y/o homicidio recientes", los "Síntomas psicóticos y/o maníacos recientes" y el "Trastorno de personalidad con ira, impulsividad e inestabilidad conductual". Se considera que el trastorno mental está asociado con dificultades en el uso de las estrategias de afrontamiento y con una situación de estrés social e interpersonal acrecentado y, por eso, los individuos que tienen un trastorno mental y/o un trastorno de personalidad tienen mayor predisposición a actuar y tomar decisiones inadecuadas en situaciones de conflicto real o imaginado con la pareja (Arbach y Andres-Pueyo, 2007; Maden, 2007).
3. Historia de violencia de pareja. Esta sección incluye siete ítems relacionados con la violencia anterior sobre la pareja



y tiene una enorme especificidad para la VCP, igual que los ítems de la primera sección. Los ítems de esta sección son: "Violencia física anterior", "Violencia sexual i/o ataque de celos en el pasado", el "Uso de armas y/o amenazas de muerte creíbles", el "Incremento reciente en la frecuencia o gravedad de las agresiones". Los tres ítems siguientes se ocupan de las conductas o actitudes que acompañan a la conducta agresiva. "Violaciones e incumplimientos anteriores de las órdenes de alejamiento", la "Minimización extrema o negación de la violencia anterior sobre la pareja" y las "Actitudes que justifican o disculpan la violencia contra la pareja".

Estos factores de riesgo se refieren a los acontecimientos anteriores a la denuncia o motivo que genera la valoración (éstos se incluyen en la última sección de la SARA). Por ello los evaluadores han de ser especialmente cautos en distinguir la magnitud del riesgo percibido atribuible a los sucesos formalmente documentados (que generalmente se aceptan como válidos o verdaderos) del riesgo atribuido a los sucesos denunciados presentes (que son los que se presentan en la situación inmediatamente anterior a la valoración). Técnicamente llamamos al hecho que genera la valoración "index offense" de difícil traducción al español, pero operativamente muy importante en el uso de la SARA.

- 4.- Delito/agresión actual (que motiva la valoración). Esta sección comprende tres ítems similares en cuanto a su contenido a otros que aparecen en la sección anterior, pero que hacen referencia exclusiva a la agresión más reciente o la que ha motivado la valoración: "Violencia sexual grave", "Uso de armas y/o amenazas de muerte creíbles" y "Violación o incumplimiento de las órdenes de alejamiento".
- 5.- Otras consideraciones. Esta sección final no contiene ningún ítem particular o específico. Está disponible para que el evaluador anote aquellas consideraciones que están presentes en un caso concreto, que comportan un alto riesgo de violencia de pareja, pero que son mucho más infrecuentes que las que se incluyen en el protocolo. Ejemplos de este tipo de aspectos son: la historia de comportamientos de acoso y persecución, antecedentes de conductas de tortura, sadismo sexual o de mutilación de las parejas sexuales u otros comportamientos similares.

Una vez concluida la etapa detallada de decisiones en torno a cada ítem y de la importancia crítica de los mismos, se debe realizar la valoración final, que consiste en decidir sobre del riesgo de violencia del caso. Conviene señalar dos cosas previas que enmarcan el resultado de la valoración. La primera es que cada valoración está circunscrita a una duración temporal propia del caso (a veces son 6 meses o un año), pero no se toman decisiones de validez indeterminada en el tiempo. La segunda es que cada valoración es sobre un tipo determinado de violencia y que no se puede generalizar a otras de forma automática. Es decir, que si valoramos el riesgo de vio-

lencia sexual no podemos pretender que servirá por predecir también los maltratos psicológicos de la pareja o el riesgo de suicidio.

La tarea de resumir la valoración final del riesgo de violencia mediante el uso de esta "guía" se hace de forma no-reglada ni ponderada cuantitativamente, es decir sin seguir un algoritmo preciso de decisión, a juicio del evaluador. Generalmente se hace teniendo en cuenta el número de ítems que están presentes en la valoración y de aquellos ítems críticos destacados en la misma. La valoración final se resume en cuatro niveles: bajo, moderado, elevado e inminente, muy habituales en todos los procedimientos de valoración del riesgo en ámbitos tan variados como la meteorología, la economía y otros riesgos naturales o sociales.

La última etapa del proceso de valoración del riesgo es la que corresponde a la comunicación y difusión de los resultados de la misma valoración. Hay que destacar que normalmente las valoraciones del riesgo de violencia forman parte de diferentes procesos cómo pueden ser: decisiones policiales y de protección y seguridad, en procedimientos judiciales o penitenciarios, revisiones forenses de situaciones personales de agresores y víctimas, servicios de atención a las víctimas, etc. Son, por lo tanto, unas valoraciones dirigidas a responder a demandas que hacen agentes externos a los responsables de las valoraciones. Conviene señalar que la información que se puede dar de estas valoraciones, por su propia naturaleza, está condicionada a la duración temporal del pronóstico y a la relatividad probabilística de que suceda, puesto que, como hemos insistido, la predicción del riesgo de violencia no determina la ocurrencia de un hecho concreto sino que estima la probabilidad de que suceda dicha conducta.

Todo este proceso permite al evaluador, más que a cualquier otro profesional, inferir elementos de gestión del riesgo de comportamientos violentos para su posterior aplicación. Haber analizado exhaustivamente la historia del agresor, haber profundizado en el estado clínico del mismo en el momento de la valoración y haber especulado sobre el futuro de este sujeto en condiciones y escenarios diferentes, permite realizar propuestas de gestión del riesgo muy individualizadas y, por lo tanto, prácticas para todos aquellos responsables de la violencia contra las mujeres.

Para valorar la capacidad predictiva de la adaptación española de la SARA, realizamos un estudio retrospectivo de valoración del riesgo de VCP y su reincidencia en una muestra representativa de víctimas que interpusieron una denuncia a sus parejas o exparejas sentimentales en los Juzgados Penales de la Audiencia Provincial de Barcelona durante los años 2004 y 2005. Se analizaron los expedientes judiciales y los peritajes que había realizado el Equipo de Asesoramiento Técnico Penal de Barcelona, del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya. Se analizó una muestra de 102 parejas, un total de 204 sujetos, de los cuales se hizo un seguimiento de 12 me-



ses para evaluar la reincidencia de los agresores y la precisión de los pronósticos realizados con la administración a posteriori de la SARA.

En este estudio, el primero realizado en España para contrastar la utilidad y eficacia de la SARA, se revisaron los veinte ítems de la SARA y se creó, además, un protocolo de recogida de datos referentes a otros factores de riesgo de violencia de pareja identificados en la literatura científica reciente (Stith, 2004) que no están recogidos en el SARA de forma explícita. Se obtuvieron un total de 166 variables agrupadas en 7 categorías: información sociodemográfica, antecedentes familiares, antecedentes personales, relación sentimental con la víctima, historial de violencia del agresor, historial de violencia contra la víctima y delito o agresión actual que motiva la valoración.

Los resultados del estudio, resumidos con brevedad, mostraron en primer lugar la realidad crónica y repetitiva de la VCP ya que un 73,5% de las víctimas afirmaban haber sido agredidas físicamente con anterioridad a la denuncia interpuesta (el "index offense"). En cuanto al maltrato psicológico el porcentaje aumenta hasta un 85,3%. También se pudo comprobar que el 44% de las mujeres agredidas de la muestra no se separaron de su pareja sentimental, a pesar de existir largos historiales de malos tratos (la media de años de convivencia de todas las parejas de la muestra fue de 13,7 años).

Respecto a los factores de riesgo, exclusivos de los agresores, obtuvimos los siguientes resultados: dificultades de aprendizaje y trastornos de la conducta en la infancia (23,5%), ira, hostilidad o irritabilidad, inestabilidad emocional (79,4%), habían agredido a otras personas y tenían otros antecedentes delictivos (44,1%), presentaban minimización extrema o negación de la violencia con un incremento de la frecuencia y/o gravedad de las agresiones (78,4%). En relación a los factores de riesgo propias de las víctimas cabe destacar una elevada presencia de trastornos afectivos (69,6%), haber sido agredida por otras parejas anteriormente (13%) y tener sentimientos de miedo y ansiedad (79,5%) (Para más detalles ver Lopez y Andres Pueyo, 2006)

Por lo que respecta a los resultados obtenidos exclusivamente por medio de la guía y que sirvió de valoración final (tanto cualitativa como cuantitativa) de la SARA, obtuvimos una puntuación promedio de los agresores de la muestra estudiada de 19,58 (sd:6,88) considerando la conversión cuantitativa recomendada por los autores a efectos de estudios empíricos. Del total de los agresores valorados en este estudio un 60% han sido reincidentes en el periodo de postvaloración (empleamos como indicador un nuevo procedimiento judicial un año después de la sentencia y de acuerdo a un nuevo procesamiento judicial en las mismas instancias donde se realizó el estudio). Entendemos que esta estimación de reincidencia, dada la restricción tan grande para su constatación, está en el rango bajo de la reincidencia de la VCP. A su vez, en el estudio hemos podido evidenciar que la valoración global con el SARA tuvo una

elevada capacidad predictiva clasificando correctamente (es decir como probables futuros agresores) al 85% de los reincidentes y (probables futuros no-agresores) al 72% de los no reincidentes. Por otra parte, todos los agresores que habían obtenido una puntuación total de la SARA por encima de la media, tenían una probabilidad de ser reincidente en un futuro casi seis veces mayor que los que puntuaban por debajo de la media ( $X^2:16.8$ ; gl:1;  $p<0.001$ ; OR: 5.77; IC 95%=2.4-13.8). Estos valores son similares a los que se encuentran en otros estudios de valoración psicométrica de la SARA (Grann y Wedin, 2002).

El número creciente de agresores de pareja que son identificados por la policía o implicados en procesos judiciales ha aumentado las demandas de valoración del riesgo de VCP. La motivación inicial para el desarrollo de la SARA fue facilitar la realización de las valoraciones de riesgo de violencia de pareja en el contexto de la actuación de la policía y los cuerpos de seguridad y la justicia penal. También se realizan en otros contextos como el penitenciario, el de la justicia civil o el control de calidad y la revisión de incidentes críticos de VCP.

La valoración de riesgo resulta útil en el ámbito penal en diferentes momentos del proceso, por ejemplo, tras la detención de una persona por actos relacionados con la violencia de pareja o bien cuando la naturaleza de la denuncia o el historial del denunciado puedan indicar la adecuación de dictar prisión preventiva o algunas restricciones de libertad (por ej. una orden de alejamiento). Por otra parte, las valoraciones de riesgo también suelen solicitarse durante el juicio para asesorar al juez acerca de la medida o pena a aplicar a un agresor (libertad condicional, reclusión, medidas alternativas). Durante el cumplimiento de la sentencia las valoraciones de riesgo pueden servir a los técnicos penitenciarios, para el desarrollo de planes de tratamiento así como para determinar la conveniencia o no de las visitas de familiares, los contactos "bis a bis" o los permisos temporales. En el caso de agresores que han estado en un centro penitenciario, las valoraciones pueden ayudar a los técnicos a determinar la conveniencia o las condiciones de la libertad condicional y también el plan de reinserción a la comunidad. Para un agresor que está residiendo en la comunidad y que está finalizando el cumplimiento de la condena, la valoración puede informar al equipo de tratamiento de la necesidad de comunicar a las autoridades competentes del riesgo que representa esta persona antes de finalizar el proceso completamente.

También se puede utilizar la SARA en el ámbito de la justicia civil en el que cada vez hay más interés por los temas de violencia familiar. Las valoraciones de riesgo de violencia contra la pareja se dan cada vez con mayor frecuencia en el contexto de las separaciones y divorcios y también en los procesos de custodias y visitas de los hijos/as. Estas valoraciones son especialmente importantes ya que la separación de la pareja puede actuar como desencadenante y precipitante de la violencia de



pareja y estas situaciones conflictivas incrementan el riesgo de repetición de conductas violentas y también facilitan la escalada de la violencia (McMillan, Wathen with the Canadian Task Force on Preventive Health Care, 2001; Stith, 2004).

Por otra parte, la obligación de avisar a terceras partes se fundamenta en que determinados profesionales pueden disponer de un conocimiento razonable y probable de que un sujeto pueda intentar realizar acciones nocivas contra otros o contra sí mismo y por tanto están en condiciones de prevenir las consecuencias de este riesgo. La SARA puede utilizarse en situaciones en que el sujeto se encuentra en tratamiento voluntario u obligatorio y el profesional observa la posibilidad de riesgo de violencia hacia la pareja. La valoración de dicho riesgo mediante la SARA justifica los motivos razonables y consistentes para actuar frente a terceras partes.

Por todo lo anterior creemos que la SARA puede también utilizarse por los profesionales de la salud mental, técnicos penitenciarios, juristas, abogados de las víctimas que quieran contrastar el rigor y la calidad de las valoraciones de riesgo de violencia de pareja realizadas por otros profesionales, etc.

Asimismo la SARA puede utilizarse por los miembros de los cuerpos y fuerzas de seguridad del estado en su labor de gestión y control de la violencia contra la pareja. De hecho hay una versión recientemente diseñada para estos propósitos que se ha optimizado para un uso donde la urgencia y la falta de información ponen en situación de compromiso a estos profesionales que están, muchas veces, en la primera línea de actuación en la valoración del riesgo. Esta versión de para usos policiales se denomina B-SAFER y se está testando su eficacia en policías de Canadá y Suecia. También ha servido de orientación a los trabajos policiales en España del plan piloto de valoración de riesgo de violencia contra la mujer por parte de la Policía Nacional y la Guardia Civil, que han desarrollado un protocolo específico de valoración del riesgo dentro del marco de las VCP (y que actualmente se está aplicando de forma habitual) desarrolladas a partir de la aplicación de la Ley contra la violencia de género.

## CONCLUSIONES

La violencia contra las mujeres, especialmente la que ejercen sus parejas o exparejas (VCP), está determinada por el efecto combinado de numerosas variables de tipo individual y factores situacionales históricos e inmediatos que actúan en el contexto de las relaciones de pareja. Frecuentemente aparece en torno a un conflicto interpersonal crónico grave (Dobash y Dobash, 1984; Strauss, 1990 y Stuart, 2005). Si bien a simple vista parece sencillo, comprender la VCP no es fácil. La realidad actual de la VCP en España y, en otros países de nivel y condiciones de desarrollo socioeconómico similares, la sitúa entre uno de los más serios problemas de salud y bienestar de las mujeres y las familias (Krugh et al. 2002). Los niveles de prevalencia registrados en los últimos 7 años indican un apa-

rente incremento de las formas menos graves de VCP y un ligero descenso de la VCP más grave (Medina-Barberet, 2003; MTAS, 2006, Calvete et al. 2007 y Sanmartin, 2007). Entre las estrategias diseñadas para la erradicación de este problema, en las que participan distintos profesionales (policías, jueces, técnicos penitenciarios, médicos, psicólogos, enfermeras y trabajadores sociales), destacan las que se ocupan de la predicción y gestión futura de la VCP. Esta tarea, fundamentada en las decisiones de aquellos profesionales, es compleja y no podemos limitarnos a realizarla con explicaciones simplistas ni remedios inmediatos ya que de ella depende la seguridad de las víctimas.

En este trabajo hemos querido presentar nuestra concepción de la VCP, la prevalencia actual de los factores de riesgo más contrastados, como los propuestos por Stith (2004) y otros elementos propios de la predicción de la VCP. Asimismo hemos descrito la SARA, una guía de valoración del riesgo de violencia contra la pareja y sus aplicaciones. Hemos mostrado algunos datos sobre la eficacia predictiva y la utilidad de la adaptación española de la SARA, uno de los instrumentos más difundidos y utilizados para la predicción de la VCP.

La violencia contra la pareja sentimental (o VCP) se caracteriza porque agresor y víctima tienen una marcada desigualdad en la relación de pareja que mantienen, una alta reincidencia y continuidad a lo largo del tiempo y, por ello las estrategias preventivas deben incluir, necesariamente, una estimación del riesgo de reincidencia del agresor y la SARA es una herramienta de ayuda para todos los profesionales que trabajan en este ámbito de intervención.

Con esta guía de valoración de riesgo de violencia contra la pareja los psicólogos que trabajan en ámbitos penitenciarios, forenses y jurídicos disponen de una herramienta eficaz en la predicción futura de la VCP de tipo físico y sexual grave. La toma de decisiones pronóstica en actuaciones clínicas, de tipo penal o civil, en servicios de víctimas, etc. se puede ver mejorada con el uso de la SARA. En convergencia con otros profesionales que actúan en la gestión y control de la VCP, las decisiones basadas en la SARA permitirán ajustar las intervenciones de control del agresor y de protección de la víctima de forma continuada y dinámica. En comparación con los procedimientos de predicción exclusivamente basados en decisiones clínicas o criminológicas, la valoración guiada puede mejorar la capacidad predictiva a corto y medio plazo de la violencia grave contra la pareja, por un factor multiplicador de 4 a 6 veces en la probabilidad de acertar en el pronóstico.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se ha realizado en el marco del desarrollo de los proyectos de investigación SEC2001-3821-C05-01/PSCE y SEJ2005-09170-C04-01/PSIC del Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España.



REFERENCIAS

- Andres-Pueyo, A. y Lopez, S. (2005). *Manual para la valoración del riesgo de violencia contra la pareja*. Andres Pueyo, A. y Lopez, S. (Trad.). Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Andres-Pueyo, A. y Redondo, S. (2007). Predicción de la violencia: entre la peligrosidad y la valoración del riesgo de violencia. *Papeles del Psicólogo*, 28(3): 157-173.
- Arbach, K. y Andres-Pueyo, A. (2007). Valoración del riesgo de violencia en enfermos mentales, el HCR-20. *Papeles del Psicólogo*, 28(3): 174-186.
- Amor, P. J., Echeburúa, E., Corral, P., Sarasua, B. y Zubizarreta, I. (2001). Maltrato físico y maltrato psicológico en mujeres víctimas de violencia en el hogar: un estudio comparativo. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 6, 167-178.
- Belfrage, H. y Rying, M. (2004). Characteristics of spousal homicide perpetrators: a study of all cases of spousal homicide in Sweden 1990-1999. *Criminal Behaviour and Mental Health*, 14, 121-133.
- Berk, R. A. y otros (1983). Mutual Combat and Other Family Violence Myths" in Finkelhorn et al. (eds.) *The Dark Side of Families*, Beverly Hills: Sage Publications, 1983.
- Berk, R. A., He, Y. y Sorenson, S. B. (2005). Developing a practical forecasting screener for domestic violence incidents. *Evaluation Review*, 29(4), 358-383.
- Block, C. R. y otros. (2000). "Who Becomes the Victim and Who the Offender in Chicago Intimate Partner Homicide?" Paper presented at the American Society of Criminology meeting, San Francisco, CA.
- Brito, C. & Andres Pueyo, A. (2007). Detección de la Violencia contra la Pareja en Profesionales de la Medicina y la Psicología Clínica. Trabajo de investigación para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (no publicado).
- Calvete, E., Estévez, A. y Corral, S. (2007). Trastorno por estrés postraumático y su relación con esquemas cognitivos disfuncionales en mujeres maltratadas. *Psicothema*, 19(3), 446-451.
- Calvete, E. Corral, S. y Estévez, A. (2007) Factor Structure and Validity of the Revised Conflict Tactics Scales for Spanish Women. *Violence against women*. 13(10): 1072-1087.
- Campbell, J. C. (Ed.). (1995). *Assessing Dangerousness. Violence by sexual offenders, batterers, and child abusers*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Campbell, J. (2002). Health consequences of intimate partner violence. *Lancet*, 359, 1331-1336.
- Campbell, J. C. (2003). Risk factors for femicide in abusive relationships: results from a multisite case control study. *American Journal of Public Health*, 93(7), 1089- 1097.
- Campbell, J. et al. (2003). Risk factors for femicide in abusive relationships: results from a multisite case control study. *American Journal of Public Health*, 93(7), 1089- 1097.
- Campbell, J., Webster, D., Koziol-McLain, J., Block, C. R., Campbell, D., Curry, M. A., et al. (2003). Assessing risk factors for intimate partner homicide. *NIJ Journal*, 250, 14-19.
- Castellano Arroyo, M. et al. (2004). Violencia contra la mujer. El perfil del agresor: criterios de valoración del riesgo. *Cuadernos de Medicina Forense*. 35:15-28.
- Cobo, J.A. (2007). *La prevención de la muerte homicida: un nuevo enfoque*. Informe técnico no publicado. El Justicia de Aragón (expediente nº 1066/07).
- Dobash, R. E., y Dobash, R. (1979). *Violence against wives*. New York: Free Press.
- Dobash, R. E., y Dobash, R. (1984). The nature and antecedents of violent events. *British Journal of Criminology*, 24(3), 269-288.
- Dobash, E.R., Dobash, R.P., Cavanagh, R. y Medina-Ariza, J. (2007). Lethal and Nonlethal Violence Against an Intimate Female Partner: Comparing Male Murderers to Nonlethal Abusers. *Violence against women*. 13; 329-353.
- Dutton, D.G. (1995). *The Batterer: A Psychological Profile*. New York. Basic Books.
- Dutton, D. G., and R. R. Kropp. 2000. A review of domestic violence risk instruments. *Trauma, Violence, & Abuse* 1 (2): 171-81.
- Echeburúa, E. y Corral, P. (1998). *Manual de violencia familiar*. Madrid: Siglo XXI.
- Echeburúa, E., Corral, P. y Fernández-Montalvo, J. (2006). Predicción del riesgo de lesiones graves y de homicidio en la violencia de pareja. (prensa).
- Feld, S. y Straus, M. (1989). Escalation and desistance of wife assault in marriage. *Criminology*, 27(1), 141-161.
- Felson, R. (1993). *Violence and gender*. Guilford Press. NY.
- Follingstad, D. (2007). Rethinking current approaches to psychological abuse: conceptual and methodological issues. *Aggression and Violent Behavior*, 12, 439-458.
- Fontanil, Y., Ezama, E., Fernández, R., Gil, P., Herrero, F. J. y Paz, D. (2005). Prevalencia del maltrato de pareja contra las mujeres. *Psicothema*, 17, 90-95.
- García-Moreno, C., Jansen, H., Ellsberg, M., Heise, L. y Watts, C. (2006). Prevalence of intimate partner violence: findings from the WHO multi-country study on women's health and domestic violence. *Lancet*, 368, 1260-1269.
- García-Zafra, I. (2003). Tratamiento penológico de la violencia familiar en los Juzgados de Granada [Electronic Version]. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología* en <http://criminet.ugr.es/recpc>.
- Gelles, R., & Tolman, R. (1998). *The Kingston Screening Instrument for Domestic Violence (KSID)*. Unpublished risk instrument, University of Rhode Island, Providence.
- Gondolf, E. (1997). "Patterns of Reassault in Batterer Programs." *Violence and Victims*, 12, 373- 387.
- Grann, N. y Wedin, I. (2002). Risk factors for recidivism among

- spousal assault and spousal homicide offenders. *Psychology, Crime and Law*. 8(1): 5-23.
- Hart, S. (2001). Assessing and managing violence risk. En: K. Douglas et al.(ed). *HCR-20: violence risk management companion guide* (pp. 13-26). Vancouver, SFU ed.
- Heckert, A. y Gondolf, E. (2004). Battered women's perceptions of risk versus risk factors and instruments in predicting repeat reassault. *Journal of Interpersonal Violence*, 19(7), 778-800.
- Hilton, N. Z., Harris, G.T., Rice, M.E., Lang, C., Cormier, C.A. & Lines, K.J. (2004). "A Brief Actuarial Assessment for the Prediction of Wife Assault Recidivism: the Ontario Domestic Assault Risk Assessment." *Psychological Assessment*, 16(3): 267-275.
- Hilton, N.Z. y Harris, G.T. (2005). Predicting wife assault: A critical review and implications for policy and practice. *Trauma, Violence, & Abuse*, 6, 3-23.
- Hilton, N. Z., G. T. Harris, et al. (2006). "Sixty-Six Years of Research on the risk violence prediction. 34(3): 400-409.
- Holtzworth-Munroe, A., and Stuart, G.L. (1994). "Typologies of Male Batterers: Three Subtypes and the Differences Among Them." *Psychological Bulletin*, 116, 476-497.
- Hotaling, G.T. y Sugarman, D.B. (1986) An analysis of risk markers in husband to wife violence: The current state of knowledge. *Violence and Victims*. 1(2): 101-124.
- James, K. (2007) Understanding men's versus women's intimate partner violence. [www.xyonline.net/downloads/James\\_Women\\_domestic\\_vio.doc](http://www.xyonline.net/downloads/James_Women_domestic_vio.doc)
- Jewkes, R. 2002 . Intimate partner violence: causes and prevention. *Lancet*, 359 1423-1429 .
- Klostermann, K. C. y Fals-Stewart, W. (2006). Intimate partner violence and alcohol use: Exploring the role of drinking in partner violence and its implications for interventions. *Aggression and Violent Behavior*, 11, 587-597.
- Kropp, P. R., Hart, S. D., Webster, C. D. y Eaves, D. (2005). *Spouse Abuse Risk Assessment*. SFU. Vancouver.
- Krug et al., E.G., Dahlberg, L.L, Mercy, J.A. y Zwi, A.B. (2002). *World Report on violence and health*. Ginebra. World Health Organization.
- Laurenzo Copello, P. (2005). La violencia de género en la Ley Integral: valoración político-criminal. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología* (en línea). 07-08, p. 08:1-08:23.
- Lopez, S. y Andres-Pueyo (2006). *Violencia de gènere i justícia*. Invesbreu, 38. Butlletí de difusió de recerques. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada de la Generalitat de Catalunya.
- Maden, A. (2007). *Treating violence: a guide to risk management in mental health*. Oxford, Oxford Univ. Press.
- Mahoney, P., Williams, L. M., y West, C. M. (2001). Violence against women by intimate relationship partners. En C. M. Renzetti, J. L. Edleson, & R. K. Bergen (Eds.), *Sourcebook on violence against women* (pp. 143-178). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matud, M. P. (2004). Impacto de la violencia doméstica en la salud de la mujer maltratada. *Psicothema*, 16, 397-401.
- McCloskey, K. y Grigsby, N. (2005). The ubiquitous clinical problem of adult intimate partner violence: the need for routine assessment. *Professional Psychology: research and practice*, 36(3), 264-275.
- McMillan, H.L., Wathen, C.N. con la Canadian Task Force on Preventive Health Care (2001). Prevention and treatment of violence against women: Systematic review & recommendations. CTFPHC Technical Report #01-4. London, Ontario: Canadian Task Force.
- Medina-Ariza, J., Barberet, R., & Lago, M. J. (1998, November). *Validity and reliability of the CTS-II: Another sledgehammer?* Paper presented at the annual meeting of the American Society of Criminology, Washington, DC.
- Medina-Ariza, J. y Barberet, M. (2003). Intimate Partner Violence in Spain. Findings from a National Survey. *Violence against woman*. 9:302-322.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer (2002). Macroencuesta sobre "violencia contra las mujeres". Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer (2006). Macroencuesta sobre "violencia contra las mujeres". Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Monahan, J. and H. J. Steadman (1996). Violent storms and violent people: How meteorology can inform risk communication in mental health law. *American Psychologist* 51(9): 931-938.
- Moffitt, T., Caspi, A., Krueger, R. y Magdol, L. (1997). Do partners agree about abuse in their relationship? A psychometric evaluation of interpartner agreement. *Psychological Assessment*, 9(1), 47-56.
- Muñoz-Rivas, M., Graña-Gomez, J. L., O'Leary, D. y Gonzalez-Lozano, P. (2007). Physical and psychological aggression in dating relationships in Spanish university students. *Psicothema*, 19(1), 102-107.
- Obra Social Fundació "la Caixa" (2005). *Violència: Tolerància Zero: Programa de prevenció de l'Obra Social "la Caixa"*. Barcelona: Fundació "la Caixa".
- OMS (2005). *Estudio multipaís sobre salud de la mujer y violencia doméstica contra la mujer*. Informe preliminar de resultados ([www.who.org](http://www.who.org)).
- O'Leary, D. y Maiuro, R. D. (Eds.). (2001). *Psychological Abuse in Violent Domestic Relations*. New York: Springer Publishing Company.
- O' Leary, D.K. y otros (2007). Multivariate Models of Men's and Women's Partner Aggression. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 75 (5): 752-764.
- Pence, H. Y Das, S. (2006). *Re-examinig "battering": are all acts*

- of IPV the same?. Project 1998-WR-VX-K001. Office of Violence against the women. US Dep. of Justice.
- Pinard, G.F. y Pagani, L. (Eds.). (2001). *Clinical Assessment of Dangerousness: Empirical Contributions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Puzone CA, Saltzman LE, Kresnow MJ, Thompson MP, Mercy JA. (2000). National trends in intimate partner homicide. *Violence Against Women*; 6:409-426.
- Quinsey, V. L., G. T. Harris, et al. (1998). "Violent offenders: Appraising and managing risk." Academic Press. NY
- Rathus, J. H. y Feindler, E. L. (Eds.). (2004). *Assessment of partner violence: A handbook for researchers and practitioners*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Rodríguez Carballeira, A. y otros (2005). Un estudio comparativo de las estrategias de abuso psicológico: en pareja, en el lugar de trabajo y en grupos manipulativos. *Anuario de Psicología*. 36(3):299-314.
- Romito, P. Molzan, T. y de Marchi, L. (2005). The impact of current and past interpersonal violence on women's mental health. *Social Science and Medicine*. 60: 1717-27.
- Ruiz-Perez, I. y otros (2005). *Catálogo de instrumentos para cribado, frecuencia del maltrato físico, psicológico y sexual*. OSM. Escuela andaluza de salud pública. Granada.
- Ruiz-Perez, I., Plazaola-Castaño, J. y Río-Lozano, M. and the Gender Violence Study Group (2006). How do women in Spain deal with an abusive relationship? *Journal of Epidemiology and Community Health*, 60, 706-711.
- Ruiz-Perez, I., Plazaola-Castaño, J., Blanco-Prieto, P., González-Barranco, J. M., Ayuso-Martín, P. y Montero-Piñar, M. I. (2006). La violencia contra la mujer en la pareja: un estudio en el ámbito de la atención primaria. *Gaceta Sanitaria*, 20(3), 202-208.
- Ruiz-Perez, I. y Plazola-Castaño, J. (2005) Intimate Partner Violence and mental health consequences in women attending family practicing in Spain. *Psychosomatic Medicine*. 67:791-797.
- Sanmartin, J. (2007). *II Informe internacional de violencia contra la mujer en las relaciones de pareja*. Estadísticas y Legislación. Valencia. Ed. CRSV.
- Salber, P.R y Taliaferro, E. (2006). *The physician's guide to intimate partner violence and abuse*. Volcano Press. Volcano CA.
- Sarasua, B., Zubizarreta, I., Echeburúa, E. y de Corral, P. (2007). Perfil psicológico diferencial de las víctimas de violencia de pareja en función de la edad. *Psicothema*, 19(3), 459-466.
- Scott Tilley, D. y Brackley, M. (2005). Men who batter intimate partners: a grounded theory study of the development of male violence in intimate partner relationships. *Issues in Mental Health Nursing*, 26, 281-297.
- Silver, E. (2006). Understanding the relationship between mental disorder and violence: the need for a criminological perspective. *Law and Human Behavior*, 30(6), 685-706.
- Stuart, R. (2005). Treatment for Partner Abuse: Time for paradigm shift. *Professional Psychology*. 36:3, 254-263.
- Stith, S. et al (2004). Intimate partner physical abuse perpetration and victimization risk factors: a meta-analytic review. *Aggression and violent behavior*. 10: 65-98.
- Straus, M. (1980). Victims and aggressors in marital violence. *American Behavioral Scientist*, 23(5), 681-704.
- Straus, M. A., & Gelles, R. J. (Eds.). (1990). *Physical violence in American families: Risk factors and adaptations to violence in 8,145 families*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Straus, M. y Kaufman Kantor, G. (1994, 19 de Julio). *Change in spouse assault rates from 1975-1992: a comparison of three national surveys in the United States*. Comunicación presentada en 13th World Congress of Sociology, Bielfeld, Alemania.
- Straus, M., Hamby, S., Boney-McCoy, S. y Sugarman, D. (1996). The Revised Conflict Tactics Scale (CTS2): Development and preliminary psychometric data. *Journal of Family Issues*, 17, 283-316.
- Tolman, R. M., & Edleson, J. L. (1995). Intervention for men who batter: A review of research. In S. R. Stith y M. A. Straus (Eds.), *Understanding partner violence: Prevalence, causes, consequences and solutions* (pp. 262-273). Minneapolis, MN: National Council on Family Relations.
- Tjaden, P. y Thoennes, N. (2000). *Extent, nature, and consequences of intimate partner violence. Research Report. Findings from the National Violence Against Women Survey*: U.S. Department of Justice. Office of Justice Programs. National Institute of Justice.
- Thompson, I. et al. (2006). Intimate partner violence: prevalence, types and chronicity in adult women. *Amer. Jour. Prev. Med.* 30 (6): 447-457.
- Tower, L. (2006). Barriers in screening women for domestic violence: a survey of social workers, family practitioners, and obstetrician-gynecologists. *Journal of Family Violence*, 21, 245-257.
- Walker, L. E. (1984). *The battered woman syndrome*. New York: Springer.
- Webster, C. D. y M. A. Jackson. (1997) *Impulsivity: Theory, assessment, and treatment*. New York, NY, Guilford Press
- Wilkinson, D. L. y Hamerschlag, J. L. (2005). Situational determinants in intimate partner violence. *Aggression and Violent Behavior*. 10 (3) 333-361.
- Wilson, M., y Daly, M. (1993). Spousal homicide risk and estrangement. *Violence and Victims*, 8, 3-15.
- Winstock, Z. (2007). Toward an interactional perspective on intimate partner violence. *Aggression and Violent Behavior*, 12, 348-363.

# PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE NIÑOS Y ADOLESCENTES VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA DOMÉSTICA

## ASSESSMENT PROTOCOL FOR CHILD VICTIMS OF DOMESTIC VIOLENCE

Beatriz Olaya<sup>1,2</sup>, María Jesús Tarragona<sup>2</sup>, Nuria de la Osa<sup>1,2</sup> y Lourdes Ezpeleta<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Unitat d'Epidemiologia i de Diagnòstic en Psicopatologia del Desenvolupament. <sup>2</sup>Departament de Psicologia Clínica i de la Salut. Universitat Autònoma de Barcelona

Se sintetizan las áreas principales de evaluación psicológica en niños y adolescentes expuestos a violencia doméstica. Las características de la situación vivida (violencia doméstica), los efectos de la misma sobre la salud mental y el funcionamiento cotidiano de los niños y adolescentes y las variables mediadoras de carácter individual, familiar y social son objeto de atención en el proceso de evaluación. Se remarca la importancia de considerar a los niños expuestos a violencia doméstica en el proceso de evaluación y de intervención psicológica. Se proponen diferentes instrumentos apropiados para evaluar cada una de las variables intervinientes.

**Palabras clave:** Violencia doméstica; Evaluación; Psicopatología; Variables mediadoras.

The main psychological assessment areas in children and adolescents exposed to domestic violence are synthesized. Violence characteristics, their effects on children and adolescents' mental health and daily functioning as well as individual, familiar and social mediator variables are focused in the assessment process. The idea of considering children exposed to domestic violence in the assessment-intervention process is highlighted. Several instruments appropriated to assess each of the participant variables.

**Key words:** Domestic Violence; Assessment; Psychopathology; Mediator variables.

La violencia doméstica se refiere a un patrón de comportamientos agresivos y coercitivos que presentan los adultos hacia su compañero/a íntimo/a (Jouriles, McDonald, Norwood, y Ezell, 2001). Actualmente, este es uno de los problemas más importantes en nuestra sociedad. El Centro Reina Sofía para el estudio de la Violencia, (2007b) informa que la incidencia de mujeres maltratadas en España entre 2000 y 2004 aumentó en un 153.74%. De 0.66 casos de maltrato por cada mil mujeres en 1996 se ha pasado a 3.07 en 2004. Alrededor del 80% fueron maltratadas por su pareja en su domicilio. Las estadísticas disponibles no informan de cuántos niños en esos hogares han sido testigos de esa violencia. Por cada millón de mujeres, 4 fueron asesinadas por su pareja en 2006; en este caso las estadísticas indican que en al menos 10.14% de los asesinatos el agresor mató a su pareja en presencia de los hijos (Centro Reina Sofía para el estudio de la Violencia, 2007a). Se estima a la baja que alrededor de 3.3 millones de niños al año son testigos de la violencia física y verbal entre esposos (Farnós y Sanmartín, 2005). En población general de edad escolar entre un 20 y un 25% de los niños han visto a sus padres pegarse (McCloskey y Walker, 2000). Entre el 30 y el 60% de los casos en los que la mujer es maltratada, los niños también lo son (Edleson, 1999).

El estudio de las variables que intervienen en la determinación del impacto emocional y/o la psicopatología en niños y adolescentes víctimas de violencia doméstica, constituye un tema de gran interés en la práctica clínica profesional. Las dificultades para realizar este tipo de estudios son diversas. La privacidad y la intimidad en la que tiene lugar este tipo de violencia es un primer impedimento, al que se añade el sesgo y la distorsión que puede presentar la información que dan las personas afectadas, que pueden y suelen vivir la violencia intrafamiliar con secretismo, miedos y sentimientos de culpa y vergüenza que dificultan la obtención de indicadores precisos acerca de su prevalencia, características y consecuencias (Medina, 2002). La tercera dificultad es que en nuestro país no disponemos de instrumentos de medida adecuados, aptos para nuestro contexto y validados por la comunidad científica. Esto afecta tanto a instrumentos pensados para la detección de los casos como para la valoración del riesgo y la posibilidad de prevenir. Se ha estimado que más del 70% de los casos de violencia doméstica no son detectados (Siendones et al., 2002).

En este trabajo se ofrece un repertorio de instrumentos de evaluación que se pueden utilizar para entender y atender las necesidades de los niños y adolescentes víctimas de la violencia doméstica. Mientras la sociedad está tomando conciencia de la gravedad del problema de las mujeres maltratadas, la problemática de los niños, que también viven día a día el conflicto pero con menos recursos para afrontarlo, es un tema ignorado. La perspectiva de esta recopilación es ecológica; es

necesario evaluar las distintas variables que intervienen en el contexto de la violencia doméstica para poder comprender a las personas afectadas, y remarcar la necesidad de contar con la perspectiva del niño.

### EVALUACIÓN DEL NIÑO EN SITUACIÓN DE VIOLENCIA DOMÉSTICA

Algunos autores defienden la conveniencia de no incluir la exposición a la Violencia Doméstica dentro de la categoría de maltrato porque aumentaría de manera dramática la información sobre abuso infantil y porque la definición que existe sobre ser testigo de violencia doméstica es aún hoy día demasiado ambigua (Edleson, 1999; Kerig y Fedorowicz, 1999; Magen, Conroy, Hess, Panciera, y Levi, 2001). Sin embargo, otros defienden su inclusión en el maltrato infantil, debido a su asociación con problemas psicológicos y conductuales en los niños (Wolfe, 1997). En los hogares de Estados Unidos donde hay violencia doméstica los niños sufren abuso o negligencia 15 veces más que la media nacional (Osofsky, 1995). La gravedad de la violencia parental predice la gravedad del maltrato que sufre el niño (Bowker, Arbitell, y McFerron, 1988). Hombres que abusan de sus esposas presentan mayor probabilidad de abusar también de sus hijos (Straus, 1993). Cuando el maltratador es el padre, el niño aprende que la violencia es un instrumento normalizado para la resolución de conflictos, facilitando la perpetuación del ciclo de violencia en la edad adulta; cuando se trata de la madre, aparecen dificultades en la vinculación y seguridad emocional del niño así como problemas de ansiedad, depresión y culpa (Kerig y Fedorowicz, 1999). Además, los niños que son testigos de la violencia de sus padres y a la vez sufren abuso presentan mayores proporciones de problemas de adaptación que los niños que no lo han sufrido.

Son cada vez más los estudios que demuestran los efectos negativos de la violencia doméstica en el desarrollo de los hijos, como por ejemplo la aparición de problemas interiorizados y exteriorizados, dificultades en las relaciones sociales, utilización de estrategias agresivas de solución de problemas (Magen, 1999) o disminución del rendimiento escolar y de la capacidad empática (Rossman, 1998).

El hecho de que la exposición a violencia doméstica aumente tanto el riesgo de ser víctima de abuso como el riesgo de presentar problemas psicológicos justifica que se planifique 1) un protocolo de evaluación que permita detectar precozmente cualquiera de estas situaciones para prevenir tempranamente ambos problemas, y 2) un protocolo de intervención en los niños expuestos a violencia de género que trate sus problemas específicos tanto en el ámbito de la salud mental como en el legal.

Cuando un niño está expuesto a violencia es necesario evaluar: 1) las características de la exposición; 2) los efectos de la

exposición a violencia en su salud mental y en su funcionamiento cotidiano, y 3) los factores mediadores y protectores entre la exposición y las consecuencias, que pueden provenir tanto del propio niño (características individuales) como del ambiente familiar.

#### *Evaluación de las características de la exposición*

La detección del niño expuesto a violencia doméstica puede llegar por diversos caminos; el más común de ellos es que la madre haya hecho una consulta y revele la situación. El problema también puede salir a la luz porque otro profesional, como el pediatra o profesor lo haya detectado, o porque el propio niño lo verbalice. La información sobre la exposición la proporcionará en gran medida la madre. El Observatorio de la Salud de la Mujer de la Escuela Andaluza de Salud Pública (2005) ha realizado una excelente revisión de instrumentos para el cribado y el diagnóstico del abuso físico, psicológico y sexual y el patrón de violencia hacia la mujer. Sin embargo, cuando hay niños en el círculo de la violencia doméstica, existen algunas cuestiones específicas sobre la exposición que se deben conocer y evaluar desde su perspectiva. A pesar de la importancia de la información proporcionada por el niño, la mayoría de los estudios sobre maltrato infantil en general, y de exposición a violencia doméstica en particular, no lo incluyen en el proceso evaluativo. Con poca frecuencia las investigaciones estudian el contexto familiar desde los ojos del niño. Los modelos de Davies y Cummings (1994) subrayan su importancia ya que el significado y las implicaciones que el niño atribuye a la violencia influyen en cómo reacciona ante ella. La ley del silencio que socialmente se establece en relación a la violencia doméstica, la falta de instrumentos adecuados al nivel cognitivo de los niños y consideraciones éticas en relación al abordaje de este tema directamente con los menores suelen ser los motivos principales para no abordar el tema con ellos. A esto se suma que tanto los organismos que atienden a las mujeres víctimas de maltrato por su pareja y los servicios de protección al menor suelen dejar de lado la evaluación de la violencia doméstica en los niños, a pesar de que la presencia de esta circunstancia dificulta las intervenciones (Shepard y Raschick, 1999). El resultado es que los niños testigos de violencia doméstica se convierten, como señala Osofsky (1995), en las *víctimas invisibles*.

Existe un creciente reconocimiento de la necesidad de comprender como contribuyen a la adaptación psicológica del niño las características de la violencia, incluyendo el tipo, la severidad, la frecuencia, la cronicidad y la edad de inicio, la relación con el agresor, el número de éstos, o la concurrencia de diversos tipos de violencia (Kinard, 2004). Los distintos tipos de abuso y negligencia se han relacionado con diferentes tipos de dificultades (Manly, Cicchetti y Barnett, 1994). Pero la disponibilidad de sistemas de evaluación de violencia doméstica que

se centren tanto en la madre como en el niño y que evalúen directamente la violencia de género es escasa.

En EE.UU. comienzan a implantarse programas dirigidos a profesionales de protección al menor que incluyen la formación en la utilización de instrumentos de cribado para violencia doméstica. Los instrumentos de cribado deben de ser breves, incluir preguntas poco bruscas, ser fácilmente integrados en la práctica regular de los profesionales, permitir establecer un buen *rappor*t con las madres, estar adaptados culturalmente al informador y ser útiles en la investigación. En general, los instrumentos de cribado de maltrato infantil presentan alta sensibilidad pero baja especificidad, aumentando la proporción de falsos positivos. Por ello, algunos autores apuntan que su utilización puede generar problemas, como actitudes punitivas hacia la familia, etiquetaje erróneo, estrés y tensión familiar, entre otros. Por otro lado, no detectar casos de maltrato infantil o de violencia de género aumentaría las consecuencias negativas, tanto para la madre como para el niño (Magen, et al. 2001). Hay que tener en cuenta que la información sobre posibles abusos o experiencias de violencia de género de los hijos puede verse afectada por la deseabilidad social, las expectativas irreales y las atribuciones erróneas de la madre (Stowman y Donohue, 2005), por lo que se hace necesario incluir en la construcción de los instrumentos escalas de deseabilidad social. El *Domestic Violence Questionnaire* (Task Force on Family Violence, 1993), que evalúa a través de la madre cuestiones como el tipo de exposición del niño y las acciones emprendidas por ella ante la violencia, es un ejemplo de cuestionario de cribado para profesionales de la salud. El *Child Abuse Potential Inventory* (Milner, 1986) es un autoinforme para padres validado en nuestro país (Arruabarrena y de Paúl, 1992) que detecta conductas indicativas de abuso hacia los hijos. El *Conflict Tactics Scale* (Straus, Hamby, Finkelhor, Moore, y Runyan, 1998) dispone de versiones para padres y para niños con el objetivo de detectar negligencia, abuso sexual, agresión psicológica, agresión física y métodos de disciplina no violenta. siendo muy utilizadas en investigación en Norteamérica.

Al intentar evaluar directamente al pequeño aparece la necesidad de adecuar el tipo de instrumento al periodo evolutivo, teniendo en cuenta sus capacidades cognitivas y lingüísticas. El *Violence Exposure Scale for Children* versión preescolar (Fox y Leavitt, 1995) está formada por dibujos que describen cada evento permitiendo que el niño o la niña de 4 a 10 años se identifiquen con el personaje de la historia. Se le pregunta al niño si ha sido testigo o víctima directa de alguna de las acciones de violencia física que se describen, recogiendo información sobre la frecuencia del evento, la persona que acompañaba al niño en ese instante y el lugar y el momento donde ocurrió. Dispone de una versión para padres. El *Children's Perception of Interparental Conflict Scale* (Grych, Seid, y Fincham, 1992) evalúa las percepciones que

tienen los niños de 9 a 12 años sobre el conflicto marital (frecuencia, intensidad, tipo de resolución y satisfacción, y valoración del niño sobre el conflicto). El cuestionario *Juvenile Victimization Questionnaire* (Hamby, Finkelhor, Ormrod, y Turner, 2004), permite conocer la historia de victimización de niños a partir de 8 años (la versión de los cuidadores es para menores de 8 años). Sus autores consideran que la presencia de un tipo de maltrato o victimización aumenta el riesgo de padecer otro tipo de maltrato, lo que ellos denominan "poli-victimización" (Finkelhor, Ormrod, Turner, y Hamby, 2005). Tiene dos formatos, uno de autoinforme y otro de entrevista, y permite detectar 34 actos ofensivos contra los niños (incluyendo maltrato y exposición a violencia doméstica). Una vez detectado el tipo de victimización vivida, se le preguntan al niño más detalles sobre lo sucedido, incluyendo frecuencia del evento, heridas sufridas, hospitalizaciones, y sobre la figura del perpetrador.

Uno de los sistemas de codificación más global para el estudio de la tipología de la violencia es el propuesto por Barnett, Manly y Cicchetti (1993) para profesionales de Servicios de Protección al Menor. Incluye frecuencia, cronicidad, número de perpetradores, periodo evolutivo en el que tuvo lugar el evento e historia de separaciones de los cuidadores principales. La propuesta de Barnett estaba pensada para el estudio de niños que han sufrido abuso. Sin embargo, hasta el momento ningún estudio ha utilizado esta medida con hijos de mujeres maltratadas. Un segundo sistema de codificar de forma dimensional las experiencias de abuso sufridas por los niños es el *Record of Maltreatment Experiences* (McGee, Wolfe, y Wilson, 1990), diseñado para obtener una evaluación global de la historia de victimización del niño. Evalúa la frecuencia y gravedad en tres momentos evolutivos. Presenta la posibilidad de evaluar la exposición al maltrato de la madre de manera independiente a otras formas de maltrato lo que lo hace apropiado para esos estudios. En nuestro país, la *Taxonomía de Violencia Doméstica* (Unitat d'Epidemiologia i de Diagnòstic, 2006) se ha diseñado específicamente para el estudio de las consecuencias de la violencia doméstica en la salud mental de los niños. Tiene en cuenta el número de agresores a los que ha estado expuesto y su relación con éste, características del agresor y edad actual, tipo de exposición, explicación sobre la agresión que da la madre al niño, tipología de violencia y gravedad, presencia de lesiones, atención requerida ante el episodio, frecuencia del maltrato, edad inicial y final del niño para la exposición a la violencia doméstica, último episodio vivido, escalada de violencia, rol de la madre ante la agresión y resolución del conflicto, y tipo de maltrato directo que recibe el niño. Una de las ventajas que ofrece es que el evaluador debe conjugar información relativa a la madre y al niño, así como incluir información sobre las características del agresor, la mayoría de las veces obvia-

do en las evaluaciones de la violencia de género. Permite sistematizar y consensuar la recogida de información por parte de los profesionales en relación al maltrato infantil y la exposición a violencia doméstica, incluyendo el tipo de maltrato menos evidente, el psicológico.

### **Evaluación de los efectos de la exposición a la violencia**

Las condiciones asociadas a situaciones de maltrato, como la violencia de género, impiden el desarrollo normal a lo largo de la infancia y sitúan al niño a alto riesgo de desarrollar psicopatología (Cicchetti y Toth, 1997). Para conocer las consecuencias psicológicas de la violencia doméstica en los niños se hace necesaria la evaluación de su estado cognoscitivo, emocional y conductual (Osofsky, 1999). Las alteraciones que presente varían según la etapa evolutiva en la que se encuentra.

En preescolares, la exposición a violencia doméstica se asocia a irritabilidad excesiva, regresión en el lenguaje y control de esfínteres, problemas de sueño (insomnio, sonambulismo), ansiedad de separación, dificultades en el desarrollo normal de la autoconfianza y de posteriores conductas de exploración, relacionadas todas ellas con la autonomía (Osofsky, 1999). Los síntomas de Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT), como reexperiencia repetida del evento traumático, evitación, y aumento del "arousal", también están presentes en niños pequeños. En la etapa preescolar se suele contar con la información de la madre o de otros adultos significativos. El *Child Behaviour Checklist* (CBCL 1½-5 y TRF 1½-5; Achenbach y Rescorla, 2001), contestado por la madre o por los profesores, permiten obtener un perfil sintomatológico general de los problemas conductuales y emocionales de los niños de estas edades. El cuestionario *Interactivo Gabi* (adaptación al español de *Dominic Interactive*; Valla, Bergeron, y Smolla, 2000) es un autoinforme de cribado de sintomatología psicopatológica para niños de 6 a 11 años. Se presenta en formato audiovisual con dibujos sobre un niño o una niña llamados Gabi. Cada ítem describe una situación que le sucede al personaje y el niño debe contestar si le sucede lo mismo a él. Se evalúan 8 escalas (fobias específicas, ansiedad de separación, ansiedad generalizada, depresión/ distimia, oposición, problemas de conducta, déficit de atención/hiperactividad y puntos fuertes/capacidades).

Los niños en edad escolar muestran síntomas de ansiedad, depresión, conducta agresiva y estrés postraumático, así como otros problemas asociados como dificultades para dormir, concentrarse y para afrontar las peculiaridades de su entorno. Sus actitudes, competencia social y su funcionamiento escolar se ven afectados y, a medida que crecen, tienen mayor riesgo de presentar fracaso escolar, cometer actos vandálicos y presentar psicopatología, incluyendo abuso de sustancias (Osofsky, 1999). Los adolescentes que son testigos de violencia doméstica presentan mayores índices de implica-

ción en actos criminales (Fagan, 2003) y tienden a justificar el uso de la violencia en sus relaciones amorosas (Lichter y McCloskey, 2004). La entrevista diagnóstica estructurada realizada con la madre y con el niño por separado es la que proporcionará la información clínica más importante. Disponemos de dos protocolos adaptados al castellano. La *Diagnostic Interview for Children and Adolescents* (Reich, 2000; Entrevista Diagnóstica para Niños y Adolescentes; De la Osa, Ezpeleta, Doménech, Navarro, y Losilla, 1997; Ezpeleta et al., 1997) y la *Children's Interview for Psychiatric Syndromes* (Weller, Weller, Rooney y Fridstad, 1999), adaptada por Molina, Zaldívar, Gómez, y Moreno (2006), que permiten realizar diagnósticos según criterios DSM-IV (APA, 2001). Ambas son apropiadas para niños de 8 a 18 años. Los cuestionarios dimensionales, como el *Child Behaviour Checklist* (CBCL 6-18) o el *Youth Self Report* (YSR 11-18) (Achenbach y Rescorla, 2001) son un buen complemento para evaluar dimensionalmente la psicopatología general.

En algunos casos es interesante utilizar instrumentos más específicos. El 20% de niños expuestos a violencia de género presentan el diagnóstico de TEPT, siendo mayor el riesgo cuando los niños son testigos directos de la violencia parental o sufren abuso ellos mismos (National Council of Juvenile and Family Court Judges, 1993). El *Trauma Symptom Checklist for Children and Young Children* (Briere, 1996), autoinforme para niños de 10 a 17 años, evalúa la sintomatología de TEPT y la psicopatología asociada ante un acontecimiento traumático, como ser testigo de maltrato hacia la madre. La versión para padres y cuidadores recoge esta información para niños de 3 a 12 años (Briere et al., 2001). Igualmente, obtener información sobre sintomatología depresiva y ansiosa puede ser útil para disponer de medidas de cambio en los programas de intervención que se lleven a cabo con los niños expuestos a violencia doméstica. El *Children's Depression Inventory* (Kovacs, 1992), adaptado por Del Barrio, Moreno y López (2000), es un auto-informe de 27 ítems para evaluar síntomas depresivos en niños de 8 a 17 años. En el caso de niños preescolares, es necesario utilizar cuestionarios para padres, como el *Preschool Children Depression Checklist* (Levi, Sogos, Mazzei, y Paolesse, 2001) para niños de 2 a 4 años. Sus 39 ítems evalúan tres dimensiones: falta de vitalidad, tendencia al aislamiento y agresividad. La *Escala Revisada de Ansiedad Manifiesta* (Reynolds y Richmond, 1978), adaptada por Sosa, Capafons y López (1990), es una medida de 53 ítems de niveles de ansiedad en niños de 6 a 19 años. Contiene tres escalas: ansiedad fisiológica, inquietud/hipersensibilidad y preocupaciones sociales.

El desarrollo cognitivo del niño que es testigo de violencia familiar también puede verse afectado. Se ha demostrado que existe una correlación negativa entre violencia doméstica y desarrollo cognitivo general. Koenen, Moffitt, Caspi, Taylor y Purcell (2003) hallaron que los niños expuestos a violencia do-

mística presentaban puntuaciones de cociente intelectual 8 puntos por debajo de los niños no expuestos. No enumeramos la pruebas de desarrollo cognitivo que se podrían utilizar por ser suficientemente conocidas por los profesionales.

Los niños maltratados presentan déficit en el auto-concepto y baja autoestima (Bolger, 1997) que se asocian a problemas de adaptación, como ansiedad, depresión y problemas de conducta. Además, la autoestima media el impacto de la calidad de la relación madre-hijo en el funcionamiento del niño (Kim y Cicchetti, 2004). El *Cuestionario AC* (Martorell, Aloy, Gómez, y Silva, 1993) evalúa el auto-concepto de niños y adolescentes en diversos ambientes. Por su parte, la *Escala de Autoestima* (Rosenberg, 1965) permite evaluar la auto-imagen positiva y negativa en niños y adolescentes a través de 10 ítems. Este instrumento está adaptado a población española (Vázquez, Jiménez, y Vázquez, 2004).

La presencia de sintomatología psicopatológica en los hijos de mujeres maltratadas produce una serie de dificultades en diversas áreas de la vida cotidiana del niño. La *Child and Adolescent Functional Assessment Scale* (Hodges, 1995) y la *Preschool and Early Childhood Functional Assessment Scale* (Hodges, 1999) evalúan el nivel de funcionamiento de ocho áreas (ejecución de roles en casa, en el colegio y en la comunidad, cognición, conducta hacia los otros, humor y emociones, y uso de sustancias) en las diferentes etapas evolutivas. Las escalas deben ser completadas por clínicos conocedores del caso (Ezpeleta, Granero, de la Osa, Doménech, y Bonillo, 2006).

### **Evaluación de las variables mediadoras**

#### *Características individuales*

En el proceso de evaluación de los efectos de la violencia doméstica en los niños no se puede olvidar la resistencia, o capacidad del niño para adaptarse correctamente a su entorno a pesar de la presencia de serias amenazas para su desarrollo. Como factores protectores cruciales ante la exposición a violencia cuenta tener un cuidador adulto, refugio comunitario y las características individuales del niño. Entre las características del niño que ayudan a desarrollar esta resistencia se encuentran la buena capacidad intelectual, la autoestima, los talentos individuales, las afiliaciones religiosas, tener una buena situación socioeconómica y una red social suficientemente cálida (Osofsky, 1999). Otras características del niño que pueden estar actuando como factores protectores ante acontecimientos adversos o bien verse afectados por ellos son las habilidades sociales. La *Batería de Socialización*, en sus dos versiones para padres y profesores de niños de 6 a 15 años (Silva y Martorell, 1983) y versión auto-informe para adolescentes de 11 a 19 años (Silva y Martorell, 1995), consta de 75 ítems divididos en cuatro escalas de aspectos sociales facilitadores (liderazgo, jovialidad, sensibilidad social y respeto-autocontrol) y tres escalas de aspectos perturbadores (agresividad-terquedad,

apatía-retraimiento, ansiedad-timidez). También se obtiene una apreciación global del grado de adaptación social. La *Escala de Dificultad Interpersonal para Adolescentes* (Méndez, Inglés e Hidalgo, 2001) es un auto-informe que recoge en formato de rejilla la capacidad de los chicos para desenvolverse en 4 áreas de funcionamiento (amigos, familia, colegio, y comunidad) con diferentes estímulos-persona (compañeros, padres, profesores, grupo de personas, etc.). La *Escala de Comportamiento Asertivo* (Wood, Michelson y Flynn, 1978) clasifica a los niños como agresivos, inhibidos y asertivos. Consta de 27 ítems y ha sido adaptado con niños escolares de 6 a 12 años por De la Peña, Hernández y Rodríguez (2003).

Los niños expuestos a diversas situaciones abusivas, entre las que se encuentra el ser testigo de violencia doméstica, presentan estrategias de afrontamiento desadaptativas en edades posteriores (pensamiento ilusorio, evitación de problemas, retraimiento social y comportamiento auto-crítico) (Leitenberg, Gibson, y Novy, 2004) y tienden a utilizar en general estrategias caracterizadas por falta de compromiso en oposición a estrategias orientadas al problema (Ornduff, y Monahan, 1999). En situaciones escolares, estos niños utilizan estrategias agresivas con los compañeros y agresión verbal con profesores (Lisboa, Koller, y Ribas, 2002). La *Self-Report Coping Measure* (Causey y Dubow, 1992) es un auto-informe para niños de 9 a 12 años que evalúa estrategias de afrontamiento (búsqueda de apoyo social, solución de problemas y estrategias de evitación: distanciamiento, exteriorización, interiorización). Las *Escalas de Afrontamiento para Adolescentes* (Frydenberg y Lewis, 1996) evalúan tres tipos de estrategias: productivas (estrategias centradas en resolver problema a la vez que se mantiene físicamente bien y socialmente conectado), no productivas (estrategias de evitación) y orientadas a los otros (buscar ayuda en los demás).

#### *Evaluación del contexto familiar y social*

El estudio de las consecuencias de la violencia doméstica sobre los niños implica entender el problema de la violencia como algo más que un acontecimiento entre dos personas. A pesar del fuerte vínculo entre el hecho de testimoniar violencia doméstica y la aparición de problemas en los niños, el impacto de esta experiencia varía ampliamente (Lieberman, van Horn, y Ozer, 2005). Como ya se ha comentado, esto es así en función de características personales, tanto del niño como de la madre, pero también de la estructura y las características del entorno en el cual la violencia tiene lugar, así como de las características del acto violento en sí. Por tanto, conocer la situación familiar en su más amplio sentido, el entorno comunitario en el cual el niño se desarrolla y las particularidades del hecho violento pueden ayudar a conocer y mejorar la habilidad del niño para afrontar el problema o incrementar sus consecuencias negativas (Carter, Weithorn y Berhman, 1999). Dada la elevada y

contrastada asociación entre violencia doméstica y maltrato infantil los factores de riesgo contextuales involucrados en este último deberían también ser objeto de evaluación.

La mejor manera de evaluar a la familia, según Cook (2005), parece ser la utilización de ítems que afecten directamente a pares de relaciones, así como tener una evaluación circular en la que cada miembro de la familia pueda evaluar a todos los demás; padres a hijos, éstos a hermanos y viceversa. La utilización de instrumentos con versiones paralelas para los distintos miembros de familia serían las técnicas de elección.

La pobreza, la pertenencia a familias monoparentales y el nivel educativo de los padres son factores que incrementan el riesgo de violencia doméstica (Carter et al., 1999). De otro lado, la dependencia económica, y la existencia de hijos pequeños explican, en parte, la convivencia prolongada de la víctima y el agresor (Echeburúa, Amor, y de Corral, 2002). La *Kempe Family Stress Inventory* (Korfmacher, 2000) es una breve escala de apreciación que evalúa el riesgo parental de tener dificultades con la educación de sus hijos basada en la presencia de diversas situaciones psicosociales, como la historia pasada de carencias o maltrato en los padres, historia de consumo, enfermedad mental o dificultades legales, funcionamiento emocional, embarazo indeseado, actitud hacia y percepción del niño, o nivel de estrés de los padres entre otras. Los datos sobre la validez sugieren que existe relación entre las puntuaciones del inventario y el incremento de las tasas de abuso, el potencial de abuso y las dificultades educativas. El instrumento debe ser utilizado, según sus propios autores, como parte de una batería más amplia.

Las consecuencias de la violencia pueden llevar a estos niños a vivir pérdidas y situaciones de cambio frecuentes e indeseadas, separación, muerte o encarcelamiento de sus padres, cambios de domicilio, de ciudad, de amigos, o penuria económica. La investigación reitera la evidencia de que los desenlaces evolutivos se predicen mejor por los factores de riesgo acumulados que por una simple condición patogénica (Sameroff, 2000). Es importante conocer cuántas y qué situaciones de cambio existen, así como las consecuencias percibidas por el niño como consecuencia de ellas. Los listados de acontecimientos vitales estresantes que incorporan la posibilidad de evaluar el impacto de los eventos en la vida del niño son una buena herramienta. El *Life Event Checklist* (Johnson y McCutcheon, 1980) es un ejemplo.

Las reacciones psicológicas al trauma de la violencia doméstica son más o menos intensas en función del apoyo social disponible y en especial de la percepción que del mismo tienen los niños (Osofsky, 1997). La presencia de una figura adulta competente y una fuerte relación con ella es el factor protector más importante en presencia de dificultades. Sin embargo, en este caso, los padres, que son por lo general el principal soporte de los niños a la hora de proporcionarles protección, se-

guridad y cuidados, pueden no estar en disposición de hacerlo cuando están expuestos o son víctimas de la violencia. Además del impacto directo de la violencia, estos niños viven el impacto indirecto, debido al estrés, la presencia de psicopatología materna o la poca comunicación que afecta la calidad de la disponibilidad emocional de las madres hacia sus hijos (Huth-Bocks, Levendosky, y Semel, 2001). Labrador, Rincón, De Luís y Fernández (2004) sitúan entre 55% y 84% la prevalencia del Trastorno por Estrés Postraumático en las mujeres víctimas de violencia doméstica, entre las cuales son comunes también los trastornos de ansiedad y depresión, así como el consumo de tranquilizantes o alcohol (Echeburúa, Amor y Corral, 2004). La evaluación de la salud mental de las madres constituye, por tanto, un aspecto esencial de este proceso de evaluación. La exploración clínica debería contar con una entrevista diagnóstica estructurada que valore de manera extensa la presencia de psicopatología. La *Structured Clinical Interview (SCID)* (*SCID-I*; First, Spitzer, Gibbon, y Williams, 1997; *SCID-II*; First, Gibbon, Spitzer, Williams, y Smith, 1997) que cumpliría con estos objetivos, ha sido adaptada en nuestro país por Torrens, Serrano, Astals, Pérez y Martín (2004).

La *Escala de Gravedad de Síntomas del TEPT* (Echeburúa y Corral, 2002), o el *Inventario de Depresión de Beck* (Beck y Steer, 1993) serían también instrumentos adecuados para evaluar la presencia y gravedad de los trastornos más frecuentes. No se puede olvidar en el contexto de la violencia la evaluación de la peligrosidad del agresor. Es necesario conocer la situación de peligro potencial en que se encuentra la víctima. De Luis (2004) ha desarrollado la *Entrevista de Valoración de Peligrosidad*, que comprende preguntas sobre las características de la amenaza a través del perfil descriptivo del agresor, de su dinámica de agresiones, de la situación de la víctima y de sus recursos de afrontamiento.

Parte de las consecuencias estudiadas en las mujeres a causa de la violencia doméstica es el hecho de que pueden llegar a pensar que son incapaces de cuidar a sus hijos (Matud et al., 2004). Esa misma sensación pueden tener los hijos, que no llegan a comprender porqué no son protegidos en sus propias casas. Por tanto, la percepción de los niños acerca de la "capacidad" de sus cuidadores para proporcionarles apoyo debería evaluarse también. La *Perceived Parental Support* (Stice, Barrera, y Chassin, 1993) es un auto-informe para adolescentes que mide la percepción del soporte recibido por los padres en cuanto a afecto, relación de compañerismo, ayuda, expresión de admiración e intimidad, y que se ha relacionado con la presencia de ansiedad y depresión ante situaciones de riesgo. Consta de sólo 6 ítems que se contestan por separado para ambas figuras parentales.

Las relaciones familiares son reconocidas como relevantes en el desarrollo de los niños. Dentro de este marco, las relaciones fraternales son las más perdurables en el tiempo y en todos los

contextos de relación. Tucker, McHale y Crouter (2001) informan que tanto los hermanos menores como los mayores son percibidos como fuentes de apoyo en el caso de tener que afrontar problemas familiares, especialmente en la adolescencia y en relación a la adaptación personal (Branje, Lieshout, van Aken, y Haselager, 2004). Este sería el caso de la violencia doméstica. El cuestionario *Relational Support Inventory* (Scholte, Cornelis, van Lieshout, y van Aken, 2001) aporta información de madre, padre, hermanos y amigo íntimo acerca de la calidad de la información, el respeto por la autonomía de los hijos, el apoyo emocional, la convergencia de objetivos y la aceptación de los hijos. Es aplicable de los 12 a los 18 años.

La violencia doméstica suele ocultarse tras pactos implícitos o explícitos de silencio. Los niños viven su situación como algo que debe ser mantenido en secreto y con vergüenza. La negación y la ocultación son una constante más que una excepción. Esto dificulta la posibilidad de poder expresar, compartir y buscar ayuda en los iguales. El estilo interpersonal de los perpetradores puede ser asimismo disfuncional e impedir la implicación de sus hijos en redes sociales más amplias. Conocer su capacidad de comunicar y de implicarse socialmente en redes más amplias que la familia es importante. En este caso, los amigos serían la esfera social más próxima al niño. Algunos estudios sobre niños maltratados informan de aislamiento y restricciones en el contacto social con otros niños (Lynch y Cicchetti, 1991) y, por tanto, de riesgo de que existan problemas con sus iguales. Auto-informes como el *Friendship Quality Questionnaire* (Parker y Asher, 1991), de 41 ítems, han sido utilizados en este campo y exploran las relaciones de amistad de los niños en relación a

6 dimensiones: cuidado, resolución de conflictos, traición, ayuda y consejo, compañerismo y diversión e intimidad.

La calidad de la relación madre-hijo es un mediador en la aparición de problemas de conducta de aquellos niños que testimonian violencia doméstica (Levendosky, Huth-Bocks, Shapiro, y Semel, 2003). Las madres que han experimentado violencia marital tienen más tendencia a ser impulsivas, utilizando estrategias más punitivas con sus hijos o exhibiendo hacia ellos mayor agresividad (Osofsky, 1998). Asimismo, los limitados estudios sobre el estilo educativo de los padres maltratadores muestran que son menos accesibles a sus hijos, menos implicados en conversaciones con ellos y menos afectuosos. Las prácticas parentales basadas en el calor y el respeto a la autonomía parecen ser las que ofrecen menos correlación con altos índices de mal funcionamiento (Barnes, Farrel, y Banerjee, 1994; Stice y Barrera, 1995). La escalas al uso más frecuente suelen incluir las dimensiones de calor emocional, hostilidad, respeto a la autonomía del sujeto y establecimiento de pautas o límites (Scholte et al., 2001). Entre ellas encontramos el *Parental Bonding Instrument* (Parker, Tupling, y Brown, 1979), que incluye escalas para valorar el cuidado, la sobreprotección y el autoritarismo; el *Parental Discipline Practice Scales* (Goodman et al., 1998) que evalúa las prácticas de disciplina de los padres diferenciando entre la disciplina no punitiva y el castigo físico; y el *EMBU (Inventory for Assessing Memories of Parental Rearing Behavior)*; Perris, Jacobson, Lindström, Knorrning, y Perris, 1980), adaptado a población española por Castro, Toro, Van der Ende y Arrindell (1993). Este último evalúa por separado la percep-

TABLA 1  
PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE VIOLENCIA DOMÉSTICA PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES

VARIABLES	INSTRUMENTO	INFORMADOR	ÁREA EVALUADA
<b>Exposición a Violencia Doméstica y Maltrato</b>	<i>Domestic Violence Questionnaire</i> (Task Force on Family Violence, 1993)	Madre	Tipo de exposición a la Violencia y acciones emprendidas por la madre.
	* <i>Child Abuse Potencial Inventory</i> (Milner, 1988)	Madre	Detección de conductas indicativas de abuso hacia hijos.
	<i>Violence Exposure Scale for Children</i> (Fox y Leavitt, 1995)	Niño 4-10 años	Exposición o victimización de actos de violencia física. Formato visual.
	<i>Children's Perception of Interparental Conflict Scale</i> (Grynych et al., 1992)	Niño 9-12 años	Percepciones del niño sobre conflicto marital.
	<i>Juvenile Victimization Questionnaire</i> (Hamby et al., 2004)	Madre niños < 8 años	Historia de victimizaciones. Incluye maltrato y exposición a Violencia Doméstica.
<b>Efectos psicológicos</b>	<i>Record of Maltreatment Experiences</i> (McGee, Wolfe, y Wilson, 1990)	Niño > 8 años	Profesional Historia de victimizaciones en tres estadios evolutivos. Incluye violencia hacia la madre.
	* <i>Taxonomía de Violencia Doméstica</i> (UED, 2006).	Profesional	Características de Violencia Doméstica.
	<i>Child Behavior Checklist 1<sup>1/2</sup> -5</i> (Achenbach y Rescorla, 2001)	Madre de niños de 1 <sup>1/2</sup> a 5 años.	Perfil sintomatológico general de problemas conductuales y emocionales de niños
	<i>Dominic Interactivo</i> (Valla et al., 2000)	Niño 6-11 años	Tendencia en psicopatología.
	* <i>Diagnostic Interview for Children and Adolescents</i> (Reich, 2000).	Cuidadores y niños 8-18 años	Diagnósticos DSM-IV (APA, 2001).
<i>Youth Self Report</i> (Achenbach y Rescorla, 2001)	Adolescentes 11-18 años	Perfil sintomatológico general de problemas conductuales y emocionales.	

**TABLA 1**  
**PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE VIOLENCIA DOMÉSTICA PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES (continuación)**

VARIABLES	INSTRUMENTO	INFORMADOR	ÁREA EVALUADA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TEPT</b></li> <li>• <b>Depresión</b></li> <li>• <b>Ansiedad</b></li> <li>• <b>Desarrollo Cognitivo</b></li> <li>• <b>Auto-estima</b></li> </ul>	<p><i>Trauma Symptom Checklist for Children and Young Children</i> (Briere, 1996).</p> <p>*<i>Children's Depression Inventory</i> (Kovacs, 1992) <i>Preschool Children Depression Checklist</i> (Levi et al., 2001)</p> <p>*<i>Escala Revisada de Ansiedad Manifiesta</i> (Reynolds, y Richmond, 1978)</p> <p>Escalas de Desarrollo y Nivel Cognitivo</p> <p>*<i>Cuestionario AC</i> (Martorell et al., 1993) *<i>Escala de Autoestima</i> (Rosenberg, 1965)</p>	<p>Niños 10-17 años Cuidadores de niños 3-12 años</p> <p>Niños 8-17 años Madre niños 2-4 años</p> <p>Niños 6-18 años.</p> <p>Niños y adolescentes Niños y adolescentes</p>	<p>Síntomas de Estrés Post-traumático y psicopatología asociada.</p> <p>Sintomatología depresiva. Síntomas depresivos.</p> <p>Sintomatología ansiosa.</p> <p>Auto-concepto. Auto-estima.</p>
<b>Funcionamiento psicosocial</b>	<p><i>Child and Adolescent Functional Assessment Scale</i> (Hodges, 1995) <i>Preschool and Early Childhood Functional Assessment Scale</i> (Hodges, 1999) *<i>Batería de Socialización</i> (Silva y Martorell, 1983; 1995)</p>	<p>Clínico</p> <p>Cuidadores/profesores niños 6-15 años. Adolescentes 11-19a.</p>	<p>Funcionamiento cotidiano en ocho áreas.</p> <p>Aspectos sociales facilitadores y perturbadores.</p>
<b>Habilidades Sociales</b>	<p>*<i>Escala de Dificultad Interpersonal para Adolescentes</i> (Méndez et al., 2001) *<i>Escala de Comportamiento Asertivo</i> (Word et al., 1978)</p>	<p>Adolescentes</p> <p>Niños 6-12 años</p>	<p>Capacidad social en cuatro áreas de funcionamiento.</p> <p>Conductas asertivas, inhibidas y agresivas.</p>
<b>Estrategias Afrontamiento</b>	<p><i>Self-Report Coping Measure</i> (Causey y Dubow, 1992) <i>Escalas de Afrontamiento para Adolescentes</i> (Frydenberg y Lewis, 1996)</p>	<p>Niños 9-12 años Adolescentes</p>	<p>Estrategias de afrontamiento.</p>
<b>Contexto Familiar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apoyo familiar</b></li> <li>• <b>Estilos parentales</b></li> <li>• <b>Supervisión</b></li> <li>• <b>Expresión emocional</b></li> </ul>	<p><i>Kempe Family Stress Inventory</i> (Korfmacher, 2000) <i>Perceived Parental Support</i> (Stice et al., 1993) <i>Relational Support Inventory</i> (Scholte et al., 2001) <i>Parental Bonding Instrument</i> (Parker et al., 1979) <i>Parental Discipline Practice Scales</i> (Goodman et al., 1998) *<i>EMBU Inventory for Assessing Memories of Parental Rearing Behavior</i> (Perris et al., 1983) <i>Parental Monitoring Scale</i> (Goodman et al., 1998) <i>Camberwell Family Interview</i> (Rutter y Brown, 1966)</p>	<p>Madre Adolescentes Adolescentes 12-18 años Madre Madre</p> <p>Adolescentes y padres niños &lt; 12 años. Madre o cuidadores Madre</p>	<p>Dificultades en la educación. Apoyo recibido por los padres. Apoyo y comunicación con padres, hermanos y amigos. Cuidado, sobreprotección y autoritarismo. Prácticas de disciplina no punitivas y castigo.</p> <p>Estilo educativo.</p> <p>Supervisión y control del comportamiento del niño. Afectividad positiva o negativa en las relaciones materno-filiales.</p>
<b>Contexto Social</b>	<p><i>Friendship Quality Questionnaire</i> (Parker y Asher, 1991)</p>	<p>Niños</p>	<p>Relaciones de amistad.</p>
<b>Acontecimientos Vitales Estresantes</b>	<p><i>Life Event Checklist</i> (Johnson y McCutcheon, 1980)</p>	<p>Niños</p>	<p>Acontecimientos estresantes a lo largo de la vida del niño.</p>
<b>Salud Mental materna</b>	<p>SCID-I y SCID-II (First et al., 1997) SCL-90-R (Derogatis, 1994)</p>	<p>Madre Madre</p>	<p>Diagnósticos eje I y II DSM-IV (APA, 2001). Síntomas psicopatológicos.</p>

\*Instrumento construido o adaptado en España.

ción del niño del estilo educativo de padre y madre en cuatro dimensiones: rechazo, sobreprotección, calor emocional y favorecimiento. Hay versiones similares para adolescentes y padres.

El grado de supervisión familiar se puede ver afectado cuando la madre se ve involucrada en situaciones de abuso. El bloqueo emocional, por un lado, y el consumo de tiempo en la

búsqueda de recursos y soluciones, por otro, puede mermar su conocimiento acerca de las actividades y emociones de sus hijos. La *Parental Monitoring Scale* (Goodman et al., 1998) proporciona una medida sobre el grado en que los cuidadores principales controlan o supervisan el comportamiento del niño. La inclusión en los protocolos de evaluación de preguntas en relación a la apertura entre padres e hijos, como con qué fre-

cuencia hablan sobre sus planes en la escuela, o si hay secretos o complicidad entre ellos ofrece una medida de la calidad de la comunicación (Stattin y Kerr, 2000).

El concepto de "emoción expresada" se refiere a las actitudes y conductas afectivas, y se relaciona con la calidad del clima emocional entre un familiar y un miembro de la familia con un problema de salud mental. Las mujeres maltratadas viven bajo una situación de estrés continuado que puede incrementar el riesgo de que ellas maltraten también a sus hijos, ya sea de forma física o de manera psicológica. La forma en que se expresa la emoción de las relaciones materno-filiales puede incluir las críticas o quejas hacia una persona (afectividad negativa) (Cook y Kenny, 2004), o su contrario, aprobación y cumplidos hacia alguien (afectividad positiva). La hostilidad, la actitud crítica o la sobre-implicación emocional son los aspectos más estudiados por los diversos instrumentos de los que se dispone (Humbeek et al., 2002). Entre los más utilizados y validados está la *Camberwell Family Interview* (Rutter y Brown, 1966), origen de las diversas escalas que se han derivado a posteriori.

La aceptación e incluso la expectativa que determinados grupos culturales y sociales pueden tener hacia el patrón dominante de los varones, así como la justificación de determinadas actitudes agresivas o dominantes hacia las mujeres puede dificultar el estudio de la violencia doméstica, minimizar sus efectos o negar su existencia. Conocer lo que se "tolera" o se justifica desde una determinada perspectiva es determinante de cara a poder intervenir. La actitud positiva hacia la dominancia masculina, favorecida por una cultura patriarcal, incrementa la aceptación y la frecuencia de abuso físico y del sometimiento incuestionable del hombre a la mujer. Los diferentes umbrales de tolerancia a la violencia pueden hacer que ciertas formas de abuso no sean consideradas como tal con lo que se perpetúan por falta de reconocimiento o denuncia pública. Una de las formas en que la violencia doméstica afecta a los niños y se convierte en violencia psicológica es el modelamiento de comportamientos violentos y misóginos considerándolos como normales y reproduciéndolos en la vida adulta. La *Abuse Attitude Form* (Faramarzi, Esmailzadeh, y Mosavi, 2005) contiene 10 ítems que miden la tolerancia de la mujer hacia determinadas conductas de la pareja que pueden estar en el origen de la violencia doméstica. Este instrumento, que carece de paralelo para los niños y no está en la actualidad adaptado al castellano, aborda un área de interés en la evaluación global de las posibles consecuencias de la violencia doméstica en el bienestar de los niños como lo es reproducir en un futuro conductas que han sufrido previamente.

### RECOMENDACIONES PARA LA EVALUACIÓN

A lo largo de esta exposición se han nombrado distintos instrumentos de evaluación, algunos de los cuales no están adaptados en nuestro país. La Tabla 1 sintetiza la propuesta del

protocolo de evaluación para niños víctimas de violencia doméstica diferenciando el informador y las áreas evaluadas. Una recomendación inmediata que se desprende de esta presentación es la necesidad de adaptar y/o crear instrumentos que sean adecuados para la evaluación psicológica de mujeres y niños de nuestro contexto. Hamby y Finkelhor (2000) han listado las recomendaciones para evaluar y desarrollar instrumentos para niños víctimas de diferentes tipos de abusos y agresiones (Tabla 2), que se presentan como colofón a la propuesta. Se ha comentado anteriormente que la exposición a violencia doméstica es un tipo de abuso (psicológico) que suele co-ocurrir con otros tipos de maltrato del niño (por ej. físico, otras formas de abuso psicológico y/o negligencia). En este sentido, las recomendaciones de estos autores son aplicables al evaluar a estos niños. Sintetizando, una parte de estas recomendaciones se refiere a la clasificación del acto agresivo, que circunscribiría el contenido de las preguntas que se deben hacer, otra parte tienen relación con cuestiones generales sobre la formulación de los contenidos en el caso de la evaluación infantil y, finalmente, hay unos consejos éticos. Algunas de las indicaciones son especialmente relevantes para la situación de

**TABLA 2**  
**RECOMENDACIONES PARA LA EVALUACIÓN Y DEL DESARROLLO**  
**DE INSTRUMENTOS PARA NIÑOS VÍCTIMAS DE DIFERENTES**  
**TIPOS DE ABUSOS Y AGRESIONES**  
**(HAMBY Y FINKELHOR, 2000)**

- ✓ Situar la victimización del niño en las categorías convencionales de las actividades criminales
- ✓ Incluir la victimización no violenta
- ✓ Situar los datos entre las categorías de ofensas controladas por el sistema de protección del niño
- ✓ Ampliar el contexto de evaluación a cuestiones que van más allá de las actividades criminales
- ✓ Evaluar la victimización por parte de la familia y de otros perpetradores no extraños
- ✓ Incluir ofensas que son específicas de la situación de dependencia del niño
- ✓ Establecer métodos para comparar las victimizaciones jóvenes y a adultos
- ✓ Utilizar preguntas específicas sobre comportamientos frente a preguntas generales
- ✓ Utilizar un vocabulario sencillo
- ✓ Utilizar una gramática y sintaxis sencillas
- ✓ Recoger autoinformes del niño a partir de los 7 años
- ✓ Utilizar la información de los cuidadores en algunas circunstancias
- ✓ Proteger la privacidad durante la recogida de datos
- ✓ Utilizar tecnología audio-informatizada
- ✓ Recoger datos sobre incidentes ocurridos en un período de un año
- ✓ Atender a posibles diferencias étnicas, de clase o de género en los autoinformes
- ✓ Utilizar acontecimientos de la vida de los informadores para ayudar a limitar el recuerdo
- ✓ Usar conceptos de tiempo y número sencillos
- ✓ Ofrecer ítems de práctica
- ✓ Prepararse para ayudar al niño en peligro

violencia doméstica. Este es el caso de evaluar la victimización por parte de la familia que, a menos que se explicita, se infra-informará; de incluir las ofensas que son específicas de la situación de dependencia del niño, como lo son la negligencia o los abusos sexuales; la importancia de recoger auto-informes del niño a partir de los 7 años, habitualmente ignorados en la evaluación; y contar también con la información de la madre. Como señalan estos autores "muchas áreas de estudio han crecido considerablemente por el desarrollo de instrumentos de medida bien diseñados y fiables" (p.838). En el momento actual, el tema de la violencia doméstica y, específicamente sus efectos en los niños, necesita crecer en esta dirección.

### AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se ha realizado gracias a la ayuda SEJ2005-01786 del Ministerio de Educación y Ciencia.

### REFERENCIAS

Achenbach, T.M., y Rescorla, L.A. (2001). *Manual for the ASE-BA preschool forms & Profiles*. Burlington, VT: University of Vermont, Research Center for Children, Youth & Families.

Achenbach, T.M., y Rescorla, L.A. (2001). *Manual for the ASE-BA school-age forms & Profiles*. Burlington, VT: University of Vermont, Research Center for Children, Youth & Families.

American Psychiatric Association (2001). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (5<sup>th</sup> edition)*. Washington, DC: American Psychiatric Association.

Arruabarrena, M.I., y De Paúl, J. (1992). Validez convergente de la versión española preliminar del Child Abuse Potential Inventory: depresión y ajuste marital. *Child Abuse and Neglect*, 16, 119-123.

Barnes, G.M., Farrell, M.P., y Banerjee, S. (1994). Family influences on alcohol abuse and other problem behaviors among black and white adolescents in a general population sample. *Journal of Research on Adolescence*, 4, 183-201.

Barnett, D., Manly, J.T., y Cicchetti, D. (1993). Defining child maltreatment: The interface between policy and research. En D. Cicchetti y S.L. Toth (Eds.), *Child abuse, child development, and social policy* (pp. 7-74). NJ: Ablex, Norwood.

Beck, A.T. y Steer, R.A. (1993). *Beck Depression Inventory. Manual*. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.

Bolger, K.E. (1997). Sequelae of child maltreatment: A longitudinal study of peer relations, behavior, and self-concept. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57(10-B), 6609.

Bowker, L.H., Arbitell, M., y McFerron, J.R. (1988). On the relationship between wife beating and child abuse. En K. Yllo y M. Bograd (Eds.), *Feminist perspectives on wife abuse* (pp. 158-174). Newbury Park, CA: Sage.

Branje, S.J., Lieshout, C., van Aken, M. y Haselager, G. (2004).

justment. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 45, 1385-1396.

Briere, J. (1996) *Trauma Symptom Checklist for Children: Professional Manual*. Florida: Psychological Assessment Resources Inc.

Briere, J., Johnson, K., Bissada, A., Damon, L., Crouch, J., Gil, E., et al. (2001). Trauma Symptom Checklist for Young Children (TSCYC): Reliability and association with abuse exposure in a multi-site study. *Child Abuse and Neglect*, 25, 1001-1014.

Carter, L.S., Weithorn, L.A., y Berhman, R.E. (1999). Domestic violence and children: Analysis and recommendations. *Domestic Violence and Children*, 9, 4-20.

Castro, J., Toro, J., Van der Ende, J., y Arrindell, W.A. (1993). Exploring the feasibility of assessing perceived parental rearing styles in Spanish children with the EMBU. *The International Journal of Social Psychiatry*, 39, 47-57.

Causey, D.L., y Dubow, E.F. (1992). Development of a self-report coping measure for elementary school children. *Journal of Clinical Child Psychology*, 21, 47-59.

Centro Reina Sofia para el estudio de la Violencia. (2007a). Mujeres asesinadas por su pareja o ex pareja (2006). Retrieved 02/18, <http://www.gva.es/violencia/crs/crs>.

Centro Reina Sofia para el estudio de la Violencia. (2007b). Mujeres maltratadas por su pareja. Retrieved 02/18, <http://www.gva.es/violencia/crs/crs>.

Cicchetti, D., y Toth, S. L. (1997). Transactional ecological systems in developmental psychopathology. En S.S. Luthar, J.A. Burack, D. Cicchetti, y R.S. Weisz (Eds.), *Developmental psychopathology: Perspectives on adjustment, risk, and disorder* (pp. 317-349). New York: Cambridge University Press.

Cook, W. (2005). The SRM Approach to Family Assessment: An introduction to case example. *European Journal of Psychological Assessment*, 21, 216-225.

Cook, W., y Kenny, D.A. (2004). Application of the social relation model to family assessment. *Journal of Family Psychology*, 18, 361-371.

Davies, P.T., y Cummings, E.M. (1994). Marital conflict and child adjustment: An emotional security hypothesis. *Psychological Bulletin*, 116, 387-411.

Del Barrio, V., Moreno, C., y López, R. (2000). Children's Depression Inventory (CDI, Kovacs, 1992), su aplicación en población española. *Clínica y Salud*, 10, 393-416.

De la Osa, N., Ezpeleta, L., Doménech, J.M., Navarro, J.B., y Losilla, J.M. (1997). Convergent and discriminant validity of the Structured Diagnostic Interview for Children and Adolescents (DICA-R). *Psychology in Spain*, 1, 37-44.

De la Peña, V., Hernández, E., y Rodríguez, F.J. (2003). Comportamiento asertivo y adaptación social: Adaptación de una escala de comportamiento asertivo (CABS) para escola-

- res de enseñanza primaria (6-12 años). *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 8, 11-25.
- De Luis, P. (2004). Entrevista de valoración de peligrosidad. En F.J. Labrador, P. Rincón, P. De Luis, y R. Fernández-Velasco (Eds.), *Mujeres víctimas de la violencia doméstica. Programa de actuación* (pp. 192-193). Madrid: Pirámide.
- Echeburúa, E., Amor, P., y de Corral, P. (2002). Mujeres maltratadas en convivencia prolongada con el agresor: Variables relevantes. *Acción Psicológica*, 2, 135-150.
- Edleson, J.L. (1999). The overlap between child maltreatment and woman battering. *Violence against Women*, 5, 134-154.
- Ezpeleta, L., de la Osa, N., Júdez, J., Doménech, J. M., Navarro, J.B., y Losilla, J.M. (1997). Diagnostic agreement between clinician and the Diagnostic Interview for Children and Adolescents - DICA-R in a Spanish outpatient sample. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 38, 431-440.
- Ezpeleta, L., Granero, R., de la Osa, N., Doménech, J.M., y Bonillo, A. (2006). Assessment of functional impairment in Spanish children. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 130-143.
- Fagan, A. (2003). The short- and long-term effects of adolescent violent victimization experienced within the family and community. *Violence and Victims*, 18, 445-459.
- Faramarzi, M., Esmailzadeh, S., y Mosavi, S. (2005). A comparison of abused and nonabused women's definition of violence and attitudes to acceptance of male dominant. *European Journal of Obstetrics and Gynecology and Reproductive Biology*, 122, 225-231.
- Farnós, T., y Sanmartín, J. (2005). Menores víctimas de la violencia doméstica. En L. Ezpeleta (Ed.), *Factores de riesgo en psicopatología del desarrollo* (pp. 257-290). Barcelona: Masson.
- Finkelhor, D., Ormrod, R.K., Turner, H.A., y Hamby, S.L. (2005). Measuring poly-victimization using the Juvenile Victimization Questionnaire. *Child Abuse and Neglect*, 29, 1297-1312.
- First, M.B., Gibbon, M., Spitzer R.L., Williams J.B., y Smith B.L. (1997). *Structured Clinical Interview for DSM-IV Axis II Personality Disorders (SCID-II)*. Washington, DC: American Psychiatric Press.
- First, M.B., Spitzer, R.L., Gibbon, M., y William, J.B.W. (1997). *User's guide for the Structured Clinical Interviews for DSM-IV Axis I Disorders-Clinician version (SCID-CV)*. Washington, DC: American Psychiatric Press.
- Frydenberg, E, y Lewis, R. (1996). *Escala de Afrontamiento para Adolescentes*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fox, N.A., y Leavitt, L.A. (1995). *The Violence Exposure Scale for children-VEX (preschool version)*. College Park: Department of Human Development, University of Maryland.
- Goodman, S., Hoven, C., Narrow, W., Cohen, P., Fielding, B., Alegria, M., et al. (1998). Measurement of risk for mental disorders and competence in a psychiatric epidemiologic community survey: The national institute of mental health methods for the epidemiology of child and adolescent mental disorders (MECA). *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 33, 162-173.
- Grynch, J., Seid, M., y Finchman, F. (1992). Assessing marital conflict from the child's perspective: The child's perception of interparental conflict scale. *Child Development*, 63, 558-572.
- Hamby, S.L., y Finkelhor, D. (2000). The victimization of children: Recommendations for assessment and instrument development. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 39, 829-840.
- Hamby, S.L., Finkelhor, D., Ormrod, R.K., y Turner, H.A. (2004). *The Juvenile Victimization Questionnaire (JVQ): Administration and scoring manual*. NH: Crimes against Children Research Center.
- Hodges, K. (1995). *CAFAS self-training manual and blank scoring forms*. Ann Arbor, MI: Author.
- Hodges, K. (1999). *PECFAS Self-training manual and blank scoring form*. Ann Arbor, MI: Author.
- Humbbeck, G., Van, Audenhove, Ch., Van, Hert, M. De, Pieters, G., y Stoprns, G. (2002). Expressed emotion. A review of assessment instruments. *Clinical Psychology Review*, 22, 321-341.
- Huth-Bocks, A.C., Levendosky, A.A., y Semel, M.A. (2001). The direct and indirect effects of domestic violence on young children's intellectual functioning. *Journal of Family Violence*, 16, 269-290.
- Johnson, J.H., y McCutcheon, S.M. (1980). Assessing life stress in older children and adolescents: Preliminary findings with the Life Events Checklist. En I.G. Sarason y C.D. Spielberger (Eds.). *Stress and anxiety* (pp. 111-125). Washington, DC: Hemisphere.
- Jouriles, E.N., McDonald, R., Norwood, W.D., y Ezell, E. (2001). Issues and controversies in documenting the prevalence of children's exposure to domestic violence. In S. A. Graham-Bermann y J. L. Edleson (Eds.), *Domestic violence in the lives of children* (pp. 13-34). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kerig, P.K., y Fedorowicz, A.E. (1999). Assessing maltreatment of children of battered women: Methodological and ethical considerations. *Child Maltreatment*, 4, 103-115.
- Kim, J., y Cicchetti, D. (2004). A longitudinal study of child maltreatment, mother-child relationship quality and maladjustment: The role of self-esteem and social competence. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 32(4), 341-354.
- Kinard, E.M. (2004). Methodological issues in assessing the effects of maltreatment characteristics on behavioral adjustment in maltreated children. *Journal of Family Violence*, 19, 303-318.

- Koenen, K.C., Moffitt, T.E., Caspi, A., Taylor, A., y Purcell, S. (2003). Domestic violence is associated with environmental suppression of IQ in young children. *Development and Psychopathology*, 15, 297-311.
- Korfmaker, J. (2000). The Kemple Family Stress Inventory: A review. *Child Abuse and Neglect*, 24, 129-140.
- Kovacs, M. (1992). *Children's Depression Inventory, CDI*. Toronto: MultiHealth Systems, Inc.
- Labrador, F.J., Rincón, P., De Luís, P., y Fernández, R. (2004). *Mujeres víctimas de la violencia doméstica. Programa de actuación*. Madrid: Pirámide.
- Leitenberg, H., Gibson, L.E., y Novy, P.L. (2004). Individual differences among undergraduate women in methods of coping with stressful events: The impact of cumulative childhood stressors and abuse. *Child Abuse y Neglect*, 28, 181-192.
- Levendosky, A.A., Huth-Bocks, A.C., Shapiro, D.L. y Semel, M.A. (2003). The impact of domestic violence on the maternal-child relationship and preschool-age children's functioning. *Journal of Family Psychology*, 17, 275-287.
- Levi, G., Sogos, C., Mazzei, E., y Paolesse, C. (2001). Depressive disorder in preschool children: Patterns of affective organization. *Child Psychiatric and Human Development*, 32, 55-69.
- Lichter, E., y McCloskey, L.A. (2004). The effects of childhood exposure to marital violence on adolescent gender-role beliefs and dating violence. *Psychology and Women Quarterly*, 28, 344-357.
- Lieberman, A., van Horn, P. y Ozer, E (2005). Preschooler witnesses of marital violence: Predictors and mediators of child behavior problems. *Development and Psychopathology*, 17, 385-396.
- Lisboa, C., Koller, S.H., y Ribas, F.F. (2002). Coping strategies of domestic violence victimized and non victimized children. *Reflexão e Crítica*, 15, 345-362.
- Lynch, M., y Cicchetti, D. (1991). Patterns of relatedness in maltreated and nonmaltreated children: Connections among multiple representational models. *Development and Psychopathology*, 3, 207-226.
- Magen, R.H. (1999). In the best interest of battered women: Reconceptualizing allegations of failure to protect. *Child Maltreatment*, 4, 127-135.
- Magen, R.H., Conroy, K., Hess, P.M., Panciera, A., y Levi, B. (2001). Identifying domestic violence in child abuse and neglect investigations. *Journal of Interpersonal Violence*, 16, 580-601.
- Manly, J.T., Cicchetti, D., y Barnett, D. (1994). The impact of subtype, frequency, chronicity, and severity of child maltreatment on social competence and behavior problems. *Developmental Psychopathology*, 6, 121-143.
- Martorell, M.C., Aloy, M., Gómez, O., y Silva, F. (1993). AC. Escala de autoconcepto. En F. Silva y M.C. Martorell (Eds.), *EPIJ. Evaluación Infanto-Juvenil* (pp. 25-53). Madrid: MEP-SA.
- Matud, M.P., Padilla, V., Gutiérrez, A.B. (2005). *Mujeres maltratadas por su pareja. Guía de tratamiento psicológico*. Madrid: Minerva.
- McCloskey, L.A., y Walker, M. (2000). Posttraumatic stress in children exposed to family violence and single-event trauma. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 39, 108-115.
- McGee, R.A., Wolfe, D.A., y Wilson, S.K. (1990). *A record of Maltreatment Experiences*. Unpublished manuscript, University of Western Ontario, London, Ontario.
- Medina, J.J. (2002). *Violencia contra la mujer en la pareja: investigación comparada y situación en España*. Valencia: Tirant Monografías.
- Méndez, F.X., Inglés, C.J., y Hidalgo, M.D. (2001). Escala de Dificultad Interpersonal para Adolescentes (EDIA): Estructura factorial y fiabilidad. *Anales de Psicología*, 17, 23-26.
- Milner, J.S. (1986). *The Child Abuse Potential Inventory: Manual (2nd ed.)*. Webster, NC: Psytec Corporation.
- Molina, A.M., Zaldívar, F., Gómez, I., y Moreno, E. (2006). Discriminant and criterion validity of the Spanish version of the Children's Interview for Psychiatric Syndromes-Parents' version (P-ChIPS). *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 109-115.
- National Council of Juvenile and Family Court Judges (1993). *State codes and domestic violence: Analysis, commentary and recommendations*. NV: Reno.
- Observatorio de la Salud de la Mujer. Escuela Andaluza de Salud Pública, 2005. *Catálogo de Instrumentos para cribado y frecuencia del maltrato físico, psicológico y sexual*. Retrieved.03/30http://www.msc.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/equidad/genero\_vg\_01.pdf.
- Ornduff, S., y Monahan, K. (1999). Children's understanding of parental violence. *Child y Youth Care Forum*, 28, 351-364.
- Osofsky, J.D. (1995). Children who witness domestic violence: The invisible victims. *Social Policy Reports: Society for Research in Child Development*, 9, 1-16.
- Osofsky, J.D. (1997). *Children in a violent society*. New Cork: Guildford.
- Osofsky, J.D. (1998). Children as invisible victims of domestic and community violence. En G. W. Holden, R. Geffner, y E.N. Jouriles (Eds.). *Children exposed to marital violence: Theory, research and applied issues* (pp. 95-117). Washington, DC: American Psychological Association.
- Osofsky, J.D. (1999). The impact of violence on children. *The Future of Children*, 9, 33-49.
- Parker, J.G., y Asher, S.R. (1993). Friendship and friendship quality in middle childhood: Links with peer group acceptance and feelings of loneliness and social dissatisfaction. *Developmental Psychology*, 29, 611-621.

- Parker, G., Tupling, H., y Brown, L.B. (1979). A Parental Bonding Instrument. *British Journal of Medical Psychology*, 52, 1-10.
- Perris, C., Jacobson, L., Lindström, H., Knorrning, L., y Perris, H. (1980). Development of a new inventory for assessing memories of parental rearing behavior. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 61, 265-274.
- Reich, W. (2000). Diagnostic Interview for Children and Adolescents (DICA). *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 39, 59-66.
- Reynolds, C.R., y Richmond, B.O. (1978). What I Think and Feel. A revised measure of children's manifest. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 6, 271-280.
- Rossmann, B.B. (1998). Descartes' error and post-traumatic stress disorder: Cognition and emotion in children who are exposed to parental violence. En G.W. Holden, R. Geffner, y E.N. Jouriles (Eds.), *Children exposed to marital violence* (pp. 223-256). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rutter, M., y Brown, G.W. (1966). The Reliability and Validity of Measures of Family Life and Relationships in Families Containing a Psychiatric Patient. *Social Psychiatry*, 1, 38-53.
- Sameroff, A.J. (2000). Developmental systems and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 12, 297-312.
- Scholte, R., Cornelis, F., van Lieshout, y van Aken, A.G. (2001). Perceived relational support in adolescence: Dimensions, configurations and adolescent adjustment. *Journal of Research on Adolescence*, 11, 71-94.
- Shepard, M., y Raschick, M. (1999). How child welfare workers assess and intervene around issues of domestic violence. *Child Maltreatment*, 4, 148-156.
- Siendones, R., Perea, E., Arjona, J.L., Agüera, C., Rubio, A., y Molina, M. (2002). Violencia doméstica y profesionales sanitarios: Conocimientos, opiniones y barreras para la infradetección. *Emergencias*, 14, 224-232.
- Silva, F., y Martorell, M.C. (1983). *Batería de Socialización (para profesores y padres)* (BAS 1-2). Madrid: TEA Ediciones.
- Silva, F., y Martorell, M.C. (1995). *Batería de Socialización (Autoevaluación)* (BAS 3). Madrid: TEA Ediciones.
- Sosa, C.D., Capafons, J., y López, C. (1990). *Adaptación española de la Revised Children's Manifest Anxiety Scale. Un estudio psicométrico*. Actas del II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos. Área: Diagnóstico y Evaluación Psicológica (202-209).
- Stattin, H., y Kerr, M. (2000). Parental monitoring: A reinterpretation. *Child Development*, 71, 1072-1085.
- Stice, E., y Barrera, M., Jr. (1995). A longitudinal examination of the reciprocal relations between perceived parenting and adolescents' substance use and externalizing behaviors. *Developmental Psychology*, 31(2), 322-334.
- Stice, E., Barrera, M., y Chassin, L. (1993). Relation of parental support and control to adolescent's externalizing symptomatology and substance abuse: A longitudinal examination of curvilinear effects. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 21, 609-629.
- Stowman, S.A., y Donohue, B. (2005). Assessing child neglect: A review of standardized measures. *Aggression and Violent Behavior*, 10, 491-512.
- Straus, M.A. (1993). Identifying offenders in criminal justice research on domestic assault. *American Behavioral Scientist*, 36, 587-600.
- Straus, M.A., Hamby, S.L., Finkelhor, D., Moore, D.W., y Runyan, D. (1998). Identification of child maltreatment with the Parent-Child Conflict Tactics Scales: Development and psychometric data for a national sample of American parents. *Child Abuse and Neglect*, 22, 246-270.
- Task Force on Family Violence (1993). *Behind closed doors: The city's response to family violence*. New York: Manhattan Borough President's Office.
- Torrens, M., Serrano, D., Astals, M., Pérez, G., y Martín, R. (2004). Diagnosing comorbid psychiatric disorders in substance abusers: Validity of the Spanish versions of the Psychiatric Research Interview for Substance and Mental Disorders and the Structured Clinical Interview for DSM-IV. *American Journal of Psychiatry*, 161, 1231-1237.
- Tucker, C.J., McHale, S.M., y Crouter, A.C. (2001). Conditions of sibling support in adolescence. *Journal of Family Psychology*, 15, 254-271.
- Unitat d'Epidemiologia i Diagnòstic en Psicopatologia del Desenvolupament (2005). *Taxonomia para el Estudio de la Violencia Doméstica en Niños*. Universitat Autònoma de Barcelona, Documento no publicado.
- Valla, J., Bergeron, L., y Smolla, N. (2000). The Dominic-R: A pictorial interview for 6- to 11-year-old children. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 39, 85-93.
- Vázquez, A. J., Jiménez, R., y Vázquez, R. (2004). Escala de autoestima de Rosenberg: Fiabilidad y validez en población clínica española. *Apuntes de Psicología*, 22, 247-255.
- Weller, E.B., Weller, R.A., Rooney, M.T. y Fristad, M. (1999). *Children's Interview for Psychiatric Syndromes*. Washington, DC: American Psychiatric Press.
- Wolfe, D. (1997). Children exposed to marital violence. En O.W. Barnett, C.L. Millar-Perrin, y R.D. Perrin (Eds.), *Family violence across life-span: An introduction* (pp.133-158). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wood, R., Michelson, L., y Flynn, J. (1978). *Assessment of assertive behaviour in elementary school children*. Chicago, Annual Meeting of the Association for Advancement of Behavior Therapy.

# TÉCNICAS DE ANÁLISIS APLICADAS A DATOS LONGITUDINALES EN PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA SALUD: PERÍODO 1985-2005

## ANALYSIS TECHNIQUES APPLIED TO LONGITUDINAL DATA IN PSYCHOLOGY AND HEALTH SCIENCES IN THE PERIOD 1985-2005

Roser Bono\*, Jaume Arnau\* y Guillermo Vallejo\*\*

\*Universidad de Barcelona. \*\*Universidad de Oviedo

*Este trabajo examina el uso de los principales modelos de análisis aplicados a datos longitudinales en el ámbito de la psicología y medicina. Para ello, realizamos una revisión bibliográfica de los artículos publicados durante el período 1985-2005 en PsycInfo y Medline. Se observa que la cantidad de estudios longitudinales aumenta siguiendo el mismo patrón que en la revisión realizada por Singer y Willett (2006). Los resultados muestran que, en los últimos años, se da un mayor uso de los modelos multinivel con el consecuente decremento de los modelos clásicos. En cuanto a las técnicas aplicadas a datos no métricos, la regresión logística presenta un fuerte aumento. Otra clase de modelos como, por ejemplo, los modelos de ecuaciones estructurales, el análisis de series temporales y el análisis de supervivencia son menos utilizados. Sin embargo, en psicología se constata un ligero incremento de los modelos de ecuaciones estructurales y en medicina se produce un aumento de los análisis de supervivencia a finales del período analizado.*

**Palabras Clave:** Estudios longitudinales, Análisis de datos longitudinales, PsycInfo, Medline, Revisión bibliográfica

*This paper examines the use of the main analytical models applied to longitudinal data in the contexts of psychology and medicine. We carried out a bibliography review of articles published during the period 1985-2005 in PsycInfo and Medline. The quantity of longitudinal studies increased, following the pattern reported in Singer and Willett's review (2006). The results show that linear mixed models expanded a great deal in the last years, and that the use of the classical models declined. In relation to techniques applied to nonmetric data, the use of logistic regression increased notably. Other varieties of models, such as structural equation models, time series models, and survival models, were used less. However, towards the end of the period studied, the use of structural equation and survival models for analyzing longitudinal data was becoming increasingly popular in psychological and medical research.*

**Key Words:** Longitudinal studies, Longitudinal data analysis, PsycInfo, Medline, Literature review

**P**ocas han sido las temáticas que, desde la perspectiva metodológico-estadística, hayan concitado tanto la atención de los investigadores como los estudios en que se toman medidas repetidas de las mismas unidades de observación. Estos estudios se caracterizan por disponer de observaciones secuenciadas, tanto en función de tratamientos como en función de intervalos de tiempo. Cuando las medidas repetidas se examinan desde la perspectiva experimental, la misma variable de respuesta es observada repetidas veces bajo condiciones de tratamiento distintas. Se sigue esta estrategia para reducir la variabilidad del error, dado que el efecto de los tratamientos se evalúa por la respuesta media de los sujetos a los distintos tratamientos. Si, por el contrario, las medidas repetidas son examinadas desde la perspectiva temporal, entonces lo importante es analizar los datos en términos de algún proceso de cambio como, por ejemplo, maduración, crecimiento, aprendizaje, etc.

A propósito de la relevancia del procedimiento de medidas repetidas y con base a un trabajo de tabulación sobre los métodos estadísticos usados en las revistas de la *American Psychology Association* (APA), Edgington (1974) constató que este

procedimiento es muy frecuente en investigación de la conducta. Desde un punto de vista histórico, el procedimiento de medidas repetidas se circunscribió en el contexto experimental, de modo que toda discusión acerca de los modelos de análisis se referían a datos experimentales (Fitzmaurice, Laird y Ware, 2004). No obstante, a pesar de la directa vinculación de la técnica de medidas repetidas a los trabajos experimentales, ha de tenerse en cuenta, como aspecto interesante, el gran impacto de lo longitudinal a partir de los años setenta (Cnaan, Laird y Slasor, 1997; Diggle, Liang y Zeger, 1994; Gregoire, Brillinger y Diggle, 1997; Verbeke y Molenberghs, 1997). Cabe destacar también, que los estudios longitudinales se han orientado, dentro del ámbito de la psicología del desarrollo, hacia el estudio del cambio intra-individual de la conducta (procesos de cambio del individuo a lo largo del tiempo) y hacia el estudio de las diferencias inter-individuales en los patrones de cambio intra-individual (Baltes, Reese y Nesselroade, 1988; Datan, Greene y Reese, 1986; Wall y Williams, 1970). Un trabajo de mención obligada, considerado como pionero, es el de Nesselroade y Baltes (1979) que, enmarcado dentro del campo evolutivo, reúne una serie de aportaciones acerca de la metodología y, especialmente, del análisis de datos longitudinales. A ello hay que añadir un considerable interés, en la década de los ochenta, por la investigación longitudinal dentro del ámbito de la salud mental, con objeto de resolver temas co-

*Correspondencia:* Roser Bono Cabré. Departament de Metodologia de les Ciències del Comportament. Facultat de Psicologia. Campus Mundet. Universitat de Barcelona. Passeig de la Vall d'Hebrón, 171. 08035-Barcelona. España.  
 E-mail: rbono@ub.edu

mo la historia natural de tipos concretos de desorden (Butler y Golding, 1986; Gjessing y Karlsen, 1989; Nicol, 1985; Schulsinger, Mednik y Knop, 1981; Watt, Anthony, Wynne y Rolf, 1984).

En el campo de la medicina se constata también, a partir de la década de los ochenta, un incremento de los estudios longitudinales. Esta prioridad por lo longitudinal, provoca una discusión sobre el significado del término. Para la mayoría de investigadores, principalmente epidemiólogos y demógrafos, es sinónimo de estudio de cohortes o seguimiento en el que se realizan más de dos mediciones a lo largo del tiempo (Chin, 1989; Last, 2000). Desde este momento, hay un aumento de trabajos que plantean procedimientos de análisis para este tipo de datos en estudios clínicos (Dwyer, Feinleib, Lippert y Hoffmeister, 1992; Landis, Miller, Davis y Koch, 1988; Louis, 1988; Twisk, 2003; Ware y Lipsitz, 1988; Zeger y Liang, 1992).

Dado al creciente interés por el estudio de los procesos de cambio asociados al paso del tiempo, Singer y Willett (2005) en una revisión realizada en 10 revistas de la APA muestran que en 1999 el 33% de estudios publicados fueron longitudinales y en 2003 el 47%. En este mismo estudio, los autores llevan a cabo una búsqueda anual entre 1982 y 2002 del descriptor "longitudinal" en nueve bases de datos de la plataforma OVID que cubre distintas disciplinas científicas. Se detecta un incremento sustancial en medicina, biología y física. En cambio, en ciencias sociales, como sociología y economía, al igual que en agricultura y zoología, tan sólo se constata un ligero aumento. En psicología, el incremento también es importante, aunque inferior al observado en el ámbito de la medicina que es en donde hay mayor cantidad de estudios de carácter longitudinal. Estos datos corroboran el espectacular avance de las publicaciones de carácter longitudinal. Las causas que justifican este incremento de trabajos longitudinales en contextos aplicados son, esencialmente, dos: en primer lugar, el desarrollo de técnicas de análisis avanzadas y, en segundo lugar, la amplia disponibilidad de programas informáticos. Esta doble circunstancia, avance en modelación estadística y perfeccionamiento de los programas computacionales, hace que los diseños longitudinales hayan captado el interés de los investigadores, particularmente en aquellas áreas donde el estudio de los procesos de cambio ocupa un lugar relevante, como en ciencias sociales, psicología, psicoterapia y epidemiología.

Más recientemente, Bono y Arnau (2007) al comparar el número de estudios longitudinales con los transversales o estudios en que se toma medidas de un solo punto del tiempo, registrados en la base de datos *PsycInfo* durante el período 1985-2005, hallaron que hay una mayor cantidad de investigaciones longitudinales. Por tanto, tal como indicaron Singer y Willett (2003) existe, en la actualidad, una mayor demanda de investigación longitudinal aplicada. Además, apare-

cen no sólo estudios donde la característica más importante es la repetición de medidas de respuesta de la misma muestra de sujetos a través del tiempo, sino también estudios transversales de medidas repetidas donde en cada observación se utilizan muestras distintas de sujetos provenientes de la misma población (Ruspini, 2002). Si se compara el enfoque propiamente longitudinal con el transversal de medidas repetidas, se constata que el primero es más eficiente, más robusto a la selección del modelo y, estadísticamente, más potente (Edwards, 2000; Helms, 1992; Zeger y Liang, 1992).

En contraposición con la emergencia de lo longitudinal, todavía estamos lejos de disponer de una terminología común o definitivamente estandarizada (Edwards, 2000). Nótese, por ejemplo, que términos como diseño o estudio longitudinal suelen ser sinónimos de diseños de medidas repetidas, de panel, de cohortes, etc. Así, dentro del campo sociológico, donde se trabaja con diseños de encuesta, los estudios longitudinales son referidos por estudios de panel, mientras que en el ámbito epidemiológico y demográfico, los estudios longitudinales son sinónimos de estudios de cohortes o de seguimiento.

En la actualidad, cada vez es mayor la necesidad de los diseños longitudinales. En consecuencia, la literatura metodológica ha alcanzado un considerable progreso en la discusión de los métodos apropiados para manejar datos longitudinales. Aún así, para la mayoría de científicos de las ciencias de la salud, el análisis estadístico de datos de medidas repetidas presenta una serie de problemas como, por ejemplo, la dependencia de las medidas, la pérdida de sujetos, etc., lo cual significa que el progreso en la metodología longitudinal ha pasado desapercibido para muchos científicos aplicados. Un factor, apuntado con anterioridad por von Eye (1990), que ha contribuido a esta falta de atención de los métodos estadísticos en el ámbito aplicado es la carencia de instrucciones de cómo utilizar los programas de ordenador disponibles para aplicar las nuevas técnicas; de ahí que todavía existe una brecha entre los avances de los métodos estadísticos y su aplicación a las investigaciones empíricas. Con objeto de analizar como va disminuyendo tal distancia y a raíz del estudio de Singer y Willett (2005, 2006) donde se muestra un incremento de lo longitudinal en el ámbito de la psicología y medicina, presentamos una revisión bibliográfica durante el período 1985-2005 de las bases de datos *PsycInfo* y *Medline*. En concreto, el objetivo principal de este trabajo es conocer qué modelos de análisis se han aplicado a datos longitudinales a lo largo de estos años y cuál ha sido su tendencia en psicología y ciencias de la salud.

### ESTUDIOS LONGITUDINALES Y MODELACIÓN ESTADÍSTICA

Los diseños longitudinales sirven para estudiar los procesos de cambio directamente asociados con el paso del tiempo. A pesar de su uso cada vez más frecuente en ciencias sociales y de la salud, son varias las dificultades que solemos encontrar al analizar datos longitudinales. En primer lugar, el análisis es

más complejo debido a la dependencia entre las medidas repetidas de la misma unidad observacional. En segundo lugar, el investigador no puede controlar, en muchos casos, las circunstancias bajo las que se obtienen las medidas repetidas, de modo que a veces los datos son incompletos debido a la pérdida de puntuaciones y/o de sujetos (Davis, 1998; Menard, 1991). A esto ha de añadirse el hecho de que por lo general, en investigación aplicada, los intervalos de tiempo no suelen ser constantes (Hox, 2002). Por último, en estudios de seguimiento, es común la pérdida de datos, particularmente cuando se extienden a lo largo de varios años. Se trata del fenómeno conocido por desgaste muestral (Capaldi y Patterson, 1987).

En lo que atañe a las técnicas de análisis, es posible seguir diversos procedimientos. Aunque los datos longitudinales han sido analizados con modelos tradicionales, como el análisis univariante de la variancia (ANOVA) y el análisis multivariante de la variancia (MANOVA), estos modelos presentan serias dificultades. La principal limitación es el requerimiento de datos completos y balanceados. El modelo ANOVA, con más tradición dentro del ámbito psicológico y clínico, sirve para efectuar comparaciones entre los intervalos de tiempo. Su principal ventaja para el análisis de datos longitudinales es la simplicidad técnica, aunque presenta limitaciones dado que, habitualmente, los datos son no-balanceados y se produce correlación entre las medidas repetidas. Ello afecta a la estimación de los errores estándar, con la consecuente inflación de la tasa de error de Tipo I (Goldstein, 2003; Murray y Short, 1995). Un procedimiento alternativo al ANOVA para datos de medidas repetidas es el MANOVA. Las observaciones de medidas repetidas, al estar correlacionadas, es posible considerarlas como multivariadas y, en consecuencia, analizarlas como tales (Rogan, Keselman y Mendoza, 1979). A diferencia del ANOVA, el MANOVA no parte de un supuesto específico sobre la matriz de covariancia. El único supuesto es que en el caso de diseños de más de un grupo, la matriz de covariancia ha de ser común a todos los grupos. Cuando las matrices de covariancia entre grupos no son iguales, se produce una grave violación en el uso de procedimientos multivariados. Si a esto se añade tamaños de muestra desiguales, el problema se agudiza. Téngase en cuenta que la desventaja del procedimiento multivariado es su menor sensibilidad para detectar el efecto de las variables intra en comparación con el procedimiento univariado. Más aún, cuando se cumplen las condiciones de la matriz de covariancia (esfericidad y, en el caso de más de un nivel entre-sujetos, igualdad de las matrices de cada nivel), el ANOVA convencional es más potente que el MANOVA (Albert, 1999; Morrison, 1976; Rogan et al., 1979; Stevens, 1996). Además, con el MANOVA no se tienen en cuenta las relaciones entre las medidas repetidas y, precisamente, modelar los perfiles de las respuestas medias es lo que más interesa desde la perspectiva longitudinal.

Con objeto de afrontar las dificultades de análisis de datos de medidas repetidas expuestas anteriormente, extensibles a los modelos de análisis que incluyen covariables como el análisis de la covariancia (ANCOVA), la regresión múltiple y el análisis multivariante de la covariancia (MANCOVA), se han desarrollado modelos de análisis más apropiados a esta clase de datos. Si a esto añadimos el uso de instrumentos de cálculo más potentes, se cuenta en la actualidad de métodos eficaces para el análisis de datos longitudinales.

Durante los años setenta y principios de los ochenta, en el contexto de las ciencias sociales surge un intento por aplicar, a los datos longitudinales, la metodología de análisis basada en los modelos de ecuaciones estructurales (Blalock, 1971; Goldberger y Duncan, 1973; Jöreskog, 1979; Kenny, 1979). En la década de los setenta se desarrollan también los modelos de series temporales, cuya incorporación al ámbito social se debe a Glass, Willson y Gottman (1975). Actualmente, en el contexto aplicado, los análisis de series temporales tienen por objeto evaluar el impacto de una intervención, como pueden ser las campañas de mejora de la calidad de vida, programas nuevos a gran escala o los efectos de instaurar una nueva ley (Stolzenberg y D'Alessio, 2003; White, 2003). En este sentido, la aplicación de los modelos de series temporales constituye un importante desarrollo metodológico para la evaluación de programas. Con estudios de seguimiento dentro del ámbito de las ciencias de la salud, especialmente en ensayos clínicos, cabe destacar los análisis de supervivencia (Marubini y Valsecchi, 1998; Parmar y Machin, 1995). Durante los últimos años también se han desarrollado varias soluciones encaminadas a suavizar los problemas causados por la violación de los supuestos relativos a la distribución de probabilidad del error (Keselman, Carriere y Lix, 1993; Vallejo, Arnau y Ato, 2007; Vallejo y Ato, 2006).

Recientemente, en ciencias sociales e investigación sanitaria se constata un creciente interés por los modelos mixtos, conocidos también por modelos de efectos o coeficientes aleatorios (De Leeuw y Kreft, 1986; Longford, 1993), modelos multinivel (Goldstein, 2003; Hox, 2002; Snijders y Bosker, 1999) y modelos de curva de crecimiento (Goldstein, 1989). En el estudio realizado entre 1995 y 2001 de los artículos publicados en *Medline* sobre modelos multinivel en el campo de la salud, Catalán-Reyes y Galindo-Villardón (2003) constatan una tendencia en aumento. Gran parte de los trabajos publicados utilizan el análisis multinivel en investigaciones sobre salud pública (Diez-Roux, 2000) como, por ejemplo, estudios demográficos (Entwisle, Mason y Hermalin, 1986), investigaciones de servicios sanitarios (Leung, Elashoff, Rees, Hasan y Legorreta, 1998; Rice y Leyland, 1996; Sixma, Spreuwenberg y ven der Pasch, 1998), evaluación de intervenciones (Forster et al., 1998; Hedeker, McMahon, Jason y Salina, 1994), estudios sobre adiciones (Wang, Siegal, Falck y Carlson, 1998) e investigaciones acerca de determinantes

sociales que inciden en la salud (Kaplan, 1996; Kennedy, Kawach, Glass y Prothrow-Stith, 1998). Este incremento es debido a que una de las principales ventajas de los modelos mixtos, respecto a las técnicas clásicas, es la especificación de la correcta estructura de covariancia de los datos observados, lo que conlleva más potencia estadística al probar los efectos del estudio (Gill, 2000; Kowalchuk, Keselman, Algina y Wolfinger, 2004; Wolfinger, 1996).

Por último, cuando la variable dependiente es de naturaleza no métrica, las alternativas son los modelos logísticos, los modelos mixtos generalizados y los modelos basados en las ecuaciones de estimación generalizada (Fitzmaurice, Laird y Rotnitzky, 1993; Hosmer y Lemeshow, 1989; Kuchibhatla y Fillenbaum, 2003).

En este trabajo sólo nos centraremos en la evolución de la cantidad de publicaciones que utilizan los correspondientes modelos de análisis, sin detallar sus características específicas ni las conclusiones que pueden derivarse de la aplicación de los mismos. Cada enfoque requiere una determinada metodología así como un especial programa de software, particularmente los modelos de ecuaciones estructurales, el análisis de series temporales o modelos ARIMA y los modelos mixtos cuya incorporación al análisis de medidas repetidas es más reciente. Tampoco abordaremos los distintos programas estadísticos disponibles.

**MÉTODO**

Se ha realizado una revisión bibliográfica de enero de 1985 a diciembre de 2005 de los artículos científicos citados en las bases de datos *PsycInfo* y *Medline PubMed*. Actualmente, en la primera están indexadas 2.276 revistas de psicología y psiquiatría de la APA y la segunda, producida por *The National Library of Medicine* y *The National Institutes of Health*, incluye 33.781 revistas relacionadas con investigación médica y práctica clínica.

Debido a la falta de normalización de los descriptores para designar las técnicas de análisis, según el autor o especialidad, en la búsqueda se han utilizado palabras claves sinónimas con objeto de no pasar por alto artículos relevantes. Así es el caso de los modelos multinivel, los modelos de ecuaciones estructurales y los análisis de series temporales que son designados de distinta forma.

Se ha seleccionado el descriptor *longitudinal* combinado con los descriptores: ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA, *multiple regression*, *mixed model*, *random effects model*, *multilevel model*, *growth curve model*, *structural equation model*, *latent growth model*, *latent class model*, GEE, *logistic regression*, ARIMA, *time series analysis*, *survival analysis*, *Cox regression* y *hazard model*. A su vez, estos descriptores se han cruzado con los años de publicación (1985-2005). De este modo, se han calculado los porcentajes de artículos publicados según los distintos descriptores y el año de publicación.

**RESULTADOS**

La Figura 1 muestra los porcentajes de artículos identificados con la palabra clave "longitudinal" en *PsycInfo* y *Medline* durante los años 1985-2005. En la base de datos *PsycInfo*, se observa una tendencia creciente de los estudios longitudinales en el período 1985-1997 y un leve descenso entre 1998 y 2003 que se recupera a partir de 2004. Respecto a la base de datos *Medline*, el incremento es constante a lo largo de todo el período 1985-2005. Si en lugar de los porcentajes anuales, se representa el número de artículos de carácter longitudinal (Figura 2), los resultados muestran el mismo patrón obtenido por



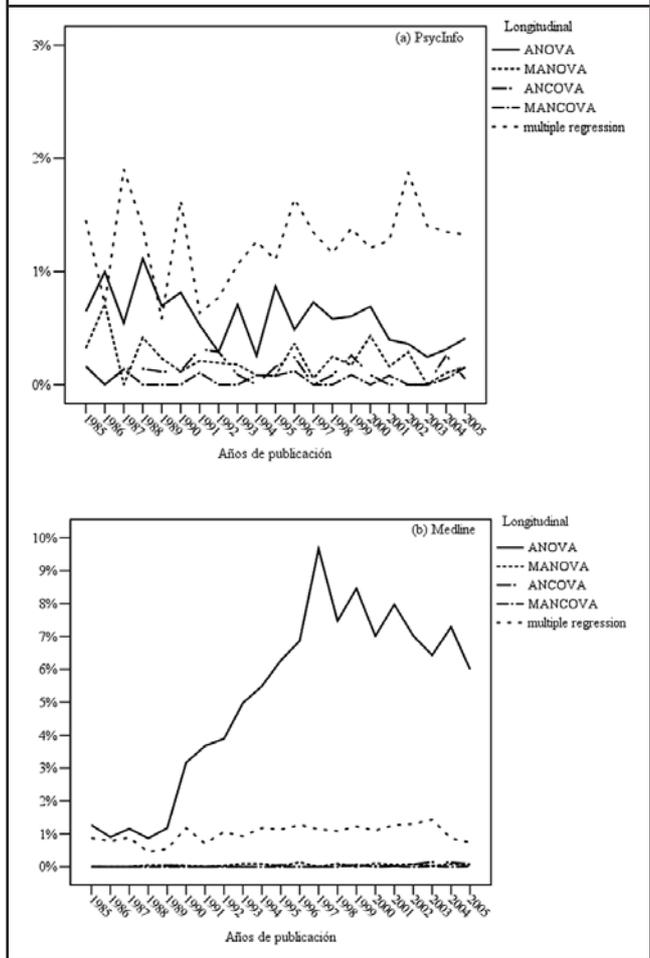
Singer y Willett (2006): un volumen mayor en *Medline* que incrementa notablemente en los últimos años (1999-2005) y una emergencia por lo longitudinal en 1997 en ambas bases de datos.

Los datos longitudinales requieren métodos estadísticos especiales, dado que las medidas repetidas tienden a intercorrelacionarse y, a su vez, los estudios longitudinales suelen tener datos no balanceados e incompletos. No obstante, las técnicas de análisis clásicas continúan siendo aplicadas. La Figura 3 presenta los porcentajes de artículos de carácter longitudinal que aplican modelos de análisis clásicos en *PsycInfo* y *Medline*, respectivamente: ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA y regresión múltiple. Con el ANOVA se observa un moderado descenso a lo largo del tiempo en *PsycInfo*, mientras que en *Medline* se da un incremento durante el período 1990-97 y posteriormente se produce un importante descenso. Por otra

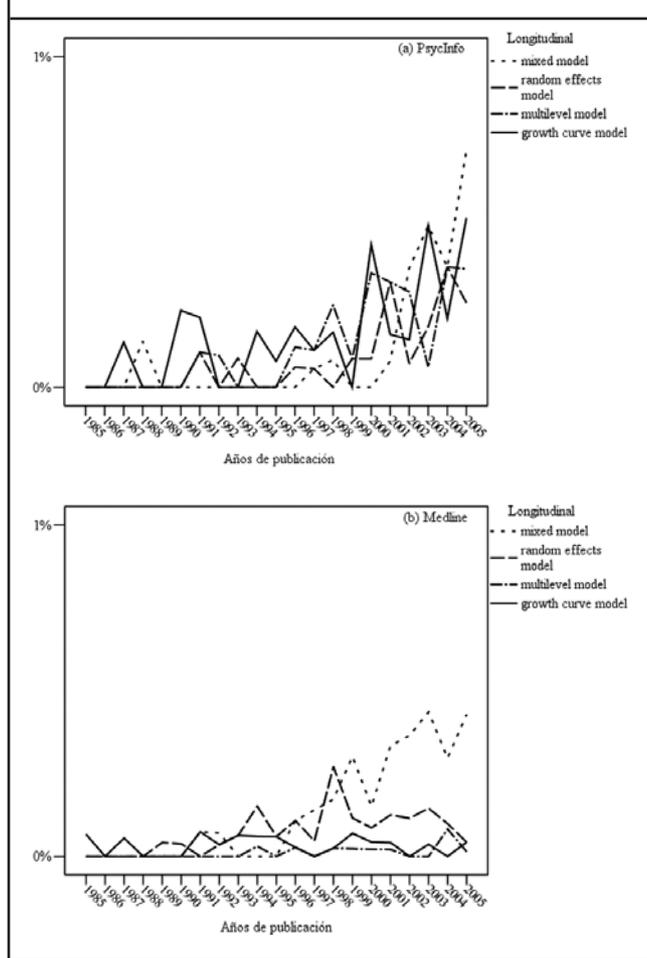
parte, en ambas bases de datos, la aplicación de la regresión múltiple se mantiene constante. El resto de modelos analíticos (MANOVA, ANCOVA y MANCOVA) tienen un porcentaje inferior al 1% a lo largo de todos los años.

A partir de la década de los ochenta se desarrollan los modelos mixtos como una alternativa a los análisis clásicos de datos longitudinales (Goldstein, 1989). En la Figura 4 se muestran los porcentajes de los descriptores más comunes del enfoque mixto: modelo mixto, modelo de efectos aleatorios, modelo multinivel y modelo de curva de crecimiento. Todos los porcentajes son muy bajos, tanto en *PsycInfo* (Figura 4a) como en *Medline* (Figura 4b). Sin embargo, en los últimos años se observa un cierto aumento, como queda mejor reflejado en la Figura 5a en la que se agrupan los porcentajes de artículos indexados en *PsycInfo* que utilizan los modelos multinivel, sea

**FIGURA 3**  
PORCENTAJE DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS SEGÚN EL DESCRIPTOR LONGITUDINAL COMBINADO CON LOS DESCRIPTORES ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA Y MULTIPLE REGRESSION (FUENTE: PSYCINFO Y MEDLINE; AÑOS DE PUBLICACIÓN: 1985-2005)



**FIGURA 4**  
PORCENTAJE DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS SEGÚN EL DESCRIPTOR LONGITUDINAL COMBINADO CON LOS DESCRIPTORES MIXED MODEL, RANDOM EFFECTS MODEL, MULTILEVEL MODEL Y GROWTH CURVE MODEL (FUENTE: PSYCINFO Y MEDLINE; AÑOS DE PUBLICACIÓN: 1985-2005)



cual sea su descriptor de los detallados en la Figura 4, y se comparan con los porcentajes de uso del ANOVA y MANOVA. Lo mismo ocurre, aunque en menor grado, con la base de datos Medline (Figura 5b). Obsérvese, en ambos casos, una disminución del ANOVA. Singer y Willet (2005, 2006) hallaron esta disminución del ANOVA de medidas repetidas al comparar los porcentajes de las publicaciones de los años 1999 (40%) y 2003 (29%) en 10 revistas de la APA.

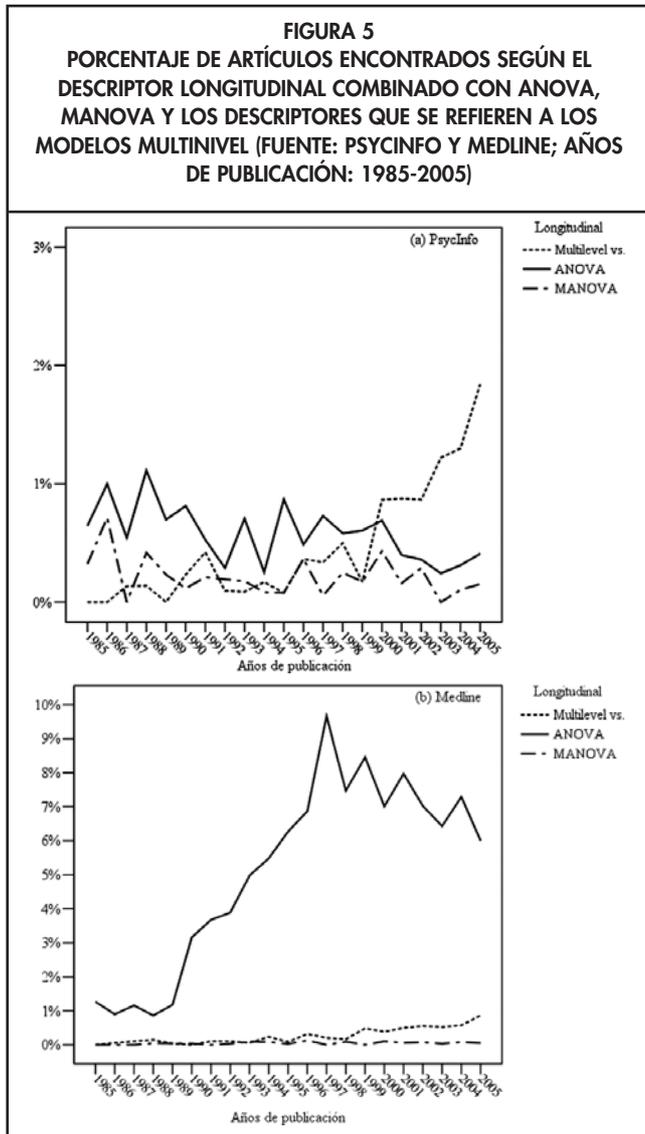
Si por el contrario, en lugar de los porcentajes, se examina el número de publicaciones referentes a los modelos multinivel, queda mejor representado el incremento de estos modelos, siendo en los últimos años superior en Medline (Figura 6). Por ejemplo, en el 2005 casi se duplica la cantidad de artículos en Medline respecto a PsycInfo.

Entre las publicaciones de carácter metodológico sobre los modelos mixtos, la revista *Multivariate Behavioral Research* es

la que aparece con mayor frecuencia en *PsycInfo* a partir del año 2000. En *Medline* son de interés las revistas *Statistics in Medicine* y *Biometrics* que publican preferentemente aplicaciones de los modelos mixtos a datos reales. Siguiendo el trabajo de Catalán-Reyes y Galindo-Villardón (2003), el 55,9% de los artículos identificados con la metodología multinivel en *Medline* corresponden a la aplicación de los modelos mixtos sobre un conjunto de datos; el 9,9% se refieren a trabajos metodológicos, y en el 34,2% restante no fue posible saber a través de la lectura del resumen si se trataba de un trabajo empírico o metodológico.

Otra de las técnicas analíticas para datos longitudinales es conocida por modelos de ecuaciones estructurales. La Figura 7 recoge los porcentajes de los descriptores utilizados para designar esta clase de análisis: modelo de ecuación estructural, modelo de crecimiento latente y modelo de clase latente. Se observa un ligero incremento en la base de datos *PsycInfo* a finales de los noventa que es cuando se aplican estos modelos en mayor medida (Figura 7a). A ello contribuye la revista *Structural Equation Modeling* que se edita desde el año 1994. En el período 2000-05, donde hay un mayor volumen de artículos que aplican los modelos de ecuaciones estructurales es en las revistas *Psychology and Aging*, *Developmental Psychology* y *Child Development*. En cuanto al *Medline*, el porcentaje de publicaciones es escaso, prácticamente nulo (Figura 7b).

El aumento más importante de las técnicas de análisis abordadas, se refiere al uso de la regresión logística. Se observa un crecimiento muy acusado a partir de 2003 en *PsycInfo* (Figura 8a) y a partir de 1996 en *Medline* (Figura 8b). En los últimos años, donde se concentran la mayoría de artículos es en la revista *Journal of Adolescent Health*, seguida de *Archives of General Psychiatry*, *Journal of the American*



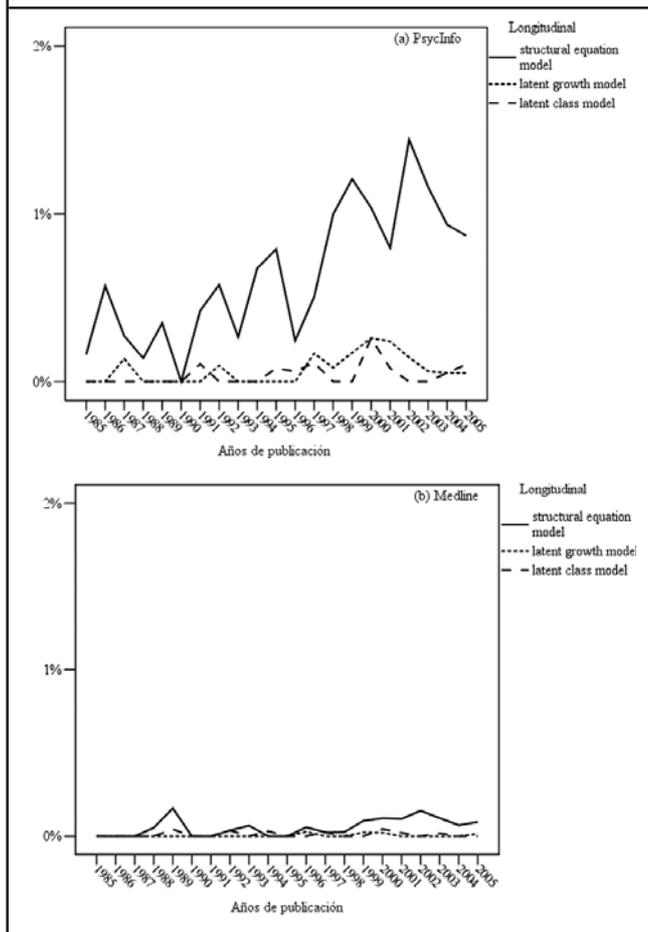
*Geriatrics Society* y *American Journal of Public Health*. En menor medida y de forma más moderada, aparece un ligero incremento del uso de las ecuaciones de estimación generalizada (GEE) a finales del período analizado, en ambas bases de datos.

En cuanto al análisis de series temporales no muestra ningún cambio a lo largo del tiempo. Los respectivos porcentajes son cercanos a cero, tanto en *PsycInfo* (Figura 9a) como en *Medline* (Figura 9b). El principal enfoque para el análisis de series temporales son los modelos ARIMA. Estos modelos son poco utilizados debido a su dificultad en la identificación del modelo y a la gran cantidad de observaciones requeridas antes y después de un evento social o intervención. Bono (2005) en una revisión realizada durante el período 1995-2005 de 20 artículos de cinco revistas de la APA especializadas en evaluación de programas, donde se usan diseños de series

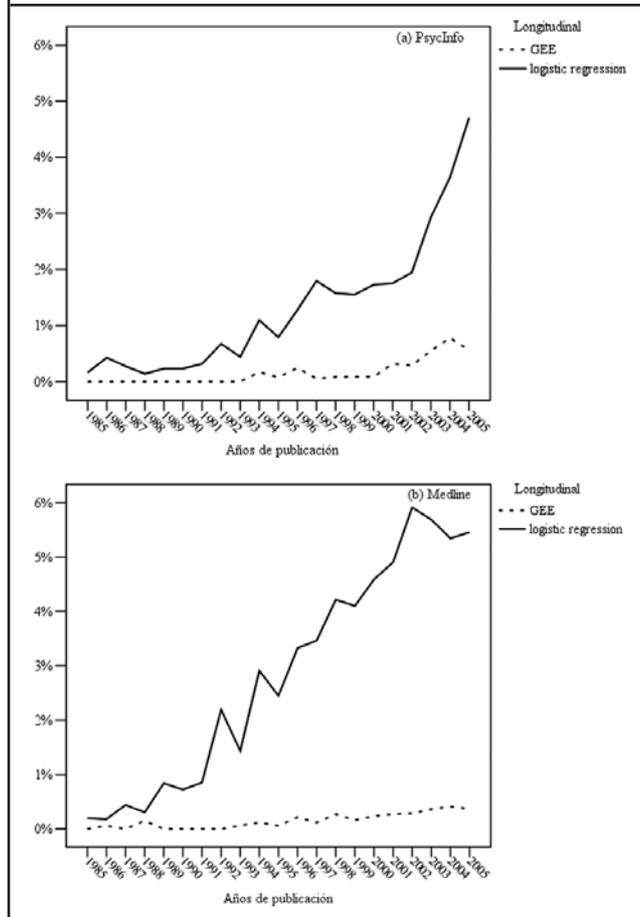
temporales, halla tan solo tres artículos que apliquen un análisis de series temporales.

Por último, los porcentajes del análisis de supervivencia no superan el 1% en *PsycInfo* (Figura 10a) y el 3% en *Medline* (Figura 10b). Paralelamente, el estudio de Singer y Willet (2006) muestra que los análisis de supervivencia son poco utilizados, siendo su aplicación del 2% en 1999 y manteniéndose constante en un 5% durante los años 2003 y 2006. Como puede observarse en la Figura 10b, en el ámbito de la medicina se produce un incremento desde principios de los noventa alcanzando su estabilidad a partir de 1997. En este último período destaca el análisis de supervivencia seguido por la regresión de Cox y el modelo hazard. Estos análisis son apropiados para estudios de seguimiento dentro del ámbito clínico. En este contexto, son de obligada mención las revistas *Statistics in Medicine* y *American Journal of Psychiatry*.

**FIGURA 7**  
**PORCENTAJE DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS SEGÚN EL DESCRIPTOR LONGITUDINAL COMBINADO CON LOS DESCRIPTORES STRUCTURAL EQUATION MODEL, LATENT GROWTH MODEL Y LATENT CLASS MODEL (FUENTE: PSYCINFO Y MEDLINE; AÑOS DE PUBLICACIÓN: 1985-2005)**



**FIGURA 8**  
**PORCENTAJE DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS SEGÚN EL DESCRIPTOR LONGITUDINAL COMBINADO CON LOS DESCRIPTORES GEE Y LOGISTIC REGRESSION (FUENTE: PSYCINFO Y MEDLINE; AÑOS DE PUBLICACIÓN: 1985-2005)**



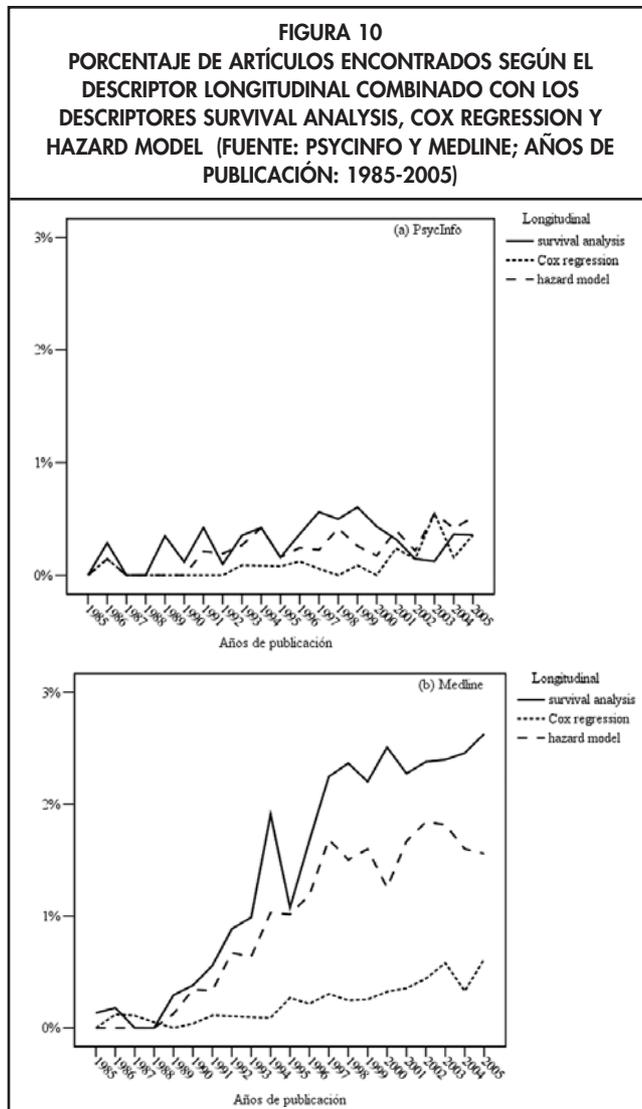
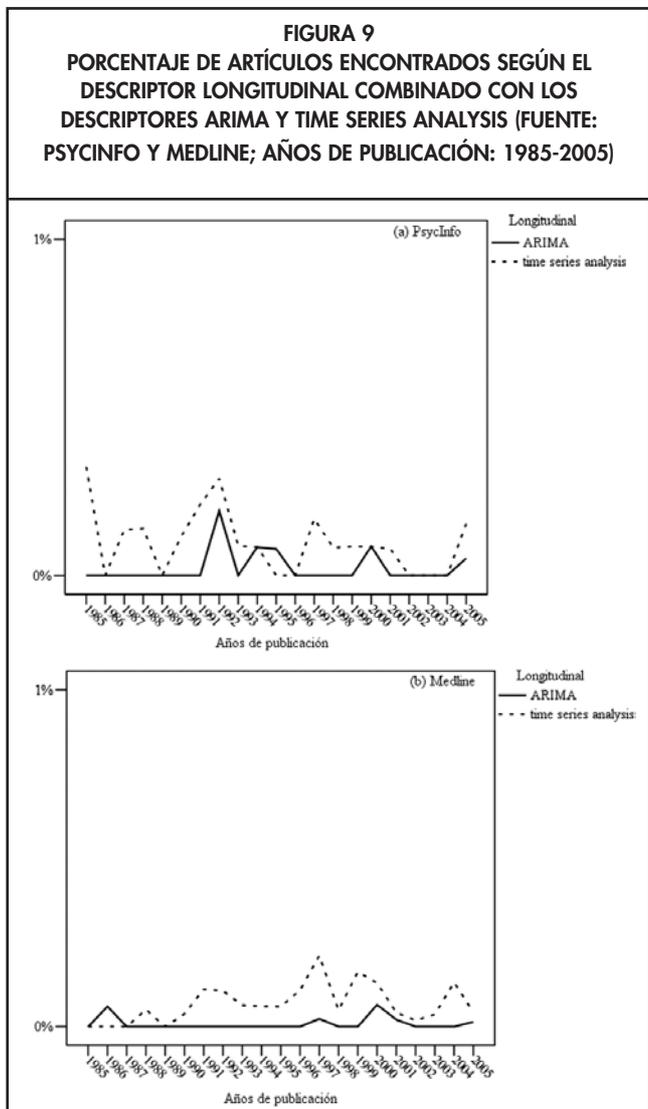
**DISCUSIÓN**

El uso de las técnicas estadísticas clásicas, como el ANOVA de medidas repetidas, tiende a disminuir lentamente en psicología y, de forma más acusada, en el campo de la medicina. Ello se debe a que, en los últimos años, se han introducido instrumentos de cálculo más potentes y métodos más eficaces para el análisis de datos longitudinales. Un procedimiento bastante reciente que va en alza es el modelo mixto o multinivel. El aumento de publicaciones sobre la aplicación de las técnicas multinivel en datos de salud, así como trabajos esencialmente metodológicos en áreas específicas de salud, fundamenta su uso en este contexto.

Los resultados muestran también un crecimiento de las técnicas aplicadas a datos no métricos como la regresión logística. Del mismo modo, los modelos de ecuaciones estructurales aumentan de forma constante en el ámbito de la psicología. Respecto al análisis de supervivencia, se da un notable incremento

en el campo de la medicina. Por el contrario, en psicología, no supera el 1% a lo largo de todo el período revisado. Un menor uso se da en el análisis de series temporales, tanto en el contexto de la psicología como de la medicina.

En un último eslabón, es interesante identificar las revistas en función de las distintas técnicas de análisis. De este modo, es posible saber en qué revistas hay un incremento de los modelos que actualmente están en auge. Los modelos mixtos han quedado patentes en las revistas *Multivariate Behavioral Research*, *Statistics in Medicine* y *Biometrics*. En cuanto a la regresión logística, destaca principalmente la revista *Journal of Adolescent Health*. Un referente de los modelos de ecuaciones estructurales lo constituye la revista *Structural Equation Modeling* y en relación a los análisis de supervivencia cabe destacar la revista *Statistics in Medicine*. Por otra parte, interesaría conocer también qué ámbito específico de la psicología y la medicina ha experimentado un aumento de los modelos de análisis más uti-



lizados. En este sentido, estudios precedentes han analizado el uso de la metodología multinivel en ciencias de la salud (Catalán-Reyes y Galindo-Villardón, 2003; Diez-Roux, 2000).

Finalmente, destacar que no se han encontrado referencias que contemplen revisiones bibliográficas sobre los modelos de análisis de datos longitudinales que proporcionen una visión general de su nivel de uso en psicología y ciencias de la salud, por lo que consideramos este trabajo un aporte a este campo.

#### AGRADECIMIENTOS

Este estudio ha sido financiado mediante sendos Proyectos de Investigación concedidos por el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica del Ministerio de Educación y Ciencia (Ref.: SEJ2005-01923/SEJ2005-01883).

#### REFERENCIAS

- Albert, P. S. (1999). Longitudinal data analysis (repeated measures) in clinical trials. *Statistics in Medicine*, 18, 1707-1732.
- Baltes, P. B., Reese, H. W. y Nesselroade, J. R. (1988). *Introduction to research methods. Life-span developmental psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Blalock, H. M. (Ed.) (1971). *Causal models in the social sciences*. Chicago, IL: Aldine, Atherton.
- Bono, R. (2005). Diseños de series temporales interrumpidas en evaluación de intervenciones. Comunicación presentada al IX Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud. Granada.
- Bono, R. y Arnau, J. (2007). Estudios longitudinales en psicología y ciencias de la salud: estado actual. Comunicación presentada al X Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud. Barcelona.
- Butler, N. R. y Golding, J. (1986). *From birth to five: A study of the health and behaviour of Britain's 5 year olds*. Oxford: Pergamon Press.
- Capaldi, D. y Patterson, G. R. (1987). An approach to the problem of the recruitment and retention rates for longitudinal research. *Behavioral Assessment*, 9, 169-177.
- Catalán-Reyes, M. J. y Galindo-Villardón, M. P. (2003). Utilización de los modelos multinivel en investigación sanitaria. *Gaceta Sanitaria*, 17, 35-52.
- Cnaan, A., Laird, N. M. y Slasor, P. (1997). Using the general linear mixed model to analyse unbalanced repeated measures and longitudinal data. *Statistics in Medicine*, 16, 2349-2380.
- Chinn, S. (1989). Longitudinal studies: objectives and ethical considerations. *Revue Épidémiologie et de Santé Publique*, 37, 417-429.
- Datan, N., Greene, A. L. y Reese, H. W. (Eds.) (1986). *Life-span developmental psychology: Intergenerational relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davis, C. S. (1998). The analysis of longitudinal studies having non-normal responses. En B. S. Everitt y G. Dunn (Eds.), *Statistical analysis of medical data. New developments*. London: Arnold.
- De Leeuw, J. y Kreft, I. G. G. (1986). Random coefficient models for multilevel analysis. *Journal of Educational Statistics*, 11, 57-85.
- Diez-Roux, A. V. (2000). Multilevel analysis in public health research. *Annual Review Public Health*, 21, 171-192.
- Diggle, P. J., Liang, K. Y. y Zeger, S. L. (1994). *Analysis of longitudinal data*. New York: Oxford University Press.
- Dwyer, J. H., Feinleib, M., Lippert, P. y Hoffmeister, H. (1992). *Statistical models for longitudinal studies of health*. New York: Oxford University Press.
- Edgington, E. (1974). A new tabulation of statistical procedures used in APA journals. *American Psychologists*, 29, 25-26.
- Edwards, L. J. (2000). Modern statistical techniques for the analysis of longitudinal data in biomedical research. *Pediatric Pulmonology*, 30, 330-334.
- Entwisle, B., Mason, W. y Hermalin, H. (1986). The multilevel dependence of contraceptive use on socioeconomic development and family planning program strength. *Demography*, 23, 199-216.
- Fitzmaurice, G. M., Laird, N. M. y Rotnitzky, A. G. (1993). Regression models for discrete longitudinal responses. *Statistical Science*, 8, 284-309.
- Fitzmaurice, G. M., Laird, N. M. y Ware, J. H. (2004). *Applied longitudinal analysis*. New York: John Wiley and Sons.
- Forster, J., Murray, D., Wolfson, M., Blaine, T., Wagenaar, A. y Hennrikus, D. (1998). The effects of community policies to reduce youth access to tobacco. *American Journal of Public Health*, 88, 1193-1198.
- Gill, P. S. (2000). A robust mixed linear model analysis of longitudinal data. *Statistics in Medicine*, 19, 975-987.
- Gjessing, H. J. y Karlsen, B. A. (1989). *A longitudinal study of dyslexia: Bergen's multivariate study of children's learning disabilities*. New York: Springer Verlag.
- Glass, G., Willson, V. L. y Gottman, J. M. (1975). *Design and analysis of time-series experiments*. Boulder, CO: Colorado Associated University Press.
- Goldberger, A. S. y Duncan, O. D. (Eds.) (1973). *Structural equation models in the social sciences*. New York: Seminar Press.
- Goldstein, H. (1989). Models for multilevel response variables with an application to growth curves. En R. D. Bock (Ed.), *Multilevel analysis of educational data*. San Diego, CA: Academic Press.
- Goldstein, H. (2003). *Multilevel statistical models* (3ª ed.). London: Oxford University Press.
- Gregoire, T. G., Brillinger, D. R. y Diggle, P. J. E. (Eds.) (1997). *Modelling longitudinal and spatially correlated data*. New York: Springer Verlag.

- Hedeker, D., McMahon, S., Jason, L. y Salina, D. (1994). Analysis of clustered data in community psychology: with an example from a worksite smoking cessation project. *American Journal of Community Psychology*, 22, 595-615.
- Helms, R. W. (1992). Intentionally incomplete longitudinal designs: I. Methodology and comparison of some full span designs. *Statistics in Medicine*, 11, 1889-1993.
- Hosmer, D. W. y Lemeshow, S. (1989). *Applied logistic regression*. New York: John Wiley and Sons.
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis. Techniques and applications*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jöreskog, K. G. (1979). Statistical estimation of structural models in longitudinal developmental investigations. En: J. R. Nesselroade y P. B. Baltes (Eds.), *Longitudinal research in the study of behaviour and development*. New York: Academic Press.
- Kaplan, G. (1996). People and places: contrasting perspectives on the association between social class and health. *International Journal of Health Services*, 26, 507-519.
- Kennedy, B., Kawach I, Glass, R. y Prothrow-Stiith, D. (1998). Income distribution, socioeconomic status and self rated health in the United States: a multilevel analysis. *British Medical Journal*, 31, 917-921.
- Kenny, D. A. (1979). *Correlation and causality*. New York: John Wiley and Sons.
- Keselman, H. J., Carriere, M. C., y Lix, L. M. (1993). Testing repeated measures hypotheses when covariance matrices are heterogeneous. *Journal of Educational Statistics*, 18, 305-319.
- Kowalchuk, R. K., Keselman, H. J., Algina, J. y Wolfinger, R. D. (2004). The analysis of repeated measurements with mixed-model adjusted *F* tests. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 224-242.
- Kuchibhatla, M. y Fillenbaum, G. G. (2003). Comparison of methods for analyzing longitudinal binary outcomes: cognitive status as an example. *Aging and Mental Health*, 7, 462-468.
- Landis, J. R., Miller, M. E., Davis, C. S. y Koch, G. G. (1988). Some general methods for the analysis of categorical data in longitudinal studies. *Statistics in Medicine*, 7, 109-137.
- Last, J. M. (2000). *A dictionary of epidemiology* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
- Leung, K., Elashoff, R., Rees, K., Hasan, M. y Legorreta, A. (1998). Hospital and patient related characteristics determining maternity length of stay: a hierarchical linear model approach. *American Journal of Public Health*, 88, 377-381.
- Longford, N. T. (1993). *Random coefficient models*. Oxford, GB: Clarendon Press.
- Louis, T. A. (1988). General methods for analysing repeated measures. *Statistics in Medicine*, 7, 29-45.
- Marubini, E. y Valsecchi, M. G. (1998). *Analysing survival data from clinical trials and observational studies*. New York: John Wiley and Sons.
- Menard, S. (1991). *Longitudinal research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morrison, D. F. (1976). *Multivariate statistical methods*. New York: McGraw-Hill.
- Murray, D. M. y Short, B. (1995). Intraclass correlation among measures related to alcohol use by young adults: estimates, correlates, and applications in interventions studies. *Journal of Studies on Alcohol*, 56, 681-694.
- Nesselroade, J. R. y Baltes, P. B. (Eds.) (1979). *Longitudinal research in the study of behaviour and development*. New York: Academic Press.
- Nicol, A. R. (Ed.) (1985). *Longitudinal studies in child psychology and psychiatry: Practical lessons from research experience*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Parmar, M. K. B. y Machin, D. (1995). *Survival analysis. A practical approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Rice, N. y Leyland, A. (1996). Multilevel models: applications to health data. *Journal of Health Services Research and Policy*, 1, 154-164.
- Rogan, J. C., Keselman, H. J. y Mendoza, J. L. (1979). Analysis of repeated measurements. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 32, 269-286.
- Ruspini, E. (2002). *Introduction to longitudinal research*. London: Routledge.
- Schulsinger, F., Mednik, S. A. y Knop, J. (Eds.) (1981). *Longitudinal research. Methods and uses in behavioural science*. Hingham, MA: Martinus Nijhoff Publishing.
- Singer, J. D. y Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis. Modeling change and event occurrence*. New York: Oxford University Press.
- Singer, J. D. y Willett, J. B. (2005). *Longitudinal research: Current status and future prospects*. Consulta 12 de septiembre de 2007 de la World Wide Web: <http://gseweb.harvard.edu/~faculty/singer/Presentations/Longitudinal%20research.ppt>.
- Singer, J. D. y Willett, J. B. (2006). *Longitudinal data analysis: Present status; future prospects*. Consulta 12 de septiembre de 2007 de la World Wide Web: <http://gseweb.harvard.edu/~faculty/singer/Presentations/Longitudinal%20research,%20GCP%202006.ppt>.
- Sixma, H. J., Spreeuwenberg, P. M. y ven der Pasch, M. A. (1998). Patient satisfaction with the general practitioner: a two-level analysis. *Medical Care*, 36, 212-229.
- Snijders, T. A. B. y Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modelling*. London: Sage Publications.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stolzenberg, L., y D'Alessio, S. J. (2003). "Born to be wild" The effect of the repeal of Florida's mandatory motorcycle helmet-use law on serious injury and fatality rates. *Evaluation Review*, 27, 131-150.
- Twisk, J. W. R. (2003). *Applied longitudinal data analysis for*

- epidemiology. A practical guide. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vallejo, G., Arnau, J. y Ato, M. (2007). Comparative robustness of recent methods for analyzing multivariate repeated measures. *Educational and Psychological Measurement*, 67, 1-27.
- Vallejo, G. y Ato, M. (2006). Modified Brown-Forsythe test for analyzing repeated measures designs. *Multivariate Behavioral Research*, 41, 549-578.
- Verbeke, G. y Molenberghs, G. (1997). *Linear mixed models in practice*. New York: Springer Verlag.
- von Eye, A. (Ed.) (1990). *Statistical methods in longitudinal research*, Vol. 1 y 2. San Diego, CA: Academic Press.
- Wall, W. D. y Williams, H. L. (1970). *Longitudinal studies and the social sciences*. London: Heinemann.
- Wang, J., Siegal, H. A., Falck, R. S. y Carlson, R. G. (1998). Needle transfer among injection drug users: a multilevel analysis. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 24, 225-237.
- Ware, J. H. y Lipsitz, S. (1988). Issues in the analysis of repeated categorical outcomes. *Statistics in Medicine*, 7, 95-107.
- Watt, N. F., Anthony, E. J., Wynne, L. C., Rolf, J. E. (Eds.) (1984). *Children at risk for schizophrenia: A longitudinal perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- White, M. D. (2003). Examining the impact of external influences on police use of deadly force over time. *Evaluation Review*, 27, 50-78.
- Wolfinger, R. D. (1996). Heterogeneous variance-covariance structures for repeated measurements. *Journal of Agricultural, Biological, and Environmental Statistics*, 1, 205-230.
- Zeger S. L. y Liang, K. Y. (1992). An overview of methods for the analysis of longitudinal data. *Statistics in Medicine*, 11, 1825-1839.

# JUEGOS Y LIBROS PARA TERAPIA



## ADIOS TRISTEZA

Bisenius, N. J. y Norris, M.

Juego de ayuda para que los niños superen el duelo y la pérdida.

Aplicación: Individual y colectiva.

Tiempo: Variable, en torno a los 45 minutos.

Edad: Niños y adolescentes desde 6 a 18 años.

## MI PRIMER LIBRO DE TERAPIA

A. Nemiroff y J. Annunziata

Un libro, ameno y pedagógico, destinado a facilitar que los niños entiendan y acepten el proceso de terapia. Puede resultar de gran ayuda para los padres y para los terapeutas, así como muy tranquilizador para el niño.



## EL JUEGO DEL ACOSO ESCOLAR

B. Berg

Programa de intervención en forma de juego para luchar contra el acoso escolar.

Aplicación: Colectiva en pequeños grupos.

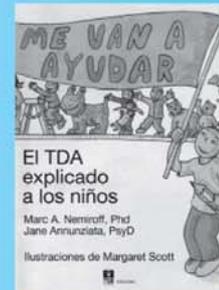
Tiempo: Variable según deseos del terapeuta.

Edad: Niños y adolescentes desde los 8 años.

## ME VAN A AYUDAR: EI TDA EXPLICADO A LOS NIÑOS

A. Nemiroff y J. Annunziata

Un libro sencillo y ameno destinado a los niños que padecen TDA (Trastorno de Déficit de Atención). Cuenta con ilustraciones muy atractivas y pedagógicas.



## MI FAMILIA HA CAMBIADO

B. Berg

Programa de intervención en forma de juego para niños que han de afrontar situaciones familiares difíciles.

Aplicación: Colectiva en pequeños grupos.

Tiempo: Variable según deseos del terapeuta.

Edad: Niños y adolescentes desde los 8 años.



[www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com)



## PAPELES DEL PSICÓLOGO

REVISTA DE PSICOLOGÍA ONLINE

**TODOS**  
los contenidos  
publicados  
On line

MILES DE  
ARTÍCULOS  
DE PSICOLOGÍA  
*A tu alcance*

<http://www.papelesdelpsicologo.es>



## Envío de manuscritos a Papeles del Psicólogo

### Nota para los autores

A partir de ahora, los autores que envíen manuscritos a Papeles del Psicólogo para su publicación tienen hacerlo electrónicamente a través de nuestra página web:

[www.papelesdelpsicologo.es](http://www.papelesdelpsicologo.es)

Esperamos que la nueva informatización de nuestra revista facilite el envío de originales y permita una mayor eficiencia en la gestión de los manuscritos, acortando el tiempo transcurrido entre el envío del trabajo y su publicación, y facilitando la comunicación entre los autores y los editores.



Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos

## NORMAS PARA LA PUBLICIDAD EN LAS PUBLICACIONES DEL CONSEJO GENERAL DE COP

La Comisión Permanente del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, en su reunión del 27 y 28 de abril de 2007, ha tomado la decisión de acomodar, de forma más efectiva, el contenido de la publicidad que se inserta en sus publicaciones con los principios que respalda públicamente en torno a la defensa de la Psicología como ciencia y profesión.

Desde hace ya bastante tiempo, la Organización Colegial ha venido manteniendo, en diversos foros tanto oficiales como profesionales, que la formación post-graduada, referida explícitamente a algún ámbito de la Psicología, debería estar encaminada únicamente a psicólogos. Así mismo, el Consejo, en su calidad de miembro de la EFPA (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos), está comprometido con el desarrollo del Certificado de Acreditación para Psicólogos Especialistas en Psicoterapia, y los principios que lo sustentan, siendo uno de los más relevantes, la consideración de que la formación especializada en Psicoterapia debe estar ligada a una formación básica en Psicología, y articulada en torno a unos criterios exigentes de calidad.

En consecuencia, y con el ánimo de dar un mensaje claro y coherente a nuestros colegiados y a la sociedad en general, se han establecido las siguientes normas:

**1** Cuando se inserte publicidad en alguna de las publicaciones del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (Infocop, Infocop Online, Papeles del Psicólogo, Psychology in Spain) que haga referencia expresa o implícita a formación postgrado en algún campo de la Psicología, el texto del anuncio deberá decir expresamente que dicha formación está dirigida únicamente a psicólogos.

**2** Cuando se inserte publicidad en alguna de sus publicaciones (Infocop, Infocop Online, Papeles del Psicólogo, Psychology in Spain) que haga referencia expresa o implícita a formación en el campo de la Psicoterapia, el texto del anuncio deberá decir expresamente que dicha formación está dirigida únicamente a psicólogos o médicos.

**3** En ningún caso, los anuncios insertados en cualquier publicación colegial podrán incluir referencia alguna a acreditaciones concedidas por sociedades nacionales o internacionales que no hayan suscrito los correspondientes acuerdos de reconocimiento mutuo con la EFPA (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos) o el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Se excluyen de esta norma las acreditaciones concedidas por organismos oficiales españoles.



# V Congreso Internacional de Psicología y Educación: los retos del futuro

Oviedo, 23, 24 y 25 de Abril de 2008

## ORGANIZAN



Universidad de Oviedo  
Departamento de Psicología

Asociación Asturiana de  
Psicología y Educación



Asociación Nacional  
de Psicología y Educación

## COLABORAN



Consejo General de  
Colegios Oficiales  
de Psicólogos



COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS  
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS



Gobierno del Prin-  
cipado de Asturias



Ayuntamiento de  
Oviedo



AVDITORIO  
PALACIO DE CONGRESOS  
PRÍNCIPE FELIPE  
OVIEDO



El objetivo general de Congreso es promover y fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias de los investigadores y profesionales en el campo de la Psicología y de la Educación. Una de las características de la sociedad actual es el cambio acelerado que presenta y que está dinamizado por un desarrollo tecnológico sin precedentes que ha transformado prácticamente todas las dimensiones de la vida humana. Cambio que implica nuevas exigencias de la educación y genera nuevas necesidades y valores. En este contexto, cabe preguntarse sobre el mundo en que vivimos y sobre el que queremos construir a partir de las nuevas realidades, es decir, dónde estamos y a dónde podemos ir. El Congreso será, pues, un lugar de encuentro de ideas, de propuestas, de reflexiones y, sobre todo, de ofrecimiento a la comunidad científica y profesional de los resultados de un trabajo riguroso que, sin duda, intentará dar respuestas a los interrogantes y problemas de hoy, pero que también se adelanta a los desafíos de futuro.

## CONFERENCIAS PLENARIAS

- ✓ **Anastasia Efklides.** *President of the European Association of Psychological Assessment*  
"The Role of Metacognitive Experiences in the Learning Process"
- ✓ **Catherine Blaya.** *President of the European Observatory of School Violence.*  
"Violence at school and its relationship with dropout rates and mental health (depression, anxiety)"
- ✓ **Gregor Burkhardt.** *In charge of the Prevention Area of the Europea Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction*  
"Prevention of drug dependency in the school within the european context"
- ✓ **José Múñiz.** *President of The International Test Commissions (ITC) (2004-2006) and Convenor of the European Task Force on Tests and Testing (EFPPA)*  
"Current developments and future perspectives in educational measurement"
- ✓ **Peter Farrel.** *Fellow of the British Psychological Society and President of the International School Psychology Association, 2003-2005*  
"The developing roll of school and educational psychologists in supporting children, schools and families"
- ✓ **Michael Gill.** *Professor and Head of Department of Psychiatry. Trinity College Dublin*  
"Genetics studies in ADHD: an approach to the understanding of aetiology"

## ÁREAS TEMÁTICAS

1. Psicología de la Educación.
2. Psicología del desarrollo del Ciclo Vital.
3. Familia y Educación.
4. Trastornos de la infancia y adolescencia.
5. Dificultades de Aprendizaje. Necesidades educativas especiales.
6. Educación y Drogas.
7. Emigración y educación intercultural.
8. Violencia, maltrato, acoso, clima y gestión de la convivencia escolar.
9. TICS, televisión, medios audiovisuales y rendimiento escolar.
10. Actividad física, ocio y deporte.
11. Educación y Gerontología.

Se podrá participar con trabajos tipo póster y/o comunicación. La fecha límite para el envío de los resúmenes (abstract) será el 30 de Noviembre de 2007, con una extensión máxima de 300 palabras. Para el envío del texto completo, la fecha límite será el 31 de Enero de 2008.

## MÁS INFORMACIÓN

(programa, inscripción, plazos, cuotas,...)

<http://www.uniovi.es/congrespe> • Correo electrónico: [congrespe@uniovi.es](mailto:congrespe@uniovi.es)

# III Congreso Europeo de Metodología

Oviedo, 8-12 julio, 2008

El objetivo fundamental de este congreso europeo es promover y contribuir a la mejora de la enseñanza y la investigación de la metodología en el ámbito de las ciencias del comportamiento, de la salud, educación y ciencias sociales.

Cualquier enfoque u orientación metodológica tiene cabida en el congreso siempre y cuando venga avalada por la fuerza de los datos y de los argumentos: nada de lo metodológico nos es ajeno.

Se podrá participar a través de simposios, comunicaciones, posters o workshops. Contamos como conferenciantes con algunos de los especialistas internacionales más reconocidos.

Al lado del programa científico-profesional, se han organizado todo un conjunto de actividades para poder disfrutar de los atractivos que ofrece Oviedo y sus alrededores.



## Conferenciantes invitados:

**Ronald K. Hambleton.** University of Massachusetts.

**Michael Greenacre.** University of Pompeu Fabra.

**Donald B. Rubin.** Harvard University.

**Joe Schafer.** Pennsylvania State University.

**Rolf Steyer.** University of Jena.

**Steve Sireci.** University of Massachusetts.

Más información en [www.methology.cop.es](http://www.methology.cop.es)



COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS  
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS



Departamento y  
Facultad de Psicología



Consejo General de  
Colegios Oficiales  
de Psicólogos

# Normas de Publicación

## Papeles del Psicólogo

**1** La revista Papeles del Psicólogo publica trabajos referidos al campo profesional de la psicología, principalmente en su vertiente aplicada y profesional.

**2** Los trabajos habrán de ser inéditos y los derechos de reproducción por cualquier forma y medio son de la Revista.

**3** La preparación de los originales ha de atenerse a las normas de publicación de la APA (Manual de publicación de la APA, quinta edición, 2001). Algunos de los requisitos básicos son:

Las citas bibliográficas en el texto se harán con el apellido y año, entre paréntesis y separados por una coma. Si el nombre del autor forma parte de la narración se pone entre paréntesis sólo el año. Si se trata de dos autores se citan ambos. Cuando el trabajo tiene más de dos y menos de seis autores, se citan todos la primera vez; en las siguientes citas se pone sólo el nombre del primero seguido de “et al” y el año. Cuando haya varias citas en el mismo paréntesis se adopta el orden cronológico. Para identificar trabajos del mismo autor, o autores, de la misma fecha, se añade al año las letras a, b, c, hasta donde sea necesario, repitiendo el año.

Las referencias bibliográficas irán alfabéticamente ordenadas al final siguiendo los siguientes criterios:

- a) Para libros: Autor (apellido, coma e iniciales de nombre y punto. En caso de varios autores, se separan con coma y antes del último con una “y”), año (entre paréntesis) y punto; título completo en cursiva y punto. En el caso de que se haya manejado un libro traducido con posterioridad a la publicación original, se añade entre paréntesis “Orig”. y el año.
- b) Para capítulos de libros colectivos: Autor (es); año; título del trabajo

que se cita y, a continuación, introducido por “En” las iniciales del nombre y apellidos del director (es), editor compilador(es), el título del libro en cursiva y, entre paréntesis, la paginación del capítulo citado; la ciudad y la editorial.

c) Para revistas: Autor: título del artículo; nombre de la revista completo en cursiva; volumen en cursiva, número entre paréntesis y página inicial y final.

**4** Los trabajos tendrán una extensión máxima de 6000 palabras (que incluirá las referencias bibliográficas, figuras y tablas), en páginas tamaño DIN-A4 con 40 líneas y tipo de letra Times New Roman cuerpo 12, con interlineado normal por una cara, con márgenes de 3 cms y numeración en la parte superior derecha.

La primera página debe contener: título en castellano e inglés. Nombre, apellidos, profesión y lugar de trabajo de cada autor. Nombre y dirección del autor al que dirigir la correspondencia. Teléfono, Fax, Correo electrónico de contacto. La segunda página ha de incluir un resumen de no más de 150 palabras en castellano e inglés.

Papeles del Psicólogo acusará recibo inmediato de todo artículo recibido. Los originales no serán devueltos ni se mantendrá correspondencia sobre los mismos. En un plazo máximo de 90 días se contestará acerca de la aceptación o no para su publicación.

Todos los documentos que publique Papeles del Psicólogo serán previamente evaluados de forma anónima por expertos, para garantizar la calidad científica y el rigor de los mismos, así como su interés práctico para los lectores. Podrán no ser evaluados aquellos trabajos empíricos y de corte experimental, más

apropiados para las revistas especializadas; manuscritos cuyo estilo de redacción fuese también muy especializado y que no se ajustase al amplio espectro de los lectores de Papeles del Psicólogo; originales que abordasen cuestiones que hubieran sido ya recientemente tratadas y que no ofrecieran contribuciones relevantes a lo publicado; o trabajos cuya redacción no estuviera a la altura de la calidad exigible.

Los trabajos serán enviados a través de la página web de la revista: [www.papelesdelpsicologo.es](http://www.papelesdelpsicologo.es) (siguiendo las instrucciones que se encuentran en el apartado “envío originales”). Su recepción se acusará de inmediato y, en el plazo más breve posible, se contestará acerca de su aceptación.

Los trabajos sometidos a revisión para Papeles del Psicólogo podrán abordar cualquiera de las siguientes cuestiones:

- ✓ Implicaciones prácticas de investigaciones empíricas (investigación + ejercicio profesional); implementación de cuestiones generalmente ignoradas por los investigadores.
- ✓ Investigación y desarrollo; desarrollo e innovaciones (I+D+I) (soluciones prácticas novedosas o de elección en áreas específicas); evaluaciones (análisis y crítica de tendencias emergentes, desde la perspectiva de su aplicación práctica).
- ✓ Revisiones, estados de la cuestión, actualizaciones y meta-análisis de temáticas de la Psicología aplicada.
- ✓ Contraste de opiniones, debates, políticas profesionales y cartas al editor (Forum).

Por otra parte, el Comité Editorial podrá encargar trabajos específicos a autores reconocidos o proponer números especiales monográficos.