

# PAPELES DEL PSICÓLOGO

LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS  
ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS



---

BIENESTAR EN EL TRABAJO - SALUD OCUPACIONAL - CALIDAD DE VIDA  
LABORAL - INSEGURIDAD - ABSENTISMO - VICTIMIZACIÓN INFANTIL-JUVENIL

---

## Contents

REVISTA DEL CONSEJO GENERAL DE LA PSICOLOGÍA DE ESPAÑA

### Sección monográfica

1. Presentación: La Psicología del Trabajo y las Organizaciones en tiempos de crisis económica  
*José Ramos y José M. Peiró*
5. Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación  
*José M<sup>a</sup> Peiró, Yarid Ayala, Núria Tordera, Laura Lorente e Isabel Rodríguez*
15. La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica  
*Beatriz Sora, Amparo Caballer y José María Peiró*
22. Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el Equipo de Investigación WoNT  
*Marisa Salanova, Isabel M. Martínez y Susana Llorens*
31. Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis  
*José Navarro, Lucía Ceja, Fernando Curioso y Carlos Arrieta*
40. Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados  
*Josep M. Blanch*
48. Contribución española e iberoamericana al estudio del "work life balance": Claves para la intervención  
*Marina Romeo, Montserrat Yepes-Baldó y Rita Berger*
59. El absentismo laboral en empleados del sector hotelero  
*Jordi Tous-Pallarès Pallarès, Raül Flores Carrillo, Tamara Soler Ponsell, Margarita Ivette Espinoza Díez, Carolina Mayor Sánchez y Llanos Patricia Tendero Rius*

### Artículos

66. Victimización infanto-juvenil en España: Una revisión sistemática de estudios epidemiológicos  
*Noemí Pereda, Georgina Guilera y Judit Abad*

### Libros

78. Hombres víctimas y mujeres agresoras: La cara oculta de la violencia entre sexos  
*María de la Paz Toldos Romero. Alicante: Editorial Cántico, 2013*  
*José Luis Rojas-Solís*

### Special section

1. Introduction: Work and Organizational Psychology in times of economic crisis  
*José Ramos and José M. Peiró*
5. Sustainable well-being at work: A review and reformulation  
*José M<sup>a</sup> Peiró, Yarid Ayala, Núria Tordera, Laura Lorente and Isabel Rodríguez*
15. Job insecurity and its consequences in a context of economic crisis  
*Beatriz Sora, Amparo Caballer and José María Peiró*
22. A more "positive" look to Occupational Health from Positive Organizational Psychology during crisis times: Contributions from WoNT Resarch Team  
*Marisa Salanova, Isabel M. Martínez and Susana Llorens*
31. How to motivate others and motivate yourself in times of crisis.  
*José Navarro, Lucía Ceja, Fernando Curioso and Carlos Arrieta*
40. Quality of working life in commoditized hospitals and universities  
*Josep M. Blanch*
48. Spanish and Latin American contribution to the study of work life balance: Keys for intervention  
*Marina Romeo, Montserrat Yepes-Baldó and Rita Berger*
59. Absenteeism at work in hotel employees  
*Jordi Tous-Pallarès Pallarès, Raül Flores Carrillo, Tamara Soler Ponsell, Margarita Ivette Espinoza Díez, Carolina Mayor Sánchez and Llanos Patricia Tendero Rius*

### Articles

66. Childhood and youth victimization in Spain: A systematic review of epidemiological studies  
*Noemí Pereda, Georgina Guilera and Judit Abad*

### Books review

78. Hombres víctimas y mujeres agresoras: La cara oculta de la violencia entre sexos [Men as victims and aggressive women: The secret side of gender violence]  
*María de la Paz Toldos Romero. Alicante: Editorial Cántico, 2013*  
*José Luis Rojas-Solís*

## PAPELES DEL PSICÓLOGO

### Edita

Consejo General de la Psicología de 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  
Fernando Chacón Fuertes  
Josep Vilajoana i Celaya  
Manuel Mariano Vera Martínez  
Alfredo Fernández Herrero  
Francisco Sánchez Eizaguirre  
Manuel Berdullas Temes  
M<sup>a</sup> José Catalán Frias  
José Ramón Fernández Hermida  
Lorenzo Gil Hernández  
Dolores Gómez Castillo  
M<sup>a</sup> Isabel Martínez Díaz de Zugazua

Rodolfo Ramos Álvarez  
Rosa M<sup>a</sup> Redondo Granado  
Francisco Javier Torres Ailhaud  
Ramón Jesús Vilalta Suárez  
Rosa Álvarez Prada  
Ana M<sup>a</sup> Sánchez Alias

### Consejo Asesor

Isaac Amigo, Pilar Arránz Carrillo de Albornoz, Sabino Ayestarán, Francisco Bas, Elisardo Becoña, Carmen Bragado, Gualberto Buela, Fernando Calvo, Antonio Cano, Enrique Cantón, Amalia Cañas, Antonio Capafons, Helio Carpintero, José Antonio Carrobes, Miguel Costa, María Crespo, Carmen del Río, Rocío Fernández Ballesteros, Jorge Fernández Del Valle, Concepción Fernández Rodríguez, María Paz García Vera, Jesús Gómez Amor, Julio Antonio González García, Florencio Jiménez Burillo, Francisco Javier Labrador, Araceli Maciá, Emiliano Martín, José Joaquín Mira, Luis Montoro, José Muñiz, Marino Pérez Álvarez, Ismael Quintanilla, Francisco Ramos, Rodolfo Ramos Álvarez, Jesús Rodríguez Marin, Miguel Ángel Vallejo y Oscar Vallina Fernández.

### Diseño y maquetación

Cristina García y Juan Antonio Pez

### Administración y publicidad

Silvia Berdullas y Cristina Castilla

Consejo General de la Psicología de España  
C/ Conde de Peñalver, 45-5<sup>a</sup> Izq.  
28006 Madrid - España  
Tels.: 91 444 90 20 - Fax: 91 309 56 15  
E-mail: papeles@cop.es

### Impresión

Villena Artes Gráficas  
Avda. Cardenal Herrera Oria, 242 - Edif. B  
28035 Madrid

### Depósito Legal

M-27453-1981 / ISSN 0214-7823

*De este número 1 del Vol. 35 de Papeles del Psicólogo se han editado 57.870 ejemplares.*

*Este ejemplar se distribuye gratuitamente a todos los colegiados pertenecientes a los diversos Colegios que forman parte del Consejo General de la Psicología de España.*

*Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas en los artículos publicados.*

**Papeles del Psicólogo está incluida en las bases de datos PsycINFO, Psycodoc y del ISOC (Psedisoc), del DOAJ (Directory of Open Access Journals), Elsevier Bibliographic Database: SCOPUS, Redalyc, IBECS, EBSCO y Dialnet; y también se puede consultar en la página WEB del Consejo General de la Psicología de España:**  
<http://www.cop.es>

## LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA

### WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS

José Ramos y José M. Peiró

IDOCAL (Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional Calidad de Vida Laboral, Universidad de Valencia) e IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas)

**D**esde el último monográfico sobre psicología del trabajo y las organizaciones publicado en Papeles del Psicólogo (Peiró y Salgado, 2008) nuestro contexto socio-laboral viene sufriendo una crisis global, iniciada en 2008, que presenta numerosos efectos: impacto sobre el consumo y las inversiones, pérdidas considerables de capital, un incremento brutal del desempleo y una notable disminución de la actividad económica. En España, la crisis ha afectado de manera más fuerte a una economía basada en servicios intensivos en personal, pero poco intensivos en conocimiento (construcción, hostelería y turismo, servicios a personas), un mercado laboral muy dualizado, una baja productividad y la persistencia de una burbuja inmobiliaria que se ha demostrado insostenible. De hecho, los analistas han distinguido, en nuestro país, cuatro caras distintas de la crisis económica: la crisis financiera (pérdidas de capital y disminución de las inversiones), la crisis crediticia (falta de liquidez para crédito), la crisis de empleo (mercado laboral dual con flexibilidad muy desequilibrada entre los dos grupos y elevado desempleo) y la crisis fiscal (basada en ingresos no sostenibles producidos principalmente por la burbuja inmobiliaria) (Pérez García, 2011; 2012).

Sus efectos ponen de manifiesto la complejidad, severidad, permanencia y persistencia de la misma a lo largo de los años. Han sido múltiples los aspectos de la crisis: falta de liquidez, el aumento de la morosidad e impagos, la disminución del crédito, el desempleo, la reducción del consumo, la disminución de los ingresos fiscales, el aumento de la deuda y el déficit público, el incremento del coste de la financiación pública, la quiebra y cierre de empresas, etc. Todos ellos han contribuido a deteriorar las condiciones de nuestro sector productivo, de la población trabajadora y del conjunto de nuestra sociedad. Los costes de la crisis abarcan la pérdida de riqueza, pero también la pérdida de derechos y garantías por parte de los ciudadanos, un incremento de la pobreza, de los riesgos de exclusión social, el deterioro de la integración social y el aumento de las desigualdades (Estudios y Análisis Económicos La Caixa, 2013).

Al mismo tiempo, han aumentado los esfuerzos por identificar los retos y las estrategias de recuperación (Pérez García, 2013): la necesidad de **preparar al capital humano** para las nuevas exigencias de la economía (mejora de la formación de empresarios y autónomos y la formación empresarial de los titulados, profesionalización de la gestión, formación continua, políticas activas de empleo para cualificar a los desempleados); aprovechar de manera más efectiva el capital humano para continuar con el **incremento de la productividad** (logrado por la destrucción de los empleos menos productivos) al tiempo que se cree empleo; avanzar en las labores de **intermediación** para promover el empleo y el fomento del trabajo a tiempo parcial; facilitar la **iniciativa emprendedora** (reduciendo trabas burocráticas apoyándola con conocimiento experto); o teniendo en cuenta la movilidad geográfica (Pérez García, 2013). En definitiva, se trata de alinear crecimiento y beneficios con una productividad que permita usar la capacidad de pro-



ducción (capital humano y capital material) de forma más eficiente.

Pero es imprescindible que esa **recuperación y crecimiento se realicen de forma inclusiva** con el fin de evitar la pobreza y garantizar la igualdad de oportunidades. Se ha de promover, pues, un crecimiento incluyente de cuyos frutos participe toda la población y en ello juega un papel importante la garantía del acceso a los servicios públicos fundamentales de aquellos colectivos con fuerte riesgo de exclusión. Para ello es necesario la garantía de la sostenibilidad financiera del sector público y un funcionamiento eficaz y eficiente del mismo. En este marco, se están produciendo debates de gran relevancia, entre otros la **reforma del mercado laboral** con sus estrategias de flexibilidad de forma que se reduzca la dualidad; la mejora de la productividad mediante la confluencia de la adecuación de los costes y el incremento de los resultados; la **reforma del sistema de pensiones** y la ampliación de la participación de los trabajadores mayores en la actividad productiva; las políticas y actuaciones sobre **migración** (legal e ilegal) y sus implicaciones para el mercado laboral interno o la propia "movilidad" del trabajo mediante deslocalizaciones. Todas estas cuestiones se plantean junto a una dinámica de cambio en los roles que van jugando los diferentes agentes sociales y las reformulaciones que se van planteando de las relaciones laborales y de las negociaciones colectivas.

## APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

Nuestra disciplina cuenta con teorías y modelos científicos y evidencia empírica que fundamentan un buen elenco de metodologías y estrategias de intervención que pueden contribuir a la clarificación y mejora de esos debates y al avance de las empresas y de la sociedad en las respuestas a los retos y desafíos. Es importante para ello, la aportación y participación de los investigadores y profesionales en los debates que se están produciendo y en los foros de opinión pública, en los que habitualmente nuestra disciplina está poco presente. Ahora bien, sobre todo son necesarias las contribuciones competentes y expertas a las políticas y prácticas que contribuyan al cambio que se requiere.

Hay muchos ámbitos en donde esas aportaciones son importante, y que pueden realizarse tanto centradas en los individuos, los grupos y equipos de trabajo, las organizaciones, o el contexto más amplio del mercado laboral. En el número 55 de INFOCOP (diciembre 2011), ya se avanzaron algunas de esas contribuciones. Blanch (2011) analizó los cambios en el escenario laboral, prestando especial atención a las consecuencias del desempleo y la precarización del trabajo. Peiró (2011) mostró las actitudes, preferencias y reacciones de los jóvenes ante las medidas de flexibilización laboral durante su incorporación al mercado de trabajo. Moscoso, en una entrevista realizada en el mismo número, destacaba el valor de las políticas de recursos humanos que reconozcan el talento, la competencia personal, la capacidad, el compromiso con la empresa y la transmisión de conocimiento.

Las aportaciones desde la psicología del trabajo y las organi-

zaciones abarcan diferentes líneas. Una de las más clásicas hace referencia **al análisis de los cambios en el mercado laboral y en el propio trabajo, cómo evolucionan las condiciones laborales** y cómo dichos cambios afectan a los propios trabajadores, sea a través de las experiencias de desempleo, de subempleo, de inseguridad laboral, o de las respuestas a los nuevos retos, demandas y riesgos del trabajo. En el momento actual de crisis, esta línea de actuaciones es prioritaria, no sólo para detectar los cambios y los riesgos para los individuos, sino también para proponer medidas de ajuste y marcar directrices en la actuación de los agentes sociales. Mención especial merece el estudio de la salud laboral como consecuencia de los cambios mencionados.

Además de las transformaciones macro-sociales, nuestra disciplina ha estudiado tradicionalmente los **cambios en las organizaciones laborales, así como su efecto sobre los planes, políticas y prácticas de dirección de recursos humanos**. En las condiciones actuales, en las que la crisis afecta de manera destacada sobre muchas de las políticas de RR.HH., precisamente cuando sería más necesario desarrollar una estrategia de capacitación y cualificación del capital humano, esta labor es aún más necesaria. Desentrañar los efectos negativos que la crisis puede tener sobre diversas prácticas de personal y contribuir a diseñar e implantar estrategias de dirección de personas para afrontar los retos que la crisis plantea a las empresas es un desafío al que nuestra disciplina está contribuyendo.

En ese sentido, cobran relevancia las aportaciones orientadas a la **mejora de la eficacia y eficiencia de los sistemas de cualificación del capital humano**: adecuación de la educación y entrenamiento con las demandas del sistema de producción en los diferentes subsistemas educativos (formación profesional, formación universitaria, formación continua formal y no formal y actividades formativas que se desarrollan en las empresas como la formación en el puesto, etc.); promover unos valores laborales, un significado del trabajo y una socialización laboral adecuados para la nueva situación y la elaboración de visión compartida sobre la nueva mentalidad sobre qué es trabajar; contribuir a la introducción de sistemas de producción y de trabajo que sean adecuados y propicien la implantación y desarrollo de empresas en sectores intensivos en conocimiento y en tecnología; o promover el emprendimiento y la innovación en el trabajo y las organizaciones, entre otras iniciativas.

Es importante también que nuestra disciplina y profesión sigan contribuyendo a **hacer más productivas y humanas las empresas**. Existen retos relevantes como el incremento y mejora de la productividad, el rendimiento y el desempeño y una gestión más adecuada del absentismo y presentismo, la mejora del diseño del trabajo con el fin de hacerlo más motivador, eficaz y productivo adecuándolo a los diferentes grupos de trabajadores entre los que hay que considerar explícitamente los trabajadores mayores. La adecuación de los puestos de trabajo y el diseño de formas de retiro flexible que resulten apropiadas a las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad va a ser un reto relevante en los próximos años.

El logro de unas organizaciones laborales más humanas, presenta diversos requerimientos. Uno de ellos presupone preser-





var la **salud laboral** de los trabajadores, sin que las condiciones laborales derivadas de la crisis puedan suponer una excusa. En segundo lugar, para ser plenamente humanas no pueden limitarse a la exclusión del malestar, sino que deben promover el bienestar de los trabajadores, centrado también en las oportunidades de **desarrollo personal**. En este sentido, la Psicología Organizacional Positiva propone el desarrollo de la autoeficacia profesional y el *engagement* como aspectos fundamentales para contribuir tanto a la productividad y el compromiso de los trabajadores como de su desarrollo personal en el trabajo. En tercer lugar, las organizaciones deben desarrollar prácticas **participativas e inclusivas**, respetando y promoviendo la igualdad y la justicia en el seno de las organizaciones y manteniendo condiciones laborales de dignidad y respeto para todos los grupos ocupacionales.

En definitiva, nuestra disciplina y profesión aporta en tiempos de crisis sus modelos, conocimientos, metodologías y herramientas para contribuir a un **desarrollo productivo y sostenible de la conducta laboral en las organizaciones**.

### EL SENTIDO DEL PRESENTE MONOGRÁFICO

La Psicología del Trabajo y las Organizaciones española viene realizando importantes contribuciones en el contexto académico internacional. Las publicaciones en revistas internacionales de prestigio son cada vez más numerosas, pero ello no debe ir en detrimento de que las investigaciones que se realizan en nuestro país estén al alcance de los psicólogos profesionales en nuestro país. Además es importante que se publiquen de forma que se vea con claridad su utilidad para la práctica profesional. Esta trayectoria venimos planteándola periódicamente desde hace más de un lustro (Salgado y Peiró, 2008; Orengo, Peiró y Zornoza, 2011). El propósito del presente monográfico es sintetizar una buena parte de estas contribuciones de forma integrada para contribuir al análisis de la situación y a la fundamentación científica de una práctica profesional basada en la evidencia empírica y a promover la colaboración entre profesionales e investigadores en las temáticas relevantes. La intención es presentar y compartir, de forma integrada, una parte sustancial de la investigación reciente realizada en las universidades españolas, y difundirla al conjunto de profesionales de la psicología del trabajo y las organizaciones. Asimismo, se pretende dar a conocer los principales avances de nuestra disciplina al resto de nuestra profesión. Creemos firmemente que nuestras aportaciones pueden ser relevantes en otros ámbitos de la psicología, de la misma forma que nuestra disciplina se nutre de los avances de nuestros compañeros de otros ámbitos profesionales.

El importante desarrollo de nuestra disciplina, con un número ya considerable de equipos de investigación, hace imposible recoger en un monográfico aportaciones de todos los grupos de investigación españoles, incluso extendiendo ese monográfico a dos números consecutivos de la revista. De todos modos, la muestra de aportaciones recogidas y la diversidad de temáticas tratadas permite obtener una panorámica rica y precisa de las aportaciones recientes de la psicología del trabajo y las organizaciones. Si bien no figuran “todos los que son”, las

aportaciones que están presentes en este número son todas ellas relevantes, representan avances valiosos en nuestro conocimiento de la realidad laboral y contribuyen a la mejora de la práctica profesional de los/as psicólogos/as en los entornos laborales. Como hemos señalado, el número de contribuciones hace necesario que las aportaciones a este monográfico aparezcan divididas en dos números consecutivos.

### LAS APORTACIONES INCLUIDAS EN LA PRESENTE SECCIÓN MONOGRÁFICA

Estas contribuciones muestran una evidente diversidad y pueden ser agrupadas en cuatro bloques principales: tras una primera aportación que plantea un modelo sobre **bienestar productivo y sostenible** que enmarca un gran número de aportaciones de este monográfico, diversos trabajos analizan las percepciones de los trabajadores relacionadas con su bienestar psicológico. En concreto, se analizan las consecuencias para los trabajadores de la inseguridad laboral, el fenómeno del *engagement* desde la Psicología Organizacional Positiva para lograr organizaciones saludables, los procesos motivacionales de los trabajadores como consecuencia de las condiciones laborales en tiempos de crisis, con especial mención a las conductas auto-reguladas, y se estudian las percepciones y respuestas de los trabajadores a ciertos cambios organizacionales derivados de lo que se conoce como Nueva Gestión Pública, que en la actualidad constituye una tendencia muy frecuente en nuestro entorno, como respuesta a algunas de las demandas y conflictos planteados por la crisis económica. Finalmente, también se analiza un aspecto clave para el bienestar laboral como es el equilibrio entre el trabajo y el resto de ámbitos de la vida.

Un segundo bloque de trabajos, sin abandonar la preocupación por el bienestar laboral, adopta una perspectiva centrada en el conjunto de las organizaciones y algunas de las prácticas organizacionales que deben ponerse en práctica para lograr el objetivo de un bienestar productivo y sostenible. En concreto, se abordan los fenómenos del absentismo laboral, la prevención del acoso en el trabajo, así como el fenómeno de la prejubilación y la existencia de “empleos-puente” entre la fase de empleo con dedicación completa y la jubilación definitiva.

El tercer bloque de trabajos se centra en diversos indicadores del desempeño, y en algunas de las variables y procesos que pueden contribuir a mejorar el desempeño laboral desde parámetros basados en el bienestar laboral y el desarrollo personal. En particular, se prestará atención a la calidad del servicio y su relación con el clima laboral, la equidad y la justicia organizacional, se atenderá a cómo afrontar los errores y la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, que la situación de crisis en la que nos encontramos favorece con frecuencia, y se aportarán iniciativas para mejorar la calidad, eficiencia y aceptación de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, necesarios para mejorar la eficiencia organizacional y la productividad laboral, pero percibidos con cierto recelo en la situación actual.

Finalmente, un grupo reducido de trabajos se centrarán en el análisis de las relaciones laborales y la negociación colectiva,



con objeto de lograr unas organizaciones más inclusivas que ofrezcan igualdad de trato a distintos grupos de trabajadores, cerrando este número monográfico con un análisis de los efectos psicosociales de la crisis económica.

En primer lugar, Peiró, Ayala, Tordera, Llorente y Rodríguez (Universitat de València) realizan una revisión sobre los estudios de bienestar laboral, y plantean un modelo sobre el bienestar productivo y sostenible en el trabajo, que reclama una mayor atención no sólo a los aspectos hedónicos del bienestar (en términos de placer, satisfacción, etc.), sino también a sus aspectos eudaimónicos (referidos a la realización del potencial de las personas). En este modelo de bienestar laboral productivo y sostenible se pueden enmarcar buena parte de las contribuciones que se realizan en el presente monográfico.

Sora (Universitat Oberta de Catalunya), Caballer y Peiró (Universitat de València) revisan evidencia reciente sobre los efectos de la inseguridad laboral, sus variables antecedentes y algunas variables que modulan la relación entre inseguridad laboral y bienestar psicológico. Entre ellas destacan la empleabilidad de los trabajadores, su autoeficacia profesional, la antigüedad en la empresa, el apoyo percibido de la organización y las percepciones de justicia organizacional.

Salanova, Martínez y Llorens (Universitat Jaume I, Castellón) desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, revisan diversos estudios centrados en el modelo teórico RED (Recursos-Experiencias-Demandas) y la metodología de evaluación HERO (*HEalthy and Resilient Organizations*). Las autoras destacan el papel de la autoeficacia profesional y el *engagement* para promover mayor bienestar en los trabajadores y mejores contribuciones a su trabajo y las organizaciones a las que pertenecen.

Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta (Universidad de Barcelona) analizan cómo en el contexto de la crisis económica muchas de las condiciones laborales están empeorando y afectan a la motivación de los trabajadores. A partir del modelo de Auditoría del Sistema Humano y de una concepción dinámica de la motivación, plantean diversos pasos necesarios para mantener motivados a los trabajadores en tiempos de crisis, centrados mucho más en los aspectos del trabajo auto-determinados, y mucho menos en los elementos contextuales del trabajo que son precisamente los que más se deterioran en tiempos de crisis.

Blanch (Universidad Autónoma de Barcelona) analiza cómo las profundas reformas de los servicios públicos basadas en la llamada Nueva Gestión Pública (orientación neoliberal que impulsa en las organizaciones públicas estrategias mercantiles para garantizar su propia supervivencia financiera) afectan a la forma en que los trabajadores de esos servicios perciben sus condiciones de trabajo y al significado que otorgan a su experiencia laboral. Asimismo aporta evidencia sobre la forma en que los trabajadores reaccionan a algunos de los cambios que las organizaciones públicas están sufriendo en los últimos años.

Romeo, Yepes-Baldó y Berger (Universidad de Barcelona) realizan una extensa revisión de la investigación realizada en el ámbito iberoamericano sobre el equilibrio entre el trabajo y el resto de la vida (*work-life balance*), tras la que presentan su propia investigación reciente sobre esta temática. Sus aportaciones, basadas en el modelo de la Auditoría del Sistema Hu-

mano, analizan los principales facilitadores del *work-life balance* y su relación con la efectividad en las organizaciones que aplican medidas de conciliación familiar.

En el último trabajo incluido en el presente número, Tous, Flores, Soler, Espinoza, Mayor y Tordera (Universitat Rovira i Virgili, Tarragona) analizan el absentismo en el sector de la hostelería. Sus resultados muestran elevados niveles de absentismo laboral, con mayores tasas en los puestos de menor categoría que suelen sufrir más accidentes. Desde el inicio de la crisis se percibe un descenso de las conductas absentistas no reguladas, pero aparecen fenómenos de ausentismo presencial. También se apuntan estrategias de prevención basadas en el rediseño de puestos de trabajo, la intervención sobre el clima de trabajo, la atención a las diferencias individuales y la evaluación multinivel del contexto para detectar tempranamente posibles desencadenantes del absentismo.

Los editores de este monográfico de Papeles del Psicólogo queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los autores que han aceptado la invitación para contribuir a este número especial, a pesar de sus obligaciones y el breve periodo establecido para presentarlas. Todos ellos ofrecen una oportunidad a todos los lectores para profundizar en el conocimiento de nuestra disciplina y contribuyen a estimular el debate en nuestra profesión acerca de las aportaciones de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones al bienestar de los trabajadores y la mejora de nuestras organizaciones en estos tiempos de crisis. También queremos expresar nuestro agradecimiento a Serafín Lemos, director de la revista Papeles del Psicólogo por ofrecernos la oportunidad de editar este monográfico, así como por su apoyo y orientación a lo largo del proceso de edición.

## REFERENCIAS

- Estudios y Análisis Económicos, La Caixa, (2013). Pobreza en tiempos de crisis. *Informe Mensual*, Núm. 366. Marzo.
- Blanch, J. M. (2011). La psicología del trabajo ante la crisis del empleo. *Infocop*, 55, 7-11.
- Moscovici, S. (2011). Entrevista: "La inversión en políticas de recursos humanos es la mejor receta para alcanzar la efectividad organizacional y producir organizaciones saludables". *Infocop*, 55, p. 12-13.
- Orengo, V., Peiró, J.M., Zornoza, A. (2011). Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional, *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 2-6.
- Peiró, J. M. (2011). La flexibilidad laboral en un entorno de crisis económica. Contribuciones desde la psicología. *Infocop*, 55, 14-18.
- Pérez García, F. (Dir.) (2011). *Crecimiento y Competitividad. Trayectoria y perspectivas de la economía española*. Informe Fundación BBV-IVIE, 2011. Bilbao: Fundación BBV.
- Pérez García, F. (Dir.) (2012). *Crecimiento y Competitividad. Motores y frenos de la economía española*. Informe Fundación BBV-IVIE, 2011. Bilbao: Fundación BBV.
- Pérez García, F. (Dir.) (2013). *Crecimiento y competitividad. Los retos de la recuperación*. Informe Fundación BBV-IVIE, 2011. Bilbao: Fundación BBV.

## BIENESTAR SOSTENIBLE EN EL TRABAJO: REVISIÓN Y REFORMULACIÓN SUSTAINABLE WELL-BEING AT WORK: A REVIEW AND REFORMULATION

José M<sup>o</sup> Peiró<sup>1</sup>, Yarid Ayala, Núria Tordera, Laura Lorente e Isabel Rodríguez  
Universidad de Valencia. Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y  
Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). <sup>1</sup>IVIE

Uno de los principales objetivos de la psicología del trabajo y de las organizaciones es promover tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados. Sin embargo, el yugo de la crisis económica actual tiraniza este objetivo, amenazando sin piedad la sostenibilidad del bienestar y del rendimiento alcanzado en décadas anteriores. El decremento en uno de esos factores puede afectar el otro, dando lugar a un círculo vicioso. En este contexto, uno de los mayores retos para los psicólogos organizacionales es convertir esta tendencia en un círculo virtuoso, en el que promover altos niveles de bienestar en el trabajo suponga una mejora del rendimiento y vice-versa, lo que en este trabajo denominamos "sinergia del bienestar-productivo sostenible". Sin embargo, estudios anteriores no han obtenido resultados concluyentes al respecto. La falta de rigor y de consideración de las conceptualizaciones más contemporáneas del bienestar y el rendimiento laboral, como praxis común, son parte de la causa de esos resultados. El objetivo del presente trabajo es proporcionar una revisión de los estudios previos, que permita sustentar una nueva reformulación del concepto de bienestar y de productividad. También se plantea integrar los conceptos más contemporáneos, revisando la "tesis del trabajador feliz y productivo" y utilizando como marco de referencia la teoría de emociones positivas de la "ampliación y construcción" de Fredrickson. Finalmente, se discute la adecuación y la sostenibilidad de modelos alternativos sobre el "trabajador infeliz y productivo" y el "trabajador feliz e improductivo".

**Palabras clave:** Bienestar, Desempeño laboral, Bienestar laboral, Sinergia del bienestar-productivo sostenible, Tesis del trabajador feliz y productivo, Teoría de la ampliación y construcción.

One of the important goals of work and organizational psychology is to promote well-being and performance of employees. Nevertheless, the yoke of the current economic crisis tyrannize this aim, threatening merciless the sustainability of the well-being and performance achieved in previous decades. The decrease in one of those factors may hamper the other, resulting in a vicious circle. In this context one of the biggest challenges to face by organizational psychologists is to reverse this trend in a virtuous cycle, where promoting high levels of well-being, suppose a performance improvement and vice-versa, in a "sustainable productivity and well-being synergy". However, previous efforts have shown inconclusive results. We argue that the lack of rigorousness and neglectfulness of the most contemporaneous conceptualizations of well-being and job performance, as common praxis, is part of the reason for those disappointing results. The aim of the present paper is to provide a review of the contributions and efforts to the new reformulation of the concept of well-being and productivity. It also aims to integrate the most contemporaneous well-being and job performance's concepts, revisiting the "happy productive-worker" thesis, using as framework the Fredrickson's broaden-build theory of positive emotions, where the suitability and sustainability of the alternative models of "unhappy-productive worker" and happy-unproductive worker" will be discussed.

**Key words:** Well-being, Job performance, Sustainable well-being synergy, The happy productive-worker thesis, The broaden-built theory.

**E**n términos económicos, el deterioro del bienestar psicológico tiene importantes consecuencias (Robertson y Cooper, 2010). Su coste se ha estimado en 3,8 billones de libras esterlinas por año en el Reino Unido (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007), y más de 300 millones de dólares para la industria de EE.UU., debido, entre otras causas, a la disminución de la productividad (Rosch, 2001). Peor aún, la crisis económica actual está

provocando recortes indiscriminados de costes, amenazando la sostenibilidad del bienestar y el rendimiento alcanzados en décadas anteriores. A nivel mundial, el interés por evaluar y monitorizar el bienestar está creciendo (Diener y Seligman, 2004), también en lo que se refiere al bienestar de los trabajadores (Robertson y Cooper, 2010). Precisamente, uno de los objetivos clásicos de la psicología organizacional es la promoción de organizaciones más humanas y productivas. La sinergia entre esos elementos es un aspecto esencial, pues si solo se promueve uno de esos factores, se puede crear el embrión de un círculo vicioso. En el actual contexto de crisis, el principal desafío para los psicólogos organizacionales es revertir la tendencia de reducir costes de forma indiscriminada, porque si deteriora la calidad de vida laboral, puede desencadenar un círculo vicioso que deteriora la productividad. La sinergia entre

Correspondencia: José María Peiró. IDOCAL. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. Avenida Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España. E-mail: jose.m.peiro@uv.es

Este estudio ha sido preparado en el marco del proyecto PSI2012-36557 de la DGICYT y el apoyo de la Generalitat Valenciana en el proyecto PROMETEO 2012/048.

esos dos factores la caracterizamos como “sinergia del bienestar-productivo sostenible” (SBPS). Sin embargo, investigaciones anteriores han obtenido resultados poco concluyentes en lo que se refiere a esta relación debido a ciertas limitaciones. En primer lugar, su enfoque se ha circunscrito mayoritariamente a constructos hedónicos de bienestar laboral y al afecto positivo. En la actualidad, existen diferentes constructos eudaimónicos del bienestar que resultan interesantes como el propósito en la vida y el crecimiento personal. En segundo lugar, por una falta de atención hacia diferentes tipos de desempeño laboral (Taris, Schreurs, Eikmans, y van Riet, 2008), considerando marcos más heurísticos del desempeño individual en el trabajo, que contemplen no sólo el desempeño de tarea, sino también el contextual y el creativo. En tercer lugar, la incipiente investigación para estudiar las combinaciones “anómalas” (bajo bienestar y bajo desempeño laboral, bajo bienestar y alto desempeño laboral, y alto bienestar y bajo desempeño laboral).

Nuestro planteamiento señala pues que los resultados sobre la relación entre bienestar del trabajador y productividad son poco concluyentes debido a una limitada conceptualización de los elementos considerados al estudiar la “tesis del trabajador feliz y productivo”. De hecho, diferentes autores han planteado la cuestión de si, al contrastar esta tesis, el bienestar laboral y la productividad se están operacionalizando correctamente (p.e., Quick y Quick, 2004). El objetivo de este trabajo es, elaborar el concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible (SBPS), a partir de una nueva reformulación integral de los conceptos de bienestar y desempeño laboral. Para ello, revisitamos “la tesis del trabajador feliz y productivo” y la relacionamos con la teoría de la “ampliación y construcción” (the broaden and build theory) de Fredrickson (2001). En la primera parte del trabajo, se revisan las principales conceptualizaciones del bienestar. En la segunda parte, se usan esas conceptualizaciones para radiografiar cómo se ha estudiado el bienestar laboral. En la tercera, se muestra una revisión sistemática del desempeño laboral y de la relevancia emergente de la creatividad y la innovación. En la cuarta parte, se revisan los estudios que relacionan bienestar y desempeño laboral, enfatizando la falta de concordancia conceptual. Además, se discute la escasa atención a modelos alternativos tales como el “trabajador feliz e improductivo” y el “trabajador infeliz y productivo”. Finalmente, se proporcionan algunas conclusiones e implicaciones para futuros estudios. Esta aproximación tiene relevancia teórica e implicaciones prácticas. El replanteamiento de las relaciones entre desempeño y el bienestar y sus posibles sinergias es uno de los retos más importantes que pueden contribuir a la mejora de la productividad y a la salida de la crisis y es importante para promover lugares de trabajo, sostenibles y competitivos.

### CONCEPTUALIZACIÓN DEL BIENESTAR

La conceptualización del bienestar ha emergido básicamente de dos relevantes tradiciones filosóficas: hedonismo y eudaimonia.

### *Bienestar hedónico*

Es la narrativa predominante del bienestar, al menos durante las últimas dos décadas (Culbertson, Fullagar, y Mills, 2010). Una de las formas más aceptadas para definir este bienestar es en términos de consecución de placer y evitación del dolor (Ryan y Deci, 2001). Ello plantea varios retos. Normalmente no se concibe que las cosas dolorosas puedan ser placenteras (Rudubush, 1999). La fórmula más extendida para operacionalizar el bienestar hedónico es a partir del bienestar afectivo y del bienestar subjetivo. El bienestar afectivo se refiere a la experiencia frecuente de afecto positivo y a la experiencia poco frecuente de afecto negativo (Diener y Larsen, 1993). Por otra parte, Warr (1990) concibe el bienestar afectivo tanto como un constructo amplio que se extiende a la vida en su conjunto (libre de contexto), y como un constructo de medio alcance referido a un segmento específico de la vida (llamado de dominio específico). Las mejoras en las herramientas de medida han mejorado la relevancia del bienestar afectivo en la investigación. Sin embargo, su importancia se explica también por su relación con la salud mental. Por ejemplo, Warr (2013) distingue cinco componentes de la salud mental: bienestar afectivo, competencia, aspiración, autonomía y funcionamiento integrado, identificando el bienestar afectivo como un componente central (De Jonge y Schaufeli, 1998).

El bienestar subjetivo (SWB en inglés) se refiere a las evaluaciones cognitivas y emocionales que las personas hacen sobre su vidas, en términos de satisfacción general, humor, plenitud y satisfacción con dominios específicos como el matrimonio y el trabajo (Diener, Oishi, y Lucas, 2003). Ese bienestar subjetivo está conformado por tres grandes constructos: el afecto positivo, la ausencia de afecto negativo (bienestar afectivo) y la satisfacción con la vida (Diener, Suh, Lucas, y Smith, 1999). En términos prácticos, el bienestar subjetivo se refiere a las “evaluaciones afectivas y cognitivas que la gente hace sobre sus vidas” (Diener, 2000, p.34). El afecto se refiere a las experiencias que son “primitivas, universales y simples, irreductibles en el plano mental” (Russell, 2003, p. 148), “se producen a lo largo de la vida de vigilia como componentes de las emociones, estados de ánimo, valores, actitudes, orientaciones, prejuicios e ideologías, y son fundamentales para el bienestar en cualquier ámbito” (Warr, 2013, p.4). La satisfacción con la vida se entiende como “los estándares a los que se responde para determinar lo que es una buena vida” (Diener, 1984, p. 543). Su relevancia se justifica, por ejemplo, por la noción de que el bienestar trasciende y va más allá de la prosperidad económica y de sus indicadores (Diener y Seligman, 2004), y el hecho de que las personas evalúan las condiciones que les rodean de forma diferente según sus propios antecedentes, valores y expectativas personales (Diener et al., 1999). Sin embargo, Warr (2013) indica que, etimológicamente, la satisfacción significa que algo es suficiente, pero no excepcional. Autores como Ryff (1989) han desafiado las conceptuali-



zaciones y operacionalizaciones del bienestar hedónico basadas en definiciones operacionales del bienestar subjetivo y han orientado la investigación del bienestar hacia el enfoque eudaimónico.

### **Bienestar eudaimónico**

Hahn, Frese, Binnewies y Schimth, (2012), basándose en Ryan y cols. (2001), lo conceptualizan como el nivel de pleno funcionamiento de una persona. Waterman, (2008), lo define como un sentido de realización del potencial de una persona. Sin embargo, Ryff (1989) pone de manifiesto la ausencia de una teoría cuando se utiliza el concepto de felicidad, resultado de una traducción inapropiada del término eudaimonia y la insuficiencia de las operacionalizaciones de felicidad (como bienestar subjetivo), para definir la estructura del bienestar. Esa falta de teoría ha propiciado la omisión de aspectos importantes como el funcionamiento positivo. Frente a esas lagunas teóricas y basándose en supuestos filosóficos del concepto de eudaimonia, Ryff (1989) define el bienestar como “el ideal en el sentido de la excelencia y perfección hacia la cual uno se esfuerza y le da sentido y dirección a la vida” (p. 1070). Se abre así una nueva ventana de investigación sobre el bienestar, basada en el marco del funcionamiento positivo. Este sirve como marco teórico para generar un modelo multidimensional del bienestar (Ryff y Keyes, 1995) más novedoso y parsimonioso, articulador de marcos teóricos previos (p.e., Erikson, 1959; Wilson, 1967), para configurar una nueva estructura del bienestar. El modelo de Ryff (1989) incluye seis elementos en ese funcionamiento positivo: (a) la auto-aceptación, (b) las relaciones positivas con los demás, (c) la autonomía, (d) el dominio del entorno, (e) el propósito en la vida, y (f) el crecimiento personal. Recientemente, Ryff (2013) ha señalado que el propósito en la vida y el crecimiento personal son los más relevantes, argumentando que “son las dos escalas más existenciales y humanísticas, que representan el nuevo territorio científico” (comunicación privada de la autora). Para Ryff (1989), los seis elementos definen teórica y operacionalmente lo que ella llama “bienestar psicológico”; sin embargo, algunos autores difieren de esta idea. Así, Daniels, (2000), Robertson y Cooper, (2010), Ryan y Deci, (2001) y Warr, (2013), indican que el bienestar psicológico se expande más allá de los seis elementos de funcionamiento positivo (eudaimónicos), e incluyen aspectos del bienestar hedónico como el bienestar afectivo o el subjetivo. En concreto Warr (2013) indica que “es necesario extender la definición conceptual del bienestar psicológico para incluir una amplia gama de elementos” (p. 3). Wright, Cropanzano, y Bonett (2007), mencionan que el bienestar psicológico ha sido típicamente definido como “la eficacia global del funcionamiento psicológico de un individuo” (Wright, 2005, p. 95). De lo anterior se deducen dos conclusiones. En primer lugar, que el bienestar psicológico pueda ser considerado un concepto general en la psicología. En segundo lugar,

muchos autores reclaman un principio de integración para concebir el bienestar en psicología en sus aspectos hedónicos y eudaimónicos. Pero, ¿cómo podemos explicar la conexión entre elementos que son fenomenológicamente diferentes?

### **Bienestar hedónico y eudaimónico**

Algunos investigadores han explorado la relación entre el bienestar hedónico y eudaimónico mediante análisis factorial (p.e., Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002; Linley, Maltby, Madera, Osborne y Hurling, 2009), obteniendo correlaciones medias alrededor de .70 y proponiendo una estructura bifactorial del bienestar. Sin embargo, otros estudios han cuestionado esa estructura (p.e., Kashdan, Biswas-Diener y King, 2008), argumentando la falta de evidencia empírica y señalando que el concepto filosófico de eudaimonia no ha sido definido correctamente, por ejemplo, al concebir el bienestar en base a los seis elementos de funcionamiento positivo de Ryff (1989). En respuesta a esas contradicciones, Kashdan, Biswas-Diener y King, (2008) proponen referirse a los constructos específicos y no caracterizarlos con términos excesivamente genéricos. Por ejemplo, estos autores recomiendan referirse a la autonomía en lugar de al bienestar eudaimónico y a la satisfacción con la vida en lugar de al bienestar hedónico.

Independientemente de si el bienestar tiene o no una estructura bifactorial, lo que ambos enfoques tienen en común es la suposición de que los elementos hedónicos y eudaimónicos forman parte de una misma estructura global del bienestar, y que están relacionados entre sí. En esta línea es posible considerar la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar. Algunos autores (p.e., Peterson, Park y Seligman, 2005), influenciados por nuevos marcos teóricos que intentan explicar las relaciones entre esos constructos (p. e., la teoría de la “ampliación y construcción” de Fredrickson, 2001), han planteado que los componentes hedónicos, como la satisfacción con la vida, predicen los elementos eudaimónico-cognitivos relacionados con el establecimiento de metas a corto y largo plazo, (p.e., el propósito en la vida)

La teoría de la “ampliación y construcción” de Fredrickson (2001), sostiene que, todas las emociones positivas, aunque sean fenomenológicamente distintas, tienen en común la capacidad de ampliar la atención de las personas, la cognición y la acción; y también la capacidad de construir recursos físicos, intelectuales, sociales y psicológicos (por ejemplo, la resiliencia psicológica). Existe evidencia empírica que apoya el efecto de “ampliación y construcción” de las emociones positivas (Fredrickson, Tugade, Waugh y Larkin, 2001), sugiriendo que esas emociones (como el amor y la gratitud) amplían las cogniciones, como planes y metas a largo plazo y ayuda a las personas a afrontar episodios de crisis, como los ataques terroristas a los Estados Unidos en 2001. La evidencia empírica también indica que el efecto de “ampliación y construcción” de las emociones positivas se convierte en una espiral virtuosa iterati-



va que mejora el bienestar hedónico (Fredrickson y Joiner, 2002). Por tanto, la teoría de la “ampliación y construcción” potencia el principio de la integración del bienestar, vinculando componentes hedónicos y eudaimónicos. Las emociones positivas del bienestar hedónico (p.e., el optimismo) parece ampliar repertorios de atención-acción del bienestar eudaimónico (p.e., el establecimiento de metas), formando una espiral entre el bienestar hedónico y eudaimónico positiva e iterativa.

Claramente, el estudio del bienestar se está moviendo hacia una estructura multidimensional integrando el bienestar hedónico y eudaimónico, y el bienestar psicológico es probablemente el término más comprensivo que integra a ambos, siendo el estudio de sus intersecciones un tema importante en la agenda actual de investigación. En el próximo apartado analizamos como el bienestar ha sido conceptualizado en el contexto organizacional y laboral, señalando las deficiencias y limitaciones de la investigación y sus retos.

### ***Bienestar en el trabajo***

El bienestar laboral requiere también una conceptualización rigurosa que considere los desarrollos de la investigación sobre el bienestar general. La mayor parte de la investigación del bienestar en el trabajo se ha centrado en los componentes hedónicos. Además, los investigadores han prestado atención a diferentes constructos como la satisfacción en el trabajo o las emociones positivas y resulta difícil encontrar estudios con conceptualizaciones más amplias. Los estudios sobre bienestar laboral muestran una falta de consenso en la definición de este constructo. Por ejemplo, Baptiste (2009) lo define en términos de condiciones materiales y experiencias en el trabajo, mientras que Schulte y Vainio (2010) lo hacen en términos de florecimiento. La última revisión integradora de las aproximaciones hedónica y eudaimónica en el mundo del trabajo la realizaron Danna y Griffin en 1999. Por ello, hemos revisado los estudios empíricos publicados en los últimos cinco años que incorporan múltiples conceptualizaciones de bienestar en el trabajo. Hemos realizado búsquedas en la base de datos PsycINFO, utilizando las palabras clave “bienestar” y “trabajo” en el título, seleccionando 39 estudios relevantes para el contexto organizacional. En muchos de ellos (13 estudios), “bienestar de los empleados” o “bienestar en el trabajo” fueron la formas más comunes de concebir el bienestar (p.e., Sant’anna, Paschoal y Gosendo, 2012; Santos, Hayward, y Ramos, 2012). Parece que, bajo esa etiqueta, los autores se sienten cómodos y no elaboran más la complejidad de los constructos, por ejemplo, mencionando si se refieren a los aspectos afectivos o a componentes eudaimónicos. La segunda forma más común de etiquetar el bienestar en el trabajo fue “bienestar psicológico” (12 estudios) (p.e., Burke, Koyunku y Wolpin, 2012), en los que sólo uno, conceptualiza el bienestar laboral integrando constructos como el *distrés* y los seis elementos de funcionamiento positivo de Ryff (Moen, Kelly y Lam, 2013). Analizamos tam-

bién cómo se midieron y operacionalizaron esos constructos. Bienestar afectivo, salud y estrés, respectivamente, fueron las formas más comunes de medir el bienestar en el trabajo (p.e., Burke y El-Kot, 2011; Niks, de Jonge, Gevers y Houtman, 2013; Odle-Dusseau, Britt y Bobko, 2012). Los resultados de este análisis muestran la relevancia del concepto de bienestar psicológico en la investigación sobre bienestar en el trabajo; sin embargo, el uso de este constructo es más el reflejo de una “etiqueta” que una verdadera consideración integrada del constructo. Los estudios sobre bienestar hedónico utilizan definiciones operativas, refiriéndose a “dominios específicos” de la satisfacción laboral, como las características del trabajo. Por su parte, los estudios sobre el bienestar eudaimónico utilizan definiciones más “libres de contexto”. Muchos autores conciben el bienestar psicológico como un constructo integrador, sin embargo, hay discrepancia al determinar los elementos clave o indicadores de ese bienestar psicológico. Por ejemplo, para Daniels (2000), el bienestar afectivo constituye el indicador más importante, por delante del funcionamiento pleno o la satisfacción con la vida. En esta línea, Wright, Cropanzano y Bonnett (2007), señalan que el “bienestar psicológico es sobre todo una experiencia afectiva o emocional” (p. 95). Así pues, el bienestar psicológico no contempla la integración de sus elementos constitutivos, prevaleciendo en su estudio un uso tradicional de lo hedónico. En la psicología en general, los estudios sobre el bienestar avanzan en la integración de constructos, combinando placer y *engagement* (Diener y Seligman, 2004). En psicología del trabajo algunos estudios recientes teóricos (Robertson y cols., 2010) y empíricos (Culbertson, Fullagar y Mills 2010; Hahn et al., 2012), avanzan también en la dirección de integrar componentes hedónicos y eudaimónicos.

### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Uno de los constructos más estudiados en relación con el bienestar en el trabajo es el desempeño laboral. El análisis conjunto de ambos factores resulta especialmente necesario ya que el deterioro de cualquiera de ellos puede dificultar el otro, generándose un círculo vicioso con consecuencias negativas a medio plazo. Ford, Cerasoli, Higgins, y Decesare (2011), inspirados en Motowidlo, Borman, y Schmit, (1997), entienden el desempeño laboral como “una función de la conducta de una persona y el grado en que ésta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas” (pg. 187). Existe un debate importante sobre lo que constituye el desempeño en el trabajo. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet y van der Beek (2011) realizaron una revisión sistemática basada en 58 estudios para ofrecer un marco conceptual heurístico del rendimiento individual en el trabajo, integrando diferentes enfoques. Las similitudes observadas en diferentes marcos permitieron distinguir tres dimensiones generales del desempeño: 1) el desempeño de tarea, intrínsecamente relacionado con las actividades incluidas en la descripción del puesto, un ejemplo

es el dominio de tareas específicas; 2) el desempeño contextual, relacionado con conductas no directamente referidas a actividades incluidas en la descripción del puesto y que contribuyen al desempeño de forma indirecta (p.e., creando un buen clima); y 3) los comportamientos contraproductivos en el trabajo, donde se incluyen conductas como el ausentismo, el robo y el abuso de sustancias. También se menciona la conducta de ciudadanía organizacional, (a pesar del solapamiento con definiciones del desempeño contextual) o ayuda a otras personas en el trabajo en el contexto social y psicológico, fomentando el desempeño de tarea (LePine, Erez y Johnson, 2002). Además, Koopmans y cols., (2011) señalan los comportamientos adaptativos como otra dimensión del desempeño laboral, definida como la capacidad de un individuo para adaptarse a los cambios en los sistemas y funciones en el trabajo (Griffin, Neal, y Parker, 2007). La creatividad (Oldham y Cummings, 1996) y la innovación (Lämsäalmi, Kivimäki y Elovainio, 2004) son otros aspectos relevantes del desempeño laboral. La diferencia entre éstos dos últimos reside en si las ideas, productos o procedimientos novedosos tienen éxito cuando se implementan a nivel individual (desempeño creativo), o a nivel de organización (innovación organizacional).

#### REVISITANDO LA “TESIS DEL TRABAJADOR FELIZ Y PRODUCTIVO”

Como señalan Hosie, Sevastos y Cooper (2007), “pocas cuestiones han capturado y mantenido la atención de investigadores y profesionales de las organizaciones como la tesis del trabajador feliz-productivo” (p.151). Se piensa que las personas felices son más productivas (Diener, 2000) y este es el supuesto principal de ésta tesis, considerada el “Santo Grial” de la investigación en gestión (Wright, Cropanzano y Bonett, 2007). Se asume que, en igualdad de condiciones, los trabajadores “felices” deben tener mayor desempeño que los “menos felices” (Cropanzano y Wright, 2001; Wright, y cols., 2007). Esta tesis ha producido serie de estudios (p.e., Baptiste, 2008; Schulte y Vainio, 2010; Taris y cols., 2009), sin embargo, sus resultados son ambiguos y poco concluyentes (Wright y Cropanzano, 2000; Wright y cols., 2007). Cabe señalar cuatro limitaciones en esos estudios que explican en parte, la ambigüedad de los resultados encontrados: 1) un enfoque hacia constructos hedónicos del bienestar, 2) escasa atención a la “otra mitad” i.e., el desempeño laboral, 3) sesgo al poner más atención a los resultados que confirman esta tesis y poca atención a los “anómalos”, y 4) revisitas de esta tesis que no consideran su expansión a constructos del bienestar eudaimónico. Veamos con algo de detalle cada uno de estos puntos. En primer lugar, predomina un enfoque hedónico del bienestar, con claro predominio de la satisfacción laboral (Lies, Schwind y Heller, 2007). Judge y Kammeyer-Mueller (2012) definen la satisfacción laboral como “un estado evaluativo que expresa una actitud favorable y los sentimientos positivos que experi-

menta con el trabajo (p.343)”. Estudios y datos meta-analíticos han encontrado relaciones espurias (Bowling, 2007), débiles (Iaffaldano y Muchinsky, 1985), y moderadas aunque significativas entre el desempeño y la satisfacción laboral (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001). Algunos autores han cuestionado la idoneidad de dejar a un lado los constructos afectivos (Brief y Robertson, 1989), proponiendo por tanto al bienestar afectivo como la forma más adecuada de poner a prueba esta tesis (Wright y cols., 2000). Así, se ha estudiado al bienestar afectivo como estado (Wright y Staw, 1999; Hosie, Sevastos y Cooper, 2007), y como rasgo (Hosie y Sevastos de 2009; Wright y cols., 2002). En ambos casos, los resultados han sido ambiguos. En segundo lugar, se ha prestado poca atención a la operacionalización del desempeño, con medidas muy heterogámicas como la facilitación del trabajo, el énfasis en las metas, el apoyo y la formación de equipos (Wright, Cropanzano, Denney, y Moline, 2002), la evaluación general del desempeño laboral por parte del supervisor (Wright y Cropanzano, 2000), la satisfacción del cliente, la productividad financiera, los gastos de personal y la eficiencia organizacional (Taris y Schreurs, 2009). Diversos autores sugieren definir el desempeño laboral en base a marcos teóricos más amplios como el propuesto por Koopmans y cols., (2011), con el fin de mitigar las fuentes de error, en un intento de encontrar relaciones entre el desempeño la satisfacción laboral (Hosie y Sevastos, 2009). En tercer lugar, se constata un sesgo al explorar sobre todo el lado “brillante” de esta tesis (feliz y productivo), desatendiendo el lado “oscuro” (infeliz e improductivo, feliz e improductivo, e infeliz y productivo) y sus consecuencias para individuos y organizaciones. Por ejemplo, recientemente se ha relacionado la dificultad para recordar información y menos desempeño de tarea como consecuencias negativas de estar “feliz” en el trabajo (Baron, Hmieleski y Henry, 2012), y también se han estudiado los beneficios del afecto negativo en el desempeño creativo (Bledow, Rosing y Frese, 2013). Finalmente, valiosos estudios han revisitado la tesis del trabajador feliz y productivo, explorando la posibilidad de ampliarla conceptualmente en términos de afecto (Cropanzano y Wright, 2001), o estudiando relaciones alternativas entre la satisfacción y el desempeño laboral, proponiendo el afecto como variable moduladora (Wright, Cropanzano, y Bonett, 2007), o ampliando las calibraciones de las medidas del bienestar afectivo para evaluarlo como estado y como rasgo (Zelenski, Murphy y Jenkins, 2008). Empero, no se ha considerado la ampliación de esta tesis a constructos claves correspondientes a la otra cara del bienestar, i.e., constructos eudaimónicos como el crecimiento personal. La única excepción es el trabajo presentado por Hosie y Sevastos (2010), aunque, también en él, su foco de atención sigue siendo el bienestar afectivo.

Con el fin de superar estas limitaciones, en el presente trabajo proponemos el concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible como un elemento fundamental para abordar, de

**TABLA 1**  
**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y DESARROLLOS DE ALGUNOS ESTUDIOS SOBRE LA TESIS DEL TRABAJADOR FELIZ Y PRODUCTIVO**

Estudio	Diseño	Medida de felicidad	Medida de desempeño	Principales teorías y conceptos considerados	Grado de integración	Principales desarrollos argumentados	Concepto de bienestar
Wright y Staw, 1999	Longitudinal	Escala de afecto positivo y de afecto negativo (PANAS), escala de Berkman (1971) sobre bienestar psicológico.	Un ítem global, facilitación del trabajo, énfasis en el trabajo, apoyo, y construcción de equipo.	Estructura general de afectividad, teoría de expectativas (p.e., Vroom, 1964), autoeficacia, modelo atribucional de la motivación, conductas extra-rol.	Bajo	Calibración e isomorfismo entre las medidas de felicidad y desempeño.	Bienestar afectivo-estado y rasgo
Hosie, Sevastos y Cooper, 2007	Transversal	Medida de Bienestar Afectivo en el trabajo de cuatro factores genéricos.	Desempeño de tarea y contextual de gerentes.	Modelo de bienestar afectivo en el trabajo de cuatro factores genéricos.	Bajo	Mejor interpretación conceptual del bienestar y desempeño de managers, metodologías de investigación más adecuadas.	Bienestar afectivo-estado
Zelenski, Murphy y Jenkins, 2008	Longitudinal	PANAS, satisfacción laboral, calidad de vida laboral y satisfacción con la vida.	Un ítem global.	Personalidad y muestreo temporal de experiencias en vivo, teoría Y de la gestión, teoría de la ampliación y la construcción de Fredrickson.	Medio	Expansión del concepto de bienestar, calibración e isomorfismo entre las medidas de felicidad y performance.	Bienestar subjetivo, satisfacción y calidad de vida labora como estado, como rasgo
Staw y Bersade, 1993	Transversal	Un ítem global de nueve puntos para medir afecto positivo, satisfacción con el programa de estudios, y el MPQ.	Toma de decisiones, desempeño interpersonal y potencial de gestión.	Actitudes, actitudes en trabajo, afectividad en el trabajo.	Bajo	Énfasis en los afectos y emociones en el trabajo y el estudio de combinaciones no balanceadas (trabajador poco feliz y productivo).	Bienestar afectivo-rasgo
Hosie y Sevastos, 2009	Transversal	Escalas de bienestar afectivo en el trabajo PANAS, escala de satisfacción laboral intrínseca.	Desempeño contextual y de tarea.	Desempeño gerencial, afectividad en el trabajo.	Medio	Mejor interpretación conceptual del bienestar y el desarrollo de una medida sobre desempeño gerencial.	Bienestar afectivo-estado y rasgo
Wright y Cropanzano, 1998	Longitudinal	PANAS, satisfacción con cinco facetas del trabajo, agotamiento emocional (Maslach y Jackson, 1986).	Un ítem global.	Modelo de conservación de recursos (MCR).	Bajo	El uso del modelo de MCR como mejor forma de entender el agotamiento emocional.	Bienestar afectivo-rasgo
Wright et. al., 2002	Longitudinal	PANAS, escala de Berkman sobre bienestar psicológico y satisfacción laboral.	Facilitación del trabajo, énfasis en el trabajo y construcción de equipo.	Bienestar psicológico global.	Bajo	Primera vez en estudiar simultáneamente tres operacionalizaciones del bienestar.	Bienestar afectivo-rasgo
Cropanzano, Rupp y Byrne, 2003	Transversal	Inventario de Burnout, (Maslach y Jackson, 1986).	Escala de cinco ítems para medir conductas role y extra-rol de Williams y Anderson (1991).	Teoría del intercambio social, agotamiento emocional, y compromiso organizacional.	Bajo	Estudio del rol mediador del compromiso organización y la relación entre agotamiento emocional y desempeño laboral.	Estrés
Wright y Cropanzano, 2000	Transversal	Escala de Berkman sobre bienestar psicológico.	Un ítem global.	El bienestar psicológico como mejor constructo para estudiar la teoría del trabajador feliz y productivo.	Bajo	Estudio comparativo entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico como predictores del desempeño de los empleados.	Bienestar afectivo
Wright, Cropanzano y Bonett, 2007	Transversal	Escala de Berkman sobre bienestar psicológico.	Un ítem global, más énfasis en objetivos.	Teoría de la ampliación y la construcción de Fredrickson para explicar el rol moderador del bienestar psicológico.	Bajo	Estudio del rol moderador del bienestar psicológico en la relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral.	Bienestar afectivo



forma más integradora y fructífera, el estudio de la tesis del trabajador feliz y productivo. Ese bienestar ha de contemplar constructos hedónicos y eudaimónicos, junto con una conceptualización más elaborada y comprensiva del desempeño laboral. Además, es necesario analizar tanto las relaciones “antagónicas” de bienestar y desempeño como las sinérgicas.

**SINERGIA DEL BIENESTAR-PRODUCTIVO SOSTENIBLE (SBPS)**

Basándonos en la documentación analizada en este trabajo, entendemos la SBPS como la promoción de larga duración, y el mantenimiento, de la sinergia de trabajadores felices que muestran altos niveles de desempeño laboral, haciendo que las organizaciones sean más competitivas. Operacionalmente, la SBPS puede ser representada por la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, el propósito en la vida y el crecimiento personal, junto con altos niveles de desempeño de tarea, contextual y creativo. Así, la característica más distintiva de este concepto es su sostenibilidad (sinergia), la cual puede ser vista desde dos perspectivas: como una simbiosis perdurable entre el bienestar y el desempeño laboral, y también como una conexión de mutuo refuerzo entre ellos, contribuyendo a una espiral de bienestar y buenos resultados económicos. Así, es posible identificar cuatro tipos en la interacción entre bienestar y desempeño laboral: 1) trabajadores infelices e improductivos, 2) trabajadores felices e improductivos, 3) trabajadores infelices y productivos, y 4) trabajadores felices y productivos.

Gráficamente, en la figura 1, se representan las cuatro combinaciones entre bienestar y desempeño laboral. El primer cuadrante (A), representa niveles bajos de ambas variables; encontrándonos ante posibles ejemplos de círculos viciosos, donde el decremento en el bienestar, puede suponer un decremento en el desempeño. Los cuadrantes B y C representan interacciones de tensión; niveles altos de una variable y bajos de la otra. El último cuadrante (D), representa una interacción de equilibrio, donde ambas variables alcanzan un nivel alto, representando la existencia de la SBPS. Dicha sinergia representa puentes de unión entre el bienestar hedónico y el eudaimónico, con base en la teoría de la expansión y construcción (Fredrickson, 2001), y la tesis del trabajador feliz y productivo, que establece lazos entre el bienestar (hedónico y eudaimónico) y el desempeño laboral.

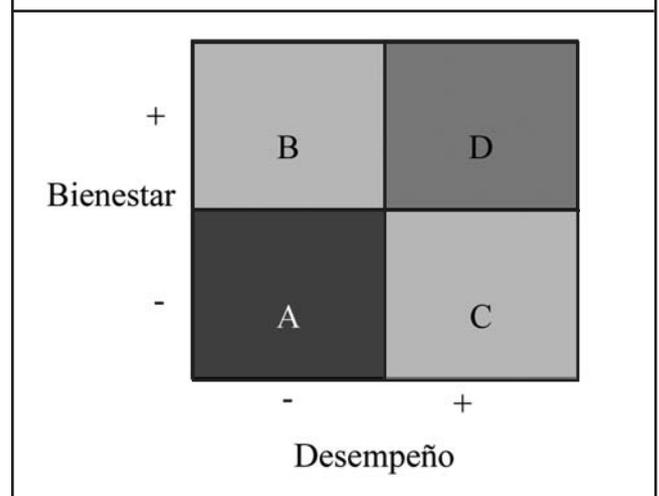
**CONCLUSIONES**

En esta revisión, hemos propuesto que los resultados ambiguos en referencia a la teoría del trabajador feliz y productivo se deben, en parte, a la falta de rigor al definir el bienestar y el desempeño laboral. Como potencial contribución, hemos ofrecido una revisión y reformulación de dicha tesis, que tiene un gran potencial para analizar distintas interacciones entre las variables propuestas. Ahora se requiere que investigaciones futuras pongan a prueba, de manera sistemática, la SBPS,

contemplando distintos antecedentes y resultados. Para ello, será necesario identificar, por ejemplo, operacionalizaciones más adecuadas de cada una de las variables y análisis estadísticos pertinentes cuando se analizan relaciones entre diversas variables dependientes e independientes. Estudios previos, como el de Hosie y Sevastos (2009), han utilizado técnicas estadísticas como las relaciones canónicas para estudiar dichas relaciones. En nuestro caso, hay que considerar que la variable criterio es la interacción entre dos constructos. Al respecto, estudios como el de Keyes, Shmotkin y Ryff (2002), han utilizado técnicas como el análisis discriminante y las regresiones logísticas multinomiales para analizar el tipo de interacción entre variables aquí propuestas y sus posibles antecedentes.

Nos gustaría finalizar este trabajo señalando que, desde los tiempos de la antigua Grecia, filósofos como Aristóteles, Euricles y Aristipus se han preocupado por el concepto del “bienestar”. Sus interpretaciones siguen influyendo nuestro quehacer como investigadores. Sin embargo, es necesario revisar lo que significa tener una vida virtuosa (criterio de bienestar para Aristóteles) hoy en día, y cómo este concepto puede variar dependiendo de la cultura de una sociedad. En este sentido, existe un número creciente de publicaciones científicas que analizan constructos culturales como el individualismo o el colectivismo, y otros aspectos del bienestar (Knoop y Fave, 2013). Constructos del bienestar, como el crecimiento personal, pueden estar fuertemente influenciados por nuestros modelos económico-políticos. Así lo indican Nafstad, Blakar, Botchway, Bruer, Filkukova y Rand-Hendriksen (2013), quienes analizan el ideal de auto-plenitud y la importancia de las motivaciones y deseos personales sobre los colectivos. Por otro lado, constructos de bienestar como los propuestos por Ryff (1989), han mostrado ser predictores de la salud (Ryff, Singer y Love, 2004) y aquí radica también su importancia.

**FIGURA 1**  
**CUATRO INTERACCIONES BÁSICAS ENTRE EL BIENESTAR**  
**Y EL DESEMPEÑO LABORAL**



## REFERENCIAS

- Baptiste, N. R. (2009). Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(1-2), 284-309.
- Baron, R.A., Hmieleski, K.M., y Henry, R.A. (2012). Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits - and potential costs - of being "up". *Journal of Business Venturing*, 27(3), 310.
- Berkman, P. (1971). Measurement of mental health in general population survey. *American Journal of Epidemiology*, 94(2), 105-8.
- Bledow, R., Rosing, K., y Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(2), 432-450.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brief, A. P., y Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(Jun 89), 717-727.
- Burke, R. J., y El-Kot, G. (2011). Gender similarities in work and well-being outcomes among managers and professionals in Egypt. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(1), 56-74.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., y Wolpin, J. (2012). Work experiences, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey. *Europe's Journal of Psychology*, 8(1), 95.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). *Research Reports*. London: Broadway.
- Cropanzano, R., Rupp, D., y Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cropanzano, R., y Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., y Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Danna, K., y Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Jonge, J., y Schaufeli, W. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of warr's vitamin model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being - the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., y Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional wellbeing. In M. Lewis, y J.M. Javilan. (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 405-415). New York, NY, US: Guilford Press.
- Diener, E., Oishi, S., y Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., y Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., y Seligman, M. E. (2004). Beyond money. Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Erikson, E. (1959). Identity and the life-cycle. *Psychological Issues*, 1(1), UR3-171.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., y Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25(3), 185-204.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology - the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B., y Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Fredrickson, B., Tugade, M., Waugh, C., y Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376.
- Griffin, M. A., Neal, A., y Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., y Schmitt, A. (2012). Happy and proactive? the role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 97-114.
- Hosie, P. J., y Sevastos, P. (2009). Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.
- Hosie, P., Sevastos, P., y Cooper, C. (2007). The happy productive worker thesis and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176.
- Hosie, P. J., y Sevastos, P. P. (2010). A framework for concei-

- ving of job-related affective wellbeing. Mering, Germany: Rainer Hampp Verlag.
- Iaffaldano, M., y Muchinsky, P. (1985). Job-satisfaction and job-performance - a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273
- Ilies, R., Schwind, K. M., y Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 326.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., y Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., y King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.
- Keyes, C., Shmotkin, D., y Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Knoop, H. H., y Fave, A. D. (2013). Positive psychology and cross-cultural research. En H. H. Knoop y A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives from positive psychology* (pp. 1-10). New York, NY: Springer Science + Business Media.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lämsäalmi, H., Kivimäki, M., y Elovainjo, M. (2004). Is underutilization of knowledge, skills, and abilities a major barrier to innovation? *Psychological Reports*, 94(3, Pt1), 739-750.
- LePine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1):52-65.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., y Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 878-884.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ, US: D Van Nostrand.
- Moen, P., Kelly, E. L., y Lam, J. (2013). Healthy work revisited: Do changes in time strain predict well-being? *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 157-172.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., y Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology. Vol. XII: Industrial/Organizational Psychology*. Chichester, UK: John Wiley Sons, Inc.
- Nafstad, H. E., Blakar, R. M., Botchway, A., Bruer, E. S., Filukova, P., y Rand-Hendriksen, K. (2013). Communal values and individualism in our era of globalization: A comparative longitudinal study of three different societies. En H. H. Knoop y A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives from positive psychology* (pp. 51-69). New York, NY: Springer Science + Business Media.
- Niks, I. M., de Jonge, J., Gevers, J. M., y Houtman, I. L. (2013). Design of the DIScovery project: Tailored work-oriented interventions to improve employee health, wellbeing, and performance-related outcomes in hospital care. *BMC Health Services Research*, 13, n/a-66.
- Odle-dusseau, H. N., Britt, T. W., y Bobko, P. (2012). Work-family balance, well-being, and organizational outcomes: Investigating actual versus desired Work/Family time discrepancies. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 331-343.
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Peterson, C., Park, N., Seligman, M. E., y P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41.
- Quick, J. C., y Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.
- Robertson, I. T., y Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership Organization Development Journal*, 31(4), 324-36.
- Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, 3, 1-4.
- Rudebush, G. (1999). *Socrates, pleasure, and value*. Cary, NC, US: Oxford University Press.
- Russell, J. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172.
- Ryan, R., y Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., y Love, G. D. (2004). Positive health: Connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society B-Biological Sciences*, 359(1449).
- Ryff, C. D. (2013). (comunicación personal de la autora). En Y. Ayala (Ed.), *PWB scale- research project on sustainable performance and well-being at work in Valencia, Spain*.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it – explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

- Ryff, C., y Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C., y Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., y Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e Salários/Work well-being: Relationships with leadership styles and support for ascension, promotion and salaries. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.
- Santos, A., Hayward, T., y Ramos, H. M. (2012). Organizational culture, work and personal goals as predictors of employee well-being. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 16(1), 25-48.
- Schulte, P., PhD, y Vainio, Harri, MD, PhD. (2010). Well-being at work - overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429.
- Staw, B. M., y Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-304.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G., Eikmans, K. J. L., y van Riet, P. (2008). Work characteristics, well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Gedrag Organisatie*, 21(1), 3-18.
- Taris, T., y Schreurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23(2), 120-136.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. En M. Wang, R. R. Sinclair and L. E. Te-trick. (Ed.), *Research methods in occupational health psychology* (First ed., pp. 76). New York, NY: Psychology Press/Routledge.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: An eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234-252.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294-306.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146.
- Wright, T. A. (2005). The role of "happiness" in organizational research: Past, present and future directions. En P.L. Perrewé y D.C. Ganster (Eds.), *Exploring interpersonal dynamics* (pp. 221-264). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- Wright, T. A., y Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

# LA INSEGURIDAD LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS EN UN CONTEXTO DE CRISIS ECONÓMICA

## JOB INSECURITY AND ITS CONSEQUENCES IN THE CONTEXT OF AN ECONOMIC CRISIS

Beatriz Sora<sup>1</sup>, Amparo Caballer<sup>2</sup> y José María Peiró<sup>2,3</sup>

<sup>1</sup>Universitat Oberta de Catalunya. <sup>2</sup>IDOCAL. Universidad de Valencia. <sup>3</sup>IVIE

La inseguridad laboral se ha convertido en la actualidad en una de las fuentes de estrés más significativas para muchos trabajadores, siendo especialmente grave en España por las elevadas tasas de desempleo en este periodo de crisis económica. Una prolífera investigación se ha desarrollado al respecto en un intento por alcanzar un conocimiento más completo de este fenómeno. El Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) ha contribuido a esta investigación en los últimos años en varias de sus facetas más significativas. En el ámbito de sus factores determinantes se ha identificado un papel significativo de la antigüedad laboral, la empleabilidad en el mercado laboral, el subempleo, y la autoeficacia laboral. Además se han realizado hallazgos de interés en relación con la diversidad de los tipos de contrato, la inseguridad laboral y sus efectos en los trabajadores. Son de especial interés los estudios que analizan el papel interviniente de distintas variables. En este contexto, nuestros estudios han puesto de manifiesto la relevancia de variables como la justicia organizacional, el clima de justicia organizacional, el apoyo organizacional, la empleabilidad, la dependencia laboral y el distanciamiento psicológico a la hora de predecir la variabilidad en la inseguridad laboral. Por último, las aportaciones del IDOCAL han sido especialmente relevantes al plantear el análisis de la inseguridad laboral como fenómeno colectivo y mostrar cómo la experiencia colectiva de la inseguridad tenía repercusiones sobre el bienestar de los trabajadores más allá de las producidas por sus percepciones individuales. En base a esta investigación se han propuesto en el presente artículo una serie de implicaciones para la práctica profesional.

**Palabras Clave:** Inseguridad laboral, Variables intervinientes, Clima de inseguridad laboral, Implicaciones prácticas.

Currently job insecurity has become one of the most relevant sources of stress for workers. It is especially serious in Spain due to its high unemployment rates in this period of crisis. An important body of research has been developed in an attempt to better understand this phenomenon. In the last years, the Institute of Human Resources Psychology, Organizational Development and Quality of Working Life (IDOCAL) has contributed to various of the most determinant dimensions of the research on job insecurity. In the field of its determinants, tenure, employability in the labor market, underemployment, and job self-efficacy have been identified. Furthermore, it has advance in the research on the diversity of the types of contracts, job insecurity and its effects for workers. The works that examines the role of the intervening factors is especially relevant. In this context, our research have identified that factors as organizational justice, organizational justice climate, organizational support, employability, labor dependence and psychological distancing explained the variability in job insecurity. Finally, IDOCAL's contributions has been especially important to examine job insecurity as a collective phenomenon and showed how it could affect employees' outcomes beyond and above their individual perceptions. In basis of this research, a set of practical implications has been developed in this work.

**Key words:** Job insecurity, Intervening variables, Job insecurity climate, Practical implications.

**E**n la actualidad, la economía mundial se ve afectada por una fuerte crisis económico-financiera que se ha trasladado al mercado laboral en forma de inestabilidad laboral y destrucción del empleo. Esta situación ha golpeado con fuerza a toda Europa, donde se ha producido un importante aumento de las tasas de desempleo y temporalidad, alcanzando en el 2012 un 10.6% y un 13.7%, respectivamente (Eurostat, 2013). De todos modos,

no todos los países europeos se han visto afectados por igual por esta situación. De hecho España, junto con otros países del sur de Europa presenta niveles más elevados y preocupantes. En el 2012 se alcanzó una tasa de desempleo del 25.4% y un 23.6% de temporalidad en los contratos de trabajo (Eurostat, 2013). Esa tasa se duplica para los jóvenes de 16 a 24 años. Por consiguiente, la preocupación por la posible pérdida del empleo o inseguridad laboral de muchos trabajadores españoles, en especialmente los jóvenes y los de avanzada edad, se ha convertido actualmente en un rasgo característico del mercado laboral.

La inseguridad laboral ha sido definida como "la incapacidad percibida para mantener la continuidad laboral ante una situación de amenaza del trabajo" (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984, p.438). Además, su estudio se ha abordado principalmente des-

Beatriz Sora. *Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación*. Universitat Oberta de Catalunya. Rambla Poble Nou, 156. Barcelona. España. E-mail: bsora@uoc.edu

Este estudio ha sido preparado en el marco del proyecto PSI2012-36557 de la DGICYT y el apoyo de la Generalitat Valenciana en el proyecto PROMETEO 2012/048.

de el marco de la teoría del estrés (Lazarus y Folkman, 1984), conceptualizándola como una fuente importante de estrés laboral. La percepción de la inseguridad laboral supone la anticipación de un suceso negativo, como es la pérdida del empleo, y de sus consecuencias predominantemente negativas para el bienestar económico, psicológico y social de esos trabajadores. En particular, la situación de desempleo implica, por lo general, la pérdida o disminución de los recursos económicos y sociales junto con la ruptura en la estabilidad y estructuración del tiempo, y de otras funciones que suele proporcionar el trabajo y empleo. Además, esta incertidumbre y la ambigüedad con respecto a la continuidad del empleo dificultan, con frecuencia, al trabajador adoptar las estrategias de afrontamiento más efectivas y apropiadas para gestionar esa amenaza. El trabajador no está seguro sobre el desencadenamiento de la situación de posible desempleo, de manera que las estrategias de afrontamiento más usuales para la condición de pérdida del empleo no pueden ser utilizadas en toda su amplitud y el empleado continúa en la situación de incertidumbre. Así, Lazarus y Folkman (1984) han puntualizado que la confusión sobre la ocurrencia de un suceso, como es el caso de la posible pérdida del empleo, puede resultar más estresante que la propia pérdida. De hecho, The European Agency for Safety and Health at Work (2007), ha señalado que la inseguridad laboral es uno de los principales problemas asociados al estrés laboral en Europa. Concretamente, ha presentado esta fuente de estrés como el tercer mayor riesgo psicosocial en el entorno laboral, después de “los contratos precarios en el contexto de un mercado de trabajo inestable” y “el aumento de la vulnerabilidad de los trabajadores en el contexto de la globalización”.

Por este motivo, diversos organismos europeos han destacado la problemática de la inseguridad laboral como uno de los grandes desafíos a abordar en la Unión Europea en los próximos años (ver por ejemplo UNICE, UEAPME y CEEP). De hecho, en un intento por proteger el empleo y garantizar la seguridad laboral de los trabajadores, la Unión Europea ya ha adoptado diversas medidas entre las que cabe señalar la promoción de la flexi-seguridad (flexicurity) (ej: Council Directive 1999/70/EC; Estrategia de Empleo Europea). En consonancia con esta situación y la necesidad de avanzar en la prevención de este importante riesgo psicosocial laboral, se ha venido desarrollando una considerable actividad investigadora sobre las cuestiones relacionadas con esta temática. Se han publicado varias revisiones sobre el estado del arte en esta investigación (Cheng y Chan 2008; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Sverke, Hellgren y Naswall, 2002), y también un buen número de estudios empíricos que examinan diversos aspectos relevantes de la inseguridad laboral.

A pesar de esta importante actividad investigadora, se constatan las limitaciones en la comprensión y prevención de este fenómeno, así como las carencias que requieren de nuevas investigaciones. En este marco, el Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de

Vida Laboral (IDOCAL) de la Universitat de València desarrolla desde hace una década una línea de investigación sobre este tema. En el presente trabajo, centraremos nuestra atención en el análisis de las principales cuestiones que viene abordando esta investigación: (1) los determinantes de la inseguridad laboral, (2) la diversidad en la percepción de inseguridad laboral en función del grupo de población, (3) los principales factores amortiguadores de sus efectos negativos, y (4) la conceptualización de la inseguridad laboral como constructo colectivo: el clima de inseguridad laboral. Posteriormente se analizarán las potenciales implicaciones de esta investigación en la práctica profesional. Por último, se ofrecerán unas conclusiones generales planteadas a partir de los trabajos revisados y otros relevantes sobre la temática.

### FACTORES DETERMINANTES EN LA PERCEPCIÓN DE INSEGURIDAD LABORAL

La investigación sobre la inseguridad laboral es bastante extensa. Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos se han centrado en estudiar sus consecuencias sobre el bienestar de los trabajadores, dedicando menos atención a sus factores determinantes; es decir, a los factores que pueden explicar la variabilidad en las experiencias de esta fuente de estrés (Kinnunen, Mauno, Nätti y Happonen, 1999). En la investigación existente esos antecedentes se pueden clasificar en tres grupos (Mauno y Kinnunen, 2002; Sora, Pérez, Estreder y Caballer, 2006): (1) las condiciones medioambientales y de la organización (por ejemplo, comunicación y participación; Vander, Baillien, Cuyper y De Witte, 2010); (2) las características de los individuos y su posición dentro de la organización (por ejemplo, género, edad, antigüedad y raza; Dachapalli y Parumasur, 2012; género, Kinnunen, Mauno, Nätti y Happonen, 1999); y (3) las características de personalidad de los trabajadores (por ejemplo, autoestima; Mauno y Kinnunen, 2002).

La cuestión relativa a la identificación de las características individuales y contextuales relevantes para las vivencias de inseguridad laboral requiere amplio interés, habida cuenta de la limitada evidencia empírica disponible. Éste es uno de los ámbitos en los que ha centrado sus esfuerzos la investigación realizada por el IDOCAL. En relación a los antecedentes relacionados con las características de los individuos y su posición dentro de la organización, la antigüedad de los trabajadores en la organización influye en la percepción de inseguridad laboral (Sora, Pérez, Estreder y Caballer, 2006). De acuerdo con el modelo de capital humano (Becker, 1993), los trabajadores reciben una formación específica gracias a la cual desarrollan una serie de habilidades y competencias para la realización de su trabajo. Estas competencias elevan la productividad de la empresa, adquiriendo los empleados, de este modo, un valor añadido para esa empresa y con ello reducen sus posibilidades de despido. Por consiguiente, los trabajadores con una mayor antigüedad laboral presentan niveles menores de inseguridad laboral. En esta lí-

nea, Peiró, Sora y Caballer (2012) identificaron también como variables determinantes de la percepción de la inseguridad laboral, la empleabilidad en el mercado laboral y el subempleo. La empleabilidad laboral se presenta pues como una de las alternativas laborales de que dispone un trabajador en el mercado laboral para reducir las experiencias de inseguridad laboral. A los trabajadores más valorados se les ofrecen mejores puestos de trabajo y mejores condiciones laborales (por ejemplo, puestos estables), con el objetivo de atraerlos y mantenerlos en la plantilla, y ello reduce las probabilidades de experiencias de inseguridad. Además, estos trabajadores si consideran que las condiciones ofrecidas por la empresa no son adecuadas pueden abandonar la organización con la expectativa de encontrar un trabajo alternativo con relativa facilidad. De ahí que los trabajadores más empleables en el mercado laboral experimenten menores niveles de inseguridad laboral. El subempleo incluye tanto la sobrecualificación como el subempleo en tiempo. La sobrecualificación es definida como la situación en la que los individuos tienen un superávit de habilidades, conocimientos, educación, experiencia u otras cualificaciones que no son requeridas o utilizadas en su puesto de trabajo (Erdogan, Bauer, Peiró y Truxillo, 2011). El subempleo en tiempo refleja que la relación laboral que tiene el trabajador no coincide con su preferencia; es decir, trabajadores que trabajan a tiempo parcial pero preferirían trabajos a tiempo completo, o trabajadores que tienen contratos temporales pero preferirían contratos permanentes. Este desajuste y sus condiciones laborales hacen que estos trabajadores no sean el recurso más valorable y deseable de la organización, de ahí que experimenten mayores niveles de inseguridad laboral.

Con respecto a las características de personalidad, la percepción de la posibilidad de la pérdida del empleo como fuente de estrés depende de la valoración individual del trabajador de acuerdo con la teoría del estrés (Lazarus y Folkma, 1984). Esa valoración individual (o apreciación primaria y secundaria) viene condicionada por las diferencias de personalidad, la historia laboral o la situación laboral actual del individuo (Roskies y Louis-Guerin, 1990). Partiendo de la conceptualización de autoeficacia de Bandura (1997) quien la define como las creencias de un individuo con respecto a su capacidad de poder realizar una determinada acción o comportamiento con éxito, Sora et al. (2006) han puesto de manifiesto la asociación entre la autoeficacia laboral y la inseguridad laboral y han señalado además que esta relación varía en función de la antigüedad de los trabajadores en la organización. Los trabajadores con una alta autoeficacia laboral y una mayor antigüedad laboral informaron de menores niveles de inseguridad laboral que el resto de trabajadores.

### **Percepción de inseguridad laboral en distintos grupos poblacionales**

En la investigación desarrollada en el IDOCAL hemos prestado especial atención a los distintos tipos de contrato existentes en el

mercado laboral actual y cómo podían incidir sobre esa inseguridad laboral. Con frecuencia, la investigación sobre esta cuestión ha considerado a los trabajadores temporales como un único grupo. Sin embargo, sobre la etiqueta “contrato temporal” se incluyen conceptos, situaciones y condiciones contractuales muy diferentes. De ahí que hayamos planteado una distinción más elaborada sobre los diferentes tipos de contratos temporales. Siguiendo a Marler et al. (2002), Silla, Gracia y Peiró (2005) diferenciaron cuatro distintos tipos de trabajadores temporales, teniendo en cuenta dos dimensiones (la preferencia o no del contrato temporal y la empleabilidad): temporales tradicionales, temporales “permanentes”, temporales transitorios y trabajadores sin límite (*boundaryless workers*).

Los trabajadores clasificados en los diferentes grupos no presentaron diferencias significativas entre ellos en la percepción de inseguridad laboral, aunque los grupos con baja empleabilidad presentaron niveles más altos de inseguridad laboral que los grupos con alta empleabilidad. Además, los autores compararon la percepción de inseguridad laboral de estos grupos de temporales con la percepción de los trabajadores permanentes, encontrando que éstos tienen niveles más bajos de inseguridad laboral que cualquiera de los grupos de temporales. Por otro lado, los niveles de satisfacción con la vida fueron más bajos en los temporales tradicionales que en el resto de grupos, incluidos los trabajadores permanentes. Utilizando estos mismos cuatro grupos de trabajadores temporales y un grupo de trabajadores con contratos permanentes o indefinidos, Gracia, Ramos, Peiró, Caballer y Sora (2011) encontraron que los trabajadores “sin límites” (*boundaryless workers*) y los permanentes tenían niveles más bajos de inseguridad laboral que el resto de trabajadores con contratos temporales. Además, encontraron que los transitorios estaban menos satisfechos y menos comprometidos laboralmente. Respecto a la intención de abandono, ésta era mayor en los trabajadores sin límites y los transitorios. En referencia a la autoeficacia y el desempeño laboral percibido, los resultados mostraban que era el grupo de temporales tradicionales los que tenían puntuaciones más bajas en ambas variables. No se encontraron diferencias entre los grupos en relación a su salud. Los resultados de ambos artículos apuntan la idea de que los trabajadores temporales transitorios tienen las actitudes más negativas hacia el trabajo y la organización.

En otro estudio, Isaksson, Peiró, Bernhard-Oettel, Caballer, Gracia y Ramos (2010) analizaron las diferencias entre trabajadores temporales y permanentes de siete países desde la perspectiva del empleador, encontrando solo diferencias significativas en determinados países como Alemania e Israel en lo que se refiere al nivel de satisfacción de los empleadores con los trabajadores; siendo éste mayor respecto a los temporales que a los permanentes. Es interesante resaltar que en el Reino Unido el resultado es precisamente el contrario. Es importante pues considerar los factores nacionales que puedan estar incidiendo sobre esta relación. Respecto al tratamiento igualitario

a ambos grupos, los empleadores indicaban que se trataba de igual manera a los trabajadores temporales que a los permanentes aunque muchos de ellos indicaban que había pequeñas diferencias y una minoría indicó que las diferencias eran grandes en aspectos como mejores oportunidades de formación o desarrollo de carrera para los trabajadores permanentes. Asimismo, los empleadores informaron que determinadas prácticas de RRHH eran aplicadas en mayor medida a los trabajadores permanentes que a los temporales, como la evaluación del desempeño, la oferta de formación y desarrollo o la remuneración ligada a la evaluación del desempeño. Además, Pérez, Caballer y Sora (2008) analizaron también el bienestar psicológico teniendo en cuenta el tipo de contrato desde la óptica de los empleados permanentes. Así, los resultados muestran que los funcionarios tenían efectos negativos mayores que el resto de permanentes cuando el trabajo que tenían no era de su preferencia.

Por último, Sora, González, Caballer y Peiró (2011) analizaron la posible influencia del grupo ocupacional en la relación entre la inseguridad laboral y sus posibles consecuencias como satisfacción laboral y con la vida, compromiso organizacional y desempeño percibido, encontrando evidencia que apoyaba esta hipótesis. Los trabajadores menos cualificados mostraban puntuaciones más bajas en satisfacción con la vida y percepción del desempeño que los trabajadores más cualificados. Sin embargo, los trabajadores de cuello blanco mostraban niveles más bajos de satisfacción laboral que el resto.

### FACTORES AMORTIGUADORES DE LA INSEGURIDAD LABORAL

La inseguridad laboral, al ser analizada como fuente de estrés en el trabajo, ha venido asociada a un importante deterioro de la salud física y psicológica de los trabajadores (por ejemplo, enfermedades cardiovasculares, depresión, ansiedad; Kinnunen, Mauno, Nätti y Happonen, 1999), de sus actitudes (como la satisfacción laboral o el compromiso laboral, Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999) y sus comportamientos (abandono de la organización, productividad; Hellgren et al., 1999). No obstante, la magnitud de estas relaciones varía a lo largo de los distintos estudios empíricos que se han llevado a cabo (Sverke et al., 2002; Cheng y Chan, 2008).

Una plausible explicación de esta incongruencia se fundamenta en la posible presencia de otras variables intervinientes, que ac-

túen como amortiguadoras o potenciadoras del efecto de la inseguridad laboral. Las reacciones de los individuos ante las fuentes de estrés, en ocasiones están influidas por otros factores además de la fuente de estrés en cuestión; y ellos pueden explicar la diversidad de las reacciones de los individuos ante una misma fuente de estrés, pudiendo ser esos factores de carácter individual como relacionados con el medio ambiente, que facilitan el afrontamiento de los individuos ante las fuentes de estrés (Lazarus y Folkman, 1984).

En el caso de la inseguridad laboral, se han desarrollado diversas investigaciones que han analizado el papel modulador de características sociales y organizacionales como el apoyo social (Lim, 1996; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984), la flexiseguridad, (Burchell, 2009) y los valores culturales (Probst y Lawler, 2006) y de variables individuales como las características de personalidad (Näswall, Sverke y Hellgren, 2005); el afecto positivo (Vander, Bosman, De Cuyper, Stouten y De Witte, 2013) y la inteligencia emocional (Cheng, Huang, Lee y Ren, 2012).

En el marco de la investigación del IDOCAL hemos analizado el papel de algunas de esas variables como posibles factores mitigadores de la percepción de la inseguridad laboral.

Sora, Caballer y Peiró (2011) proporcionaron evidencia empírica sobre el papel del apoyo organizacional como amortiguador del efecto negativo de la inseguridad laboral sobre la satisfacción laboral, la salud psicológica y las intenciones de abandono de la organización por parte de los trabajadores. El apoyo organizacional es concebido como una estrategia de afrontamiento en la literatura sobre el estrés, y se considera una fuente de recursos emocionales (sentimientos de pertenencia, sensación de control) y recursos prácticos e informacionales (financiación para asistencia, guía) (Greenglass, 2000), que permite a los empleados afrontar mejor el estrés y experimentar consecuencias menos nocivas (Witt y Carlson, 2006).

La justicia de la organización percibida por parte de sus trabajadores y el clima de justicia organizacional (es decir, el hecho de que todos o la mayor parte de los trabajadores compartan esas percepciones de justicia referidas a la distribución de los recursos, los procedimientos y el trato personal de su empresa) se basan en la premisa de que los empleados utilizan sus percepciones de justicia ante una situación incierta, como es la posibilidad de la pérdida del empleo, para decidir cómo deben actuar, de acuerdo con la teoría del manejo de la incertidumbre (Lind y Van den Bos, 2002). La posibilidad de alcanzar cierta seguridad o certeza a través de la justicia o del clima de justicia mejora las actitudes e intenciones de los trabajadores (satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono) (Silla, Gracia, Mañas y Peiró, 2010; Sora, Caballer y Peiró, 2010).

En relación a las características de los individuos que pueden marcar una diferencia a la hora de experimentar las consecuencias de la inseguridad laboral, nuestra investigación se ha centrado en la empleabilidad, la dependencia laboral y la recuperación.

FIGURA 1  
TIPOLOGÍA DE TRABAJADORES TEMPORALES

		Preferencia por el contrato	
		Bajo	Alto
Empleabilidad	Alto	Transitorio	Sin límites
	Bajo	Tradicional	Permanente



Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró y De Witte (2009) mostraron cómo la capacidad de los trabajadores de poder encontrar un trabajo con cierta facilidad (empleabilidad) afectaba a su bienestar emocional, y más específicamente, cómo podía mitigar el efecto negativo de la percepción de la inseguridad laboral en este bienestar. Los trabajadores con una menor empleabilidad informaron de un menor bienestar emocional en comparación con aquellos trabajadores con una mayor empleabilidad. En esta línea Sora, Caballer y Peiró (2010) presentaron la “dependencia laboral”, entendida en términos de empleabilidad y necesidad económica, como una variable situacional que desempeña un importante rol amortiguador en la relación entre inseguridad laboral y sus consecuencias (satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono de la organización). Los trabajadores con menos posibilidades de encontrar un puesto de trabajo y cuya fuente principal de ingresos provenía de su puesto actual de trabajo eran más “dependientes” que aquellos trabajadores con una mayor empleabilidad y otras fuentes alternativas de ingresos. Por lo tanto, al percibir la posibilidad de perder su puesto de trabajo (inseguridad laboral) los trabajadores más dependientes experimentaban unas consecuencias más negativas que aquellos menos dependientes. Por último, Sora y Hoege (2012) desarrollaron un modelo en el que mostraron como la inseguridad laboral afectaba negativamente al bienestar emocional de los trabajadores, pero este efecto se veía mitigado por una estrategia de recuperación, el distanciamiento psicológico. Aquellos trabajadores que percibían inseguridad laboral y utilizaban esta estrategia de distanciamiento psicológico experimentaban un menor deterioro de su bienestar emocional y ello repercutía positivamente en su vida familiar, más específicamente en su satisfacción familiar.

### LA INSEGURIDAD LABORAL COMO UN FENÓMENO COLECTIVO: EL CLIMA DE INSEGURIDAD LABORAL

Como anteriormente se ha señalado, la investigación sobre inseguridad laboral ha sido bastante prolifera en las últimas décadas. Sin embargo, los logros presentan una importante carencia dado que se han dirigido exclusivamente a la vertiente individual de la inseguridad laboral, obviando el contexto laboral. Los individuos están enmarcados dentro de equipos de trabajo, organizaciones y mercados laborales que influyen en ellos, y en sus comportamientos y percepciones; por consiguiente éstos son el resultado de la combinación de la influencia del contexto y sus diferencias individuales (Kozłowski y Klein, 2000). De ahí que adoptar una perspectiva multinivel, que permita considerar tanto las percepciones individuales como las colectivas, resulte de vital importancia para poder alcanzar una mayor comprensión de este estresor. En este punto, el grupo de investigación del IDOCAL ha sido pionero en adoptar esta perspectiva para poder alcanzar un conocimiento más completo con respecto a la inseguridad laboral.

Desde este prisma, Sora, De Cuyper, Caballer, Peiró y De Witte (2012), Sora, Caballer, Peiró y De Witte (2009) y De Cuyper, Sora, De Witte, Caballer y Peiró (2009) demostraron empíricamente la existencia de una percepción colectiva de inseguridad laboral dentro de las organizaciones, denominada “clima de inseguridad laboral”. Más concretamente, estos estudios evidenciaron el hecho de que los individuos de una organización a través de sus interacciones, comparten sus percepciones individuales sobre la inseguridad laboral, de manera que sus percepciones tienden a homogenizarse, y emerge un clima de inseguridad laboral como un fenómeno contextual. Así pues, el clima de inseguridad laboral refleja la preocupación colectiva de la posible pérdida de los empleos en una organización. Esta preocupación, de acuerdo con la teoría sobre estrés (Lazarus y Folkman, 1984), resulta tan estresante para los trabajadores como la pérdida en sí misma de los empleos. De ahí que el clima de inseguridad laboral se considere como una fuente de estrés contextual. De hecho, las investigaciones mencionadas (Sora et al., 2009a; 2009b; 2012) muestran al clima de inseguridad laboral como un fuerte estresor contextual, con un nocivo efecto sobre los trabajadores más allá de sus percepciones individuales. En otras palabras, los resultados de estas investigaciones dejan constancia de un mayor impacto del clima de inseguridad laboral sobre la actitudes (satisfacción laboral y compromiso organizacional), comportamientos (intención de abandono de la organización) y salud de los trabajadores, en comparación al que tiene la percepción individual de inseguridad laboral.

### IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

La actual situación del mercado laboral hace prácticamente inevitable que desaparezca la preocupación generalizada por la pérdida del empleo. En consecuencia, resulta necesario adoptar medidas adicionales que contemplen el estresor de la inseguridad laboral desde su perspectiva tanto individual como colectiva (clima de inseguridad laboral). Así pues, es importante adoptar medidas que mejoren la situación del mercado laboral y las estrategias de contratación de forma que se incremente los puestos de trabajo con niveles de estabilidad razonables que permitan reducir las experiencias de inseguridad. Por tanto, resulta muy interesante contribuir a la eficacia de las organizaciones de forma que éstas creen empleo y además es necesario promover la iniciativa emprendedora con el fin de ampliar el tejido productivo creador de empleo de calidad.

Además, es necesaria también la adopción de medidas que permitan un eficaz afrontamiento preventivo de los efectos nocivos de la inseguridad laboral. Esas actuaciones pueden plantearse y realizarse en distintos niveles. Por ejemplo, cabe desarrollar intervenciones a nivel gubernamental, organizacional e individual. Desde los distintos organismos gubernamentales nacionales y europeos se han adoptado medidas con la intención de asegurar el empleo, por un lado, y de abordar diversos



riesgos psicosociales como son las fuentes de estrés, por otro. Sin embargo, aunque este conjunto de medidas repercuten indirectamente en la percepción de la inseguridad laboral, resultan esenciales otro tipo de medidas que aborden directamente la percepción de la posible pérdida del empleo por parte de los trabajadores, así como sus nocivas consecuencias. Además, las medidas organizacionales de acuerdo con la investigación psicosocial deben estar dirigidas a mitigar los factores organizacionales que fomentan la percepción de la inseguridad laboral y apoyar aquellos que contribuyen al descenso de los niveles de este estresor. Un ejemplo de esto serían medidas dirigidas a la modificación de las prácticas y políticas organizacionales que favorezcan que los individuos perciban la inseguridad laboral como un fenómeno menos estresante, la creación de unos eficientes canales de comunicación y crear un clima de apoyo y justicia organizacional. Por último, las medidas a nivel individual estarían dirigidas a proporcionar a los empleados diversas estrategias de manejo y afrontamiento del estrés que faciliten percibir su inseguridad laboral como un fenómeno menos estresante.

En resumen, las actuaciones que pueden realizarse desde la psicología han de considerar la contribución a la mejora del mercado de trabajo y la creación de empleo mediante sus aportaciones para que las organizaciones sean al mismo tiempo más humanas y productivas y que, a su vez, los trabajadores presenten un desempeño elevado al tiempo que estén satisfechos y felices en su trabajo (ver el trabajo de Peiró et al. sobre bienestar psicológico en el trabajo en este mismo número). Por otra parte, analizar las experiencias subjetivas e identificar los factores que inciden directamente sobre ellas o las amortiguan es también una función importante sobre la investigación en esta temática.

## CONCLUSIONES

La inseguridad laboral es uno de los estresores más nocivos que los trabajadores deben afrontar en la realidad actual. Es por ello que la investigación ha dedicado un importante esfuerzo en intentar comprender este fenómeno y proporcionar así una base de conocimiento que pueda asentar unas bases para su intervención en el campo profesional. En este marco, la línea de investigación desarrollada desde el IDOCAL ha abordado algunos de los determinantes de la inseguridad laboral (como la empleabilidad percibida, el subempleo o la autoeficacia laboral), las distintas percepciones de inseguridad laboral entre distintos tipos de trabajadores (según el tipo de contrato o el grupo ocupacional), algunos de sus factores mitigadores (el apoyo organizacional, las percepciones de justicia en la relación con la empresa), así como su conceptualización colectiva como un clima de inseguridad laboral.

## REFERENCIAS

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.

- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago, IL: National Bureau of Economic Research, The University of Chicago Press.
- Burchell, B. (2009). Flexicurity as a moderator of the relationship between job insecurity and psychological well-being. *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 2, 365-378.
- Cheng, G. H. L. & Chan, D. K. S. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Cheng, T., Huang, G.H., Lee, C., % Ren, X.P. (2012). Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 709-728.
- Council Directive 1999/70/EC. Council directive concerning the framework agreement on fixed-term work concluded by ETUC, UNICE and CEEP. Available at: <http://eur-lex.europa.eu>
- European Commision. Estrategia de Empleo Europea. Available at: <http://ec.europa.eu/>
- Dachapalli, LP & Parumasur, SB (2012). Employee susceptibility to experiencing job insecurity. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15, 31-43.
- De Cuyper, N., Sora, B., De Witte, H., Caballer, A. & Peiro, J.M. (2009). Organizations' Use of Temporary Employment and a Climate of Job Insecurity among Belgian and Spanish Permanent Workers. *Economic and Industrial Democracy*, 30, 564-591.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 215-232
- European Agency for Safety and Health at Work (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Available at: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>
- Gracia, F. J., Ramos, J., Peiró, J. M., Caballer, A., & Sora, B. (2011). Job attitudes, behaviours and health-related outcomes among different types of temporary workers. *International Labour Review*, 130, 253-275.
- Greenglass, E. R. (2000). Interpersonal factors, coping and gender: Implications for health. Paper presented at the 2000 *Asian Congress of Health Psychology*, Tokio, August.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two dimensional approach to job insecurity: consequences for employees attitudes and well-being. *European Journal of Work*

- and *Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Isaksson, K., Peiró, J.M., Bernhard-Oettel, C., Caballer, A., Gracia, F., & Ramos, J. (2010). Flexible employment and temporary contracts: The employer's perspective. In D.Guest, K.Isaksson, & H. De Witte, (Eds), *Employment Contracts, psychological Contracts, and worker well-being: An International study*, (pp. 45-64). Oxford University Press.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., & Happonen, M. (1999). Perceived Job insecurity: A longitudinal study among finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 243-260.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp.3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lim, V. K. G. (1996). Job Insecurity and its outcomes: Moderating Effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49, 171-194.
- Lind E. A., & Van den Bos, K. (2002) When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Marler, J. H., Barringer, M. W., Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002). Perceived Job Insecurity among Dual-earner Couples: Do its Antecedents Vary according to Gender, Economic Sector and the Measure Used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 295-314.
- Peiró, J. M., Sora, B., & Caballer, A. (2012). Job Insecurity in the younger Spanish workforce: causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 444-453.
- Perez, L., Caballer, A. & Sora, B. (2008). Work of preference and wellbeing in different types of permanent employees. *International Journal of Psychology*, 43, 708-821.
- Probst, T.M., & Lawler, J. (2006). Cultural values as Moderators of Employee reactions to Job Insecurity: The role of Individualism and Collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 234-254.
- Roskies, E. & Louis-Guerin, Ch. (1990). Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345-359.
- Silla, I., Gracia, F., Mañas, M. A. y Peiro, J. M. (2010). Job insecurity and employees' attitudes: the moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31, 449-465.
- Silla, I., Gracia, F. J. y Peiro, J. M. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26, 89-117.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Sora, B., & Hoege, T. (2012). Recovery as a buffer of job insecurity: Can it ameliorate the effect of job insecurity on both work and non-work outcomes? *International Journal of Psychology*, 47, 544-544.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Gracia, F., & Silla, I (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 613-637.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J.M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review*, 149, 59-72.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiro, JM (2011). Consequences of job insecurity. The moderator role of organizational support from a multilevel perspective. *Psicothema*, 23, 394-400.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 125-147.
- Sora, B., de Cuyper, N., Caballer, A., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2012). Outcomes of Job Insecurity Climate: The Role of Climate Strength. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 382-405.
- Sora, B., González-Morales, M. G., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2011). Consequences of Job Insecurity and the Moderator Role of Occupational Group. *Spanish Journal of Psychology*, 14, 820-831.
- Sora, B., Pérez, L., Estreder, Y., & Caballer, A. (2006). Job Self-efficacy and Job Insecurity: The Moderating Role of Tenure. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 16, 67-80.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Vander, E.T., Baillieu, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264.
- Vander, E.T., Bosman, J., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2013). Does Positive Affect Buffer the Associations between Job Insecurity and Work Engagement and Psychological Distress? A Test among South African Workers. *Applied Psychology: An International Review-Psychologie Appliquee-Revue*, 62, 558-570.
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 343-357.

# UNA MIRADA MÁS “POSITIVA” A LA SALUD OCUPACIONAL DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA EN TIEMPOS DE CRISIS: APORTACIONES DESDE EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN WoNT

## A MORE “POSITIVE” LOOK AT OCCUPATIONAL HEALTH FROM POSITIVE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY DURING CRISIS TIMES: CONTRIBUTIONS FROM THE WoNT RESEARCH TEAM

Marisa Salanova, Isabel M. Martínez y Susana Llorens  
Universitat Jaume I

El objetivo de este trabajo es presentar una síntesis de las principales aportaciones prácticas basadas en la evidencia científica que el equipo WoNT de la Universitat Jaume I ha llevado a cabo en materia de Psicología de la Salud Ocupacional y Psicología Organizacional Positiva en contextos de crisis. En concreto, se presenta la metodología RED (Recursos-Experiencias-Demandas) para la evaluación de riesgos y daños psicosociales, y estados emocionales positivos. Además, se muestra una metodología heurística basada en la Psicología Organizacional Positiva, que apuesta por la evaluación e intervención en Organizaciones Saludables y Resilientes (HEROs) (HEalthy & Resilient Organizations) como una estrategia para ofrecer resultados más cercanos a la realidad laboral y social de la crisis.

**Palabras clave:** Factores psicosociales, Riesgo psicosocial, Daño psicosocial, Organizaciones saludables, Resiliencia organizacional.

The objective of the current paper is to summarize the main evidence-based practical contributions of the WoNT team from Universitat Jaume I carried out on Occupational Health Psychology and Positive Organizational Psychology in crises settings. Specifically, we show the RED (Resources-Experiences- Demands) methodology that allows assessing risks and psychosocial damages, and emotional positive states. Furthermore, we also propose a heuristic methodology that, focused on Positive Psychology, facilitates the evaluation and intervention of HEROs (HEalthy & Resilient Organizations) as a way to adapt to the occupational and social reality of the crisis.

**Key Words:** Psychosocial factors, Psychosocial risk, Psychosocial damage, Healthy organizations, Organizational resilience.

**A**ctualmente, debido a la situación de crisis generalizada, estamos viviendo situaciones de gran incertidumbre y tensión, con preocupaciones graves sobre el futuro económico y social. Se observan cambios profundos a muchos niveles organizacionales: políticas empresariales, dirección y gestión de los recursos humanos y de equipos, valores institucionales y personales, y en nuevas competencias valoradas en los empleados.

El objetivo de este artículo es presentar una síntesis de las principales aportaciones prácticas desarrolladas desde el equipo de investigación WoNT (*Work & Organization NeTwork*) de la Universitat Jaume I de Castellón, al desarrollo de las per-

sonas y las organizaciones justamente en contextos de crisis. Para ello, exponemos el marco teórico en el que desarrollamos nuestra investigación, la cual se enmarca en la disciplina de la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y sus más recientes avances en el marco de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) y la Psicología Organizacional Positiva (POP). En segundo lugar, se presenta un *modelo teórico y una metodología validada de evaluación de riesgos psicosociales (RED)* que constituye una estrategia de aplicación práctica para los profesionales de la salud ocupacional y prevención de riesgos en momentos de crisis. Por otra parte, se presenta la metodología HERO: una metodología heurística, innovadora que basada en la Psicología Organizacional Positiva, apuesta por la evaluación e intervención en Organizaciones Saludables y Resilientes (HEROs) (*HEalthy & Resilient Organizations*) desde una perspectiva colectiva, multinivel y global que es especialmente útil en situaciones de crisis.

### LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA COMO MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el que desarrollamos nuestra investigación es la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y sus avances en el marco de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) y la Psicología Organizacional Positiva (POP). El término de PSO fue acuñado en 1990 en los Estados Unidos

Correspondencia: Marisa Salanova. Área de Psicología Social. Universitat Jaume I. Av. Sos Baynat, s/n. 12071. Castellón. España. E-mail: salanova@uji.es

<sup>1</sup> El WoNT es un Grupo de Excelencia en la investigación (Ayuda PROMETEO; Generalitat Valenciana), Grupo de Alto Rendimiento (GAR) reconocido por la Universitat Jaume I, premio a la Divulgación científica de la Investigación (Universitat Jaume I y Banco Santander), miembro del Instituto ISITIC (Instituto Superior de Investigación, Traslación e Innovación Cooperativas) orientado al Bienestar del Ser Humano de la Generalitat Valenciana. Basándose en la búsqueda de la excelencia, la innovación, la calidad así como en el desarrollo de la salud y la resiliencia organizacional, WoNT desarrolla investigación de alto nivel desde hace más de quince años con el propósito de contribuir al desarrollo y promoción de las empresas, los grupos y las personas en situaciones de crisis económica, financiera y de confianza.

para denotar una disciplina que se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores (*National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH*) (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2009). Frente a definiciones más clásicas, en 1948 la Organización Mundial de la Salud (OMS) emite una definición amplia de salud como “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Desde esta perspectiva, la salud se entiende de forma positiva, como un proceso por el cual la persona desarrolla al máximo sus competencias y fortalezas. Por tanto, el objeto de estudio de la PSO debe incluir tanto los aspectos negativos (el estrés laboral) como los positivos (bienestar psicológico) que afectan al funcionamiento de los trabajadores en el trabajo y fuera de él.

Obviamente, prevenir el estrés, a la vez que fomentar el reto, el desarrollo y la satisfacción y en definitiva, construir cualidades positivas, es el interés común tanto de los trabajadores como de las organizaciones modernas. Éste es el enfoque de la *Psicología Positiva* que fue definida como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). En este contexto venimos desarrollando en el equipo WoNT, investigación enmarcada en la *Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP)*, la cual surge de la consideración de la noción integral de salud y de la *Psicología Organizacional Positiva (Positive Organizational Behavior, POB)* (Luthans, 2002, p. 59). La PSOP se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables. Y cuyo objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Llorens y Rodríguez, 2009). El punto de mira de la PSOP y la POP está en descubrir las características de la “buena vida organizacional” (Llorens, Salanova y Martínez, 2008; Salanova, Martínez y Llorens, 2005) a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva es importante conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el *engagement*, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, cómo las organizaciones se pueden desarrollar siendo cada vez más saludables, y un largo etc.

Científicamente nuestras líneas de investigación tienen sus raíces en modelos teóricos relevantes en nuestra disciplina y se fundamentan en: (1) la Teoría Social Cognitiva (TSC) de Albert

Bandura, quien define la autoeficacia como “... las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados resultados” (Bandura, 1997, p. 3); (2) la Teoría *Broaden-and-Built* de Bárbara Fredrickson (2001) que asume una relación recíproca entre emociones positivas y recursos personales, como por ejemplo, las creencias de eficacia y (3) la Teoría de la Conservación de Recursos de Hobfoll (1989) que señala que, con el tiempo, los recursos desarrollan más recursos mediante una dinámica de espirales de ganancias.

### **METODOLOGÍA VALIDADA DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES RED (RECURSOS-EXPERIENCIAS-DEMANDAS): HACIA UNA MIRADA MÁS POSITIVA**

Uno de los aspectos básicos en la Psicología de la Salud Ocupacional ha sido la evaluación de los factores psicosociales en contextos laborales. En nuestro país, este interés ha venido motivado, en primer lugar, por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995) donde se puso énfasis en la importancia de conocer los daños o consecuencias negativas del trabajo, así como identificar los antecedentes o situaciones de riesgo que los propician.

Desde el equipo WoNT, basándonos en teorías robustas e interaccionistas persona-ambiente (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009), hemos desarrollado un modelo teórico y una metodología validada de evaluación de riesgos psicosociales RED (Recursos-Experiencias-Demandas) considerada como una importante estrategia de aplicación práctica para los profesionales de la salud ocupacional y prevención de riesgos en momentos de crisis. El uso de esta metodología y la inquietud por los riesgos psicosociales emergentes, han dado lugar a investigaciones sobre riesgos y daños específicos como tecnoestrés, *burnout* y adicción al trabajo en diferentes muestras multi-sectoriales. Además, tanto ha sido el interés que actualmente estamos desarrollando una Web en fase beta para su uso regular por profesionales gracias a un proyecto PROMETEO de la Generalitat Valenciana (2013).

El modelo RED explica el estrés como un proceso de interacción entre las demandas del trabajo y los recursos laborales de que dispone la persona para responder a tales demandas. Además, incorpora como principal novedad la consideración de variables no-laborales (personales) que pueden estar influyendo en todo este proceso, así como la asunción de espirales de deterioro y de motivación de la salud ocupacional. Se ha aplicado en sectores organizacionales diversos (e.g., administración pública, usuarios de tecnología, teletrabajadores, profesores, PYMEs, hoteles y restauración, estudiantes, controladores aéreos y personal sanitario). Además, ha mostrado su estabilidad y estructura con muestras heterogéneas de diferentes culturas tanto en su vía negativa como positiva (Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2010; Llorens, Bakker,

Schaufeli y Salanova, 2006; Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Rodríguez, Cifre, Salanova y Arborg, 2008; Rodríguez, Hakanen, Perhoniemi, y Salanova, 2013; Salanova y Schaufeli, 2008; Sanin y Salanova, 2013). La aplicación del modelo RED para la evaluación de riesgos psicosociales nos ha permitido establecer relaciones entre ciertas situaciones de riesgo (presencia de demandas laborales y escasez de recursos laborales y personales) y ciertos daños o consecuencias negativas específicas del trabajo.

Uno de los constructos estudiados en los inicios de la aplicación del modelo RED ha sido el *burnout* (síndrome de estar quemado por el trabajo) debido a la incidencia que venía mostrando entre las profesiones de ayuda y la constatación de su existencia también en cualquier tipo de profesión. Nuestros estudios muestran que el *burnout*: (1) puede estudiarse en cualquier tipo de profesión (e.g., cerámica, profesores, usuarios de tecnología) (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2007; Salanova, Llorens, García, Burriel, Bresó, y Schaufeli, 2005); (2) se evalúa mediante las dimensiones 'corazón': agotamiento y distancia mental que implica la evaluación de cinismo (actitud distante hacia el trabajo) y despersonalización (actitud distante hacia las personas con las que y para las que se trabaja) (Salanova et al., 2005), (3) está determinado por crisis sucesivas de eficacia profesional tanto en muestras de estudiantes y trabajadores (Schaufeli y Salanova, 2007) e incluso por percepciones de ineficacia profesional (Bresó et al. 2007; Schaufeli y Salanova, 2007), (4) viene determinado por un exceso de demandas laborales (sobrecarga cuantitativa y conflicto de rol) (Lorente, Salanova, Martínez y Schaufeli, 2008), incluso por la presencia de obstáculos y falta de facilitadores (Salanova, Schaufeli, Martínez y Bresó, 2010), y (5) disminuye los resultados organizacionales como el compromiso organizacional (Llorens et al., 2006). Además, se ha mostrado la idoneidad de los programas dirigidos a reducir los niveles de *burnout* actuando sobre las demandas de los estudiantes universitarios (Bresó, Schaufeli y Salanova, 2011) y sobre la organización del trabajo (mejora del contenido del trabajo, planificación temporal, desarrollo organizacional e institucionalización de evaluación psicosocial (Lorente, Salanova y Martínez, 2007).

En cuanto al tecnoestrés, la investigación llevada a cabo en el equipo ha aportado evidencia empírica respecto a: (1) la conceptualización del tecnoestrés atendiendo a sus dos experiencias diferenciadoras: el tradicional *tecostrain* (ansiedad, fatiga, escepticismo e ineficacia en el uso de la tecnología) y el nuevo enfoque de la tecnoadicción (uso excesivo y compulsivo de la tecnología acompañados de ansiedad y fatiga) (Salanova, Llorens, y Cifre, 2013), (2) el desarrollo de un instrumento específico de tecnoestrés: RED-Tecnoestrés (Salanova, Llorens, Cifre y Nogareda, 2007), y (3) los antecedentes para el desarrollo del *tecostrain* (e.g., ansiedad, fatiga, escepticismo, falta de eficacia) y de la tecnoadicción (e.g., ansiedad y fatiga), y

de sus consecuencias (e.g., quejas psicosomáticas, absentismo) (Salanova et al., 2013). El equipo también ha desarrollado una guía de intervención práctica dirigida a profesionales en los que se hace especial hincapié en las principales estrategias de prevención/intervención del tecnoestrés (Llorens, Salanova, y Ventura, 2007; Salanova, Llorens, y Ventura, 2013).

En cuanto a la adicción al trabajo, los principales hallazgos del equipo han sido los siguientes: (1) validación del DUWAS-10, esto es, una versión reducida del cuestionario *Dutch Work Addiction Scale* e identificación de sus dos dimensiones básicas: trabajo excesivo y trabajo compulsivo (Del Líbano et al., 2010), (2) identificación de la sobrecarga de trabajo y el conflicto familia-trabajo, así como la autoeficacia como antecedentes de la adicción al trabajo, (Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2012), y (3) las principales consecuencias como la falta de bienestar y de felicidad y bajos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Del Líbano et al., 2010). El equipo también ha desarrollado un guía de intervención práctica donde se muestran las principales estrategias de prevención /intervención de la adicción al trabajo (Del Líbano et al., 2012).

No obstante, en el equipo se han desarrollado instrumentos específicos para evaluar el 'lado positivo' del trabajo. En concreto el RED permite evaluar también la autoeficacia específica (Lorente, Salanova y Martínez, 2011; Vera, Salanova y Martín del Río, 2011), el *flow* (Rodríguez, Schaufeli, Salanova y Cifre, 2008), o el *engagement* (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

En cuanto a la autoeficacia los resultados han mostrado que (1) las personas más autoeficaces utilizan estrategias de afrontamiento al estrés más proactivas y centradas en la solución del problema y por lo tanto son más productivas (Salanova, Grau y Martínez, 2006), (2) se relaciona positivamente con: (1) el desempeño, tanto evaluado de manera objetiva (Salanova, Lorente y Martínez 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2012) como en relación al desempeño extra rol (Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011), con las prácticas colaborativas y compromiso organizacional en enfermeras de cuidados intensivos (Le Blanc, Schaufeli, Salanova, Llorens y Nap, 2010) y es un incitador del *engagement* y del *flow* que han sido dos constructos de los más estudiados por nuestro equipo en los últimos años desde esta perspectiva más positiva.

En cuanto al estudio del *engagement* éste se ha definido como 'un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002; Schaufeli et al., 2006). La investigación ha evidenciado: (1) la validación del español del UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) en muestras profesionales y pre-profesionales, así como la identificación de sus tres dimensiones básicas: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Salanova, 2011), (2) la identificación de los recursos laborales y la autoeficacia como antecedentes del

*engagement* en forma de espirales positivas en estudios de campo (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2010) y laboratorio (Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011), (3) el rol mediador del *engagement* entre recursos laborales (e.g., liderazgo), recursos personales (autoeficacia) y facilitadores sobre el comportamiento proactivo en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2008), desempeño laboral (Salanova, Lorente et al., 2011; Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012), desempeño académico (Salanova, Schaufeli et al. 2010) y calidad de servicio (Gracia, Salanova, Grau y Cifre, 2012) y (4) el impacto de la exposición a las tecnologías de la información y la comunicación sobre la valoración positiva de la experiencia y sobre el *engagement* en usuarios de tecnología (Salanova y Llorens, 2009). El equipo también ha desarrollado las principales estrategias de optimización del *engagement* en el contexto laboral (Schaufeli y Salanova, 2008, 2011, 2013).

En un intento por comparar estados psicológicos positivos y negativos en base a dimensiones comunes como son el arousal y la valencia de la emocionalidad, así como la percepción de los cambios en el ambiente como retos o amenazas, y la valoración de la propia competencia, hemos desarrollado un método para evaluar diferentes tipos de bienestar psicológico de los empleados en base a estas dimensiones resultando en tipos de bienestar como son: *burnout*, *engaged*, adictos al trabajo y trabajadores "de 9 a 5" (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufeli, 2013). Adicionalmente hemos incluido el aburrimiento (*boredom*) como objeto de estudio comparado con el *burnout* y el *engagement* (Schaufeli y Salanova, 2013).

Finalmente, las aportaciones sobre el *flow* han estado relacionados con su concepto, medida y una apuesta por un modelo de *flow* en el trabajo (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013). Se han realizado avances sobre: (1) la conceptualización del fenómeno: altos niveles de disfrute y absorción ('el tiempo pasa volando') (Salanova, Bakker y Llorens, 2006), (2) la diferenciación entre la experiencia de *flow* y sus pre-requisitos, (3) el desarrollo del Modelo de *flow* en el Trabajo que propone que, independientemente del tipo de profesión, el *flow* se producirá cuando: los trabajadores estén ocupando puestos de trabajo con alto reto y presenten altas competencias para afrontar estos retos, y (4) adaptación al español de una medida de *flow* en el trabajo basada en el cuestionario WOLF donde el *flow* se evalúa pensando en la frecuencia en la que se experimenta disfrute y absorción en los últimos 6 meses (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013; Rodríguez, Cifre et al., 2008; Rodríguez, Schaufeli et al., 2011). Además la investigación también nos ha mostrado que el *flow* junto con la autoeficacia provoca círculos "virtuosos" de bienestar en el tiempo (Rodríguez, Salanova, Cifre y Schaufeli, 2011), que puede experimentarse en diferentes muestras (trabajadores del sector cerámico, profesores, enfermeras) (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013) y se ha relacionado con la presencia de recursos como el apoyo so-

cial o relaciones interpersonales y estados emocionales como el optimismo (Rodríguez et al., 2013).

La investigación también ha mostrado la efectividad de las intervenciones psicosociales positivas en el incremento del bienestar mediante la realización de *workshops* sobre inteligencia emocional para incrementar el bienestar psicosocial de las enfermeras en unidades de pacientes terminales (Rodríguez, Llorens y Salanova, 2006) y la desarrollada por Cifre, Salanova y Rodríguez (2011) para incrementar los recursos personales (eficacia profesional y competencia percibida) y laborales (clima de innovación) y el bienestar psicosocial (*engagement*) de los trabajadores en empresas manufactureras.

### EVALUACIÓN E INTERVENCIÓN EN HEROS: ESTUDIO DE LOS CONSTRUCTOS COLECTIVOS Y MULTINIVEL

La necesidad de ofrecer resultados cercanos a la realidad laboral, en que se consideren las interacciones con las personas con las que se trabaja, ha llevado a plantear estudios colectivos que desde una visión "macro", permiten integrar diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal e individual) y estudiar fenómenos organizacionales imposibles de estudiar fuera de esta perspectiva. Es en este contexto donde se sitúa la propuesta de evaluación e intervención en HEROs (*HEalthy & Resilient Organizations*) que constituyen una apuesta clave, desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, especialmente en el contexto de crisis y adversidades en que nos encontramos (Salanova, Cifre et al., 2011; Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013).

Una HERO es una organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, estas organizaciones son "resilientes" porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens et al., 2012).

En este marco el equipo WoNT ha desarrollado el modelo y una metodología HERO de evaluación de riesgos desde una perspectiva holística, integral, positiva y colectiva (Salanova, Llorens et al., 2012). El modelo asume que una HERO está formada por tres grandes componentes interrelacionados: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, (2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, *engagement* en el trabajo, optimismo, y resiliencia, y (3) resultados organizacionales saludables tales

como alto desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial.

Mediante la participación de los diferentes "actores" de la organización permite evaluar la salud de la organización en todo su conjunto atendiendo a las valoraciones de los propios equipos y las organizaciones desde una perspectiva colectiva, multifacética y compleja que combina: (1) diferentes agentes clave: dirección, empleados, supervisores, y clientes/usuarios, (2) diferentes metodologías: cualitativas (entrevistas semi-estructuradas a dirección) y cuantitativas (cuestionarios para empleados, supervisores y clientes/usuarios), y (3) los análisis se llevan a cabo siguiendo una perspectiva multinivel (esto es, empleados en equipos dentro de organizaciones). Además, destaca la naturaleza grupal y organizacional de los instrumentos de medida que constituye un enfoque novedoso y pragmático al estudio de la salud ocupacional, así como el uso de indicadores financieros objetivos (e.g., Return Of Assets- ROA). La investigación sobre HEROs con 137 organizaciones (519 unidades de trabajo, 137 entrevistas a gerentes, 3.131 empleados, 519 supervisores y 3.867 clientes/usuarios) ha mostrado que el Modelo HERO (y sus medidas) presenta poder teórico y predictivo para evaluar la salud y resiliencia de las organizaciones (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Los recursos y prácticas organizacionales saludables se refieren al despliegue constante de actividades efectivas destinadas a que la organización logre sus objetivos. Los resultados llevados a cabo a nivel colectivo en grupos de trabajo y supervisores de dichos grupos, muestran que los recursos (autonomía, feedback, clima de apoyo, coordinación, liderazgo transformacional de los equipos) y las prácticas organizacionales saludables (salud psicosocial, desarrollo de habilidades y desarrollo de carrera) fomentan: (1) una mejora en las dimensiones que constituyen qué entendemos por empleados saludables (eficacia colectiva, *engagement*, y resiliencia) que a su vez, incrementan los niveles de desempeño intra y extra rol (evaluado por los propios supervisores) en 84 unidades de trabajo y sus supervisores inmediatos (Salanova, Llorens et al., 2012), (2) así como el *engagement* en el trabajo en 55 equipos de 13 empresas (Acosta, Salanova y Llorens, 2011; Acosta et al., 2013) y (3) la confianza organizacional en 72 equipos de trabajo de 12 organizaciones, especialmente las prácticas de comunicación y desarrollo de habilidades (Acosta et al., 2011). Análisis cualitativos (análisis de contenido de 32 entrevistas) revelaron que las prácticas de comunicación y desarrollo de habilidades, y fomento de la salud y seguridad laboral desde la percepción de gerentes y /o responsables de Recursos Humanos son las más utilizadas y útiles (Acosta et al., 2012).

En cuanto al *engagement* colectivo evaluado por los equipos de trabajo, sabemos que: (1) puede evaluarse de manera válida y fiable mediante una escala breve de *engagement* colecti-

vo (9 ítems; vigor, dedicación y absorción colectivos) utilizando datos agregados a nivel de equipo (Torrente et al., 2011), (2) que el *engagement* incrementa el desempeño intra y extra rol cuando éste está evaluado por los propios supervisores (Torrente et al., 2012) así como la calidad de servicio (desempeño, compromiso, calidad percibida) en profesionales del sector sanitario (Hernández et al., 2014), (3) está determinado por la presencia de recursos sociales colectivos (e.g., clima de apoyo social, coordinación, trabajo en equipo) (Torrente et al., 2011), recursos personales (creencias de eficacia) y afectos positivos (Hernández et al., 2014; Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011), liderazgo transformacional y afectos positivos (Cruz et al., 2013; Llorens, Salanova, Losilla, 2009), *empowerment* (Salanova y Llorens, 2013), prácticas organizacionales (conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, salud psicosocial, comunicación organizacional) y confianza organizacional (Acosta et al., 2011, 2012).

Finalmente, WoNT se ocupa no solo de la evaluación y desarrollo de HEROs, sino también del desarrollo de intervenciones positivas, que hacen referencia a estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y de las organizaciones con el objetivo final de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional. En este sentido, recientemente hemos publicado diversos estudios (Llorens, Salanova, Torrente y Acosta, 2013; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013; Schaufeli y Salanova, 2010) en los que se pone de manifiesto la relevancia de apostar por las intervenciones positivas, las principales estrategias de intervención, así como las mejores prácticas para intervenciones positivas en HEROs sobre la base de la investigación a la práctica (*R2P; Research to Practice*) y bajo el modelo científico-profesional.

En líneas generales, si se persigue la promoción de cambios positivos sobre las organizaciones y los equipos, las estrategias más relevantes son (1) la evaluación HERO, mediante la atracción y retención del talento resaltando las fortalezas de los trabajadores/as, o la realización de auditorías HERO, (2) el (re)diseño organizacional y de puestos mediante la inversión en recursos laborales -dotando de autonomía y coordinación a los equipos de trabajo-, o en prácticas organizacionales saludables fomentando el equilibrio trabajo-familia y la salud, (3) el desarrollo de un líder positivo y transformacional que inspire, estimule la creatividad, y contagie optimismo, esperanza y resiliencia entre sus colaboradores, y (4) el entrenamiento práctico en creencias de eficacia que facilite experiencias de éxito profesional y genere estados emocionales positivos a través por ejemplo de la conciencia plena (*mindfulness*). Por otra parte, practicar las virtudes buscando sentido a la vida, ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir buenas noticias, cuidar las relaciones sociales,

saborear las experiencias de la vida, cultivar el optimismo, perseguir las metas personales y ser fuerte ante las adversidades constituyen también prácticas positivas a desarrollar individualmente tanto dentro como fuera del contexto organizacional.

## CONCLUSIONES

En este artículo hemos expuesto las principales aportaciones prácticas basadas en la evidencia científica que el equipo WoNT de la Universitat Jaume I, ha hecho en materia de Psicología de la Salud Ocupacional y Psicología Organizacional Positiva.

Respecto a la metodología RED podemos indicar cuatro conclusiones principales:

1. El modelo permite la evaluación de factores psicosociales, y una aplicación que ofrece opciones para la corrección de daños y prevención de riesgos, así como para la promoción y optimización de la salud.
2. Los estudios dan evidencia a favor de la robustez de la metodología y de la estabilidad del modelo RED a través de diferentes sectores y culturas, así como la adaptación y validación de escalas de medida a contextos y sectores específicos.
3. En cuanto a la evaluación de riesgos psicosociales la metodología RED ha permitido establecer relaciones entre situaciones de riesgo y daño psicosocial como el *burnout*, tecnoestrés o adicción al trabajo, e identificar grupos de riesgo de dichos daños (educación, administraciones públicas, teletrabajadores, etc.), así como proponer intervenciones específicas sobre los daños evaluados/diagnosticados que resultan de gran valor especialmente para los profesionales en su aplicación práctica.
4. La metodología RED permite abordar aspectos positivos de la experiencia laboral, especialmente el *engagement* y *flow*. El análisis sobre su estructura, la validación de instrumentos de medida, sus antecedentes y consecuencias positivas, así como el desarrollo de estrategias de optimización para fomentar dichos aspectos positivos, han sido posibles gracias a este marco metodológico.

Finalmente hemos presentado el Modelo HERO cuyas principales conclusiones son las siguientes:

1. El concepto emergente de Organización Saludable y Resiliente (HERO) es un modelo de organización positiva que florece en tiempos de crisis y cambios como los actuales. En este sentido, hemos introducido el concepto y la evaluación de HEROs.
2. El modelo HERO y su metodología han sido validados y constituyen una apuesta fiable para el desarrollo del bienestar de los equipos y económico de la organización.
3. En esta metodología intervienen diferentes agentes, con diferentes metodologías de recogida de datos, con análisis co-

lectivos y multinivel y donde se integran resultados sobre la salud de la organización utilizando indicadores subjetivos (a nivel colectivo) y objetivos.

4. La investigación científica ha demostrado que las HEROs no solo pueden medirse sino también potenciarse por medio de estrategias prácticas originadas desde la base de la PSOP. Estas estrategias implican a la organización mediante la puesta en marcha de estrategias organizacionales que favorezcan los niveles de positividad de sus empleados y equipos, así como mediante medidas de tipo individual que los empleados pueden desarrollar tanto dentro como fuera de la organización.

Estas han sido las principales contribuciones del equipo WoNT en cuanto al desarrollo de organizaciones y de personas saludables especialmente en contextos de crisis como la que estamos actualmente atravesando. Seguiremos en nuestro empeño e intentando que el contexto laboral sea también un contexto de disfrute con significado para las personas y organizaciones.

## REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, S. y Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *engagement* en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134. <http://www.cienciaytrabajo.cl/v2/index.html>
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). Organizational trust: its role among organizational strategies and organizational *engagement*. Comunicación presentada en el *I Congreso de Psicología Industrial Organizacional*. Puerto Rico, 18 de marzo.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis estudio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- 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., Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2011). Can a Self-efficacy-Based Intervention Decrease Burnout, Increase Engagement, and Enhance Performance? A Quasi-experimental Study. *Higher Education*, 61, 339-355.
- Cifre, E., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2011). Dancing between Theory and Practice: Enhancing Work Engagement through Work Stress Intervention. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21, 269-286.
- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I.M. (2013). Liderazgo

- transformacional y desempeño grupal: unidos por el *engagement* grupal. *Revista de Psicología Social*, 28, 183-196.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema*, 22, 143-150.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- 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.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R. y Cifre, E. (2012). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement and relational service competence. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22 (1), 42-55.
- Hernández, I., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30, 247-258.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M., Llorens, S. y Nap, R. E. (2010). Efficacy beliefs predict collaborative practice among intensive care unit nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 583-594.
- Lorente, L., Salanova, M. y Martínez, I. (2007). Estrategias de prevención del burnout desde los recursos humanos. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 41, 12-20.
- Lorente, L., Salanova, M. y Martínez, I.M. (2011). Developing a job-related self-efficacy scale among construction workers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30, 149-160.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. y Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-360.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Llorens, S., Libano, M. y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Dir.): *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63-96). Madrid: Editorial Síntesis.
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 220, 48-56.
- Llorens, S., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2013). How is Flow Experienced and by whom? Testing Flow among Occupations. *Stress and Health*, 29, 125-137.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P. y Acosta, H. (2013). En G. Bauer y G. Jenny (Eds.), *Concepts of salutogenic organizations and change: The logics behind organizational health intervention research*. Zurich: Springer.
- Llorens, S., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2008). Psicología Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación. En J. Tous, M. A. Carrión y López, F. (Eds.): *Promoción de la salud ocupacional*. Colección Psicología de la Salud Ocupacional (pp. 88-108). Mollet del Vallés, Barcelona: AEPA.
- Llorens, S., Salanova, M., y Ventura, M. (2007). Efectos del tecnoestrés en las creencias de eficacia y el burnout docente: un estudio longitudinal. *Revista de Orientación Educativa*, 21, 47-65.
- Llorens, S. y Salanova, M. (Dir.) (2012). *Organizaciones sanitarias saludables y resilientes: Un estudio de caso en hospitales de Castellón y provincia*. Castellón: Publicaciones Fundación Dávalos Fletcher.
- 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.
- Rodríguez, A. M., Salanova, M., Cifre, E. y Schaufeli, W.B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista de Psicología Social*, 26, 427-441.
- Rodríguez, A. M., Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. y Salanova, M. (2013). With a little help from my assistant: buffering the negative effects of emotional dissonance on dentist performance. *Community Dentistry & Oral Epidemiology*, 41, 415-423.
- Rodríguez, A. M., Llorens, S. y Salanova, M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: Eficacia a corto plazo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 29, 46-51.
- Rodríguez, A. M., Schaufeli, W., Salanova, M. y Cifre, E. (2008). Flow experience among information and communication technology users. *Psychological Reports*, 102, 29-39.
- Rodríguez, A. M., Cifre, E., Salanova, M. y Aborg, C. (2008). Technoflow among Spanish and Swedish students: a Confirmatory Factor Multigroup Analysis. *Anales de Psicología*, 24, 42-48.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.

- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- 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., Del Líbano, M., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2013). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, in press.
- Salanova, M., Grau, R. y Martínez, I. (2006) Job Demands and coping behaviours: the moderating role of professional self-efficacy. *Psychology in Spain*, 10, 1-7.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. y Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266.
- Salanova, M., Lorente, L. y Martínez, I. M. (2012). The dark and bright sides of self-efficacy in predicting learning, innovative and risky performances. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 1123-1132.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposure to Information and Communication Technology and its relationship to work engagement. *Revista de Trabajo y Ciencia*, 32, 55-62.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2013). Employee empowerment and engagement. En A. Day, K. Kelloway y J. J. Hurrell (en prensa). *Workplace well-being: building positive & psychologically health workplaces*. New York: Wiley Publication.
- Salanova, M., Llorens, S., y Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, 48, 422-436.
- Salanova, M., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2009). Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 247-284). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. C. y Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P. y Acosta, H. (2013). Intervenciones para promover organizaciones saludables y resilientes (HERO) desde la Psicología Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de las Organizaciones* (en prensa). Madrid: UNED.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Nogareda, C. (2007). El tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. *Nota Técnica de Prevención*, 730, 21ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- 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 de-personalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 901-913.
- Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285.
- Salanova, M., Llorens, S. y Ventura, M. (2013). Technostress: a new stressor? En P. Hoonakker y C. Korunka (Ed.), *Information Technology and Quality of Working life*. New York: Springer Science (en prensa).
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., y Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 27-62). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related with a causality internal attribution. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165.
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Martínez, I. y Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: the mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 23, 53-70.
- Sanin, A. y Salanova, M. (2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral. *Universitas Psychologica*, en prensa.
- 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., 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. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and *engagement*, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Coping & Stress*, 20, 177-196.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2008). Enhancing Work *engagement* through the management of human resources. En K. Näswall, J. Hellgren y M. Sverke (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. y Salanova, M. (2013). Burnout, boredom and *engagement* at the workplace. En M. Peeters, J. de Jonge y T. Taris (Eds), *An Introduction to contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). NY: Wiley.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2011). Work *engagement*: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- 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.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2010). How to improve work *engagement*? En S. Albrecht (Ed.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 399-315). Cheltenham, UK: Edward-Elgar.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2012). Teams make it work: How team work *engagement* mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Vera, M., Salanova, M. y Martin del Rio, B. (2011). Self-efficacy among university faculty: how to develop an adjusted scale. *Anales de Psicología*, 27, 800-807.

# CÓMO MOTIVAR Y MOTIVARSE EN TIEMPOS DE CRISIS

## HOW TO MOTIVATE OTHERS AND MOTIVATE YOURSELF IN TIMES OF CRISIS

José Navarro<sup>1</sup>, Lucía Ceja<sup>2</sup>, Fernando Curioso<sup>1</sup> y Carlos Arrieta<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitat de Barcelona. <sup>2</sup>Universidad de Navarra. <sup>3</sup>Universidad de San José (Costa Rica)

La motivación laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que respondemos de manera eficaz a las demandas de nuestro trabajo. La crisis actual ha supuesto el cambio de algunas condiciones laborales básicas (horarios, retribución, seguridad, etc.) que están incidiendo en un tipo de motivación, determinada por condiciones externas al trabajador, que la investigación conoce es una motivación débil en intensidad y poco persistente en el tiempo. Propondremos algunas guías que se centran en el estímulo de motivaciones más autónomas y bajo el control del trabajador en base a investigaciones propias que hemos venido desarrollando en los últimos años. Gran parte de estas investigaciones se han basado en una comprensión dinámica de la motivación laboral. Entender la dinámica de la motivación nos aporta este tipo de guías útiles para la acción.

**Palabras clave:** Motivación, Motivación extrínseca, Motivación intrínseca, Dinámica motivacional, Condiciones laborales.

Work motivation is an adaptive behavior that allow us to respond effectively to our job demands. The current crisis has introduced changes in some basic labour conditions (timetable, salary, security, etc.) that are affecting a type of motivation determined by external conditions of the worker. Research shows that this nonself-determined motivation is weaker in intensity and less persistent over time than the self-determined motivation. Based on the research we have been developing in recent years we propose some guidelines that focus on encouraging a more autonomous and self-determined motivation. Much of this research has been based on a dynamic understanding of work motivation. Understanding the dynamics of motivation gives us useful guides to action.

**Key words:** Motivation, Extrinsic motivation, Intrinsic motivation, Motivational dynamic, Labour conditions.

 El dinero no motiva ni a la mejor gente ni a lo mejor de la gente. Puede hacer mover el cuerpo o influenciar la mente, pero no puede llegar a tu corazón o a tu espíritu”  
Dee Hock, Fundador de VISA International.

La crisis actual además de suponer la pérdida de empleo para numerosos trabajadores está significando también el empeoramiento de algunas condiciones laborales. Por ejemplo, salarios, seguridad en el empleo u horarios son algunas condiciones laborales básicas que se han visto afectadas en los últimos tiempos. En este artículo nos centraremos en cómo el empeoramiento en algunas de estas condiciones básicas influye negativamente en la motivación laboral, en su nivel y en su dinámica.

Para ello estructuraremos el artículo como sigue. Primero, abordaremos de manera breve qué se entiende por motivación laboral y cuáles son algunos de los conocimientos más asentados en el área. Segundo, y constituirá el núcleo de este trabajo, nos detendremos en exponer algunos de los resultados más destacados de investigaciones propias en las que hemos evaluado la motivación laboral en nuestro contexto. En concreto, en investigaciones pasadas nuestro equipo de investigación se interesó fundamentalmente en dos cuestiones: la primera en conocer cómo y porqué las personas nos motivamos en el traba-

jo; la segunda en conocer cómo evoluciona la motivación a lo largo del tiempo. Tercero, y en último lugar, discutiremos sobre cómo el cambio de algunas condiciones laborales (e.g. estabilidad, seguridad, remuneración, etc.) puede influir en la motivación laboral siguiendo los hallazgos expuestos en el punto anterior. Esperamos con todo ello ofrecer guías prácticas para entender la dinámica motivacional y cómo podemos influir en la misma.

### LA MOTIVACIÓN LABORAL: INTERACCIÓN, NECESIDADES Y COGNICIONES

#### ¿Qué Es la Motivación Laboral?

Por motivación en el trabajo se entiende los “procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo” (Kanfer, 1990, p. 3). Dirección, intensidad y persistencia son las tres formas de expresión del comportamiento motivado.

El interés por la motivación es muy antiguo en nuestra disciplina y ya desde los primeros conductistas como Tolman o Hull la psicología se preocupó por la iniciación de comportamientos o patrones aprendidos en los animales que estudiaban. Por otro lado el interés por la motivación laboral en la psicología aplicada es muy pragmático: junto a las competencias y a elementos del contexto (e.g., contar con herramientas apropiadas)

constituyen los determinantes clave del desempeño laboral. Sintetizando brevemente algunos de los conocimientos más asentados destacaríamos: la motivación varía dentro de cada trabajador, entre trabajadores y entre situaciones dentro del mismo trabajador; debe ser inferida a partir de la interacción trabajador/situación; representa un conjunto de procesos psicológicos que conectan e integran fuerzas del individuo y del contexto; está sujeta a cambio como consecuencia de cambios en dichas fuerzas internas (trabajador) o externas (contexto); acopla intenciones con la asignación de recursos en un contexto específico; se trata de un proceso auto-regulativo; y representa una forma de ejercer control sobre el comportamiento (Kanfer et al., 2008).

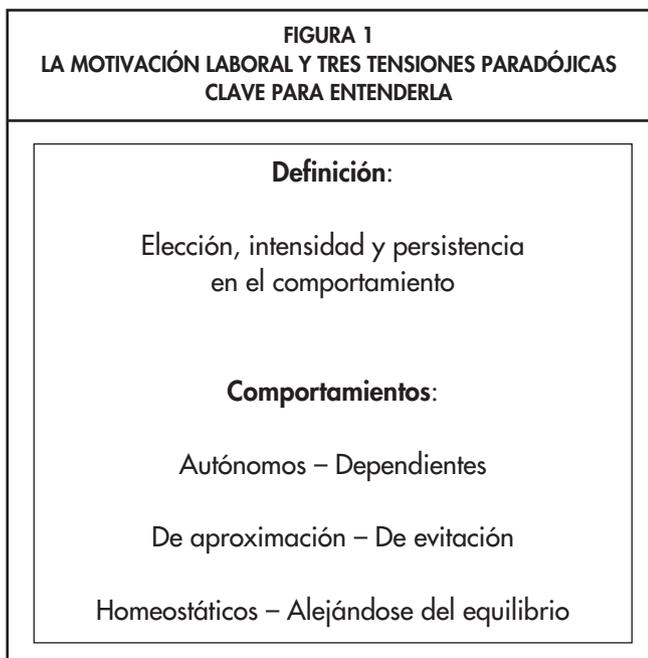
La literatura sobre motivación laboral se ha movido tradicionalmente entre varias tensiones basadas en paradojas. Tres de ellas han sido históricamente recurrentes (figura 1). Primero, la tensión producida por la visión de la motivación como un comportamiento autónomo, iniciado bajo el control del trabajador, junto con el hecho de que en el trabajo hay además otras fuerzas motivacionales fuera del control del trabajador que lo harían justamente comportarse de manera contraria, es decir, mostrando comportamientos dependientes. Esta tensión ha sido la que ha fundamentado la literatura sobre motivación intrínseca y extrínseca, por ejemplo en la teoría de la auto-determinación (e.g., Deci y Ryan, 1985). Segundo, la tensión producida por la visión de la motivación como comportamientos dirigidos a una meta, un fin, o similar (comportamientos de aproximación) y, al mismo tiempo, la visión de la motivación como comportamientos dirigidos a eludir una meta, un fin, o similar (comportamientos de evita-

ción). El juego dinámico entre aproximación y evitación es clave para entender la motivación y su dinámica tal y como fuera apuntado en la teorías del logro de Atkinson (1964) o de la inversión de Apter (1989) y tal y como se ha propuesto en la literatura más reciente sobre afecto en el trabajo (e.g., Weiss, 2002). Y tercero, la tensión producida por la concepción de la motivación como proceso homeostático, regido por la instauración de equilibrios perdidos (es el caso de las teorías de necesidades y su idea de que los trabajadores nos motivamos porque tenemos necesidades insatisfechas y con el comportamiento motivado perseguiremos la satisfacción de las mismas y, por tanto, restablecer equilibrios) y, a su vez, la concepción de la motivación como proceso permanente de búsqueda de nuevos desequilibrios (es el caso de algunas teorías de proceso, como la teoría de metas [Locke y Latham, 1990] en la que se apunta a la necesidad de revisar las propias metas en función de lo conseguido previamente, o el caso de la teoría del flujo [Csikszentmihalyi, 1990] en las que el reto es función de las habilidades que el trabajador tenga, habilidades que van cambiando y que exigen después de la experiencia de flujo la generación de nuevos retos distintos a los iniciales). Comportamientos laborales como los de exploración, creativos, innovadores o simplemente relacionados con la curiosidad encajarían en esta forma desequilibrante de entender la motivación (Yela, 1973).

La literatura motivacional ha generado un número importante de teorías que nos han aportado comprensiones precisas de la motivación laboral aunque éstas hayan sido siempre parciales. Esto ha sido así en la medida en que las diferentes teorías han sacrificado la totalidad por la precisión (Kanfer, Chen y Pritchard, 2008), y el resultado ha sido la generación de un amplio conocimiento a través de una amplia mirada de micro-teorías que han iluminado diferentes procesos clave que operan a diferentes niveles de análisis o desde concepciones epistemológicas distintas. El resultado de ello es que disponemos de información muy precisa sobre diferentes mecanismos implicados en el comportamiento motivado. Nos centraremos a continuación en algunas de las principales aportaciones que nos realizan las teorías más destacadas.

**Necesidades Básicas: la Motivación Como Proceso Orientado a la Satisfacción de Necesidades**

Las primeras teorías que se propusieron sobre la motivación laboral, y que llegan hasta nuestros días, han enfatizado la idea de que el motor de la motivación lo representan un conjunto de necesidades que debemos satisfacer. Desde las clásicas aportaciones de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) o el 'One more time: how do you motivate your employees?' de Herzberg en 1968 hasta la más reciente teoría de la auto-determinación elaborada por Deci y Ryan (e.g., Deci y Ryan, 2002) la idea clave es que el trabajador, como ser hu-



mano, tiene una serie de necesidades y el comportamiento motivado es aquel tipo de comportamiento estimulado por la satisfacción de alguna de dichas necesidades.

Siendo así, lo que han realizado las diferentes teorías es proponer listados de cuáles serían estas necesidades clave para entender el comportamiento motivado, aventurándose en algunos casos a la búsqueda de necesidades universales. Por ejemplo, la teoría de la auto-determinación (*self-determination theory*, e.g., Deci y Ryan, 1985, 2002) ha propuesto, y encontrado evidencias, sobre tres necesidades que todo ser humano persigue y que también son relevantes en el mundo del trabajo (e.g., Gagné y Deci, 2008): autonomía, relación y competencia. La *autonomía* se refiere a la necesidad del ser humano, y por extensión del trabajador, de control sobre su medio y de ir ganando en independencia respecto al mismo y ser cada vez menos dependiente de otros. Como apuntábamos en contextos laborales esta necesidad entra en contradicción con el hecho de que en las organizaciones se ofrecen recompensas que justamente harían recordar al trabajador de que también es dependiente de una estructura social mayor como es la organización. Autonomía y dependencia representan una tensión paradójica siempre presente en el mundo del trabajo. La *relación* se refiere a la necesidad de interacción social y de mantener relaciones sociales. La relación expresaría el deseo de estar conectado con otros y de tener relaciones cercanas. En contextos laborales tomaría la forma de la necesidad del trabajo colaborativo, en red, junto a la generación de actitudes compartidas como la identificación con el equipo y la organización. Por último, la *competencia* o dominio haría referencia al crecimiento y desarrollo de la persona, del trabajador, en relación con el manejo de ciertos conocimientos, destrezas o habilidades de tal forma que cada vez manejaría mejor, tendría un mayor dominio sobre su trabajo. La competencia estaría claramente emparentada con la tendencia hacia la actualización que abordaron humanistas como Rogers o Maslow.

Autonomía, relación y competencia serían pues tres necesidades perseguidas por todo trabajador. Y la gestión de recursos humanos harían bien en diseñar políticas y prácticas que fueran capaces de atender a las mismas. Por ejemplo, monitoreando el grado de autonomía, relación y competencia experimentada por los empleados con la finalidad de formar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores e incrementar así su grado de motivación.

### **Cogniciones Clave: la Motivación Como Proceso de Toma de Decisiones**

La psicología organizativa actual es mayoritariamente cognitiva y en el ámbito que estamos abordando abundan las teorías que proponen diferentes mecanismos cognitivos para entender cómo se produce la motivación en clave a cómo se procesa la información y se toman decisiones de esforzarse o

no, de cuánto esforzarse y de cuánto persistir en el esfuerzo. Destacaremos cuatro cogniciones que han predominado en la literatura: expectativas, metas, eficacia y justicia. Entendidas cómo funcionan estas cogniciones la motivación se convierte en un proceso de toma de decisiones; la decisión a tomar es si iniciar o no el esfuerzo, qué cantidad de esfuerzo invertir y por cuánto persistir en el mismo. Veamos en qué consisten estas cogniciones.

Por *expectativas* se entiende “una creencia momentánea concerniente a la probabilidad de que un acto particular vaya seguido de un resultado particular” (Vroom, 1964, p. 17), de otra forma, es una “asociación entre acción y resultado” (ob cit., p. 18). Dos son las expectativas fundamentales que se han propuesto: las expectativas de resultados (claramente emparentadas con las creencias de auto-eficacia que luego exponaremos) y las expectativas de instrumentalidad que se refieren a la expectativa que tras tener un buen desempeño en el trabajo el trabajador espera obtener algún resultado por parte de la organización. Por ejemplo, tras haberse desempeñado bien, un vendedor puede esperar que la organización lo recompense con una prima.

Las *metas* hacen referencia “al objeto o finalidad de la acción” (Locke y Latham, 2013, p. 4). Las metas se han propuesto como uno de los principales determinantes del comportamiento motivado en cuanto que orientan el comportamiento (i.e. el contenido de la meta, por ejemplo, incrementar las ventas un 10%, clarifica qué es lo que hay que conseguir) y aportan información sobre el esfuerzo que será necesario para alcanzarlas (lo que se conoce como la intensidad de la meta). En el ámbito laboral, en el que nació la teoría del establecimiento de metas, las metas siempre están relacionadas con niveles de desempeño y ejecución a conseguir.

Por lo que respecta a la *auto-eficacia*, tal y como ha sido planteada por Bandura, se refiere a las “creencias en las capacidades propias para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras” (Bandura, 1997, p. 21). De otra forma, y traducido a la auto-eficacia en el trabajo, estaríamos hablando de las creencias que el trabajador tiene acerca de su capacidad para desempeñarse según se requiere. Como creencias Bandura ha propuesto, y la investigación posterior ha demostrado, que éstas influyen en el modo de pensar, sentir, motivarse y actuar de las personas y, en concreto, en tres aspectos que claves para la motivación laboral: la elección de tareas, el esfuerzo que se ponen en la realización de las mismas y la persistencia en dicho esfuerzo. De otra forma, estas tres funciones tradicionales de la auto-eficacia la conectan claramente con la motivación de tal forma que estimular las creencias de auto-eficacia supondrá un estímulo de la motivación.

Por último, las percepciones de *justicia* también han sido contempladas como cogniciones importantes para entender cómo

se produce la motivación laboral. Desde las viejas teorías de la justicia distributiva hasta las más modernas de la justicia interpersonal y en la información se nos propone la existencia de una serie de percepciones a considerar para explicar el comportamiento motivado. Todas ellas se encuadran bajo la etiqueta de justicia en la medida en que se interesan por cómo el trabajador percibe que es tratado por la organización. En concreto, puede haber percepciones sobre cómo se reparten las recompensas (justicia distributiva), sobre cómo se toman las decisiones (justicia en los procedimientos), sobre el respeto y la corrección en el trato en las interacciones personales (justicia interpersonal) o sobre la justificación y veracidad de las interacciones (justicia en la información; Colquitt, 2012).

### ***Dinámica: la Motivación Como Proceso Adaptativo al Entorno***

Como decíamos al definir la motivación laboral la persistencia es una de sus tres manifestaciones. Pero frente a las otras dos, dirección e intensidad, la persistencia ha sido generalmente descuidada en la literatura científica (Kanfer, Chen y Pritchard, 2008) y, sólo de manera más reciente, se ha reconocido la naturaleza dinámica de la motivación laboral.

En las primeras fases de la investigación en el área el empleo de diseños transversales ha permitido el estudio de la motivación como un fenómeno más o menos estático y estable y ello parece haber sido útil para generar un conocimiento importante sobre principales determinantes de la motivación laboral y para la comprensión del comportamiento motivado en sí mismo. Pero analizar la dinámica motivacional requiere de investigaciones longitudinales e intra-sujeto. Como veremos más adelante por investigaciones propias que hemos desarrollado la motivación laboral es dinámica en el corto plazo (horas o días) mostrando importantes fluctuaciones, al igual que también lo es en el largo plazo (meses, años) en las que se ha podido demostrar, por ejemplo, cómo cambian los motivos o necesidades a lo largo del ciclo vital (Kooj et al., 2011).

La motivación es un proceso auto-regulativo (Donovan, 2001) y como tal se trata de un proceso que ocurre a través del tiempo y que está en constante cambio (Kanfer, 2013). La necesidad de auto-regularse nace de los cambios que puedan acontecer en el entorno laboral (e.g., cambio en las prácticas de gestión de recursos humanos) y, sobre todo, de los eventos cotidianos que acontecen en el trabajo y que desencadenan respuestas emocionales y motivacionales (e.g., recibir una llamada de teléfono en la que un cliente se nos queja; el comentario informal de un compañero felicitándonos por una iniciativa que hemos tomado, etc.). Estas respuestas son temporales pero son igualmente importantes para entender el comportamiento motivado y su evolución tal y como ha propuesto la conocida como teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996).

### **INVESTIGACIONES DESARROLLADAS EN NUESTRO CONTEXTO**

#### ***Siete Pasos Para Entender Cómo y Por Qué Se Motivan los Trabajadores***

En 1998 propusimos un modelo de motivación laboral (el modelo ASH-Mot; Quijano y Navarro, 1998) que integraba diversas teorías clásicas como eran la teoría de necesidades de Maslow y Herzberg, la teoría de expectativas de Vroom, la teoría de la equidad de Adams, la teoría de la auto-eficacia de Bandura y la teoría de los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham. Dicho modelo ha mostrado ser invariante, con una estructura conceptual similar, cuando lo hemos aplicado a diferentes poblaciones de trabajadores de países distintos como Chile, España, México, Portugal o Reino Unido (Navarro et al., 2011). Los resultados de estas investigaciones tomadas en su conjunto nos enseñan que podemos considerar siete claves para entender porqué un trabajador se motiva (o desmotiva) en su trabajo y cómo se produce dicha motivación. De otra forma, el modelo nos aporta siete elementos clave para entender las principales influencias en la motivación laboral. ¿Cuáles son esos siete elementos a considerar en la motivación hacia el trabajo? Enfocándolo a modo de pasos a seguir, los siete pasos que hemos de dar para motivar a nuestros trabajadores, o a nosotros mismos, serían los siguientes (ver también figura 2):

Primero, *averigüe cuáles son los intereses de sus trabajadores*. Es decir, averigüe qué les motiva, qué necesidades tienen. El ser humano es un animal permanentemente insatisfecho. Con diferencias entre sus apetencias, claro está, pero todos los empleados tienen necesidades. En el pasado nosotros hemos utilizado diferentes listados de necesidades. Por ejemplo, un trabajador puede estar interesado por la retribución, por la estabilidad y seguridad, por las relaciones con los compañeros, por el apoyo recibido de los jefes, por el reconocimiento del trabajo, por la promoción, por la posibilidad de aplicar sus habilidades y conocimientos, por el desarrollo profesional, etc. Estos listados pueden abreviarse y centrarnos en necesidades básicas como las que apuntábamos al hablar de la teoría de la auto-determinación. Es decir, podemos concentrarnos en las tres necesidades básicas de autonomía, afiliación y dominio. O centrarnos en los aspectos que la investigación sobre satisfacción de necesidades ha encontrado como más relevantes (Judge y Kammeyer-Mueller, 2012): tareas realizadas, estilos de supervisión, relaciones con compañeros, retribución y promoción.

Segundo, *averigüe si el empleado cree que puede satisfacer dichas necesidades con la realización de su trabajo*. Es decir, obtenga información sobre si el empleado considera que si trabaja bien conseguirá satisfacer sus necesidades (expectativa de instrumentalidad). Esta visión instrumental del trabajo para conseguir satisfacer intereses es también clave para entender la motivación (o des-motivación) de nuestros trabajadores.

Tercero, averigüe si el trabajador se cree capaz de hacer bien su trabajo y mostrar altos desempeños. Aunque parezca una obviedad y pensemos que todo el mundo sabe hacer su trabajo esto no siempre es cierto y, además, con el dinamismo actual de muchas organizaciones los trabajadores han de afrontar tareas nuevas que no siempre conocen bien. Pregúntese hasta qué punto se consideran capaces. Ello será una fuente importante para sostener la motivación, al igual que podrá ser una barrera para no iniciarla. Es importante que los empleados perciban equilibrio entre sus habilidades y los retos que encuentran en su puesto de trabajo. Este equilibrio les llevará a aumentar el grado de interés y de disfrute que experimentan en sus trabajos.

Cuarto, indague las percepciones de justicia que tienen sus empleados. Averigüe si se consideran justamente tratados por las políticas y prácticas organizacionales, incluidos sus estilos de gestión y liderazgo. En estas percepciones de justicia hay dos elementos clave a considerar: el trato recibido desde la organización y la comparación social (cómo se trata a otros). Ambas balanzas determinan las percepciones de justicia del trabajador que se saben son determinantes para entender sobre todo la des-motivación puntual o progresiva de un trabajador.

Quinto, averigüe si el trabajador considera que su trabajo tiene sentido, que su trabajo es significativo. Encontrarle un sentido a las tareas que uno hace en el día a día es clave para orientar y sostener el comportamiento en el medio y largo plazo. La motivación es también, como decíamos al comienzo de este artículo, persistencia en el tiempo y contribuir a alcanzar un propósito noble es una de las formas inteligentes de conseguir dicha persistencia. En este sentido, es importante que los empleados perciban que el trabajo que realizan es una pieza clave para lograr un objetivo importante que va más allá de ellos mismos.

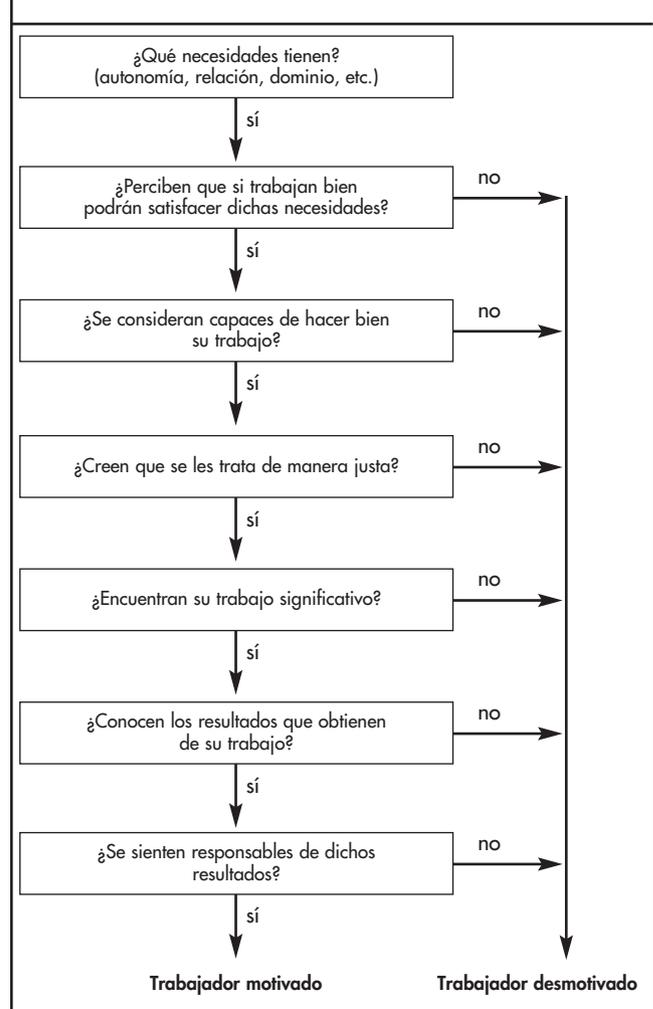
Sexto, averigüe si el trabajador sabe qué consigue con su trabajo, qué resultados consigue, que impacto genera en otros. A diferencia del trabajo artesanal en el que el artesano va recibiendo información constante sobre cómo lo va haciendo en la mayoría de nuestros trabajos este *feedback* es diferido en el tiempo y mucho menos claro. Habilitar mecanismos que permitan al trabajador disponer de esta información es también un paso clave para conseguir que esté motivado.

Y séptimo, averigüe si el trabajador se siente responsable de los resultados que obtiene. Además de que el trabajador conozca qué obtiene con su trabajo es también clave que se perciba como responsable de dichos resultados, positivos y negativos. La motivación se manifiesta en comportamientos autónomos de los que el actor es responsable.

Aplicando este modelo integrado a una muestra de más de 1600 trabajadores de diferentes países (Chile, España, México, Portugal y Reino Unido) y de diferentes sectores (salud, in-

dustria y servicios principalmente) hemos obtenido algunos resultados de interés. Por ejemplo como fortalezas motivacionales hemos encontrado que los trabajadores en general tienen altas percepciones de significado de sus trabajos ( $M = 8.09$ ,  $SD = 1.25$ ) así como de sentirse responsables de los resultados que obtienen con su trabajo ( $M = 8.06$ ,  $SD = 1.33$ ; todas las escalas en este modelo tienen un rango de 0 a 10). De igual forma, los trabajadores consideran que si trabajan bien conseguirán satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional ( $M = 7.52$ ,  $SD = 1.80$ ), de mantener unas buenas relaciones con los compañeros ( $M = 7.49$ ,  $SD = 1.43$ ) y de aplicación de conocimientos y habilidades al puesto ( $M = 7.33$ ,  $SD = 1.66$ ). Como debilidades, ha sobresalido el que las percepciones de justicia tienen valores medios-bajos ( $M = 5.51$ ,  $SD = 1.84$ ) y que los trabajadores ven difíciles de satisfacer las necesidades siguientes por muy bien que trabajen: recibir reconocimiento ( $M = 6.37$ ,  $SD = 1.83$ ), promocionar ( $M = 5.49$ ,  $SD = 1.87$ ) o

FIGURA 2  
CÓMO SABER SI NUESTROS TRABAJADORES ESTÁN MOTIVADOS



mejorar la retribución ( $M = 5.06$ ,  $SD = 2.08$ ). Particularizando en los datos de la muestra española ( $N = 625$ ) llama la atención como la seguridad y estabilidad es una de las tres necesidades que se perciben como más importantes ( $M = 7.43$ ,  $SD = 1.90$ ) en comparación con los otros países estudiados salvo la muestra mexicana. Y esta necesidad es considerada con un valor medio en cuanto a su posibilidad de satisfacer si se trabaja bien. Es decir, una necesidad básica o factor de higiene que diría Herzberg parece estar siendo desatendida.

Para finalizar, una limitación importante que muestra la aplicación que hemos hecho del modelo en nuestras investigaciones es que sólo hemos realizado estudios transversales, es decir, aplicando las herramientas de evaluación una sola vez en el tiempo. Aunque esta es una práctica común en la investigación en psicología aplicada, la literatura reciente motivacional (e.g., Roe, 2013) nos enseña que este tipo de evaluaciones sufre de sesgos cognitivos en la evaluación que hacen los empleados de su trabajo y que se precisan de estudios longitudinales que den cuenta de la dinámica de la motivación laboral. Justamente es lo que hemos hecho en la segunda línea de investigación que expondremos.

### ¿Cómo Cambia la Motivación a lo Largo del Tiempo?

Imagínese que se le preguntará varias veces al día cuánto le motiva las tareas que está haciendo en su trabajo. Imagínese además que esto se hace durante varios días laborales consecutivos. Cuando hacemos este tipo de preguntas los resultados que encontramos es que nuestra motivación laboral cambia de un día para otro y de un momento para otro. A partir de este nuevo enfoque se ha encontrado que la motivación laboral viene a ser un proceso complejo que en una persona incluso podría cambiar drásticamente en períodos cortos de minutos (Credé y Dalal, 2002). La motivación laboral muestra grandes fluctuaciones en su dinámica temporal tal y como puede apreciarse en una simple representación gráfica de dichos cambios (ver figura 3).

En esta otra línea de investigación (e.g., Arrieta, Navarro y Vicente, 2008; Ceja y Navarro, 2009, 2011; Navarro y Arrieta, 2010; Navarro, Arrieta y Ballen, 2007; Navarro et al., 2013) hemos recogido datos de 133 trabajadores de diferentes ocupaciones que contestaron un diario de motivación seis veces al día durante 21 días consecutivos de trabajo (más de 16.000 registros recogidos). En 73 de ellos recogimos informaciones sobre diferentes variables motivacionales (e.g. autoeficacia, instrumentalidad, etc.); en los otros 60 recogimos información sobre diferentes variables relacionadas con la experiencia de motivación intrínseca denominada flujo (e.g. percepciones de reto, nivel de habilidades, interés, absorción, etc.). Abordada de este modo, la motivación muestra su naturaleza dinámica, cambiante, a lo largo del tiempo. Los resultados más significativos de esta línea serían los siguientes:

*Fluctuaciones y patrones complejos.* Como decíamos la motivación muestra una elevada fluctuación cuando es evaluada a lo largo del tiempo. Mirando ejemplos concretos como los presentados en la Figura 3 uno podría pensar que dichas fluctuaciones no son más que manifestaciones de un proceso aleatorio sin estructura aparente. Pero analizados estos resultados en detalle, y con técnicas que son capaces de diferenciar entre procesos aleatorios y patrones deterministas, hemos encontrado que en la mayoría de los casos estas evoluciones muestran patrones caóticos deterministas (un tipo de dinámica no lineal muy específico y frecuente en otros fenómenos naturales como el funcionamiento del corazón o del cerebro). En concreto, hallamos este tipo de patrón caótico entre el 75% y el 87,5% de los casos; es decir, se trataría de un tipo de patrón dinámico predominante. El patrón caótico se asocia a altos valores de motivación, auto-eficacia, percepción de instrumentalidad, absorción, interés y disfrute. De este modo la inestabilidad y la no linealidad parecen indicar un comportamiento saludable y adaptativo que ayuda a los empleados a responder de manera eficaz a las demandas de sus puestos de trabajo.

*Sensibilidad al contexto.* El método de evaluación empleado, el conocido como muestreo de experiencias (*experience sampling method*, en inglés) en el que se instruye al participante para que conteste teniendo siempre presente el 'aquí y ahora' permite captar y tomar conciencia de cómo nuestro comportamiento, también el comportamiento motivado, está en permanente interacción con el contexto. Nuestro comportamiento es extremadamente sensible al contexto en el que tiene lugar y nuestra conciencia volátil.

*Simplicidad en la complejidad.* A pesar de mostrar dinámicas temporales complejas y no lineales de manera paradójica dichas dinámicas están determinadas por un número relativamente reducido de variables (menos de 7). Sin poder saber cuáles variables son las críticas, ya que ello conllevaría un estudio participante a participante, los resultados sí son claros al indicar la baja dimensional de la dinámica motivacional, resultado por otra parte en concordancia con hallazgos previos en el área.

*Auto- y hetero-determinada.* La motivación laboral puede estar determinada de manera autónoma desde el trabajador (la clásica motivación intrínseca) o bien puede venir determinada desde el contexto (e.g., prácticas organizacionales) siendo en ese caso hetero-determinada. La motivación auto-determinada es más fuerte (valores más altos de motivación) y persistente (dichos valores se mantienen a lo largo del tiempo), mientras que la hetero-determinada es más débil y menos persistente. Situaciones mixtas son también posibles, pero en ese caso el patrón dinámico se asemeja más a la motivación hetero-determinada.

*Influencia de las condiciones laborales.* De manera reiterativa hemos encontrado que los que trabajadores a tiempo parcial y

con jornadas de trabajo no habituales (e.g., 3 laborables-4 festivos) son los trabajadores que han mostrado unos menores niveles de motivación a la vez que una mayor estabilidad en su dinámica motivacional (i.e. fluctuaban poco en relación a sus valores bajos de motivación). Además, la excesiva flexibilidad en el horario (i.e. no había horarios de entrada y salida establecidos a priori) se ha asociado con dinámicas motivacionales con excesivas fluctuaciones y, de nuevo, bajos niveles de motivación.

Cerrando este punto, la motivación laboral es un proceso dinámico y fluctuante cuyos cambios obedecen a la interacción continuo entre el trabajador y su trabajo. Dicho proceso es determinista en la mayoría de los casos y basta centrarse en pocas variables para entenderlo, aunque estas variables sean distintas en cada trabajador. Por lo que podemos concluir señalando que la motivación laboral debe ser estudiada como un proceso dinámico y continuo a partir de tres aspectos: En cuanto a su "contenido" en sí, en el "contexto" donde se manifiesta y los "cambios" que puede generar en otros procesos o sufrir en sí misma (Kanfer et al., 2008).

**DISCUSIÓN: INFLUENCIAS DE LA PRECARIEDAD EN LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Tal y como comenzábamos este artículo la crisis actual está incidiendo en el mundo laboral a través del empeoramiento de algunas condiciones laborales básicas, como condiciones físicas del trabajo (e.g., orden, limpieza, horarios, etc.), retribución y seguridad. Estos factores, higiénicos como se sabe, contribuyen en el mejor de los casos a la estimulación de la motivación extrínseca. Ahora sabemos que la motivación extrínseca, hetero-determinada, es menos intensa y menos persistente con lo que el incremento en la precariedad de las condiciones laborales no hace más que generar trabajos y organizaciones poco viables cara al futuro.

**Cambios en las Condiciones Laborales**

Los cambios en las condiciones laborales han venido en gran medida determinados por el cambio normativo y legal que se ha producido en nuestro contexto. La aplicación de dichas regulaciones legales se ha implementado en numerosas organizaciones de manera unilateral, desde la dirección, con lo que el procedimiento contribuiría a generar percepciones de injusticia que sabemos son generadoras de des-motivación posterior.

Además, la precariedad incide en aspectos concretos, las ya referidas condiciones ambientales, salario y seguridad, que sabemos no son fuentes de motivación sino más bien son generadores de des-motivación. El trabajador en lugar de ocuparse como satisfacer su autonomía, relación o competencia ha de preocuparse por cómo seguir manteniendo su salario o su seguridad. Estas preocupaciones añaden escaso valor al trabajo en sí mismo.

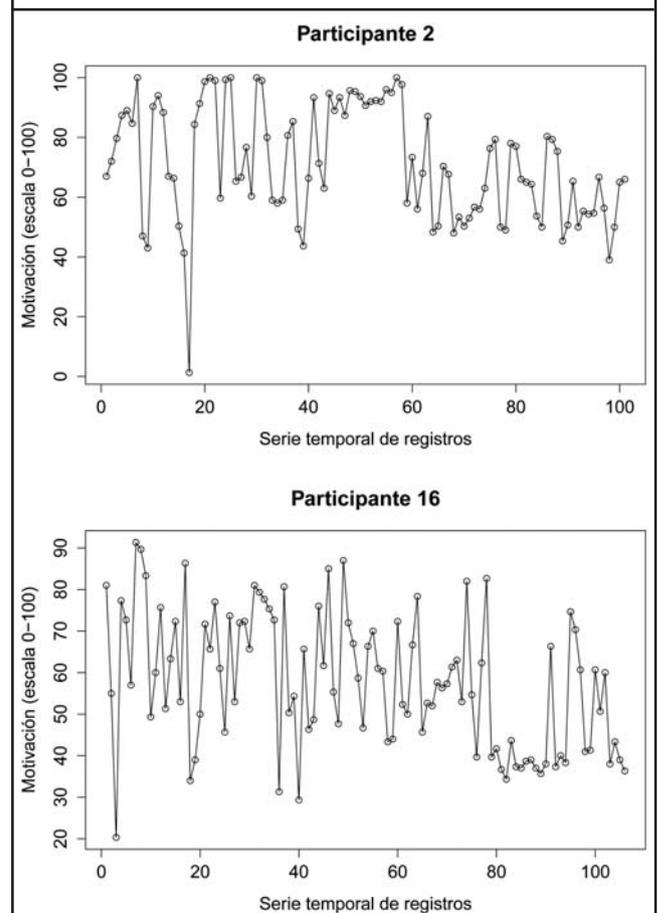
Junto a ello, poner el foco de la gestión de recursos humanos en aspectos como la seguridad, el salario o las condiciones físicas del trabajo es poner el acento en aspectos que contribuyen a la motivación hetero-determinada y, por tanto, incapaz de atender la necesidad de autonomía de un trabajador adulto y responsable. En definitiva, y sintetizando las ideas anteriores, la estrategia que se está siguiendo en muchas organizaciones en los últimos tiempos no parece ser una estrategia inteligente a la luz de todo lo que conocemos sobre la motivación laboral.

**Cambios en la Dinámica Motivacional**

Como decíamos la precariedad en las condiciones laborales estimula la aparición de comportamientos hetero-determinados. Sabemos que dichos comportamientos se diferencian de los comportamientos auto-determinados o autónomos en dos aspectos clave: intensidad y estabilidad.

La motivación hetero-determinada es menos intensa que la auto-determinada. Los trabajadores que afirman tener como

**FIGURA 3**  
**DINÁMICA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. EJEMPLO DE LA EVOLUCIÓN EN DOS TRABAJADORES A LO LARGO DE 21 DÍAS CONSECUTIVOS Y TOMANDO SEIS MEDIDAS AL DÍA**



principales motivos de su comportamiento el perseguir metas extrínsecas (e.g., dinero, seguridad, promoción, etc.) muestran unos niveles de motivación inferiores a aquellos que afirman tener unos motivos de carácter más intrínseco como la autonomía o el dominio. A su vez, y es un resultado dinámico de interés por la semejanza que tiene respecto a dinámicas psico-fisiológicas bien conocidas como las dinámicas cardiacas o cerebral, la motivación hetero-determinada es más estable. Ello quiere decir que además de ser una motivación más baja en cuanto al valor total es también más permanente en dichos valores bajos.

Todo ello hace pensar que la precariedad en las condiciones laborales cambia también la dinámica motivacional con las consecuencias que ello tiene. En concreto, dejar de mostrar inestabilidad en la dinámica es bloquear la motivación en cuanto proceso auto-regulativo. Si hay alta inestabilidad en la alta motivación, tal y como han mostrado los estudios, es porque esta inestabilidad es una manifestación de la necesidad de adaptación permanente del trabajador a los cambios de demandas que recibe en el día a día. Bloquear esta capacidad de adaptación es bloquear la función adaptativa que tiene el comportamiento motivado y, por tanto, contribuir a disminuir la motivación laboral.

## CONCLUSIONES

Motivar y motivarse es un ejercicio cotidiano para todo trabajador. Apuntar a los elementos que activan comportamientos hetero-determinados, fuera del control del trabajador, añade poco valor al objetivo de estimular la motivación. Al contrario, ponen el acento en una serie de elementos que la investigación ha encontrado que inciden en la generación de un comportamiento menos intenso y menos persistente; en un comportamiento menos motivado, por tanto. Crear las condiciones necesarias para aumentar el nivel de motivación de los empleados puede resultar una tarea fácil y rentable para las empresas. La teoría motivacional, desarrollada a lo largo de los últimos setenta años, ha generado un conocimiento muy fino para la comprensión del comportamiento motivado. Utilizar las guías que la misma nos muestra es casi una obligación si queremos ser buenos profesionales y, si es el caso, si queremos gestionar también personas de manera profesional aumentando al mismo tiempo su nivel de bienestar. Aquí hemos apuntado brevemente algunas de estas guías. Invitamos al lector interesado a que indague más a fondo los conocimientos básicos existentes en el área los cuáles, sin lugar a dudas, serán útiles para seguir motivándonos y motivar a otros también en estos tiempos de crisis.

## REFERENCIAS

Apter, M. J. (1989). *Reversal theory: Motivation, emotion and personality*. Florence, KY: Taylor & Francis/Routledge.

- Arrieta, C., Navarro, J. y Vicente, S. (2008). Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. *Psicothema*, 20, 745-752.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2009). Dynamics of flow: A nonlinear perspective. *Journal of Happiness Studies*, 10, 665-684.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within-individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 627-651.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 526-547). New York, NY: Oxford University Press.
- Credé, M. y Dalal, R. S. (2002). Affective cycles: An explanation for their importance, and review of findings. En A. Miner (Chair), *Modeling organizational behavior over time: Experience sampling and longitudinal research*. Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (Eds.) (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Volume 2. Organizational psychology* (pp. 53-76). London, UK: Sage.
- Gagné, M. y Deci E. R. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Herzberg, F. (1968). One ore time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Judge, T. A. y Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 75-130). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Kanfer, R. (2012). Work motivation: Theory, practice, and future directions. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 455-495). New York, NY: Oxford University Press.
- Kanfer, R., Chen, G. y Pritchard, R. D. (Eds.) (2008). *Work*

- motivation. Past, present and future.* New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kooj, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. y Dikkers, J. S. E. (2012). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2013). Goal setting theory, 1990. En E. A. Locke y G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 3-15). New York, NY: Routledge.
- Quijano, S. D. de y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de motivación en el trabajo. Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Navarro, J. y Arrieta, C. (2010). Chaos in human behavior: The case of work motivation. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 244-256.
- Navarro, J., Arrieta, C. y Ballén, C. (2007). An approach to the study the dynamics of work motivation using the diary method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11, 473-498.
- Navarro, J., Curioso, F., Arrieta, C. y Cortés, M. (2013). Fluctuations in work motivation: Tasks do no matter!. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 17, 3-22.
- Navarro, J., Yepes, M., Ayala, C. Y. y Quijano, S. D. de (2011). An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 177-190.
- Roe, R. A. (2013). Performance, motivation and time. En A. Shipp y Y. Fried (Eds.), *Time and work. Vol. 1: How time impacts individuals* (pp.63-110). London, UK: Routledge/Taylor & Francis.
- Weiss, H. M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. En R. G. Lord, R. J. Klimoski y R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace. Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, (pp. 1-74). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Yela, M. (1973). Entropía, homeostasis y equilibrio. El proceso fundamental de la motivación. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 123-124-125, 621-653.

## CALIDAD DE VIDA LABORAL EN HOSPITALES Y UNIVERSIDADES MERCANTILIZADOS

### QUALITY OF WORKING LIFE IN COMMODITIZED HOSPITALS AND UNIVERSITIES

Josep M. Blanch

Universitat Autònoma de Barcelona

La Nueva Gestión Pública convierte servicios hospitalarios y universitarios en empresas de mercado. El objetivo del artículo es analizar y describir el impacto de esta metamorfosis en la subjetividad laboral del personal empleado en tales servicios. Estudios empíricos en hospitales y universidades iberoamericanas descubren una experiencia paradójica: relativa satisfacción manifiesta por condiciones materiales y técnicas que permiten trabajar más y mejor; pero también malestar latente por la sobrecarga de tarea y los dilemas ético-profesionales planteados por las nuevas demandas organizacionales, ante las que el personal desarrolla modos de afrontamiento que van de la obediencia manifiesta a la resistencia latente. Ello refuerza las razones para el rediseño de aquellos servicios en función de un mayor equilibrio entre demandas mercantiles y sociales, entre valores gerenciales y profesionales, entre eficiencia empresarial y calidad de vida laboral.

**Palabras clave:** Nueva gestión pública, Condiciones de trabajo, Calidad de vida laboral, Subjetividad laboral.

New Public Management (NPM) makes public hospital and university services in market enterprises. The aim of the paper is to analyze and describe the impact of this metamorphosis in labor subjectivity of staff employed in such services. Empirical studies in Spanish and Latin American hospitals and universities discover a paradoxical experience: relative manifest satisfaction by material and technical conditions allowing work harder and better, but also latent discomfort to the task overload, and professional and ethical dilemmas posed by new organizational demands, facing with these staff develop ways of coping ranging from manifest obedience to latent resistance. This reinforces the reasons for the redesign of those services based on a better balance between commercial and social demands, managerial and professional values, and between business efficiency and quality of working life.

**Key words:** New public management, Working conditions, Quality of working life, Labor subjectivity.

**E**l estudio de la relación entre condiciones de trabajo y subjetividad laboral abarca fenómenos y procesos que interactúan, se desarrollan y articulan en múltiples planos y dominios: desde lo macrosocial hasta lo intrapsíquico y de lo manifiesto y explícito a lo oculto y latente. La exposición procederá en espiral desde el círculo de mayor amplitud y generalidad temática hasta el más próximo al foco de la experiencia subjetiva del trabajo.

#### METAMORFOSIS DEL TRABAJO Y MEGA-TENDENCIAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La transición desde el fordismo keynesiano hacia el *nuevo capitalismo* posmoderno, de la mano de la globalización económica neoliberal, la innovación tecnológica y la reorganización flexible del trabajo, está transformando, intensa y aceleradamente, no solo los modos de producir, intercambiar y consumir; sino también los de pensar, sentir, actuar, comunicarse y relacionarse en el trabajo. De esta dinámica destaca la emergencia de la nueva *sociedad-red* (Castells, 2000, 2009) y un triple salto sociocultural: (a) desde la *modernidad sólida* y esta-

ble, con firmes *puntos de anclaje de certezas y seguridades*, a la *líquida* -inconsistente e inconstante- sin referentes a los que agarrarse (Bauman, 2007); esto es, a la *sociedad del riesgo*, que solo proporciona la *certidumbre de la incertidumbre* y la *seguridad de la inseguridad* (Beck, 2002); (b) desde un modelo de bienestar social keynesiano basado en el pleno empleo permanente a la oferta neoliberal del subempleo precario subyacente a la nueva *working poverty* (Fraiser, Gutiérrez & Peña-Casas, 2011) y al *decent work deficit* (Bolin, Lelemente, Messenger & Micho, 2006; ILO, 2012); desde la psicossocialmente confortable carrera laboral lineal, previsible y planificable a la *corrosión del carácter* en empleos temporales, discontinuos, fragmentados (Sennet, 2000; 2006) e inseguros (De Witte, 2005) y, muy especialmente, (c) desde la actividad laboral con cargas y ritmos relativamente naturales a la *sobrecarga* de tarea y la urgencia temporal -*too much to do, and not enough time*- (Duxbury, Lyons & Higgins, 2008). A ese respecto, la abundante literatura relativa a *technostress* por "sobretrabajo" (*overwork*) remite a los trabajadores posfordistas en general y muy particularmente a los *knowledge* y a los *emotional workers*; especialmente afectados por sobrecarga, sobreabundancia o saturación de tarea, rol y agenda (*work overload, role overload, technology overload, information overload, message overload, email overload, digital overload, networking overload, etc.*) o por problemas relacionados con

*Correspondencia:* Josep M. Blanch Ribas. *Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Departament de Psicologia Social. Edifici B. Campus UAB. 08193. Bellaterra, Barcelona. España.*  
E-mail: [jmbr.blanch@gmail.com](mailto:jmbr.blanch@gmail.com)

la extensión, intensidad, ritmo, déficit o carencia de tiempo (*overtime, time pressure, work density, work intensity, work pressure, attendance pressure, overwork culture, business culture, etc.*). Esta vivencia psicológicamente insatisfactoria de "exceso de trabajo" o de "escasez de tiempo" para terminarlo todo o para hacerlo bien, de agenda saturada, de prisa y urgencia permanentes y cronificadas, de percepción de desbordamiento, riesgo de colapso y conciencia de *mala praxis* lastra y limita la capacidad de satisfacer, con eficacia y eficiencia, puntualidad y excelencia, las demandas cuantitativas y cualitativas, cognitivas y emocionales del propio trabajo y constituye un importante factor de riesgo psicosocial de *tech burnout* (Fairris, 2004; Hart, 2004; Thomas & Smith, 2006; Bawden & Robinson, 2008; EUROFOUND, 2012; Tarafdar, Gupta & Turel, 2013).

### Nueva Gestión Pública de los servicios humanos

La hegemonía neoliberal impulsó a escala global, con variantes locales, la *Nueva Gestión Pública* (*New Public Management*, NPM), como paradigma de una reforma profunda de los servicios públicos que les confiere un formato organizativo empresarial, mercantil y gerencial (Arellano, 2004; Ugalde y Homedes, 2005; Fernández, 2007; Pollitt & Bouckaert, 2007; Eliassen & Sitter, 2008; Pillay, 2008; Andrews, 2010; Christensen & Lægreid, 2013). Esta metamorfosis no deriva de una evolución *natural* de los modelos preexistentes, sino de la aplicación de estrategias políticas diseñadas desde lo que Williamson (1990) denominó *Consenso de Washington* (*the economic policies that Washington urges on the rest of the world*), resumidas en el slogan *free-market capitalism* y formuladas en recomendaciones del Banco Mundial (con *placet* del Fondo Monetario Internacional) que subrayan la vertiente financiera de aquellos servicios y sugieren (dictan) *prioridades* de acción, como la del *financiamiento basado en la demanda* (World Bank, 1996; 2006; 2010). El *Tratado de Libre Comercio* (WTO, 1994) y sus desarrollos posteriores legitimaron políticamente este modelo neoliberal de organización del hipermercado planetario, donde se comercia con bienes tradicionales de consumo y también con la oferta-demanda de salud y de educación superior. En este marco, hospitales y universidades de la red pública fueron obligados a desarrollar estrategias mercantiles para garantizar su propia supervivencia financiera y a incorporar a su cultura institucional axiomas (productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad, emprendimiento, innovación, excelencia, gobernanza, sostenibilidad, calidad total, etc.) y estrategias (oferta en función de la demanda, análisis coste-beneficio, evaluación por resultados y por competencias, flexibilidad funcional, etc.) de carácter empresarial y comercial (Heubel, 2000; Clarke, Newman, Smith, Vidler & Westmarland, 2007; Moutsios, 2010; Vercellone, 2011). Estos cambios culturales repercutieron psicológicamente en el personal empleado en los planos del significado y del sentido del propio

trabajo, de la motivación laboral y especialmente de la ética profesional, convertida en escenario de tensiones ideológicas y contradicciones morales: servicio público vs negocio privado, bien común vs beneficio particular, conciencia profesional vs imperativos comerciales; *profesionalismo* como *contrato social con la comunidad* vs *mercantilismo* como *contrato laboral con el mercado*. De todo ello se han hecho eco publicaciones referidas al ámbito sanitario (Kaveny, 1999; Pellegrino, 1999; Heubel, 2000; Armada, Muntaner & Navarro, 2001; Barlett & Steele, 2004; Kassirer, 2004; Jovell y Navarro, 2006; Doval, 2007; Hui, 2010; Infante, 2011;) y al académico (Engel, 2000; Axelrod, 2002; Greenberg, 2003; Lipton, Boyd & Bero, 2004; Slaughter & Rhoades, 2004; Stein, 2004; Mendoza & Berger, 2008; Moutsios, 2012).

### Capitalismo sanitario y académico

La literatura sociológica y politológica ha descrito el proceso y el impacto de la reorganización *capitalista* de los sistemas de salud y de educación superior. Por una parte, Navarro (1976, 1993) estudió la *Medicine under Capitalism* y los efectos sociales de su *mercantilización* (transferencia de responsabilidad del estado al mercado). *The Journal of Medicine and Philosophy* dedicó un número monográfico al debate sobre las tensiones entre medicina y mercado, donde Pellegrino (1999) destacó las consecuencias morales de la *Commodification of Medical and Health Care*. Jovell y Navarro (2006), Horwitz (2006) y Wynia (2008) señalaron los riesgos de *erosión del contrato social de la medicina* en el marco de la *managerialización* de los servicios de salud; en tanto que Kälble, (2005) y Thomas & Hewitt (2011) se preocuparon por la amenaza que ello comporta para la *autonomía profesional*. Gratzner (2010) se preguntó *How Capitalism can save American Health Care*, justo cuando la revista *Socialist Register* dedicaba su monografía anual nº 46 a las implicaciones de la comercialización de la salud pública, con textos sobre *Health, health care and capitalism* (Leys), *Commodification versus solidarity* (Deppe), *Marketing global health care* (Applbaum), sobre *marketisation of health care* en Europa, USA, China e India y sobre la campaña 'Health for All' (WHO-UNICEF) en el contexto de la *neoliberal globalization*.

En una línea similar, la literatura sobre el *academic capitalism* (Slaughter & Leslie, 1997, 2001, Slaughter & Rhoades, 2004; Ibarra, 2004; Mendoza & Berger, 2008) criticó la colonización capitalista de una academia obligada a afrontar los desafíos de la globalización convirtiéndose en empresa mercantil (*business university, corporate university, entrepreneurial university, enterprise university, managed university, managerial university, market university, knowledge factory, knowledge industry, etc.*). Según esta visión, la comercialización (*commodification* -conversión en mercancías-) de conocimiento, investigación, docencia y educación impulsó una nueva lógica de gobernanza académica, una redefinición de priori-

dades estratégicas en docencia e investigación, una desintegración de la comunidad académica tradicional, una transformación de roles y relaciones profesionales (insertando el profesorado- investigador en la casta del *brainpower* y el alumnado en la masa de *consumers* de mercancías cognitivas), una abdicación del contrato universidad-sociedad en favor de un pacto con el *diablo* del mercado y una fuente de tensiones culturales entre universidad, sociedad y mercado (Axelrod, 2002; Bock, 2003; Lipton, Boyd & Bero, 2004; Stein, 2004; Callinicos, 2006; Sánchez, 2007; Sisto, 2007; Chan & Fisher, 2008; Moutsios, 2010, 2012; Galcerán, 2010; Sevilla, 2010; Vercellone, 2011; Park, 2012).

Ante la omnipresencia y casi omnipotencia del capitalismo sanitario y académico parece haber solo una lectura funcionalista del nuevo sistema: someterse al *status quo* o morir en el intento utópico de salvar el humanismo sanitario y el sentido crítico académico de las garras del mercado. ¿Cabe una tercera vía que, combinando obediencia y resistencia, permita sobrevivir con una mínima dignidad en el nuevo entorno organizacional? Según Foucault (1978), toda relación de poder conlleva potencialmente alguna (*micro*) resistencia. Buscando huellas empíricas de tal quimera metapolítica, Scott (1990) investigó los recursos y estrategias con que los *débiles* y *dominados* afrontan su relación cotidiana con el poder con manifestaciones de obediencia (*discurso público*) y sutiles formas de resistencia mediante un *discurso oculto* (*hidden transcript*) desarrollado en escenarios espacio-temporales invisibles desde el poder, contradiciendo significados y sentidos expresados a través de aquel discurso público. En esta línea, presuponiendo que el profesorado universitario mantiene de algún modo su fidelidad a la reflexión y la crítica, Anderson (2008) rastreó (mediante entrevistas en profundidad) indicios de *academic resistance* al *academic capitalism* australiano, identificando, junto a prácticas manifiestas de sumisión al nuevo orden académico y también de alguna abierta protesta puntual contra el mismo, diversas modalidades de *discurso oculto* en forma de *rechazo encubierto* (negarse a hacer algo prescrito) con pretextos  *fingidos* de *ignorancia*, *desinformación* u *olvido* de la norma; de *evitación* por presuntos *problemas técnicos* de carácter *informático*, de *tránsito* o de *incompatibilidad de agenda* o de *cumplimiento mínimo* (haciendo parte, pero no la totalidad del trabajo).

## TRABAJAR EN HOSPITALES Y UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS BAJO LA NGP

En una primera fase de la investigación (proyectos SEJ2004-06680/PSIC y SEJ2007-63686/PSIC), centrada en los cambios en la experiencia del trabajo en un mundo laboral en transformación, se constató que la reorganización empresarial de hospitales y universidades generó, según la percepción de profesionales encuestados y entrevistados, un doble tipo de efectos: por el lado positivo, mayor racionalización y eficiencia

económicas y mejora de los recursos materiales y técnicos de trabajo y, por el negativo más (sobre)carga de tarea, menos tiempo disponible y problemas de organización de agenda, calendario laboral y carrera profesional. Esta ambivalencia (satisfacción por lo primero y malestar por lo segundo) se expresó en respuestas cuantitativas a escalas de un cuestionario y se matizó en entrevistas semiestructuradas, donde emergieron reflexiones sobre el sentido y la calidad del propio trabajo y sobre experiencias de *mala praxis profesional* imputadas a las nuevas condiciones de trabajo (Blanch, 2005, 2011; Blanch y Cantera, 2009, 2011; Blanch y Stecher, 2009, 2010; Goulart, Blanch & Borowski, 2010; Ansoleaga, Toro, Stecher, Godoy y Blanch, 2011; Cervantes, Blanch y Hermoso, 2011; Garrido, Blanch, Uribe, Flórez y Pedrozo, 2011; Garrido, Uribe y Blanch, 2011; Terán y Botero, 2011).

La siguiente fase (PSI2011-23705) estudia la valoración subjetiva que profesionales de la sanidad y de la academia realizan (a) de las condiciones de realización de su tarea, (b) del significado y sentido de su trabajo y profesión, (c) de sus niveles de bienestar laboral, (d) de su práctica ético-profesional y (e) de su afrontamiento de las demandas gerenciales.

### Método

El diseño del estudio combina una doble aproximación: (a) cualitativa, mediante análisis documental, entrevista semiestructurada, grupos focales y autoinforme fotográfico (en el cual las personas participantes deben plasmar “lo mejor” y “lo peor” de su trabajo en cuatro fotografías, comentando en una frase el significado de cada fotograma), y (b) cuantitativa, mediante una encuesta de autoinforme incluyendo una batería de escalas, entre las que figuran las concernientes a *Condiciones de Trabajo* (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010) y a *Bienestar Laboral* (Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, 2010). El cuestionario invita además a comentar cuándo y dónde *basta, sobra o falta tiempo para hacer el propio trabajo*; eventuales situaciones de conflicto ético-deontológico entre conciencia profesional y demanda organizacional; lo que se puede hacer y lo que se hace ante tales situaciones; lo mejor, lo peor, lo que mejora y lo que empeora en el entorno de trabajo y también que se resume en cuatro “palabras clave” la propia experiencia laboral.

El núcleo de la información que se expone a continuación fue recogida en un estudio de campo realizado en el periodo 2010-2012 donde participaron voluntariamente profesionales de enfermería (n=741), de medicina (n=331) y de la academia (n=722) con empleo en servicios públicos hospitalarios o universitarios ubicados en Brasil, Chile, Colombia, España, México o Venezuela. A los mismos se accedió mediante muestreo de conveniencia, intencional y estratificado según criterios de sexo, edad, profesión, país, situación contractual y antigüedad en la organización. En todos los lugares y para todas las técnicas de recogida de información, se aplicó la normativa inter-

nacional relativa a consentimiento informado, confidencialidad de datos de participantes e instituciones, salvaguarda del anonimato de las respuestas, compromiso de devolución de resultados y utilización responsable de la información.

### Resultados

El conjunto de la información obtenida permitió constatar un denominador común a todas las categorías demográficas: la valoración de las propias condiciones materiales, técnicas y sociales de trabajo, así como del grado de bienestar laboral, con medias oscilando entre 6,5 y 7,5, en rangos de 0 a 10. Esta cara manifiesta y reluciente de una moderada satisfacción numéricamente expresada fue corroborada por el signo positivo de dos tercios de palabras clave relativas a la propia experiencia laboral y también por la tendencia mayoritaria de las respuestas a las entrevistas. Por el contrario, el tercio de palabras de signo negativo corresponde al lado oscuro de la insatisfacción, cuyo indicador numérico es la distancia de entre 2,5 y 3,5 puntos con respecto al ideal aspirado del 10/10. Este quantum de insatisfacción contenido en la parte vacía de la botella centra parte del interés de la investigación. La *Teoría de las Discrepancias Múltiples* (Michalos, 1985) explica este fenómeno considerando el *gap* percibido entre lo que la persona tiene y, por otra parte, lo que desea, lo que tienen otras personas significativas, lo mejor que tuvo en el pasado, lo que esperaba tener hace unos años y lo que actualmente cree necesitar y merecer. A ese respecto, la mayoría de las personas encuestadas, de las entrevistadas y especialmente de las participantes en grupos focales converge en señalar tres factores principales de discrepancia entre su ideal aspirado y su realidad vivida (Blanch, 2013a, 2013b; 2013c; Blanch, Ochoa y Sahagún, 2012; Blanch, Crespo y Sahagún, 2012; Godoy, Stecher, Toro y Ansoleaga, 2012; Morales y Blanch, 2013):

Primero, la "(sobre) carga de trabajo" -palabra clave de signo negativo más frecuentemente utilizada-, que remite al exceso percibido de demandas cuantitativas y cualitativas, combinada con la asimetría progresiva entre el nivel de estas exigencias y el de los recursos disponibles (personales, organizacionales y temporales) para afrontarlas con eficacia. Los dos tercios de participantes de todas las profesiones declararon que les "falta tiempo para realizar (bien) (todo) su trabajo" y afirmaron vivir esta realidad con sentimientos de *frustración, malestar, impotencia, ansiedad, preocupación, cansancio, agotamiento*, etc.

Segundo, la *tensión o conflicto* entre la *ética profesional* -que exige hacer las cosas de un modo determinado y durante un cierto tiempo- y los imperativos funcionales de eficiencia impuestos por la (gerencia de la) organización: La respuesta a la pregunta sobre la *medida en que las actuales condiciones de trabajo permiten el desarrollo pleno de los componentes éticos de la profesión* dio lugar a dos categorías de respuesta: la del

60% de participantes que declaró vivir la situación "bien", "normal", "sin problemas", etc. y la de quienes reconocieron dificultades al respecto: "El poco tiempo de atención al paciente no permite darle un trato digno", "El objetivo es la producción en serie de consultas, olvidando que trabajamos con personas", "Não há condições de desenvolver os componentes éticos da profissão", "Tu ta falando na aula uma coisa que tu não consegue fazer na prática acadêmica"; "Tengo la sensación de no estar atendiendo como debería a mis estudiantes". Mala conciencia profesional frecuentemente acompañada de expresiones de malestar psicológico.

Tercero, el carácter impredecible e imprevisible a corto o medio plazo del propio trabajo flexibilizado o de la continuidad en el puesto o en la propia carrera. Un considerable sector contractualmente precarizado (especialmente de la enfermería y de la academia) reconoció este déficit objetivo de control sobre su trabajo y sobre su propia vida como factor importante de estrés y malestar laboral y existencial derivado del "no poder...", "no saber...", "no conseguir..." organizarse una agenda personal, familiar, laboral y profesional significativa.

Así mismo, numerosos representantes de la totalidad de profesiones, países, géneros y generaciones *naturalizaron* factores organizacionales de riesgo para la salud ocupacional y el bienestar laboral (la sobrecarga de trabajo "es propia de mi oficio"); los *individualizaron* ("me siento incapaz de gestionar bien mi tiempo de trabajo") y los *invisibilizaron* ("tomo todo tipo de pastillas, porque a menudo me dan dolores de cabeza o intestinales, porque ya no tengo edad para trabajar tanto").

Cuando el profesorado universitario habló de *lo mejor* y de *lo peor* de su actividad laboral mediante fotogramas, expresó frecuentemente cierta perplejidad ante las nuevas condiciones tecnológicas de su trabajo en el marco implícito de la nueva gestión neoliberal de la academia, mostrando la imagen de una misma pantalla de computador con varias ventanas abiertas para significar tanto la cara positiva y amable de la cantidad, diversidad, simultaneidad y calidad de tareas que permite el paraíso TIC como la cara opaca y perversa de lo que encierra de infierno tecnológico y de maldición organizacional, que condena a la sobrecarga crónica de un trabajo digital y cognitivo inacabable, estresante y por ello inconfortable. Esta experiencia ambivalente de las condiciones técnicas de trabajo a veces apareció asociada a la de la tensión ético-profesional (Blanch, 2013 b, c).

Ante este panorama, una parte considerable de profesionales de la academia y de la sanidad aparentó una adaptación no problemática al modelo empresarial de su respectiva organización. Pero otra porción no despreciable reconoció sentirse atrapada en un conflicto entre dos culturas -la de servicio público y la de negocio privado-, experimentando dificultades para dar sentido a su vida laboral y profesional. Ambivalencia vivida como nuevo y potente factor de estrés psicosocial y expresada en forma de prácticas híbridas de conformación y de resistencia, a menudo coexistentes y combinadas en los mismos

ambientes y dentro de las mismas personas, unas veces en forma de *discurso público* conformista y otras de *discurso oculto* de resistencia. Así, ante problemas de sobrecarga de tarea o de demandas conflictivas, numerosas personas encuestadas y entrevistadas declararon realizar frecuentes prácticas de ciudadanía organizacional como las de alargar el tiempo de tutorías o de consultas en su centro hasta la finalización del trabajo pendiente, de llevarse tareas pendientes a casa para terminarlas por la noche o durante el fin de semana, e incluso de *presentismo* (yendo al trabajo con fiebre, para no dejar sin hacer las clases o las consultas programadas) o de *automedicación*, para mantenerse “al pie del cañón”, a pesar de “no estar en la forma adecuada”. Pero también reconocieron que, además de expresar quejas, reclamaciones o protestas puntuales, venían desarrollando igualmente, más o menos sistemática o conscientemente, prácticas *micro-resistenciales*: priorizando ciertas demandas y excluyendo otras, fijando límites a la cantidad diaria de trabajo (número de mails a contestar, de informes a realizar, etc.), dejando “para mañana” lo que “no se puede hacer hoy”, no acudiendo al trabajo o ausentándose del mismo con algún pretexto imaginario, delegando y transfiriendo tareas y responsabilidades a colegas (o al turno o al curso siguiente, etc.), cumpliendo lo mínimo -“se hace lo que se puede”-, o fingiendo “lapsus” -“me olvidé”, “me confundí”, “no me llegó la información”, “se me pasó”, etc.- (Blanch y Stecher, 2009; 2010; Blanch, 2011; Morales y Blanch, 2013).

Lo cual indica que, en el régimen de la *Nueva Gestión Pública*, ni el poder managerial ni la indefensión del personal tienen carácter absoluto. En este nuevo entorno, gestión del trabajo y respuesta personal a las demandas organizacionales son dos caras de una misma moneda que se retroalimentan recíprocamente: la gestión impone condiciones de trabajo saturadas de riesgos psicosociales; pero las estrategias de afrontamiento del personal tienen efectos organizacionales; de modo que una agencia conformista fortalece el modelo establecido, mientras que la resistente lo debilita y transforma.

### Discusión

Tales constataciones sobre procesos y efectos de intensificación e inestabilización del trabajo, tensiones ético-profesionales y modos de afrontamiento adaptativos vs resistentes son consistentes con la información aportada por la literatura principalmente anglosajona referida en la introducción. Globalmente, aportaron evidencia de que el paradigma organizacional implantado por la nueva gestión pública del factor humano en hospitales y universidades genera, a los ojos del personal implicado, además de un plus de racionalidad y eficiencia organizativas, cambios en los significados y sentidos que los agentes dan a su experiencia laboral y profesional, nuevos modos de afrontamiento (micro-resistenciales) de las demandas organizacionales y también determinados efectos colaterales relevantes (sobrecarga de trabajo, conflictos

ético-profesionales, incertidumbre laboral, etc.) que deterioran la calidad de vida laboral y erosionan la del servicio prestado, poniendo en cuestión la excelencia de la organización y algunos presuntos beneficios estratégicos del NPM. A ese respecto, las condiciones de trabajo establecidas por la *nueva gestión* de hospitales y universidades constituyen por sí mismas factores de riesgo psicosocial que deben ser oportunamente evaluados y prevenidos. De esta constatación deriva una doble exigencia: En primer lugar, la de cuestionar la premisa ideológica de que el *modelo empresarial* de gestión de aquellos servicios es un imperativo natural, necesario, inevitable, irreversible y generador de consecuencias solamente positivas. Y también la de imaginar y promover modelos de organización y gestión hospitalaria y universitaria que, sin renunciar a razonables y deseables cotas de efectividad y eficiencia, ofrezcan mayores garantías para el compromiso ético, crítico y social, así como para la salud ocupacional y la calidad de vida laboral y personal.

### REFERENCIAS

- Anderson, G. (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*, 15(2), 251-270.
- Andrews, M. (2010). Good government means different things in different countries. *Governance*, 23(1), 7-35.
- Ansoleaga, E.; Toro, J. P.; Stecher, A.; Godoy, L. y Blanch, J. M. (2011). Malestar psicofisiológico en profesionales de la salud pública de la región metropolitana. *Revista Médica de Chile*, 139, 1185-1191.
- Arellano, D. (Coord.) (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: Porrúa.
- Armada, F.; Muntaner, C., & Navarro, V. (2001). Health and Social Security Reforms in Latin America: The Convergence of World Health Organization, the World Bank, and Transnational Corporations. *International Journal of Health Services*. 31(4), 729-768.
- Axelrod, P. (2002). *Values in Conflict: The University, the Marketplace, and the Trials of Liberal Education*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Barlett, D., & Steele, J. (2004). *Critical Condition: How Health Care in America Became Big Business & Bad Medicine*. New York: Doubleday.
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2008). The dark side of information: Overload anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Beck, U. (2002). *La Sociedad del Riesgo Global*. Madrid: Siglo XXI.
- Blanch, J. M. (2005). Todavía hay clases. La suplencia crónica como contexto de experiencia laboral en una empresa pública de servicios. En J. Romay, J. Salgado, M. Romaní y D.

- Robla (Comps.). *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y Recursos Humanos y de la Salud* (475-480). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Blanch, J. M. (2011). Afrontando la nueva gestión pública: obedeciendo y resistiendo. En M. C. Ferreira, J. Newton Garcia, C. Pereira & A. M. Mendes (Orgs.), *Dominação e Resistência no contexto Trabalho-Saúde* (81-98). São Paulo: Mackenzie.
- Blanch, J. M. (2013a). *Qualidade de Vida no Trabalho: A experiência espanhola: limites, avanços e desafios*. In M. C. Ferreira, C. Antloga, T. Paschoal & R. R. Ferreira (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção* (85-102). Brasília: Paralelo 15.
- Blanch, J. M. (2013b). La transición universitaria del claustro a la empresa. Tensiones éticas suscitadas por la gestión neoliberal. In R. Rezer (Org.), *Ética e Ciência nas diferentes dimensões da Educação Superior – Experiências, Reflexões e Desafios*. (87-108). Chapecó, Br.: Argos.
- Blanch, J. M. (2013c). El trabajo académico digital como factor de riesgo psicosocial. Usos y abusos de las TIC en la educación superior. In L. Bianchetti & T. M. Hetkowski (Eds.). Dossiê: Novas tecnologias, formação docente e pós-graduação. Monográfico. *Educação em Perspectiva*, 4(2), 511-532.
- Blanch, J. M. y Cantera, L. (2009). El Malestar en el Empleo Temporal Involuntario. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 25(1), 59-70.
- Blanch, J. M. y Cantera, L. (2011) La nueva gestión pública de universidades y hospitales. Aplicaciones e implicaciones. En E. Agulló, J. L. Alvaro, A. Garrido, R. Medina y I. Schweiger (Eds.), *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (515-534). Oviedo: Ediuno.
- Blanch, J. M. y Stecher, A. (2009) La empresarización de servicios públicos y sus efectos colaterales. En T. Wittke y P. Melogno (Comps.). *Psicología y organización del Trabajo*. (191-209). Montevideo: Psicolibros.
- Blanch J. M. y Stecher, A. (2010). Organizaciones excelentes como factores de riesgo psicosocial. La modernización de los sistemas de salud desde la perspectiva del personal sanitario. Un estudio iberoamericano. En M. A. Carrillo (Coord.). *Psicología y Trabajo: Experiencias de investigación en Iberoamérica* (88-104). México: U. A. Querétaro.
- Blanch, J. M., Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010). Estructura factorial de la Escala de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3), 175-189.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26 (2), 157-170.
- Blanch, J. M., Ochoa, P. J. y Sahagún, M. A (2012). Resignificación del trabajo y de la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria. En E. Ansoleaga, O. Artaza, y J. Suárez (Eds.), *Personas que cuidan Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (165-175). Santiago de Chile: OPS/OMS - Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud.
- Blanch, J. M., Crespo, F. J. y Sahagún, M. A. (2012). Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada. En E. Ansoleaga, O. Artaza y J. Suárez (Eds.), *Personas que cuidan Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (176-182). Santiago de Chile: OPS/OMS.
- Bok, D. (2003). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Boulin, J., Lallement, M., Messenger, J. & Michon, F. (Eds.) (2006). *Decent Working Time. New trends, new Issues*. Geneva: International Labour Office.
- Callinicos, A. (2006). *Universities in a Neoliberal World*. London: Bookmarks.
- Castells, M. (2000). *La Era de la Información. La Sociedad Red*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Cervantes, G., Blanch, J. M. y Hermoso, D. (2011). Calidad de vida laboral en centros asistenciales de salud catalanes. Un estudio longitudinal. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 14(1), 13-19.
- Chan, A. & Fisher, D. (2008). *The Exchange University: Corporatization of Academic Culture*. Ontario: UBC Press.
- Christensen, T. & Lægheid, P. (2013). *New Public Management*. Aldershot: Ashgate.
- Clarke, J., Newman, J., Smith, N., Vidler, E., & Westmarland, L. (2007). *Creating citizen-consumers: Changing Publics and Changing Public Services*. London: Sage.
- De Witte, H (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Doval, H. (2007). Malestar en la medicina. *Revista Argentina de Cardiología*, 75(4), 336-339.
- Duxbury, L., Lyons, S., & Higgins, C. (2008). Too Much to do, and Not Enough Time: An Examination of Role Overload. In Korabic, K; Lero, D. & Whitehead, D. (Eds.). *Handbook of Work-Family Integration* (125-140). San Diego: Academic Press.
- Engel, M. (2000). *The Struggle for the Control of Public Education: Market Ideology vs. Democratic Values*. Philadelphia: Temple University Press
- Eliassen, K., & Sitter, N. (2008). *Understanding Public Management*. London: Sage.
- EUROFOUND (2012). *Fifth European Working Conditions Survey: Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Fairris, D. (2004). Towards a Theory of Work Intensity. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 587-601.
- Fernández, C. (2007). *El Discurso del Management: Tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- Foucault, M. (1978). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Fraiser, N., Gutiérrez, R., & Peña-Casas, R. (2011). *Working Poverty in Europe. A comparative approach*. London: Palgrave MacMillan.
- Galcerán, M. (2010). La mercantilización de la universidad. *REIFOP*, 13(2), 89-106.
- Garrido, J., Blanch, J. M., Uribe, F., Flórez, J. y Pedrozo, M. C. (2011). El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial. *Psicología desde el Caribe*, 28, 166-196.
- Garrido, J., Uribe, F. y Blanch, J. M. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología* 14(2), 27-34.
- Goulart, P., Blanch, J. M. & Borowski, S. (2010). Inovações Organizacionais e Ritmo de Trabalho Hospitalar. In P. Goulart & G. Montibeller. (Eds.), *Organizações, Inovações e Desenvolvimentos* (213-232). Criciúma: Unesc.
- Godoy, L., Stecher, A., Toro, J. P. & Ansoleaga, E. (2012). Condiciones de trabajo, estilos de gestión y bienestar psicosocial: La percepción de médicos y enfermeras de hospitales públicos en Santiago de Chile. En E. Ansoleaga, O. Artaza y J. Suárez (Eds.), *Personas que cuidan Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (183-196). Santiago de Chile: OPS/OMS.
- Gratzer, D. (2010). *The Cure: How Capitalism Can Save American Health Care*. New York: Encounter Books.
- Greenberg, D.S. (2003). *Science, Money, & Politics: Political Triumph & Ethical Erosion*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hart, R. (2004). *The economics of overtime working*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Heubel, F. (2000). Patients or Customers: Ethical Limits of Market Economy in Health Care. *Journal of Medicine and Philosophy*, 25(2), 240-253.
- Horwitz, N. (2006). El sentido social del profesionalismo médico. *Revista Médica de Chile*, 134(4), 520-524.
- Hui, E. (2010). The Contemporary Healthcare Crisis in China and the Role of Medical Professionalism. *Journal of Medicine and Philosophy*, 35 (4): 477-492.
- Ibarra, E. (2002). Capitalismo Académico y Globalización: *Revista de la Educación Superior*, XXX(1), 147-154.
- ILO (2012). *Decent Work Indicators. Concepts and Definitions*. ILO Manual, 2012. Geneva: ILO
- Infante, A. (2011). Nuevo profesionalismo, educación médica y sistemas de salud. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6), 2725-2732
- Jovell, A. y Navarro, M. (2006). *Profesión médica en la encrucijada: hacia un nuevo modelo de gobierno corporativo y de contrato social*. Barcelona: Fundación Alternativas.
- Kälble, K. (2005). Between professional autonomy and economic orientation. *GMS Psycho-Social-Medicine*, 2, 1-13.
- Kassirer, J. (2004). *On the Take: How Medicine's Complicity with Big Business Can Endanger Your Health*. New York: Oxford.
- Kaveny, M. (1999). Commodifying the polyvalent good of health care. *The Journal of Medicine and Philosophy*, 24(3), 207-223.
- Leys, C. (2007). *Total Capitalism*. London: Merlin.
- Lipton, S., Boyd, E., & Bero, L. (2004). Conflicts of Interest in Academic Research. *Accountability in Research*, 11(2), 83-102.
- Mendoza, P. & Berger, J. B. (2008). Academic capitalism and academic culture: A case study. *Educational Policy Analysis Archives*, 16(23), 1-27.
- Michalos, A. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16, 347-413.
- Morales, M. y Blanch, J. M. (2013). Universidad posfordista y nuevas subjetividades docentes. São Paulo: *Anais Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho*. ALAST - GT 18 (1-25). Disponible en: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/253.pdf>\*
- Moutsios, S. (2010). Power, politics and transnational policy-making in education. *Globalization, Societies and Education*, 8(1), 121-141.
- Moutsios, S. (2012). *Academic Autonomy and the Bologna Process*. Aarhus: EPOKE.
- Navarro, V. (1976). *Medicine under Capitalism*. New York: Prodist.
- Navarro, V. (1993). *Dangerous to Your Health: Capitalism in Health Care*. New York: Monthly Review.
- Osborne, J. (Ed.) (2010). *The New Public Governance? Critical perspectives and future directions*. London: Routledge.
- Park, T. (2012). Academic Capitalism and its Impact on the American Professoriate. *Journal of the Professoriate*, (6)1, 84-99.
- Pellegrino, E. (1999). The Commodification of Medical and Health Care: The Moral Consequences of a Paradigm Shift from a Professional to a Market Ethic. *Journal of Medicine and Philosophy*, 24(3), 243-266.
- Pillay, S. (2008). A cultural ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3), 37.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2007). The New Public Management: An Overview of Its Current Status. *Administratie Si Management Public*, 8, 110-115.

\*Nota: El 8 de enero 2014, lo que eran unas actas provisionales son recogidas (con INSS) en unos "Anais" en los que aparece un título en portugués y ligeramente diferente del provisional citado en la versión original enviada.

- Sánchez, W. (2007). La universidad sin órganos. Capitalismo cognitivo y transformación empresarial de la universidad colombiana. *Nómadas*, 27, 34-46.
- Scott, J. (1990). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. New Haven: Yale University Press.
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennet, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sevilla, C. (2010). *La fábrica del conocimiento*. Madrid: El Viejo Topo.
- Sisto, V. (2007). Managerialismo y Trivialización de la Universidad, *Nómadas*, 27, 8-21.
- Slaughter, S. & Leslie, L. (1997). *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S., & Leslie, L. (2001). Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism, *Organization*. 8(2), 154-161.
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Stein, D. G. (Ed.) (2004). *Buying In or Selling Out? The Commercialization of the American Research*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Tarafdar, M., Gupta, A. & Turel, O. (2013). The dark side of information technology use. *Information Systems Journal*, 23(3), 269-275.
- Terán, A. y Botero, C. (2011). El capitalismo organizacional: una mirada a la calidad de vida laboral en la docencia universitaria. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 9-21.
- Thomas, P. & Hewitt J. (2011). Managerial Organization and Professional Autonomy. *Organization Studies*, 32(10), 1373-1393.
- Thomas, G. & Smith, C. (2006). Reconceptualizing E-Mail Overload. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 252-287.
- Ugalde, N. y Homedes, A. (2005). Las reformas neoliberales del sector de la salud: Déficit gerencial y alienación del recurso humano en América Latina. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 17(3), 202-209.
- Vercellone, C. (2011). *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista*. Buenos Aires: Prometeo.
- Williamson, J. (1990). What Washington Means by Policy Reform? In J. Williamson (Ed.), *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?* (5-20). Washington DC: Institute for International Economics.
- World Bank (1996). *Prioridades y estrategias para la educación*. Washington DC: The World Bank.
- World Bank (2006). *Las prioridades de la salud*. Washington DC: The World Bank.
- World Bank (2010). *Global Development Finance*. Washington DC: The World Bank.
- WTO (1994). Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, disponible en: [http://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/26-gats.pdf](http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/26-gats.pdf)  
Consultado en: 26/10/2013
- Wynia, M. (2008). The short history and tenuous future of medical professionalism: the erosion of medicine's social contract. *Perspectives in Biology and Medicine*, 51(4), 565-578.

# CONTRIBUCIÓN ESPAÑOLA E IBEROAMERICANA AL ESTUDIO DEL "WORK LIFE BALANCE": CLAVES PARA LA INTERVENCIÓN

## THE SPANISH AND LATIN AMERICAN CONTRIBUTION TO THE STUDY OF WORK LIFE BALANCE: KEYS FOR INTERVENTION

Marina Romeo, Montserrat Yepes-Baldó y Rita Berger  
Universidad de Barcelona

La actual situación de crisis económica mundial ha conllevado que nos preguntemos cómo generar ventajas competitivas que impacten en la efectividad organizacional sin que ello suponga poner en riesgo la calidad de vida de los empleados. Diversos autores en nuestro país señalan la importancia del desarrollo de políticas de salud y seguridad ocupacional (Montero, Araque, y Rey, 2009), y dentro de éstas, las relativas a políticas familiarmente responsables que favorezcan el work-life balance (WLB) de sus empleados (Leon y Chinchilla, 2010; Urcelay, 2005). Este artículo hace una revisión de las principales aportaciones españolas e hispanoamericanas sobre el WLB en los últimos ocho años, presentando el trabajo investigador del Grupo ASH-PsicoSAO (Universidad de Barcelona) en relación a este tema. El objetivo de nuestros trabajos es contribuir tanto en la esfera científica como en el ejercicio profesional, prestando especial atención al papel del supervisor.

**Palabras clave:** Work-life balance, Liderazgo, Políticas familiarmente responsables.

The current global economic crisis has led us to ask how to generate competitive advantages with an impact on organizational effectiveness without jeopardizing the employees' quality of life. The importance of the development of health and safety policies (Montero, Araque, & Rey, 2009), among them, those relating to family-friendly policies promoting work-life balance (WLB) of employees (Leon & Chinchilla, 2010; Urcelay, 2005) has been pointed out by various authors in our country. This article reviews the main Spanish and Latin American contributions on work-life balance (WLB) published in the last eight years, and presents the research work of ASH-PsicoSAO Group (University of Barcelona) related to this topic. The objective of our work is to contribute to both, the scientific and the occupations fields, with particular attention to the role of supervisor.

**Key words:** Work-life balance, Leadership, Family-friendly policies.

Vivimos inmersos en una crisis económica mundial que "amenaza con desbaratar el desarrollo económico logrado en muchos países y con erosionar la fe de la gente en un sistema de comercio internacional abierto" (Lamy, 2003, par. 4). En este contexto cabe preguntarse cómo generar ventajas competitivas que impacten en la efectividad organizacional sin que ello suponga poner en riesgo la calidad de vida de los empleados. De ahí que diversos autores en nuestro país señalen la importancia del desarrollo de políticas de salud y seguridad ocupacional (Montero, Araque, y Rey, 2009), y dentro de éstas, las relativas a políticas familiarmente responsables que favorezcan el *work-life balance* (WLB) de sus empleados (Leon y Chinchilla, 2010; Urcelay, 2005).

La encuesta de empleabilidad WorldatWork del 2009 señalaba que el 67% de los directivos organizacionales, como respuesta a la disminución de volumen de negocio a consecuencia de la crisis, tenía previsto implementar el desarrollo de planes de compromiso y retención de empleados, frente al 33% que preveía llevar a cabo un proceso de reducción de personal. Nanderam (2010) afirma que los líderes empresariales consideran que, si

bien mediante las mejoras tecnológicas las organizaciones aumentan a corto plazo su productividad, el factor clave del éxito empresarial a largo plazo reside en la contribución de los empleados (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, y Michaels, 1998; Harter y Schmidt, 2008; Woodruffe, 2006).

En este contexto destaca el creciente interés que ha experimentado en estos últimos años el estudio del WLB, tanto en su vertiente teórica como interventiva. Los cambios sociodemográficos derivados de la incorporación de la mujer al contexto laboral (Carlier, Llorente, y Grau, 2012) y los avances tecnológicos (teléfonos móviles, correo electrónico, etc.) han facilitado que las demandas laborales interfieran en la vida personal (Pichler, 2009), de ahí el desarrollo de un nuevo enfoque organizacional preocupado por avanzar en la conciliación de los ámbitos laborales y no laborales (Martínez, 2006a, 2006b).

El objetivo de este trabajo es mostrar las principales aportaciones científicas en el ámbito del WLB. Para ello, en primer lugar, se presenta una delimitación conceptual del término. A continuación, analizamos el interés por estudio del WLB en estos últimos ocho años, atendiendo muy especialmente a las contribuciones españolas e iberoamericanas. Finalizaremos presentando nuestro trabajo investigador en relación a este tema, teniendo en cuenta sus implicaciones para el ejercicio profesional. En concreto, prestaremos especial atención al papel del supervisor (van Daalen, Willemsen, y Sanders, 2006), dado que el liderazgo es

---

Correspondencia: Marina Romeo. Departament de Psicologia Social, Facultat de Psicologia. Universitat de Barcelona. Passeig Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona. España.  
E-mail: mromeo@ub.edu

considerado uno de los factores que en mayor medida contribuye a la percepción de los empleados sobre su puesto de trabajo (Bass, Jung, Avolio, y Berson, 2003).

### DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

A lo largo de las últimas tres décadas la investigación sobre la relación trabajo-familia (*work-family*) o trabajo-vida (*work-life*) ha crecido de forma espectacular, siendo "objeto de una gran atención por parte de las instituciones políticas, las empresas, los sindicatos, las familias y los individuos" (Pichler, 2009, p. 449).

El interés por la temática ha facilitado el desarrollo de un conjunto de conceptos cuyo objeto es explicar la relación entre ambas esferas vitales, tales como acomodación/*accommodation*, compensación/*compensation*, fuga de recursos/*resource drain*, segmentación/*segmentation*, desbordamiento/*spillover*, conflicto trabajo-familia/*work-family conflict*, enriquecimiento trabajo-familia/*work-family enrichment*, e integración trabajo-familia/*work-family integration* (Greenhaus, Collins, y Shaw, 2003). Sin embargo, esta profusión terminológica no ha venido acompañada de una clara delimitación conceptual, resultando las diferencias entre todos estos conceptos tenuous y borrosas, emergiendo el término de "*work-life balance*" o "equilibrio vida-trabajo" como integrador de todos ellos, al ser "el término generalmente utilizado para describir las iniciativas organizativas destinadas a mejorar la experiencia de los empleados entre los dominios del trabajo y del no-trabajo" (McCarthy, Darcy, y Grady, 2010, p. 158).

Sin embargo, desde la definición propuesta por McCarthy et al. (2010), "las disposiciones y prácticas de conciliación se refieren a iniciativas introducidas voluntariamente por las empresas que faciliten la conciliación de trabajo de los empleados y su vida personal" (p.158), se observa como la conciliación es concebida únicamente a partir de los esfuerzos de la organización para desarrollar políticas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de los ámbitos laborales y no laborales, denominadas "*family-friendly policies*" (Martínez, 2006a, 2006b; Poelmans, Chinchilla, y Cardona, 2003) o "*life-friendly policies*" (Yuile, Chang, Gudmundsson, y Sawang, 2012).

Pero la conciliación puede también ser concebida como la experiencia que el individuo tiene sobre el equilibrio o desequilibrio existente entre su vida laboral y no laboral. Desde esta conceptualización, para algunos autores el WLB es una habilidad individual para atender tanto los compromisos familiares y laborales, como todas aquellas responsabilidades y actividades ajenas al trabajo (Parkes y Langford, 2008). Para otros, corresponde a la percepción individual de compatibilidad entre las actividades del trabajo y las extralaborales que promueven el crecimiento personal (Kalliath y Brough, 2008). En otros casos, el WLB se entiende como un estado en el cual una variedad de necesidades son satisfechas mediante la distribución de tiempo en-

tre los roles laborales y no laborales, de acuerdo a las prioridades individuales y las demandas propias de ambos contextos (Yuile et al., 2012).

Todas estas aproximaciones tienen en común el concebir el WLB como la influencia recíproca entre los contextos laboral y no laboral. Dicha influencia puede consistir en un balance o en un conflicto o interferencia (Chang, McDonald, y Burton, 2010). El balance se produce cuando las actividades y aspiraciones de un dominio son compatibles con las actividades y aspiraciones del otro (Pichler, 2009). El conflicto o interferencia, es entendido como algo negativo, dado que se parte de un desequilibrio en la interacción entre el trabajo y las actividades personales extralaborales.

La literatura científica está ampliamente dominada por estudios que se centran en el conflicto o interferencia (Chang et al., 2010; Eby, Casper, Lockwood, Bordeux, y Brinley, 2005). No obstante, al igual que Clarke, Koch, y Hill (2004) y Comer y Stites-Doe (2006), consideramos oportuno la utilización del término *work-life balance* al resultar éste un concepto más amplio, ya que incluye el impacto positivo y/o negativo de esta relación (Kalliath y Brough, 2008) e involucra todos los ámbitos de la vida de las personas y su interrelación recíproca y bidireccional.

Desde esta perspectiva cabe señalar la definición de Geurts y Demerouti (2003), para quienes el WLB es el proceso en el cual el funcionamiento de un trabajador en un dominio (laboral-work o no laboral-home) es influenciado positiva o negativamente por las situaciones vividas en el otro dominio. Bajo esta conceptualización, Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Van Hooff, y Kinnunen (2005) plantean que se pueden dar cuatro tipos de interacciones:

- ✓ Interacción negativa entre *work-home* (*negative WHI*): Reacciones negativas generadas en el trabajo que dificultan el funcionamiento en el ámbito no laboral.
- ✓ Interacción negativa entre *home-work* (*negative HWI*): Reacciones negativas generadas en las actividades no laborales que dificultan el funcionamiento en el trabajo.
- ✓ Interacción positiva entre *work-home* (*positive WHI*): Reacciones positivas generadas en el trabajo que facilitan el funcionamiento en el ámbito no laboral.
- ✓ Interacción positiva entre *home-work* (*positive HWI*): Reacciones positivas generadas en las actividades no laborales que facilitan el funcionamiento en el trabajo.

Nuestros trabajos parten de la conceptualización de *work-life balance* planteada por Geurts y Demerouti (2003) y Geurts et al. (2005) tanto en lo referido a las posibles interacciones entre ambos dominios (laboral y no laboral) como a la hora de operacionalizarlo.

### CONTRIBUCIÓN ESPAÑOLA E IBEROAMERICANA AL ESTUDIO DEL WLB

Muestra del creciente interés de la comunidad científica por el concepto de *work-life balance* (WLB) es el desarrollo investiga-

dor que ha experimentado, a nivel mundial, en estos últimos años. Dentro del ámbito de la organización industrial y del comportamiento organizacional (IO/OB), se han realizado tres importantes revisiones bibliográficas sobre el WLB, las desarrolladas por Eby et al. (2005), Chang et al. (2010), y por McNall, Nicklin, y Masuda (2010). Las dos primeras constatan que la mayoría de las publicaciones parten del enfoque del conflicto ( $n=110$ , 58% en el estudio de Eby et al., 2005 y  $n=140$ , 74% en el estudio de Chang et al., 2010). La revisión de McNall et al. (2010) en cambio, se focaliza en aquellos trabajos que han estudiado el efecto del enriquecimiento trabajo-familia (WFE) y familia-trabajo (FWE) constatando una relación positiva entre éstas y la satisfacción laboral y personal, el compromiso afectivo y el intercambio social.

El creciente interés por la temática también se ha observado en el contexto español e iberoamericano. Para constatarlo, hemos analizado el conjunto de publicaciones científicas presentes en la base de datos Web of Science® durante el período 2005-2013. Como filtro de búsqueda hemos seleccionado los países de habla hispana (en cuanto a origen de la muestra, autores y/o trabajos realizados en otros países pero con la participación de investigadores de centros ubicados en países de habla hispana). Siguiendo el trabajo de Chang et al. (2010) hemos utilizado como palabras claves: *Work-life Balance*, *Work-life Conflict*, *Work-family Balance*, *Work-family Conflict*, *Work-life Interference* y *Work-family Interference*, excluyendo las referidas a la cultura, al no ser el objeto de nuestra investigación (*Work-Family Culture* y *Family-Work Culture*). Como criterio de exclusión, además, no fueron tenidos en cuenta aquellos trabajos cuyo objeto de estudio eran las consideraciones legales en materia de conciliación, en cambio sí han formado parte de la investigación aquellos que vinculaban el conocimiento y/o despliegue de políticas de conciliación con resultados organizacionales.

El total de resultados obtenidos ha sido de 34 documentos. El 91.2% ( $n=31$ ) corresponde a artículos en revistas, el 5.9% ( $n=2$ ) a abstracts y proceedings de congresos y de reuniones científicas, y un 2.9% corresponde a una entrevista.

A continuación describimos las principales características de los trabajos, analizando el número de publicaciones a lo largo de esos años, idioma y fuente de publicación, así como el área de investigación en la que se enmarcan. Posteriormente, las codificaremos en base a una taxonomía adaptada del estudio de Eby et al. (2005), analizando las variables incluidas en los trabajos. Para finalizar el apartado, se presentan las recomendaciones para la intervención apuntadas en los estudios analizados.

En relación al número de publicaciones por años, si bien no hay registros entre 2005 y 2006, observamos un interés creciente entre 2007 y 2009, pasando de un trabajo publicado en 2007 a ocho en 2009. En 2010 se constata una disminución de los trabajos centrados en la temática ( $n=3$ ). Desde en-

tonces, ha habido un incremento progresivo hasta llegar en 2012 a 10 trabajos, lo que nos muestra el creciente interés sobre la temática a pesar de la crisis mundial en la que nos encontramos inmersos. En fecha de revisión de este trabajo – 28 de noviembre de 2013 – tan solo se habían incorporado dos trabajos a la Web of Science® en el año 2013. Hemos considerado oportuno incluirlos, a pesar que no sea representativo del año en curso dado que éste aún no ha finalizado.

Mayoritariamente, los trabajos están escritos en inglés ( $n=29$ , 85.3%), dado que la mayoría de revistas en que han sido difundidos se editan en países de habla inglesa (Estados Unidos y Reino Unido, 64.8%). No obstante, cabe señalar que ocho trabajos están publicados en revistas españolas (23.5%), siendo el *Spanish Journal of Psychology* (11.8%) y *Psicothema* (5.9%) las que cuentan con más trabajos.

Las áreas de investigación en las que se enmarcan los trabajos son *Psychology* ( $n=23$ , 67.6%), *Business Economics* ( $n=10$ , 29.4%), *Public Environmental Occupational Health* ( $n=3$ , 8.8%), y *Engineering, Family Studies, Operations Research Management Science, Social Sciences Other Topics, y Social Work*, ( $n=1$ , 2.9%), evidenciándose, pese al predominio de publicaciones psicológicas, la mirada multidisciplinar de la temática.

Tras este análisis de las publicaciones, planteamos codificarlas en base a los siguientes criterios (Eby et al., 2005): carácter de la investigación (cuantitativa vs. cualitativa), foco de estudio (estudios de relación entre variables vs. estudios de validación), naturaleza de los efectos (positiva vs. negativa) y dirección de los efectos (*home-work* vs. *work-home*).

El análisis nos indica que los estudios son eminentemente de carácter cuantitativo ( $n=33$ , 97.1%), analizan la relación que se establece entre el WLB y diferentes tipos de variables ( $n=25$ , 73.5%), y preferentemente tienen en cuenta la naturaleza negativa de los efectos ( $n=19$ , 55.9%). La mayoría de los trabajos se focalizan en la relación *work-home* ( $n=12$ , 35.3%) o bien en ambas, *work-home* y *home-work*, simultáneamente ( $n=14$ , 41.2%). Estos resultados resultan análogos a los hallados por Eby et al. (2005) a partir de trabajos publicados entre 1980-2002.

En cuanto a las variables incluidas en las investigaciones (Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3), las hemos clasificado atendiendo a la naturaleza de las mismas en tres grandes bloques: variables psicológicas (variables que se sitúan en un nivel individual), variables psicosociales (variables que se desarrollan en un nivel grupal u organizacional), y las relativas a las características del puesto de trabajo. En los trabajos predominan las variables de carácter individual, en concreto observamos que la satisfacción con el ámbito laboral y/o familiar ( $n=14$ , 41.2%) así como la salud y el bienestar ( $n=10$ , 29.4%) son las que más se han relacionado con el WLB, constatando que a mayor desequilibrio/interferencia entre ambos ámbitos, menor satisfacción, salud y/o bienestar. En general, los efectos hallados por los autores eran significativos en

la dirección WH, pero no se aprecia tanta consistencia en la dirección HW (Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009), al igual que observamos en los resultados obtenidos en nuestros trabajos, tal y como analizaremos en el siguiente apartado.

Por último, algunos de los trabajos publicados durante este periodo incluyen recomendaciones para la intervención práctica a nivel organizacional, grupal y/o individual.

Los estudios que proporcionan recomendaciones a nivel organizacional se centran, por un lado, en el diseño e implantación de cursos de formación, ya sean orientados al desarrollo de habilidades que permitan hacer frente a los factores de estrés diario y recuperarse de ellos (por ejemplo, relajación, distanciamiento psicológico del trabajo, regulación emocional) (Masuda, McNall, Allen, y Nicklin, 2012; Moreno-Jiménez et al., 2009; Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010) o formación sobre gestión del tiempo (Sanz-Vergel, Demerouti, Mayo, y Moreno-Jiménez, 2011).

Otros estudios recomiendan que la formación se focalice en los mandos como *“role models for their subordinates”* (Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011, p.346) (Blanch y Aluja, 2012; Lapierre et al., 2008; McNall et al., 2010) o incluso en su papel como *coaches* (Demerouti, Bouwman, y Sanz-Vergel, 2011).

Por otro lado, encontramos aquellas propuestas interventivas centradas en el diseño del puesto de trabajo, la reducción de la carga de trabajo, o el establecimiento de pausas para la recuperación (Demerouti et al., 2011; McNall et al., 2010; Olson, Huffman, Leiva, y Culberston, 2013; Sanz-Vergel et al., 2010), en ofrecer actividades de ocio (Blanch y Aluja, 2009, 2012) y en la implementación y comunicación de *family-*

*friendly policies* (Blanch y Aluja, 2009, 2012; Demerouti et al., 2011; Mayo et al., 2011; Lapierre et al., 2008; McNall, Masuda, y Nicklin, 2009; Moreno-Jiménez et al., 2009; Olson et al., 2013; Sanz-Vergel et al., 2011).

A nivel grupal, se recomienda el desarrollo de mecanismos de apoyo grupal (Demerouti et al., 2011; Lapierre et al., 2008; Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, Bakker, y Demerouti, 2012) y de manejo del conflicto (Demerouti et al., 2011). Por último, a nivel individual, las medidas sugeridas son el apoyo social, especialmente fuera del trabajo (familia y amigos), la renegociación de roles familiares/laborales (Sanz-Vergel et al., 2012) y el desarrollo de habilidades a la hora de expresar emociones, especialmente las de carácter positivo (Moreno-Jiménez et al., 2009; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012; Sanz-Vergel et al., 2010).

**DESARROLLO INVESTIGADOR DEL GRUPO ASH-PsicoSAO**

A la contribución española e iberoamericana al estudio del WLB debe añadirse la actividad desarrollada por parte del Grupo ASH-PsicoSAO de la Universidad de Barcelona. Nuestro grupo parte de los trabajos desarrollados por Quijano, Navarro, Yepes, Berger, y Romeo (2008) en el marco de la Auditoría del Sistema Humano (ASH). El ASH “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 intervención en el Sistema Humano de las Organizaciones” (Quijano et al. 2008, p. 92).

**TABLA 1  
VARIABLES INCLUIDAS EN LOS TRABAJOS ANALIZADOS**

Variables	Referencias	n	%
Variables psicológicas	Satisfacción con el trabajo/familia/vida Blanch y Aluja, 2009b Calvo-Salguero, Carrasco-González, y Martínez-de-Lecea, 2010 Calvo-Salguero, Martínez-de-Lecea, y Carrasco-González, 2011 Del Libano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012 Lapierre, Spector, Allen, Poelmans, Cooper, O'Driscoll, ..., Kinnunen, 2008 Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011 Masuda, McNall, Allen, y Nicklin, 2012 McNall, Masuda, y Nicklin, 2009 Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2012 Sanz-Vergel, Garrosa, Gálvez, y Sebastián, 2008 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007 Vieira, Ávila, y Matos, 2012	14	41.2%
Salud y bienestar	Blanch y Aluja, 2009b Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza y Gómez, 2008 Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009 Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sanz Vergel, Demerouti, Mayo, y Moreno JiméneZ, 2011 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010 Sanz-Vergel, Garrosa, Gálvez, y Sebastián, 2008 Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, Bakker, y Demerouti, 2012 Vieira, Ávila, y Matos, 2012	10	29.4%

**TABLA 2**  
**VARIABLES INCLUIDAS EN LOS TRABAJOS ANALIZADOS (cont.)**

Variables	Referencias	n	%	
Variables psicológicas (cont.)	Estrategias de afrontamiento	Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009 Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012 Sanz-Vergel, Garrosa, Galvez, y Sebastián, 2008 Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, Bakker, y Demerouti, 2012 Vera-Martínez y Martín Chaparro, 2009	5	14.7%
	Rotación	McNall, Masuda, y Nicklin, 2009 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2012 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007	4	11.8%
	Conflicto de rol	Aguilar-Luzón, Calvo-Salguero, Salinas, y Martín, 2008 Delgado, Saletti-Cuesta, Toro-Cárdenas, López-Fernández, Luna del Castillo, y Mateo-Rodríguez, 2011 Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009	4	11.8%
	Burnout	Blanch y Aluja, 2009b Blanch y Aluja, 2012 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010	3	8.8%
	Compromiso	Del Libano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2012 Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2012	2	5.9%
	Engagement	Del Libano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010	2	5.9%
	Absentismo	Demerouti, Bouwman, y Sanz-Vergel, 2011 de Sivatte y Guadamillas, 2012	2	5.9%
	Adición al trabajo	Del Libano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012	1	2.9%
	Autoeficacia	Del Libano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012	1	2.9%
	Autoestima	Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza, y Gómez, 2008	1	2.9%
	Personalidad	Blanch y Aluja, 2009a	1	2.9%
	Centralidad e importancia del empleo	Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009	1	2.9%
	Importancia de la familia	Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009	1	2.9%
	Importancia del dinero	Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009	1	2.9%
	Accidentabilidad	Martín-Fernández, de los Rios, Cazorla, y Martínez-Falero, 2009		

**TABLA 3**  
**VARIABLES INCLUIDAS EN LOS TRABAJOS ANALIZADOS (cont.)**

Variables	Referencias	n	%	
Características del puesto	Demandas del puesto	Beléndez Vázquez, Martín Llaguno, y Hernández Ruiz, 2013 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007	4	11.8%
	Autonomía	Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011	1	2.9%
Variables psicosociales	Apoyo social - superiores y compañeros	Blanch y Aluja, 2009a Blanch y Aluja, 2012 Beléndez Vázquez, Martín Llaguno, y Hernández Ruiz, 2013 Demerouti, Bouwman, y Sanz-Vergel, 2011 Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011 de Sivatte y Guadamillas, 2012	6	17.6%
	Apoyo social - familia, amigos	Blanch y Aluja, 2009a Blanch y Aluja, 2012 Delgado, Saletti-Cuesta, Toro-Cárdenas, López-Fernández, Luna del Castillo, y Mateo-Rodríguez, 2011 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007	5	14.7%
	Cultura organizacional/familiar	Beléndez Vázquez, Martín Llaguno, y Hernández Ruiz, 2013 Lapierre, Spector, Allen, Poelmans, Cooper, O'Driscoll, ..., Kinnunen, 2008 Olson, Huffman, Leiva, y Culberston, 2013 de Sivatte y Guadamillas, 2012	4	11.8%

Si bien en su formulación original el modelo no incluía la variable WLB, en desarrollos posteriores hemos considerado su inclusión como Resultado en las Personas, esto es, como la influencia que tienen “los Sistemas de Gestión, la Estructura, la Estrategia, y la Tecnología sobre los miembros de la organización [...] en su forma de sentir, de hacer y de ser (Calidad de los RR.HH. a nivel individual y grupal) [...] y que a su vez repercute en la tarea bien hecha y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Efectividad Organizativa)” (Quijano et al, 2008, p. 98).

Nuestro primer trabajo en relación a la temática del WLB tuvo como objetivo adaptar y validar la *Survey Work-Home Interaction – Nijmegen (SWING)*, desarrollada por Geurts et al. (2005), a países de habla hispana, desarrollando el *Survey Work-Home Interaction to Spanish Speaking Countries (SWING-SSC)* (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Ramos, 2014). El objetivo final que nos proponíamos era dar respuesta a la necesidad de las organizaciones y de los profesionales de los Recursos Humanos de disponer de instrumentos fiables y válidos, para el diagnóstico e intervención en los procesos de WLB.

Al igual que Geurts et al. (2005) desarrollaron el SWING con el “objetivo de adecuar la escala a muestra europea” (Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009, p. 332), nosotras consideramos importante adaptarla y validarla en países de habla hispana, donde las horas trabajadas afectan menos a las actitudes relacionadas con el trabajo (Spector et al., 2004), y en países de habla alemana, donde, hasta el momento, no existen instrumentos específicos para medir la interacción positiva y negativa entre el trabajo y la familia.

Los resultados obtenidos constatan unas buenas propiedades psicométricas de la escala *Survey Work-Home Interaction to Spanish Speaking Countries (SWING-SSC)* adaptada a países de habla hispana ( $r = .84$  y  $CFI = .96$ ,  $RMSEA = .06$ ) (Romeo et al., 2014), así como en la versión alemana *Survey Work-Home Interaction –Nijmegen (SWING-DE)* ( $r = .79$  y  $CFI = .80$ ,  $RMSEA = .06$ ) (Berger, Romeo, Dimitrova, y Spieß, 2013). En ambos casos se confirmó la estructura de cuatro factores que propone la versión original de la escala de Geurts et al. (2005). Además, observamos que los componentes de las interacciones negativas y positivas no están correlacionados entre sí, es decir, que son dimensiones independientes (Bakker y Geurts, 2004; Grzywacz y Bass, 2003) lo que constata que pueden ser analizadas como constructos independientes en lugar de los lados opuestos de la misma moneda. Este resultado conlleva que los responsables organizacionales no únicamente deben preocuparse en desarrollar estrategias y políticas que permitan reducir la interacción negativa entre el *work-home* (WH) y el *home-work* (HW), sino que además deben promover estrategias y políticas que permitan el desarrollo de interacciones positivas entre ambos ámbitos.

En este sentido, McNall et al. (2010) recomiendan que los profesionales de los Recursos Humanos se preocupen tanto de diseñar puestos de trabajo a tiempo parcial, con horarios flexibles, y con opciones de recuperación durante el trabajo, como de desarrollar una cultura organizativa que promueva el enriquecimiento además de contar con el apoyo y sensibilidad de los supervisores (Kelly, Kossk, Hammer, Durhan, Bray, y Chermack, 2008). Tampoco debe olvidarse encontrar soluciones concretas, tales como el desarrollo de servicios de asesoramiento en materia de conciliación laboral y personal (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2011).

Para poner a prueba la validez de criterio del instrumento se correlacionó el SWING-SSC con otras variables teóricas relevantes tales como salud (Hanson, Hammer, y Colton, 2006; van Steenbergen y Ellemers, 2009), conflicto de rol (Bacharach, Bamberger, y Conly, 1991; Carlson y Kacmar, 2000; Greenhaus y Beutell, 1985; Katz y Kahn, 1966; Rau y Hyland, 2002), claridad de rol (Kahn, Wolf, Quinn, y Rosenthal, 1964; Lang, Thomas, Bliese, y Adler, 2007; Matsui, Hosawa, y Onglatco, 1995; Rothbard, 2001; Rothbard y Dumas, 2006; Rothbard y Edwards, 2003) y apoyo del supervisor (McCarthy et al., 2010; Taylor, DelCampo, y Blancero, 2009).

Los resultados obtenidos señalan correlaciones significativas entre conflicto de rol y la interacción negativa WH, entre claridad de rol y la interacción positiva WH, apoyo del supervisor y la interacción positiva WH. Todo ello de nuevo nos sugiere que las interacciones negativas y positivas no se hallan relacionadas entre sí, y que determinadas variables contribuyen en mayor medida a aumentar los aspectos negativos de la interacción y otros a promover la interacción positiva.

En relación a la salud, observamos que la interacción negativa WH y la interacción negativa HW se asocian con bajos niveles de salud. Aquellos empleados que experimentan altos niveles de interacción negativa entre su ámbito laboral y no laboral, presentan peores niveles de salud mental. En este sentido, McKee-Ryan, Song, Wanberg, y Kinicki (2005) señalan como consecuencias de la interacción negativa el aumento en los niveles de ansiedad y depresión. Sin embargo, en nuestro trabajo no hemos encontrado una relación significativa entre la salud y la interacción positiva WH, tal y como también señalaban los trabajos de Frone, Yardley, y Markel (1997), Schmidt, Colligan, y Fitzgerald (1980), Parasurman y Simmers (2001), Stephens, Franks, y Atienza (1997). De todo ello se puede concluir que mientras la interacción negativa empeora la salud del individuo, la existencia de una interacción positiva no garantiza la mejora de la misma, confirmándose de nuevo la independencia entre ambos tipos de interacción.

Tras estos trabajos de carácter psicométrico, nuestra actividad investigadora se ha focalizado en tres ejes. El primero tiene por objeto analizar los factores facilitadores del *work-life balance*. En concreto, a partir de los trabajos de McCarthy et al. (2010) y van Daalen et al. (2006) centramos nuestro interés

actualmente en analizar la relación existente entre el *work-life balance* percibido por los trabajadores y el papel del líder en esta percepción. El segundo eje parte de la consideración del contexto cultural del fenómeno WLB y su vinculación con el liderazgo como elemento facilitador. Desde este eje hemos analizado el *work-life balance* en cuatro países: Alemania (Berger et al., 2013), China (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Jiang, 2013), Filipinas (Berger, Romeo, Yepes-Baldó, Garcia, y Bolina 2013) y México (Romeo et al., 2014). El tercer eje, parte de los trabajos de van Steenberghe y Ellemers (2009), Bloom, Kretschmer, y van Reenen (2009), Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, y Cegarra-Navarro (2012), y Wallace y Young (2008) y analiza la relación entre el *work-life balance* y la efectividad organizacional en aquellas empresas que aplican medidas de conciliación familiar (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Torres, 2013).

Los resultados alcanzados a partir de nuestra investigación en estos tres ejes nos muestran, por un lado, que el liderazgo transformacional y el transaccional mantienen una fuerte relación con la interacción positiva y negativa del WLB (Greenhaus y Powell, 2006; Greenhaus y Allen, 2011). En concreto, el liderazgo transaccional (TAL), referido a "la relación de intercambio entre el líder y el seguidor para satisfacer sus propios intereses" (Bass, 1999, p. 10), está negativamente relacionado con la interacción negativa WH, y positivamente relacionada con la interacción positiva del WH. Así mismo, el liderazgo transformacional (TFL), esto es, cuando "el líder hace que el seguidor se mueva más allá de sus propios intereses, a través de la influencia idealizada (carisma), la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, o la consideración individualizada" (Bass, 1999, p. 11), se halla negativamente relacionado con la interacción negativa WH y positivamente relacionado con la interacción positiva WH. Además, ambos estilos de liderazgo aumentan la interacción positiva HW. No obstante, el liderazgo transformacional sirve ligeramente mejor a este fin al favorecer en mayor medida la conciliación entre el trabajo de los empleados y su vida personal que el liderazgo transaccional (Berger, Romeo, Yepes-Baldó, y Prado, 2013).

En el entorno empresarial, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona en su Guía de la Empresa Saludable (2009) en línea con nuestros resultados, afirma que "el papel de los líderes es clave. Ejerciendo un liderazgo transformacional, la consecución del éxito resulta más factible y próxima. Llamamos liderazgo transformacional al que es capaz de influir en el comportamiento y la manera de pensar de los individuos" (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, 2009, p. 10).

Según esta institución, la dirección asume una responsabilidad con los trabajadores y grupos de interés vinculados a la empresa y en la aplicación de las líneas estratégicas que permitan obtener los máximos beneficios.

En relación al segundo eje, y analizando comparativamente

los resultados obtenidos en el conjunto de países participantes en nuestros trabajos (Alemania, China Filipinas y México) observamos que, si bien un significativo número de empleados trabaja más allá de su horario laboral, se producen mayor número de interacciones positivas WH y HW que negativas. Estos resultados coinciden con los hallados por Spector et al. (2004). Para el autor, las horas de trabajo afectan en menor medida a las actitudes relacionadas con el trabajo en China y América Latina, que en los países anglosajones, dado que "para los estadounidenses y otras sociedades individualistas, las horas de trabajo excesivas se perciben de un modo negativo, dado que se considera como un abandono de la familia, lo que genera un conflicto dentro de ésta. De ahí que la percepción de interferencia entre el trabajo y la familia (WIF) sea fuente de estrés. Pero para los chinos y otras sociedades colectivistas, largas horas de trabajo son vistas como un auto-sacrificio y una contribución del individuo a la familia, lo que conlleva que ésta le agradezca y le apoye, tratando así de aliviarle la presión que sufre entre el trabajo y la familia" (Spector et al., 2007, p. 809).

En cualquier caso, constatamos en el conjunto de países analizados que la influencia negativa entre WH y HW es menor en comparación con los efectos positivos percibidos, confirmando-se la relación negativa del liderazgo transaccional y transformacional con la interacción negativa WH (Howell et al., 2007). Así mismo, observamos que, independientemente del contexto cultural, el liderazgo transformacional favorece la disminución de la interacción negativa WH e influye positivamente en la interacción positiva HW, mientras que el transaccional en la interacción positiva WH.

Por último, en relación al tercer eje de nuestro trabajo centrado en el análisis de la relación entre el *work-life balance* y la efectividad organizacional, hemos partido de la consideración de efectividad en el sentido de Keh, Chu, y Xu (2006, p. 266), "*doing the right things*", lo que podría ser traducido como "hacer las cosas correctas". Desde esta conceptualización constatamos una relación negativa entre la interacción negativa HW y la efectividad (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Torres, 2013). Esto es, una menor interferencia del ámbito no laboral en el laboral conlleva una ligera mejora de la efectividad. Estos resultados coinciden con los obtenidos en otros estudios, cuyo análisis muestra relaciones negativas entre WLB y otras medidas de efectividad tales como productividad (Wallace y Young, 2008) o intención de cambio de empleo (Parkes y Langford, 2008).

Para finalizar, señalar que en la actualidad la literatura científica muestra un desarrollo limitado en lo que se refiere a la evaluación del impacto de las políticas de conciliación en el WLB percibido por los empleados (Yuile et al., 2012), así como la inexistencia de investigación empírica que describa la relación de estas políticas con la responsabilidad social corporativa. Es por ello que actualmente nuestro grupo investigador está

trabajando en este aspecto. Partimos de la premisa que una medida eficaz debería permitir evaluar el despliegue de las políticas propiamente dichas, y el impacto de éstas en las percepciones de WLB y en la efectividad de la organización. Todo ello nos permitirá dotar a las empresas de una herramienta cuyo uso podría acercar la investigación a sus propias medidas e indicadores de efectividad y, adicionalmente, realizar comparaciones entre los diversos estudios. Nuestro trabajo investigador ha de contribuir, con evidencias empíricas, a convencer a las empresas de que la conciliación de la vida personal, familiar y laboral "es rentable", tal y como afirma la Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios Españoles (2013).

## REFERENCIAS

- \*Aguilar-Luzon, M. D., Calvo-Salguero, A., Salinas, J. M., & Martín, T. I. (2008). Relationships between gender, gender role orientation and work-family and family-work conflicts. *International Journal of Psychology*. Special Issue: Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, 43, 82. Disponible en <http://www.tandfonline.com/toc/pijp20/43/3-4#>.UlV8ltKnqSo
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- \*Beléndez Vázquez, M., Martín Llaguno, M., & Hernández Ruiz, A. (2013). The factor structure of the Spanish version of the Work-Family Culture Scale in a sample of workers from the advertising sector. *Psicothema*, 25(2), 232-237.
- Berger, R., Romeo, M., Dimitrova, Z., & Spieß, E. (2013, Mayo). *Validation of the German Version of the "Survey Work-Home Interaction -NijmeGen" (SWING)*. Presentación en el 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster (Alemania).
- Berger, R., Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Garcia, M., & Bolina, J. (2013) *Leadership and Work-Life Balance in the Philippine Context* (Master Thesis). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Berger, R., Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Prado, (2014). *Exploring the Link between the Perceived Leadership Style and Work-Home Interaction* (Master Thesis). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- \*Blanch, A., & Aluja, A. (2009a). Work, family and personality: A study of work-family conflict. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 520-524.
- \*Blanch, A., & Aluja, A. (2009b). Validation study of the Spanish Version of the Work-Family Conflict Questionnaire (CCTF). *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 746-755.
- \*Blanch A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work-family conflict, and burnout: Sex differences. *Human Relations*, 65(7), 811-833.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & van Reenen, J. (2009). Work-life balance, management practices, and productivity. En R. Freeman, y K. Shaw (Ed.). *International differences in the business practices and productivity of firms* (pp. 15-54). Chicago: University of Chicago Press.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona (2009). *Guía de la Empresa Saludable*. Disponible en [http://www.cambrabcn.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=730804&name=DLFE-75453.pdf](http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=730804&name=DLFE-75453.pdf)
- \*Cantera, L. M., Cubells, M. E., Martínez, L. M., & Blanch, J. M. (2009). Work, family, and gender: Elements for a theory of work-family balance. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 641-647.
- \*Calvo-Salguero, A., Carrasco-González, A. M., & Martínez-de-Lecea, J. M. S. (2010). Relationship between work-family conflict and job satisfaction: The moderating effect of gender and the salience of family and work roles. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1247-1259.
- \*Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J.M. S., & Aguilar-Luzon, M. C. (2012). Gender and work-family conflict: Testing the rational model and the gender role expectations model in the Spanish cultural context. *International Journal of Psychology*, 47(2), 118-132.
- \*Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J. M. S., & Carrasco-González, A. M. (2011). Work-Family and Family-Work Conflict: Does Intrinsic-Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of General Job Satisfaction? *The Journal of Psychology*, 145(5), 435-461.
- Carlier, S., Llorente, C., & Grau, M. (2012). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries. *European Journal of Training and Development*, 36(2), 286-307.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. III (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

\*Referencias incluidas en los artículos revisados (2005-2013)

- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 2381-2413.
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41 (3), 359 - 379.
- Comer, D. R., & Stites-Doe, S. (2006). Antecedents and Consequences of Faculty Women's Academic-Parental Role Balancing. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(3), 495-512.
- Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios Españoles (2013, Noviembre). Horarios en Europa: una necesaria adaptación. Mesa redonda del VIII congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Madrid (España). Disponible en <http://www.horariosenpana.es/>
- van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 462-476.
- \*De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2012). The measurement of work-family culture in Spain and some applications to other economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1930-1949.
- \*Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688-701.
- \*Delgado Sánchez, A., Saletti-Cuesta, L., Toro-Cárdenas, S., López-Fernández, L. A., Luna del Castillo, J. D., & Mateo-Rodríguez, I. (2011). Validation of scale to evaluate the relationship between family-work in family physicians. *Revista Española de Salud Pública*, 85(2), 149-162.
- \*Demerouti, E., Bouwman, K., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Job resources buffer the impact of work-family conflict on absenteeism in female employees. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 166-176.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- \*Feldman, L., Vivas, E., Lugli, Z., Zaragoza, J., y Gómez, V. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. *Salud Pública de México*, 50(6), 482-89.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 279-312). Chichester, England: Wiley.
- Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dikkers, J. S. E., van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work y Stress*, 19(4), 319-339.
- \*Gimenez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Ortega, R. (2012). Self-employed mothers and the work-family conflict. *Applied Economics*, 44(17), 2133-2147.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). Washington: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J., & Bass, B. (2003). Work, Family, and Mental Health: Testing different models of Work Family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248-261.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial y Organizational Psychology*, 1(1), 36-39.
- Howell, J. P., de la Cerda, J., Martínez, S. M., Prieto, L., Arnoldo Bautista, J., Ortiz, J., Dorfman, P., & Méndez, M. J. (2007). Leadership and culture in Mexico. *Journal of World Business*, 42, 449-462.
- Kahn, R. L., Wolf, D. M., Quinn, R. P., & Rosenthal, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management y Organization*, 14(3), 323-327.
- \*Kalliath, T., Brough, P., & Poelmans, S. A. Y. (2008). Achieving Work-Life Balance : Current Theoretical and Practice Issues. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 227-238.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Keh, H.T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 265-276.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durhan, M., Bray, J., & Chermack, K. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2, 305-349.
- Lamy, P (2003, Noviembre). *Discurso pronunciado al recibir el Premio "Mundialista del año"*. Consejo Internacional del Canadá, Toronto. Disponible en [http://www.wto.org/spanish/news\\_s/sppl\\_s/sppl141\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl141_s.htm)
- Lang, J., Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2007). Job demands and job performance: The mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 116-124.
- \*Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-10.
- León, C., y Chinchilla, N. (2010). Conciliación laboral y familiar: ¿Es posible en tiempos de crisis? *Harvard Deusto Business Review*, 196, 56-62.
- \*Martín-Fernández, S., de los Rios, I., Cazorla, A., & Martínez-Falero, E. (2009). Pilot study on the influence of stress caused by the need to combine work and family on occupational accidents in working women. *Safety Science*, 47(2), 192-198.
- Martinez, R. (2006a). El modelo EFR: Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (I). *Capital Humano*, 202, 52-60.
- Martínez, R. (2006b). El modelo EFR: Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (II). *Capital Humano*, 203, 62-68.
- \*Masuda, A. D., McNall, L. A., Allen, T. D., & Nicklin, J. M. (2012). Examining the constructs of work-to-family enrichment and positive spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 197-210.
- Matsui, T., Ohsawa, T., & Onglatco, M. L. (1995). Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 178-192.
- \*Mayo, M., Pastor, J. C., Cooper, C., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Achieving work-family balance among Spanish managers and their spouses: a demands-control perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 331-350.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.
- \*McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- \*McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C., & Kinicki, A. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 53-76.
- Montero, M., Araque, R., & Rey, J. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47(10), 1440-1445.
- \*Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A., & Garrosa, E. (2009). Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 427-440.
- \*Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., & Garrosa, E. (2012). Elucidating the Role of Recovery Experiences in the Job Demands-Resources Model. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 659-669.
- \*Moreno-Jiménez, B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del cuestionario de interacción trabajo-familia (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337.
- Nanderam, D. R (2010). *Corporate social responsibility and employee engagement: an exploratory case study* (Tesis Doctoral). Minneapolis: Capella University. Disponible en <http://gradworks.umi.com/3398748.pdf>
- \*Olson, K. J., Huffman, A. H., Leiva, P. I., & Culbertson, S. S. (2013). Acculturation and individualism as predictors of work family conflict in a diverse workforce. *Human Resource Management*, 52(5), 741-769.
- Parkes, L., y Langford, P. (2008). Work - life balance or work - life alignment? *Journal of Management and Organization*, 14(3), 267-284.
- Parasurman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449-469.
- Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24, 128-147.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R. y Romeo, M.

- (2008). La auditoría del sistema humano para el análisis del comportamiento en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Jiang, X. (2013). *The influence of the culture on work-life balance in the Chinese context* (Master Thesis). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Ramos, B. (2014). Adaptation and validation of the Spanish Version of the "Survey Work-Home Interaction-NijmeGen" (SWING) to Spanish speaking countries. *Anales de Psicología*, 30 (1), en prensa.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Torres, L. (2013, Mayo). *Corporate Social Responsibility: the key to improve Work-Life Balance and Effectiveness?* Presentación en el 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology. Münster (Alemania).
- Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rothbard, N. P., & Dumas, T. L. (2006) Research perspectives: managing the work-home interface. In F. Jones, R. J. Burke & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp.71-89). Hove, UK: Psychology Press.
- Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56, 699-730.
- Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., y Cegarra-Navarro, J.G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29, 100-115.
- \*Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645-661.
- \*Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Mayo, M., & Moreno Jiménez, B. (2011). Work-home interaction and psychological strain: The moderating role of sleep quality. *Applied Psychology*, 60(2), 210-230.
- \*Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B., & Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 118-130.
- \*Sanz-Vergel, A. I., Garrosa, E., Gálvez, M., & Sebastián, J. (2008). Recovery strategies:mitigating the negative effects of work-family conflict on employee's wellbeing. *International Journal of Psychology*. Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, 43(3-4), 807.
- \*Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2012). The daily spillover and crossover of emotional labor: Faking emotions at work and at home. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 209-217.
- Schmidt, N., Colligan, M. J., & Fitzgerald, M. (1980). Unexplained physical symptoms in eight organizations: Individual and organizational analyses. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 305-317.
- \*Spector, P. E., Allen, T., Poelmans, S.A., Lapierre, L., Cooper, C. L., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., & Widerszal-Bazil, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60, 805-835
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sánchez, J. I., & Lu, L. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119-142.
- van Steenbergen, E., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 617-642.
- Stephens, M. A. P., Franks, M. M., & Atienza, A. A. (1997). Where two roles intersect: Spillover between parent care and employment. *Psychology and Aging*, 12, 30-37.
- Taylor, B. L., DelCampo, R. G., & Blancero, D. M. (2009). Work-family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 643-664.
- Urcelay, J. (2005). Responsabilidad social corporativa: La dimensión interna como cuestión previa. *Capital Humano*, 184, 34-39.
- \*Vera-Martínez, J. J., y Martín-Chaparro, M. P. (2009). Conciliación de la vida familiar y laboral: Estrategias de afrontamiento y reparto de las obligaciones familiares en parejas de doble ingreso. *Anales de Psicología*, 25(1), 142-149.
- \*Vieira, J. M., Ávila, M., & Matos, P. M. (2012). Attachment and Parenting: The mediating role of work-family balance in portuguese parents of preschool children. *Family Relations*, 61(1), 31-50.
- Wallace, J., & Young, M. (2008). Parenthood and productivity: A study of demands, resources and family-friendly firms. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 110-122.
- WorldatWork (2009). Employers plan to focus on engaging and retaining workers, not layoffs in 2009 [Noticia en foro]. Disponible <http://www.worldatwork.org/adimComment?id=30406>
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management and Organisation*, 18 (1), 53-63.

## EL ABSENTISMO LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR HOTELERO

### ABSENTEEISM AT WORK IN HOTEL EMPLOYEES

Jordi Tous-Pallarès Pallarès<sup>1</sup>, Raúl Flores Carrillo<sup>4</sup>, Tamara Soler Ponsell<sup>2</sup>, Margarita Ivette Espinoza Díaz<sup>3</sup>, Carolina Mayor Sánchez<sup>2</sup> y Llanos Patricia Tendero Rius<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Research Center for Behavior Assessment, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona. <sup>2</sup>Universitat Rovira i Virgili, Tarragona. <sup>3</sup>Universidad de Baja California (México). <sup>4</sup>Universidad de Guadalajara (México). <sup>5</sup>Psicóloga consultora

*El comportamiento absentista en el trabajo registrado tiene una base psicosocial ya que en el aparecen reflejados problemas de adaptación entre el individuo, el puesto de trabajo y los requisitos de calidad de servicio exigidos por la empresa. El presente trabajo analiza los estudios y trabajos de investigación que evalúan el comportamiento absentista en el sector hotelero y de la restauración. Los trabajos consultados emplean habitualmente registros de las incapacidades temporales (IT) como indicador del comportamiento absentista de los empleados. Los resultados ponen de manifiesto que se puede minimizar el impacto del absentismo a partir dos estrategias, mejorando los procesos de reclutamiento, selección y formación de los empleados y, evaluando las diferencias individuales y variables contextuales que se relacionan con una mejor calidad del servicio. La información revisada nos describe un escenario similar a la situación anterior a la crisis económica.*

**Palabras clave:** Comportamiento absentista, Calidad del servicio, Absentismo laboral, Trabajo de calidad hostelería.

*The registered absenteeism has a psychosocial basis in which there are problems between the workplace and quality of service requirements of its company. This paper analyses the research studies that evaluate the absentee behaviour in the hotel and catering industry. Consulted studies usually use registered sick leaves (IT) as an indicator of absentee employee behaviour. The results show that the impact of absenteeism can be minimized from different strategies: improving the recruitment of workers, selecting and training employees as good as they can and assessing individual differences and their contextual variables that are related to a better quality of service. The obtained information shows us a situation similar to the previous economic crisis.*

**Key words:** Absenteeism, Quality hotel trade work, Absentee behaviour, Quality of service.

#### **C** ONTEXTO

El absentismo laboral es aquella conducta de incumplimiento, por parte del empleado, de sus obligaciones laborales, que se caracteriza por el abandono o la ausencia de su puesto de trabajo por causas justificadas o no. A partir de la definición que aparece en el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2001) podemos determinar las dos características que definen una conducta absentista, la primera, relacionada con la "costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes ajenos al cargo" y, la segunda, de "abstención deliberada de acudir al trabajo". Ambas acepciones resultan útiles para entender que el hábito y la intencionalidad son los dos componentes conductuales del absentismo laboral.

El absentismo laboral se clasifica en dos tipos básicos en función de los parámetros anteriores: un absentismo regulado (AR) y un absentismo no regulado (ANR). El absentismo regulado (AR) se caracteriza porque las ausencias son previsibles,

tienen causas objetivas y han sido informadas previamente o en el preciso momento en que se producen (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes de trabajo con baja laboral o permisos no retribuidos para asuntos personales) (Molinera, 2001; Villaplana, 2012). En el absentismo no regulado (ANR) las ausencias no son previsibles y no tienen justificación (suelen ser faltas o abandonos del puesto de trabajo sin autorización de la empresa).

Con la crisis económica ha emergido un nuevo tipo de comportamiento absentista en el trabajo, el ausentismo presencial, que se caracteriza porque el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral (Martín-Molina, 2005). En todas las clasificaciones y tipologías de absentismo laboral, suele haber unanimidad a la hora de referirse al comportamiento individual intencional como el principal motivo de que se produzca y generalice el comportamiento absentista en una organización.

En España, se empieza a legislar sobre absentismo considerando que hay que tomar medidas sobre los individuos que se ausentan de su trabajo injustificadamente (Europa Press, 2013). Así, en el capítulo III sección cuarta, art. 52 "extinción del contrato de trabajo" apartado d) del Estatuto de los Trabajadores

*Correspondencia:* Jordi Tous-Pallarès Pallarès. Universitat Rovira i Virgili. Departament de Psicologia. Campus Sescelades – Edifici WO. 43007 Tarragona. España.  
E-mail: jordi.Tous@urv.cat

del 1980 (2013) aparece un párrafo en el que se afirma que *“...el contrato podrá extinguirse por faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas, pero intermitentes que alcancen el 20 por ciento de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o el 25 por ciento en cuatro meses discontinuos, dentro de un período de 12 meses siempre que el índice de absentismo del total de la plantilla del centro de trabajo supere el 5 por ciento en el mismo período de tiempo...”* Esta regulación define y encuadra al absentismo laboral no regulado, es decir, el que escapa al control por parte de la organización (Molinera, 2001).

Para medir el comportamiento absentista se han empleado tradicionalmente los registros de las incapacidades temporales (IT), es decir, el número de ausencias subsidiadas causadas por contingencias comunes (enfermedad común o accidente no laboral) o por contingencias profesionales (accidentes de trabajo y enfermedad profesional) debido a su obligatoriedad de registro y la relativa facilidad para conseguir datos. La tabulación y el análisis trimestral y anual de los datos de IT permiten disponer al investigador una línea base a partir de la cual comparar los resultados en IT de su empresa objeto de estudio y comparar el impacto del absentismo laboral con el de su sector de actividad y con las puntuaciones globales (Villaplana, 2012; UNIVALE, 2013).

La Encuesta de Coyuntura Laboral del Ministerio de Trabajo (ECL) y la Encuesta Trimestral de Coste Laboral (ETCL) del INE que se emplean para medir el absentismo laboral en España son las dos fuentes más referidas dado que para calcularlo se basan en los registros de IT obtenidos a partir de amplias muestras de todos los sectores de actividad (para la ECL la muestra es de 28.500 empresas y para la ETCL la muestra es de 12.730 empresas). Las mutuas de accidentes de trabajo disponen también de herramientas para evaluar el alcance del absentismo (como por ejemplo Reddis, 2003; Peiró, Rodríguez-Molina y González-Morales, 2008) que se basan en la explotación de registros propios obtenidos de las empresas en las que prestan sus servicios. En estos casos manejan también los registros de las IT pero desarrollan análisis estadísticos más detallados que les permiten identificar la distribución por sus causas, su frecuencia, duración y regularidad de las bajas laborales.

Para tener una visión global del impacto del absentismo laboral sobre la población empleada podemos recurrir a otras fuentes como los estudios que periódicamente encargan empresas consultoras especializadas en el reclutamiento y selección de personal para su cesión a otras empresas (Informes I y II Adecco sobre absentismo, 2009; 2012) o las organizaciones patronales (Informe PIMEC, 2011). Para el caso que nos ocupa, hay estudios publicados por asociaciones empresariales del sector hotelero que profundizan en la distribución de las IT entre los perfiles profesionales de hostelería. Son referencias interesantes las publicadas por la Asociación Empresarial de Cadenas de Restauración Moderna (FEHRCAREM, 2009), las de la Federación de Empresarios de Hostelería y Restauración (FEHR, 2008) o las encargadas por la Associació Hotelera de Salou-Cambrils - Platja de la Pine-

da (Reddis, 2003). A pesar de que sus análisis estadísticos se centran en el cómputo y descripción de las IT y sus causas, resultan de gran interés tanto para la investigación como, sobre todo, para sensibilizar a las empresas de los costes del comportamiento absentista en el trabajo y de la necesidad de intervenir sobre él (Villaplana, 2012).

Por otra parte, con la publicación e implantación de la ley de prevención de riesgos laborales (LPRL, 1995), el análisis del comportamiento absentista en el trabajo cobra gran interés ya que permite relacionarlo con las condiciones de trabajo del puesto, con su posible relación entre las enfermedades y las ausencias del trabajo por motivos de salud y con los riesgos físicos y psicosociales que pueden presentarse en el lugar de trabajo, tal como apunta el Reglamento de los Servicios de Prevención en su artículo 37.3.d. En consecuencia, el análisis de todos los registros IT como indicador de las conductas absentistas en el trabajo puede ser de gran ayuda para identificar y corregir determinados riesgos del puesto, relacionando sintomatologías psicosociales y, en definitiva, para adaptarlo al estado de salud efectivo de cada persona (Vértice, 2008).

Las condiciones de trabajo en hostelería juegan un papel importante en el proceso que conduce a los trabajadores a comportarse de forma absentista. Hay una serie de factores específicos en cada empresa: presiones temporales, horarios, organización del trabajo, falta de reconocimiento, etc., que es preciso conocer y poder determinar su posible influencia en el comportamiento absentista. Algunas categorías de absentismo laboral pueden relacionarse directamente con los accidentes de trabajo (por ejemplo unas exigencias físicas elevadas pueden desembocar en absentismo por lesiones), mientras que en otros casos (absentismo de corta duración, o ausencia sin autorización) son menos evidentes las relaciones.

## INDICADORES E IMPACTO DEL COMPORTAMIENTO ABSENTISTA DEL TRABAJO EN HOSTELERÍA

Si bien el indicador más utilizado para analizar el impacto del absentismo laboral en la empresa se basa en el registro de las horas perdidas asociadas a las IT, este indicador no nos permite abordar toda la complejidad del fenómeno absentista, por lo que es necesario recurrir a otros indicadores adicionales que nos permitan registrar y analizar las ausencias no subsidiadas, relacionadas o no relacionadas con la salud, que pueden estar justificadas o no y que, a menudo escapan del control por no existir o no tener implantados en las empresas mecanismos de registro eficaces.

En las últimas estadísticas oficiales españolas publicadas (ECL, 2010; ETCL, 2012) se observa que un 78% del total de las horas de trabajo perdidas se deben a causas de incapacidad temporal (IT) de las que los permisos remunerados representan un 11%. El absentismo no regulado o relacionado con ausencias no justificadas representa solo un 3% del total de las horas de trabajo perdidas. Estos resultados son bastante similares a los que se publican en el estudio de la patronal PIMEC (Pimec, 2011) donde

aparece un dato preocupante ya que las bajas por incapacidad temporal (IT) representan un porcentaje del 65% de las horas no trabajadas por causas ocasionales.

A partir de los registros de las IT de una empresa se pueden calcular diversos parámetros de interés para comprar la frecuencia y distribución del absentismo laboral de cada organización, su proporción de empleados ausentes y la relevancia que tiene en determinados puestos, centros o departamentos. El control de estos parámetros se realiza en la mayoría de empresas de forma manual o automáticamente a partir de los datos que facilitan los instrumentos de control de la presencia/ausencia. Los resultados obtenidos mediante este sistema reflejan una visión general de los porcentajes y las causas de pérdida de horas efectivas de trabajo en cada uno de los grupos profesionales o sectores de actividad (AEDIPE, 2006).

La preocupación por el absentismo laboral en el sector hotelero aparece a partir de la publicación de estadísticos que señalan que las IT representaban el 75,3% del total de las horas perdidas o no trabajadas (Reddis, 2003). Estos resultados sirvieron de base para iniciar nuestros trabajos de investigación en el sector hotelero.

Aunque la mayor parte de los casos registrados formaban parte de las categorías de absentismo previsible, un 24,7% pertenecían a la categoría de ausencias no previsible y sin justificación (Tous-Pallarès y Tendero, 2006). Los porcentajes de horas perdidas por este tipo de ausencias sobre el total de horas que debería haber trabajado representaba un promedio de un 8,7% en los 25 establecimientos que configuraban la muestra del estudio. Se trataba de una tasa alta debido a que en algunos establecimientos se aproximaba al 12%. Sospechamos que posiblemente en las ausencias se podrían ocultar algún otro tipo de motivo difícil de evaluar a partir de los estadísticos y registros empleados.

Empleando los mismos sistemas de registro, durante el año 2007 se replicó el estudio anterior con la misma muestra de establecimientos del sector hotelero. El dato más significativo registrado es el descenso en un 3% del promedio de horas de trabajo perdidas sobre el volumen total de horas de trabajo. A pesar de ser menor que en el estudio inicial, la tasa del 5,7% puede ser considerado como una tasa alta debido si se considera el total de horas que debería haber trabajado (Tous-Pallarès y Tendero, 2007).

En otros estudios realizados en el sector hotelero (Tous-Pallarès, González-Massot y Tendero, 2008) la incapacidad temporal (IT) por contingencias comunes continúa a la cabeza de los registros de absentismo laboral en todas las categorías profesionales ya que representa el 61% de las IT. Se observan diferencias entre los profesionales del sector que desempeñan puestos en las categorías laborales más bajas de los que ocupan categorías superiores. En el primer caso las contingencias comunes representan un volumen más importante de horas perdidas en la organización, concretamente un 8%.

En trabajos publicados posteriormente (Tous-Pallarès, 2009;

Tous-Pallarès, 2011), más del 80% de las compañías del sector hotelero disponen de sistemas para el registro del absentismo laboral, y comparan los índices de absentismo por puestos de trabajo, departamento, grupo o categoría de los empleados. Esta evaluación se orienta hacia la identificación de los puestos de trabajo y las áreas en las que se produce una mayor incidencia de este fenómeno, siendo los empleados que ocupan puestos más bajos los que suelen tener más accidentes laborales en comparación con categorías profesionales superiores (González-Santa Cruz, Sánchez-Cañizares y López-Guzmán, 2011).

La crisis económica genera una falta de empleo y una inseguridad que se acrecienta en un sector estacional como el de la restauración y la hotelería en el que se precisa a menudo profesionales con poca cualificación para contratos temporales. El análisis de los datos obtenidos en el sector a partir del inicio de la crisis nos indica que el impacto del comportamiento absentista se reduce. Así, esta diferencia se observa comparando los dos informes sobre el absentismo (Adecco, 2009; 2013) donde se pasa del 5,35% del 2009 al 4,3% del 2013. La diferencia es de un punto menor del promedio de horas de trabajo perdidas sobre el volumen total de horas de trabajo. A pesar de todo, aunque disminuyan las conductas absentistas en el trabajo no reguladas, aparecen pautas de ausentismo presencial que son indicadoras de desajuste entre individuo, puesto y contexto.

Las estadísticas más recientes del sector (FEHT, 2012) señalan que el 82% de las empresas de hostelería y restauración moderna tienen sistemas de control del absentismo, aunque sólo el 17% tiene planes de gestión del absentismo que utilizan, para mejorar no sólo las estrategias de control sino también el impacto en la actividad empresarial. Un 73% de las empresas del sector hotelero ya emplean alguna técnica de reducción del absentismo, aunque en la mayoría de ellas su intervención se apoya fundamentalmente en el abordaje legal. El convenio vigente para el sector de la hostelería establece que, con el fin de prevenir el absentismo laboral (regulado en el artículo 52.d) del Estatuto de los Trabajadores (2013) es conveniente emplear parámetros objetivos de medida (Molinera, 2001). Así, se considera absentismo cuando el trabajador/a supere, de forma intermitente, el número de once faltas de asistencia, aunque estas sean justificadas, en jornadas hábiles dentro del año natural en curso. El resto de ausencias no son computadas como faltas si duran más de cuatro días consecutivos y una hospitalización y/o intervención quirúrgica (Romay, 2003).

Todas estas medidas nos proporcionan información sobre solo uno de los tipos de conducta absentista en el trabajo - absentismo regulado-, siendo más difícil obtener información del ausentismo no regulado (Obeso, 2008). Se necesitan otros instrumentos para obtener más información que para actuar sobre su prevención, en el caso de las contingencias profesionales (Adecco, 2013). En estos casos la falta de información limitará las posibilidades de establecer mecanismos de vigilancia de la salud o de medidas correctoras. Pero en muy pocos casos estas medidas nos permitirán

establecer una relación objetiva de causas y consecuencias que nos lleven a una evaluación eficaz de patologías derivadas del estrés sin recurrir al empleo de encuestas o test. Existen encuestas y test que permiten asociar o descartar la naturaleza psicosocial de la IT.

### ABORDAJE PSICOSOCIAL DEL COMPORTAMIENTO ABSENTISTA EN HOSTELERÍA

La mayoría de trabajos de investigación analizados hasta este momento sobre absentismo laboral se centran en analizar los datos que proporcionan los sistemas de registro y control de presencia/ausencia que implantan la empresa para sus empleados. El empleo de registros en hostelería se justifica por el objetivo de minimizar los costes para las organizaciones y prestar servicios que pretenden ser de una mayor calidad. Se considera que las ausencias esporádicas o continuadas al trabajo, ya sean estas justificadas o no, crean un mal clima grupal que disminuyen la calidad del servicio de los profesionales. Por otra parte, la ausencia de compañeros o compañeras del equipo significará un aumento en la carga de trabajo del empleado que no se ausenta (Sánchez-Cañizares, López-Guzmán y Millán-Vázquez de la Torre, 2007; Tous-Pallarès, 2011a).

A lo largo del período comprendido entre el año 2001 y el 2013 han aparecido algunos sistemas nuevos para evaluar y registrar el comportamiento absentista en el trabajo algunos de ellos basados en las nuevas tecnologías multi-herramientas o Apps (Egarasat, 2012). A pesar de emplear instrumentos y tecnologías de control sofisticadas no resultan aún lo suficientemente eficaces para obtener información relevante que pueda relacionar los motivos que llevan a desarrollar el comportamiento absentista con las habilidades, el contenido del puesto, el contexto y otras variables de tipo individual y organizacional. Por otra parte, los test, los auto-registros, los registros externos y las encuestas de autoevaluación son útiles para obtener información sobre variables conductuales e individuales tales como, las habilidades requeridas en el puesto de trabajo, el clima del equipo de trabajo (Tous-Pallarès, Bonasa-Jiménez, Mayor-Sánchez y Espinoza-Díaz, 2011b), el liderazgo íntegro y las diferencias individuales (Vigil-Colet, Morales-Vives, Camps, E, Tous-Pallarès y Lorenzo-Seva, 2013). La aplicación de estos instrumentos en el contexto de una organización de servicios hoteleros suele resultar muy compleja dada la población tan heterogénea culturalmente que suele trabajar en hostelería (Nova, 2010).

Algunas empresas y grupos del sector hotelero habían iniciado a partir de 2001 proyectos de intervención coincidiendo con las evaluaciones de los factores psicosociales que les exigía la ley (Peiró, 2000; Peiró, Rodríguez y González-Morales, 2008) o se centraban en la gestión de las problemáticas particulares derivadas del trabajo con personas. Desarrollaron programas de formación para mejorar la calidad del servicio que ofrecían sus empleados, desarrollaron programas de fidelización para evitar la rotación y enriquecieron y dieron contenido

a todos los puestos de trabajo del hotel. Pero, con el inicio de la crisis económica, alrededor del año 2008, se generó una alta demanda de empleo en el sector, ya que éste resistió los primeros achaques de la crisis (Adecco, 2009). La inseguridad de los empleados que ocupan puestos en que se precisa a menudo poca cualificación para ser contratado y al tratarse de un sector muy estacional llevó a suponer que el comportamiento absentista disminuiría sustancialmente (Adecco, 2013).

El análisis de los datos obtenidos en el sector hotelero a partir de la crisis económica y sus condicionantes demuestran que prevalecen las conductas absentistas en el trabajo que son más indicadoras de desajuste entre individuo-puesto-contexto que de la intencionalidad personal. Para complementar la información obtenida mediante estas estadísticas y registros será necesario desarrollar instrumentos para registro de las características del comportamiento de los absentistas. A partir de la aplicación de instrumentos para la autoevaluación y la hetero-evaluación de la conducta absentista en el trabajo por parte del empleado que lo realiza y por parte de los otros empleados que trabajan con él (Tous-Pallarès, 2013). Así se puede contrastar y cumplimentar la información para configurar explicaciones convincentes que relacionen las causas, los motivos, la duración y las justificaciones de las ausencias en el trabajo. Sus resultados permiten análisis más completos sobre los motivos más frecuentes de ausencia y el contexto en que se justifican las causas de los que se consiguen con el análisis y la comparación de los datos de absentismo de cada una de las ausencias que se registran en el sector (Jiménez-Galindo y Romay-López, 2005).

Podemos organizar la investigación en la que se basa la intervención psicosocial sobre el comportamiento absentista en hostelería en una serie de resortes de acción en los que se sustenta:

Un primer resorte lo constituye el grado de adecuación que existe entre individuo y puesto de trabajo siendo el rediseño de puestos de trabajo de la hostelería la estrategia de intervención más empleada y efectiva para la prevención psicosocial ya que los resultados indican que para puestos o grupos de puestos con escaso reconocimiento social, con condiciones o sueldos precarios, sin oportunidades de promoción, o con puestos de trabajo pobres en contenido, el comportamiento absentista es más frecuente (Tous-Pallarès, 2009; 2011a). Este elemento representa un indicador clave para explicar el ajuste o desajuste entre condiciones de trabajo, expectativas del trabajador y satisfacción que le reporta (González-Santa Cruz, Sánchez-Cañizares y López-Guzmán, 2011). Los registros de absentismo obtenidos en diversos estudios reflejan, de alguna manera, posibles problemas derivados de adaptación de las personas a puestos de trabajo que se consideran pobres o con altas exigencias psicosociales del trabajo (Tous-Pallarès, González-Massot y Tendero, 2008). También se pueden establecer relaciones entre las exigencias físicas elevadas del puesto de trabajo y el absentismo por lesiones y, entre el absentismo de corta duración y su justificación médica, que muchos autores relacionan más con la falta de satisfacción y de motivación la-

boral (Rhodes y Steers, 1990; Rodríguez, Samaniego y Ortiz, 1998; Rodríguez, 2004).

Un segundo resorte de acción parte de considerar al comportamiento absentista como una forma más de conducta contraproducente en el trabajo y se relaciona tanto con el clima grupal percibido como con las diferencias individuales (Ones y Viswesvaran, 2001). En el absentismo laboral suelen reflejarse errores cometidos en la asignación a un puesto según competencias mal contrastadas en el proceso de selección, la insatisfacción laboral derivada, una falta de formación o formación inadecuada para las tareas que desempeña, conflictos grupales o colectivos, relacionados por diversos autores como causa de bajo desempeño laboral y profesional (Ones, Viswesvaran, y Schmidt, 2003). Para intervenir sobre el absentismo laboral en hostelería desde esta perspectiva debe realizarse el análisis de las diferencias individuales de los empleados e incorporar los resultados en el desarrollo de procedimientos de reclutamiento, selección y clasificación que sirvan para detectar los perfiles más adecuados (Tous-Pallarès, 2013). Si la vivencia de trabajo representa a los empleados seleccionados una experiencia positiva, con posibilidades de promoción y permanencia en la empresa, el fenómeno del comportamiento absentista se reduce. En los puestos de alto nivel, en los que el reconocimiento y la vivencia del trabajo son gratificantes y significativos puede llegar a ser inexistente.

Una tercera vía apostaría por realizar acciones globales de evaluación multinivel sobre el contexto organizacional relacionados con la base psicosocial del comportamiento absentista en el trabajo (Salanova, 2009). Este enfoque cobra una gran importancia en hostelería ya que sirve para determinar los motivos de afectación desigual del absentismo entre los empleados que ocupan en los distintos puestos de la organización y entre empleados que pertenecen a grupos distintos a pesar de ocupar puestos similares en la organización. Las encuestas pueden ser también unos buenos indicadores de los problemas y conflictos de relación interpersonal, de problemas en localización del rol a desempeñar en el equipo que repercuten sobre la salud ocupacional de los trabajadores, su calidad de vida y la calidad del producto o servicio que ofrece su empresa (Tous-Pallarès, 2011). En consecuencia, la evaluación del absentismo laboral desde esta perspectiva deberá incorporar instrumentos para evaluar el clima percibido en la organización, la motivación y la satisfacción laboral (Litwin y Stringer, 1968; González-Romá, Väänänen, Caballer, Peiró y Kivimäki, 2005) así como para medir las dificultades de desarrollo profesional. Por otra parte, los índices elevados de absentismo en una organización pueden contagiar al grupo o equipo de trabajo ya que puede éste percibir un aumento de la carga de trabajo, dificultad en organización de tiempo libre, etc. y por tanto, influir en su cohesión.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Llegados a esta situación podemos afirmar que existe un cierto grado de acuerdo para determinar que el absentismo labo-

ral en el contexto de los servicios y hotelería se trata de una conducta originada por multiplicidad de causas, que se puede aprender por el simple hecho de estar en contextos en los que el clima grupal u organizacional tiene efecto facilitador, donde existe poca integridad o una cultura de poco control y permisividad. Independientemente de la causa que origine el absentismo en el trabajo, disponer de información de la conducta absentista, es para la prevención de riesgos laborales y recursos humanos, un indicador clave que permite asociar los problemas ocupacionales a causas objetivas sobre las que desarrollar medidas correctivas o acciones preventivas operativas (Díaz-Muñoz, Arroyo y Rodríguez, 2000).

El conocimiento de los posibles factores que influyen facilita las vías de actuación efectivas ya que una actuación genérica no obtendrá nunca los resultados pues no se actúa sobre la causa del problema. Antes de emprender una acción correctora es preciso determinar cuáles son las causas para poder actuar con eficacia. Un comportamiento absentista generalizado o sin control en una empresa puede tener consecuencias tanto para la propia organización como para las personas que la conforman, pasando a ser un problema psicosocial, en el que se pone de manifiesto tanto problemas derivados del ajuste del individuo al puesto de trabajo como otros problemas de organización.

Hasta aquí hemos visto como el comportamiento absentista en el trabajo en el sector hotelero tiene consecuencias tanto para la organización como para las personas que la conforman por lo que resultará fundamental intervenir desde los mecanismos de prevención (Cooper, Quick y Schabracq, 2009). Las políticas de reducción pueden instaurarse desde la prevención, la reducción o facilitando el reingreso de las personas que han sufrido baja (Jiménez-Galindo y Romay-López, 2005).

En primer lugar, y desde una perspectiva de prevención de riesgos, es preciso plantearse una reducción del absentismo como reacción a unas condiciones de trabajo inadecuadas (Markussen, Røed, Røgeberg y Gaure, 2011). Es evidente el importante papel que juega una adecuada gestión de la Prevención de Riesgos Laborales que permita la identificación de los riesgos y la puesta en práctica de las medidas necesarias para minimizarlos, reduciéndose por tanto su incidencia sobre la salud de los trabajadores (Benavides, Benach y Moncada, 2003). En este proceso no debe olvidarse el papel de la vigilancia de la salud de manera que permita la detección precoz de los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud, la detección de los trabajadores especialmente sensibles a ciertos riesgos (Bardera, Osa y González-Camino, 2002; Cárcoba-Alonso, 2005; Campos-Soria, Ortega-Aguaza y Ropero-García, 2009). Toda esta información facilitará la toma de decisiones referidas al diseño adecuado de las tareas, los equipos y el entorno, partiendo de la reflexión sobre la adaptación entre la organización de trabajo y los condicionantes de la misma (Díaz-Muñoz, Arroyo y Rodríguez, 2000).

Otro de los aspectos a considerar en segundo lugar son las exigencias del trabajo y diseñarlo de manera que sus exigen-

cias sean equilibradas y considerar estos parámetros en el proceso de reclutamiento, selección y asignación al puesto (Tous-Pallarès, 2013) lo que significa atender al entorno físico y a las exigencias del trabajo tanto físicas como psicológicas. Para la prevención es necesario identificar cómo viven los trabajadores la situación de trabajo, "tomar la medida" de las demandas del trabajo y favorecer el equilibrio entre las demandas y los recursos de las personas para dar respuesta (Tous-Pallarès y Nogareda-Cuixart, 2013). Las recomendaciones para la actuación se basan en los principios de intervención psicosocial, es decir, en diseñar las tareas y su organización, así como el entorno en el que se realiza el trabajo, teniendo en cuenta el elemento humano del sistema, y partiendo de un análisis que permita determinar las principales fuentes de estrés (Bardera, Osca y González-Camino, 2002).

Algunos aspectos concretos a mejorar en el sector hotelero son; aumentar el interés intrínseco del trabajo, posibilitar la definición de trayectorias profesionales motivadoras, establecer vías para el reconocimiento del trabajo realizado, adecuar el entorno físico, procurar una buena conciliación de la vida laboral y familiar, adaptar las tareas en función de la edad o de los niveles de formación de los trabajadores, aumentar del control efectivo sobre el trabajo y procurar la flexibilidad temporal (Sánchez-Cañizares, López-Guzmán y Millán-Vázquez, 2007; Tous-Pallarès, 2011).

Resumiendo los principios de prevención de la conducta absentista, podemos basarnos en el concepto de bienestar en el trabajo y citar las cinco categorías de prácticas saludables en el entorno de trabajo: conciliación, desarrollo personal, seguridad y salud, reconocimiento e implicación del trabajador (Tous-Pallarès y Nogareda-Cuixart, 2013). Tanto desde la organización como a nivel individual, deben evitarse e intentar cambiar los malos hábitos, promoviendo y adquiriendo, por el contrario, conductas saludables (Salanova, 2009; Tous-Pallarès y Nogareda-Cuixart, 2013).

## REFERENCIAS

- Allegro, J.T. (1996). *Sickness Absence*. Hove: Psychology Press.
- AEDIPE (2006). *La incapacidad temporal supone el 80% del absentismo laboral de las empresas*. Recuperado de: <http://www.fundacionprevent.com/Fundacion/pdf/49.pdf>
- Adecco (2009). *I Informe Adecco sobre absentismo*. Madrid: Grupo Adecco.
- Adecco (2013). *II Informe Adecco sobre absentismo*. Madrid: Grupo Adecco.
- Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (2004). *Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes*. Recuperado de: [http://www.amat.es/cd\\_enfermedad\\_comun.php](http://www.amat.es/cd_enfermedad_comun.php)
- Bardera, P., Osca A. y González-Camino, G. (2002). Influencias del estrés y la satisfacción laboral sobre la propensión al abandono de la organización, el absentismo y la accidentalidad. *Ansiedad y Estrés*, 8 (2-3), 275-284.
- Benavides, F. G., Benach, J., & Moncada S. (2003). Working conditions and sickness absence: A complex relation. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 55(5), 357-368.
- Campos-Soria, J. A., Ortega-Aguaza, B., & Ropero-García, M. A. (2009). Gender segregation and wage difference in the hospitality industry. *Tourism Economics*, 15(4), 847-866.
- Cárcoba Alonso, A. (2005). De la seguridad e higiene a la salud laboral. Algunos elementos críticos a la luz de los 10 años de la LPRL. *Revista Técnica de Salud Laboral y Prevención*, 12, 161-186.
- Cooper C.L. Quick, J., & Schabracq, M. (2009). *International Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester, UK: Wiley - Blackwell.
- Díaz-Muñoz, R., Arroyo, S., y Rodríguez, J. (2000). *Tiempo de trabajo no realizado: ausencia y absentismo laboral*. Málaga: Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Egarsat (2012). *Absentismo y competitividad: App profesional multi-herramienta para la medida del absentismo laboral y la competitividad*. Recuperado de: <http://www.absentismo.egarsat.es/Actualidad/Actualidad-Egarsat/Egarsat-lanza-la-primera-app-profesional-multiherramienta-sobre-absentismo-laboral-y-competitividad>
- EU-OSHA, Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2012). *Encuesta de opinión paneuropea sobre seguridad y salud en el trabajo. Resultados representativos de 36 países europeos participantes para la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo*. Recuperado de: <http://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/>
- Europa Press (2013). *Anteproyecto de la Ley de Mutuas: lucha contra el absentismo laboral injustificado*. Recuperado de: <http://www.europapress.es/videos/gobierno-perseguira-absentismo-laboral-20131205175141.html>
- FEHRCAREM (2009). *Estudio sobre absentismo en la restauración moderna*. Madrid: Asociación Empresarial de Cadenas de Restauración Moderna.
- FEHR (2012). *Estudio sobre absentismo laboral en el sector hostelero*. Madrid: Federación de Empresarios de Restauración.
- González-Santa Cruz, F., Sánchez-Cañizares, S. M. y López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1047-1068.
- González-Romá, V., Väänänen, A., Ripoll, P., Caballer, A., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2005). Psychological climate, sickness absence and gender. *Psicothema*, 17(1), 169-174.
- Jiménez-Galindo, J. F. y Romay-López, R. (2005). *La gestión del absentismo por incapacidad laboral*. Madrid: Dykinson, D.L.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.



JORDI TOUS-PALLARÈS PALLARÈS, RAÚL FLORES CARRILLO,  
TAMARA SOLER PONSELL, MARGARITA IVETTE ESPINOZA DÍAZ,  
CAROLINA MAYOR SÁNCHEZ Y LLANOS PATRICIA TENDERO RIUS

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*. BOE número 269, de 10 de noviembre.
- Markussen, S., Røed, K., Røgeberg, O. J., & Gaure, S. (2011). The anatomy of absenteeism. *Journal of Health Economics*, 30(2), 277-292.
- Martín-Molina, A. (2005). Estar y no ser: el absentismo presencial. *Capital Humano*, 188, 90-95.
- Molinera, F. J. (2001). *Absentismo Laboral*. Madrid: Confemetal.
- Morales, M. G., Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2011). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Universitat de Valencia.
- MTAS (2010). *Encuesta de Coyuntura Laboral*. Recuperado de: <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2010>
- MTAS (2012). *Encuesta de Coyuntura Laboral*. Recuperado de: <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2012>
- MTAS (2013). *Estatuto de los trabajadores*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social
- Nova, F. (2010). Satisfacción laboral y burnout en trabajo poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3), 255-265
- Obeso, C. (2008). *Guía práctica para la gestión del absentismo*. Barcelona: Egarsat.
- Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (2001) Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 31-39.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (2003). Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17, 19-38.
- Peiró, J. M. (2000) Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: the AMIGO model as the basis of the prevenlab/psicosocial methodology. *Psychology in Spain* 4(1), 139-166.
- Peiró, J. M. Rodríguez, I. González-Morales, G. (2008). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: UNIVALE.
- PIMEC (2011) *Absentismo laboral en tiempos de crisis*. Conferencia: Barcelona abril de 2011. Recuperado de: <http://web.pimec.org/es/actualitat/noticies/estudio-absentismo-laboral-en-tiempos-de-crisis>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=absentismo>
- Reddis (2003). *Informe del absentisme al sector hotelero de costa*. Tarragona: Mútua Reddis.
- Ribaya-Mallada, F. J. (2007). Un nuevo absentismo, ¿justificado? *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 15, 40-44.
- Romay, R. (2003). *Análisis retrospectivo de la prestación por incapacidad laboral*. *Propuestas de gestión*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense.
- Salanova, M. L. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58. Wolters Kluwer España.
- Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T. J. y Millán-Vázquez, G. (2007). *La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: análisis empírico en la provincia de Córdoba*. Tesis doctoral. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Sánchez-Cañizares, S. M., Artacho-Ruiz, C. y Fuentes-García, F. (2010). El rol mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la percepción del empleado sobre el entorno laboral y su compromiso organizativo. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social*, 333, 207-230.
- Tous-Pallarès, J. (2009). *Análisis del comportamiento absentista en el sector hotelero*. Oviedo: Septem.
- Tous-Pallarès, J. (2011). *Aspectes psicosocials de la qualitat de vida laboral en el sector hotelero*. Tarragona: Servei de Publicacions URV.
- Tous-Pallarès, J. (2013). *Jobs-IN: aplicativo para automatizar los procesos de reclutamiento y selección en el sector hotelero*. Tarragona: Valortec-Talencia.
- Tous-Pallarès, J., Bonasa-Jiménez, M. P., Mayor-Sánchez, C., y Espinoza-Díaz, I. M. (2011). Escala de Clima Psicosocial en el Trabajo: desarrollo y validación. *Anuario de Psicología*, 34, 1, 214-226.
- Tous-Pallarès, J. y Nogareda-Cuixart, C. (2014) El comportamiento absentista en el sector hotelero. *Revista INSHT, (en prensa)*.
- Tous-Pallarès, J. & Tintero, LL. P. (2006). Evaluation of the labour absenteeism in the sector services: psycho and organizational aspects. *Revista Humanitatis*, 9, 90-116.
- Tous-Pallarès, J. y Tintero, LL. P. (2007). Indicadores del absentismo laboral en la calidad del servicio del sector soteletero. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente*, 5, 22-45.
- Tous-Pallarès, J., Tintero, LL. P. y González-Massot, G. (2008). Promoción de la calidad de vida laboral a través del análisis del comportamiento absentista. En Tous-Pallarès, J. et al. (Coord.), *Psicología de la Salud Ocupacional (2): Promoción de la Salud Ocupacional*. (pp.156-180). Barcelona: Publidisa.
- UNIVALE (2013). *Cálculo orientativo del coste de tu Absentismo* [http://www.umivale.es/portal/cms/servicios/competitividad\\_y\\_salud/competitividad\\_y\\_salud/costes\\_absentismo/index.html](http://www.umivale.es/portal/cms/servicios/competitividad_y_salud/competitividad_y_salud/costes_absentismo/index.html)
- Vértice (2008). *Prevención de riesgos laborales en hostelería*. Madrid: Publicaciones Vértice.
- Vigil-Colet, A., Morales-Vives, F., Camps, E., Tous-Pallarès, J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). Development and validation of the Overall Personality Assessment Scale (OPERAS). *Psicotema*, 25, 100-106.
- Villaplana, M. (2012). *El absentismo laboral por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes en el periodo 2005-2010*. Tesis doctoral. Murcia: Universidad de Murcia.



# VICTIMIZACIÓN INFANTO-JUVENIL EN ESPAÑA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE ESTUDIOS EPIDEMIOLÓGICOS

## CHILDHOOD AND YOUTH VICTIMIZATION IN SPAIN: A SYSTEMATIC REVIEW OF EPIDEMIOLOGICAL STUDIES

Noemí Pereda, Georgina Guilera y Judit Abad  
Universitat de Barcelona

Con el objetivo de conocer el estado de la investigación en España sobre la victimización de menores, se ha llevado a cabo una revisión sistemática de aquellas publicaciones que hayan proporcionado tasas de victimización de menores españoles, a partir de los propios reportes de éstos. Se realizó una búsqueda electrónica en las bases de datos Medline, PsycINFO, SciELO, Scopus y Latindex mediante terminología relativa a la infancia, la victimización y la procedencia geográfica de la muestra de estudio. Se seleccionaron 61 artículos, publicados entre el año 1994 y el 2010, en diversas revistas nacionales y, principalmente, sobre experiencias de victimización por iguales. Los trabajos españoles se centran, de forma mayoritaria, en una única forma de victimización, evaluada con instrumentos diversos y no adaptados a nuestro contexto sociocultural, lo que dificulta conocer la incidencia de otros tipos de violencia y la comparativa con trabajos internacionales.

**Palabras clave:** Victimología, Infancia, Adolescencia, Epidemiología, Revisión.

In order to reach a global vision of the research carried out in Spain about child victimization, we have conducted a systematic review of publications providing rates of victimization from the adolescents own self-reports. We searched the electronic databases Medline, PsycINFO, SciELO, Scopus and Latindex using terminology related to childhood, victimization and the geographical origin of the study sample. We selected 61 articles, published between 1994 and 2010, in different national journals and assessing, most of them, peer victimization experiences. Spanish studies are focused, mainly, in one specific form of victimization affecting children. Different instruments to obtain the data are used, not being adapted to our social and cultural context. This makes difficult to determine the incidence of other types of violence in Spanish children and to conduct comparisons with other international studies.

**Key words:** Victimology, Childhood, Adolescence, Epidemiology, Review.

La victimización interpersonal, entendida como el daño o perjuicio causado a una persona por el comportamiento contrario a las normas sociales de otra persona o grupo de personas (Finkelhor, 2008), afecta a un importante grupo de niños y adolescentes en todas las sociedades en las que ha sido estudiada. Ya en 1996, la Asamblea Mundial de la Salud expresó particular preocupación por los elevados niveles de violencia que debían afrontar los niños (resolución WHA49.25), constituyéndose en uno de los problemas de salud pública y comunitaria más graves a desafiar (Krug, Dahlberg, Mercy, Zwi y Lozano, 2002).

Si bien es cierto que en la actualidad existe una mayor sensibilización social, una formación más especializada por parte de los profesionales y un importante desarrollo de programas de prevención y detección ante estos casos, la infancia sigue encontrándose en situación de especial riesgo ante la violencia y sus efectos adversos. Esta vulnerabilidad infantil ha promovido una reciente línea de estudio denominada victimología del desarrollo (Finkelhor, 2007) desde la que se ha constatado que

los niños sufren la misma victimización que los adultos pero, a su vez, se encuentran en una posición de mayor riesgo para la vivencia, directa o indirecta, de otras muchas victimizaciones vinculadas, principalmente, a su nivel de dependencia y falta de autonomía (Finkelhor y Dziuba-Leatherman, 1994).

En este contexto, se ha producido un creciente interés general por el fenómeno de la victimización infanto-juvenil (Kendall-Tackett y Giacomoni, 2005), si bien la mayoría de trabajos se han centrado en un único tipo de victimización, obviando que las víctimas de una única forma de violencia son muy poco frecuentes (véase Finkelhor, Ormrod y Turner, 2007) y fragmentándose la investigación en el campo de la victimología del desarrollo. Los trabajos que tienen en cuenta una extensa gama de victimizaciones obtienen porcentajes de victimización considerables, así entre el 60,6% y el 67% de los menores encuestados informa haber experimentado una o más victimizaciones en el último año (e.g., Ellonen y Salmi, 2011; Finkelhor, Turner, Ormrod y Hamby, 2010; Romano, Bell y Billette, 2011). A su vez, trabajos centrados en la evaluación de diversas formas de maltrato y abuso sexual graves, muestran porcentajes de afectación de cerca de un 20% (Radford et al., 2011).

Cabe destacar que centrarse en una única forma de violencia, como se ha llevado a cabo mayoritariamente, impide considerar los frecuentes y graves casos de poli-victimización, o acumulación de diferentes tipos de victimización en la vida de

*Correspondencia:* Noemí Pereda. Grup de Recerca en Victimització Infantil i Adolescent (GREVIA). Institut de Recerca en Cervell, Cognició i Conducta (IR3C). Universitat de Barcelona. Passeig Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona. España.  
E-mail: npereda@ub.edu



un niño o niña y las serias consecuencias que puede suponer a lo largo de su desarrollo (Turner, Finkelhor y Ormrod, 2010).

En España, los estudios publicados hasta el momento se han centrado, preferentemente, en encuestas dirigidas a grupos de edad adultos, mayores de 16 años (Luque Reina, 2006), o se han llevado a cabo, en la mayoría de casos, con los datos obtenidos de los servicios de protección al menor de las diversas Comunidades Autónomas (véanse por ejemplo, Saldaña, Jiménez y Oliva, 1995; Sanmartín, 2002) existiendo un gran desconocimiento social respecto a la extensión de la victimización en niños y adolescentes a partir de sus propias respuestas. Conocer la incidencia de las diversas formas de victimización en los grupos de edad más jóvenes, por tanto, constituye una necesidad imperiosa en nuestro país. La importancia de esta información, obtenida directamente de los propios menores, y no de expedientes oficiales o informes profesionales, radica en el desconocimiento que suele existir por parte de los organismos oficiales respecto a este tipo de situaciones (Finkelhor y Ormrod, 2001).

## OBJETIVO

Teniendo en cuenta estas necesidades, el objetivo del presente estudio es analizar la investigación epidemiológica que se está realizando en España respecto a la victimización de menores siguiendo el método autoinformante, para ofrecer una visión crítica de esta área de estudio mediante una revisión bibliográfica de las publicaciones al respecto. El objetivo último es hacer un diagnóstico de la investigación, aportando indicadores que permitan valorar la calidad metodológica de la misma, así como qué tipologías despiertan más interés en la comunidad científica y verificar si los estudios consideran la identificación de la poli-victimización entre sus resultados.

## MÉTODO

### *Criterios de inclusión*

En acorde con el objetivo del presente estudio, se seleccionaron aquellos trabajos que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: (a) los estudios eran artículos originales, publicados en revistas científicas, en inglés o español exclusivamente, con fecha de publicación hasta diciembre de 2010; (b) los participantes fueron reclutados en España, total o parcialmente; (c) la muestra de estudio incluía, mayoritariamente, a menores de 18 años y, en el caso de que el estudio incluyera a adultos, la media de edad del total de la muestra era inferior a los 18 años; y (d) interesados en la tasa de victimización (e.g., incidencia, prevalencia) directamente reportada por el menor. En este sentido, se excluyeron aquellos estudios que no presentaran dichas tasas o fuera imposible estimarlas con los datos ofrecidos y aquellos trabajos en los que quién informaba de la victimización era una fuente distinta al propio menor (e.g., expedientes, padres o cuidadores, profesionales de servicios sociales).

### *Localización y selección de documentos*

Se realizó una búsqueda electrónica en las bases de datos *Medline* y *PsycINFO* a través de la *Web of Science* y también en *SciELO* y *Scopus* (hasta 2010 incluido) mediante una estrategia de búsqueda exhaustiva que incluyó terminología relativa a la infancia, la victimización y la procedencia geográfica de la muestra de estudio. Paralelamente, se realizó una búsqueda manual a partir de las revistas indexadas en el *Latindex*. De este modo pasaron a ser incluidos en esta revisión sistemática 61 artículos científicos, los cuales se encuentran en la lista de referencias precedidos con un asterisco (ver diagrama de flujo en la Figura 1). Los lectores interesados en obtener más información sobre la búsqueda realizada pueden solicitarla a los autores del artículo.

### *Codificación de datos*

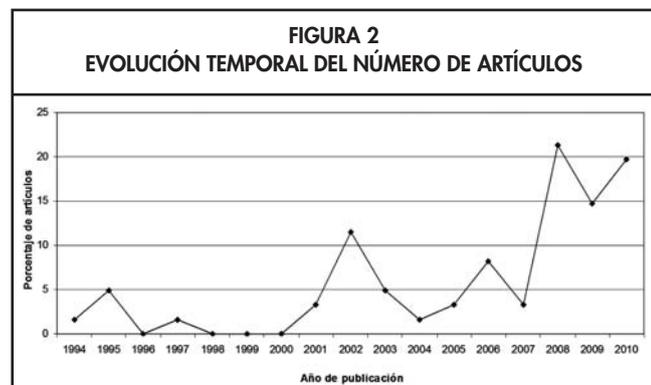
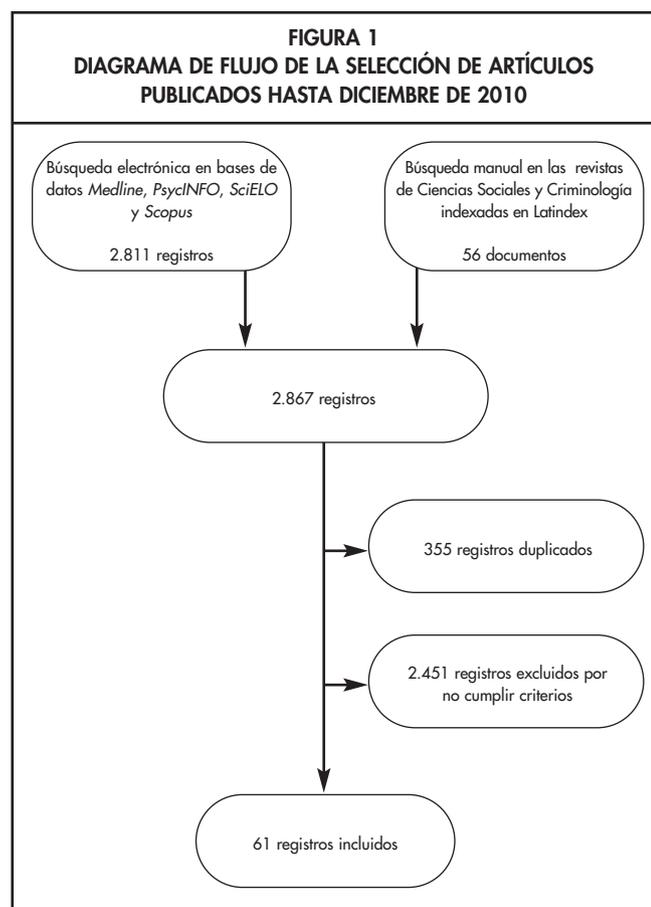
Se codificaron diversas características de los estudios en relación a cuatro aspectos diferenciados. En primer lugar, en cuanto a indicadores bibliométricos, se registró (a) el título de la revista, (b) el año de publicación del artículo, (c) el nombre y número de autores firmantes, así como (d) la institución de adscripción de cada uno de ellos. En segundo lugar, en relación al diseño y procedimiento de recogida de datos, se codificó principalmente información relativa a (e) el tipo de muestreo (no-probabilístico o probabilístico), (f) la procedencia geográfica de la muestra (provincia y/o comunidad autónoma), y (g) el centro de procedencia de los participantes (escuela, encuesta poblacional, centro de salud mental, o servicios sociales). En tercer lugar, por lo que respecta a la muestra de participantes, se codificó (h) el tamaño de la muestra española, (i) la media y rango de edad, (j) el porcentaje de varones y, finalmente, (k) su composición (únicamente niños y adolescentes o niños, adolescentes y adultos). Finalmente, en cuanto a la victimización, se registraron (l) las categorías de victimización siguiendo la propuesta de Finkelhor, Hamby, Ormrod y Turner (2005) (delitos comunes, victimización por parte de cuidadores, victimización por parte de iguales y/o hermanos, victimización sexual, testigo o victimización indirecta y victimización a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación), (m) el instrumento empleado para evaluar los acontecimientos victimizantes, y (n) el periodo temporal utilizado en la exploración de dichos acontecimientos.

El conjunto de artículos recopilados se dividió en tres bloques, codificados de forma independiente por dos de las autoras del presente estudio. En caso de que el artículo no proporcionara directamente alguna información, se dedujo o se estimó cuando fue posible a partir de los datos proporcionados en el artículo. Las respectivas codificaciones fueron comparadas con la finalidad de determinar el grado de acuerdo inter-codificador y se obtuvo un coeficiente Kappa de  $k = 0,964$ . En los pocos casos en que hubo desacuerdo (1,82% codificaciones), se revisó la documentación y se llegó a un acuerdo consensuado.



Cabe señalar que los resultados de cinco estudios fueron publicados en base a la misma muestra que otro de los estudios seleccionados. En este sentido, los resultados basados en indicadores bibliométricos incluyen la totalidad de artículos ( $n = 61$ ), mientras que aquellos relativos a las características de la recogida de datos, los participantes y la victimización se basan únicamente en 56 estudios con la intención de no duplicar información en cuanto a las características de estos cinco estudios.

**RESULTADOS**



**Indicadores bibliométricos**

Tras una exhaustiva revisión de los títulos y resúmenes de los trabajos localizados, pasaron a formar parte del presente estudio un total de 61 artículos publicados entre el año 1994 y el 2010, ambos incluidos. En la Tabla 1 se muestran las características de dichos estudios.

La evolución temporal, en cuanto al número de artículos, se presenta en la Figura 2 y, como puede constatar, el pico en cuanto a productividad se sitúa en el año 2008, momento en el que se publican el 21,31% ( $n = 13$ ) de los artículos, seguido del año 2010 cuando se publican 12 artículos, que se corresponde con el 19,67% de los documentos.

Esta productividad se concreta en la participación de 183 autores con una contribución de entre 1 y 10 trabajos. Un porcentaje considerable de autores (59,56%) ha contribuido de forma puntual al estudio de la victimización en menores españoles, mientras que únicamente tres autores han publicado 5 o más trabajos sobre esta temática. La media de autores por trabajo se sitúa en 2,92 ( $DT = 1,73$ ) y la mediana en 3,00 ( $RIQ = 2,00$ ), con un rango que oscila entre 1 y 9 autores por artículo. La mayoría de artículos ( $n = 50$ ; 81,97%) están firmados únicamente por autores que pertenecen a instituciones españolas, principalmente universidades.

Los artículos se publicaron en 36 revistas científicas, destacando la aportación de la revista *Psicothema* ( $n = 6$ ; 9,84%), seguida de la *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado* ( $n = 5$ ; 8,20%).

**Recogida de datos**

El tipo de muestreo empleado en el proceso de selección de los participantes no fue directamente reportado en diversos trabajos, si bien se dedujo a partir de otra información proporcionada en el artículo. En un 78,57% de los estudios se emplearon muestras de conveniencia (aunque en ocasiones se utilizó la técnica de la aleatorización para la selección de centros o aulas), mientras que en el resto de trabajos ( $n = 12$ ; 21,43%) se utilizó un muestreo de tipo probabilístico.

Las muestras empleadas fueron, principalmente, reclutadas acudiendo a centros educativos ( $n = 51$ ; 92,73%), aunque en un porcentaje menor se optó por servicios sociales ( $n = 3$ ; 5,45%) y centros de salud mental ( $n = 1$ ; 1,82%), o realizando una encuesta poblacional por correo postal ( $n = 1$ ; 1,82%). En un estudio no se pudo establecer la procedencia de la muestra.

En relación a la procedencia geográfica de los participantes, si nos fijamos únicamente en la muestra española, en la Tabla 2 pueden observarse el número de estudios que se han desarrollado con datos de cada una de las comunidades autónomas, destacando la aportación de Andalucía ( $n = 15$ ; 33,33%) y Castilla y León ( $n = 8$ ; 17,78%). A ellos habría que añadir el artículo de Ramírez Fernández y Justicia Justicia (2006) que estudia la población de Ceuta y el trabajo que, por el tipo de diseño que se emplea, incluye datos de todas y cada una de



**TABLA 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS INCLUIDOS EN LA REVISIÓN**

Estudio	Tipo de muestreo	CCAA o ciudad de procedencia de la muestra	Contexto de procedencia de la muestra	Número de centros	Tamaño muestra	% varones	Rango de edad (en años o según cursos)	Instrumentos	Categorías	Datos de co-ocurrencia temporal	Período temporal
Almeida, Caurcel y Machado (2006)	probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	14	842	51,01 <sup>b</sup>	11-16	Cuestionario Bull-S	vict-iguales; vict-indirecta	no	curso escolar actual <sup>a</sup>
Analtis et al. (2009)	probabilístico	ne	población general	ne	869	51,40	8-18	Kidscreen-52 questionnaire	vict-iguales		última semana
Archer, Fernández-Fuertes y Thanzami (2010)	no probabilístico	Castilla y León	escolar	5	601	41,77	15-19	Conflict in Adolescent Dating Relationships Inventory	vict-iguales		último año
Avilés Martínez (2006)	no probabilístico	Castilla y León; País Vasco	escolar	20	2181	51,40	10-18	Cuestionario sobre Intimidación y Maltrato entre Iguales	vict-iguales; vict-indirecta	no	últimos 3 meses
Avilés Martínez (2009a)	no probabilístico	Castilla y León; País Vasco	escolar	16	2169	51,70	10-20	Cuestionario sobre Intimidación y Maltrato entre Iguales	vict-iguales		ne
Avilés Martínez (2009b)	no probabilístico	Castilla y León; Galicia	escolar	8	730	50,42	1º ESO a 1º Bachillerato	Cuestionario de Cyberbullying	vict-electrónica		últimos 2 meses
Avilés-Martínez y Manjás-Casares (2005)	no probabilístico	Castilla y León	escolar	5	496	57,11	12-16	Cuestionario sobre Intimidación y Maltrato entre Iguales	vict-iguales; vict-indirecta	no	durante el trimestre
Buelga, Cava y Musitu (2010)	probabilístico	Comunidad Valenciana	escolar	11	2101	52,26	11-17	Escala creada ad hoc basada en la Escala de Victimización entre Iguales y la clasificación de Willard	vict-electrónica		último año
Cava, Buelga, Musitu y Murgui (2010)	no probabilístico <sup>a</sup>	Comunidad Valenciana	escolar	4	554	46	12-16	Cuestionario de victimización ad hoc a partir de la Escala Multidimensional de Victimización y el Cuestionario de Experiencias Sociales	vict-iguales		curso escolar actual
Cerezo Ramirez (2001)	no probabilístico	Murcia	escolar	ne	315	ne	10-15	Cuestionario Bull	vict-iguales		curso escolar actual <sup>a</sup>
Cerezo Ramirez (2002)	no probabilístico	ne	escolar	1	46	63,04	14-15	Cuestionario Bull-S	vict-iguales		ne
Cerezo Ramirez (2008)	no probabilístico	ne	escolar	1	107	52,34	7-13	Cuestionario Bull-S	vict-iguales		ne
Cerezo (2009)	no probabilístico <sup>a</sup>	ne	escolar	19	1392	52,30	6-18	Cuestionario Bull-S	vict-iguales		curso escolar actual <sup>a</sup>
De la Torre, García, de la Villa Capiro y Casanova (2008)	no probabilístico	ne	escolar	4	345	45,50	14-18	3 ítems del Cuestionario de Preconcepciones de Intimidación y Maltrato entre Iguales	vict-iguales; vict-indirecta	no	curso escolar actual
Del Barrio, Marín, Montero, Gutiérrez y Fernández (2003); Gutiérrez, Barrios, de Dios, Montero y del Barrio (2008)	probabilístico	estudio nacional	escolar	300	3000	50	ESO	Escala creada ad hoc	delitos comunes; vict-iguales; vict-sexual; vict-indirecta	sí (únicamente en Gutiérrez et al., 2008)	curso escolar actual <sup>a</sup>
Del Castillo Fernández y García Varela (2002)	no probabilístico <sup>a</sup>	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	vict-iguales		ne



TABLA 1  
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS INCLUIDOS EN LA REVISIÓN (continuación)

Estudio	Tipo de muestreo	CCAA o ciudad de procedencia de la muestra	Contexto de procedencia de la muestra	Número de centros	Tamaño muestra	% varones	Rango de edad (en años o según cursos)	Instrumentos	Categorías	Datos de co-ocurrencia	Periodo temporal
Eslea et al. (2004)	no probabilístico <sup>a</sup>	ne	escolar	ne	859	54,90	EP y ESO	Olweus Bullying Questionnaire	vict-iguales		10-12 últimas semanas
Estévez López, Martínez Ferrer y Musitu Ochoa (2006)	no probabilístico <sup>a</sup>	Comunidad Valenciana	escolar	4	965	ne	11-16	Escala de Violencia	vict-iguales		último año Escolar
Estévez, Murgui y Musitu (2008); Estévez, Murgui y Musitu (2009)	no probabilístico <sup>a</sup>	Comunidad Valenciana	escolar	7	1319	47	11-16	Peer Victimization Scale	vict-iguales		ne
Estévez, Villardón, Calvele, Padilla y Orue (2010)	no probabilístico <sup>a</sup>	País Vasco	escolar	10	1431	48,44	12-17	Cuestionario de cyberbullying; Cuestionario de cyberbullying-victimización (ad hoc)	vict-electrónica		vida
Fernández-Fuertes y Fuentes (2010)	no probabilístico	Castilla y León	escolar	5	567	41,62	15-19	14 ítems del Conflict in Adolescent Dating Relationships Inventory	vict-iguales		último año
Gallardo Cruz y Jiménez Hernández (1997)	no probabilístico <sup>a</sup>	ne	servicios sociales y escolar	ne	122	ne	9-14	Entrevista personal	vict-cuidadores; vict-indirecta	no	vida <sup>a</sup>
Garaigarabil y Oñederra; (2008) Garaigarabil y Oñederra (2009)	probabilístico	País Vasco	escolar	169	5983 (5 <sup>o</sup> y 6 <sup>o</sup> EP); 50,2 (ESO)	52,7	10-16	School Violence Questionnaire; Peer maltreatment in Compulsory Secondary Education; My Life at School	delitos comunes; vict-iguales; vict-sexual; vict-indirecta	si	curso escolar actual
García Contente, Pérez Jiménez y Nebot Adell (2010)	probabilístico	Cataluña	escolar	66	2727	50,53 2 <sup>o</sup> ESO <sup>a</sup> 2 <sup>o</sup> Bachillerato/ CFGM		Encuesta FRESC (Factores de Riesgo en Escolares de Barcelona) con ítems adaptados del Health Behaviour in School-aged Children y del Youth Risk Behavior Survey	vict-iguales		último año
García Orza (1995)	no probabilístico	Andalucía	escolar	1	64	57,81	11-14	Cuestionario ad hoc a partir del Cuestionario sobre Actitudes Intimidatorias y Violencia Interpersonal	vict-iguales		ne
González-Méndez y Santana Hernández (2001)	probabilístico	Islas Canarias	escolar	26	1146	36,60	16-18	Escala creada ad hoc y una versión modificada de la Conflict Tactics Scale	vict-indirecta		vida <sup>a</sup>
Hava García (1995a); Hava García (1995b)	probabilístico	Andalucía	escolar	6	532	51,50	13-20	Cuestionario ad hoc	delitos comunes; vict-cuidadores; vict-iguales; vict-sexual	no	vida
Hernández de Frutos, Sarabia Heydrich y Casares García (2002)	probabilístico	Navarra	escolar	18	603	51,91	12-17	Cuestionario basado en el modelo Olweus	vict-indirecta		curso escolar actual



**TABLA 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS INCLUIDOS EN LA REVISIÓN (continuación)**

Estudio	Tipo de muestreo	CCAA o ciudad de procedencia de la muestra	Contexto de procedencia de la muestra	Número de centros	Tamaño muestra	% varones	Rango de edad (en años o según cursos)	Instrumentos	Categorías	Datos de co-ocurrencia	Periodo temporal
Jiménez García, Menéndez Álvarez-Dardet y Hidalgo García (2008)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	30	623	50,20	11-17	Inventario de Acontecimientos	Vitales Estresantes	vict-sexual	últimos 5 años
Lila, Herrero y Gracia (2008)	probabilístico	Comunidad Valenciana	escolar	39	1908	50,52	13-18	ne	delitos comunes; vict-cuidadores; vict-iguales	sí	último año <sup>a</sup>
Marín Antón, Carbonero Marín, Rojo Fructuoso, Cubero y Blanco (2002)	no probabilístico <sup>a</sup>	Castilla y León	escolar	ne	196	ne	EP	Cuestionario <i>ad hoc</i>	vict-iguales	ne	ne
Martínez-Arias y Delgado (2006)	no probabilístico <sup>a</sup>	Madrid	escolar	2	745	51,60	12-18	Cuestionario de Evaluación de la Violencia en la Escuela	delitos comunes; vict-iguales; vict-sexual	no	últimos 3 meses
Marugán de Minguelsanz, Caño Sánchez y Foces Gil (2002)	no probabilística	Castilla y León	escolar	1	ne	ne	ESO	Cuestionario <i>ad hoc</i> de	vict-iguales Clima Social	ne	ne
Méndez y Cerezo (2010)	no probabilístico <sup>a</sup>	Murcia	escolar	ne	886	47,7	11-18	Cuestionario Bull-S	vict-iguales	ne	curso escolar actual <sup>a</sup>
Menesini <i>et al.</i> (2003)	no probabilístico	Andalucía	escolar	ne	296	ne	4º EP y 2º ESO	Version del Participant Roles Questionnaire; más 4 ítems de victimización	vict-iguales; vict-indirecta	no	curso escolar actual <sup>a</sup>
Monks, Ortega-Ruiz y Rodríguez-Hidalgo (2008)	no probabilístico <sup>a</sup>	ne	escolar	3	298	50,84	11-16	ne	vict-iguales	ne	curso escolar actual <sup>a</sup>
Monks, Ortega-Ruiz y Torrado Val (2002); Ortega y Monks (2005)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	1	92	53,26	4-6	ne	vict-iguales; vict-indirecta	no	curso escolar actual <sup>a</sup>
Muñoz-Rivas, Graña, O'Leary y González (2007)	no probabilístico <sup>a</sup>	Madrid	escolar	20	2416	41,4	16-20	Modified Conflict Tactics Scale (MCTS)	vict-iguales	ne	durante la relación con la pareja actual
Olayo, Ezpeleta, de la Osa, Granero y Doménech (2010)	no probabilístico	Cataluña	centros de salud mental	ne	520	54,3	8-17	2 ítems del Children's Perception of Interparental Conflict Scale; 1 ítem del Risk Factors Schedule	vict-indirecta	ne	últimos 3 años
Oliva, Jiménez, Parra y Sánchez-Queija (2008)	probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	10 <sup>b</sup>	101	37,62	15-18	Cuestionario <i>ad hoc</i>	vict-sexual	ne	últimos 3 años
Olivan (2002)	no probabilístico	Aragón	servicios sociales	1	100	60	11-17	ne	vict-cuidadores; vict-sexual	no	vida <sup>a</sup>
Orte Socías (2003)	no probabilístico <sup>a</sup>	Baleares	escolar	ne	3033	59,67	9-17	Cuestionario <i>ad hoc</i>	vict-iguales	ne	curso escolar actual
Ortega Ruiz (1994)	no probabilístico	Andalucía	escolar	3	575	54,00	14-16	Traducción del cuestionario de Olweus	vict-iguales	ne	curso escolar actual
Ortega, Elpe y Calmaestra (2009)	no probabilístico	Andalucía	escolar	10	830	49,90	12-18	Cuestionario de Cyberbullying	vict-electónica	ne	últimos 2 meses



TABLA 1  
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS INCLUIDOS EN LA REVISIÓN (continuación)

Estudio	Tipo de muestreo	CCAA o ciudad de procedencia de la muestra	Contexto de procedencia de la muestra	Número de centros	Tamaño muestra	% varones	Rango de edad (en años o según cursos)	Instrumentos	Categorías	Datos de co-ocurrencia	Periodo temporal
Ortega, Elípe, Mora-Merchán y Calmaestra, Vega (2009)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	7	1.671	51,3	12-17	DAPHNE Questionnaire	vict-iguales; vict-electrónica	sí	últimos 2 meses
Ortega y Mora-Merchán (2008)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	4	707	58,00 <sup>a</sup>	5 <sup>o</sup> primaria a 3 <sup>o</sup> ESO	Cuestionario sobre intimidación y maltrato entre iguales	vict-iguales		curso escolar actual <sup>a</sup>
Ortega, Ortega-Rivera y Sánchez (2008)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	3	420	43,3	14-20	Version modificada del AAUW Sexual Harassment Survey	vict-sexual		ne
Ortega, Sánchez, Ortega-Rivera, Nocentini y Menesini (2010)	no probabilístico	Andalucía	escolar	ne	170	0	16-18	AAUW Sexual Harassment Survey	vict-sexual		últimos 2 meses
Pérez Fuentes y Gázquez Linares (2010)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	ne	1.214	43,70	12-16	Cuestionario de Factores Predictores de la Violencia Escolar para Escolares	vict-iguales		ne
Postigo Zagarra, González Barrón, Mateu Marqués, Ferrero Berlanga y Martorell Pallás (2009)	no probabilístico <sup>a</sup>	ne	escolar	ne	641	48,99	12-16	Cuestionario Bull-S	vict-iguales		curso escolar actual <sup>a</sup>
Ramírez Fernández y Justicia Justicia (2006)	no probabilístico	Ceuta	escolar	2	587	54,20	8-15	Version modificada del Cuestionario sobre maltrato entre escolares de Olveus	vict-iguales		durante el trimestre
Sánchez Burón y Fernández Marín (2007)	no probabilístico <sup>a</sup>	Madrid	escolar	59	2.283	48,3	5 <sup>o</sup> EP a 2 <sup>o</sup> Bachillerato	Escala creada ad hoc vict-iguales; vict-sexual	delitos comunes; vict-iguales	no	vida <sup>a</sup>
Sánchez Jiménez, Ortega Rivera, Ortega Ruiz y Viejo Almanzor (2008)	no probabilístico <sup>a</sup>	Andalucía	escolar	3	446	47,50	14-20	Cuestionario ad hoc a partir de la Conflict Tactics Scale y la Relational Aggression Scale	vict-iguales		vida
Sánchez Lacasa y Cerezo Ramírez (2010)	no probabilístico	Murcia	escolar	3	426	48,59	9-12	Cuestionario Bull-S	vict-iguales		curso escolar actual <sup>a</sup>
Velleman, Templeton, Rauber, Klein y Moesgen (2008)	no probabilístico	ne	servicios sociales	ne	6	35,6 <sup>b</sup>	12-18 <sup>b</sup>	Children of Alcoholics Screening Test; The Conflict Tactics Scales	vict-cuidadores; vict-indirecta	no	último año y vida
Vinas y González (2010)	probabilístico	Cataluña	escolar	5	352	49,70	12-17	Cuestionario ad hoc	vict-electrónica		curso escolar actual

Nota. ne = No se especifica; EP = Educación Primaria; ESO = Educación Secundaria Obligatoria; CFGM = Ciclo Formativo Grado Medio; vict-cuidadores = victimización por cuidadores; vict-iguales = victimización por iguales; vict-sexual = victimización sexual; vict-indirecta = victimización indirecta o testimonio de victimización; vict-electrónica = victimización electrónica  
<sup>a</sup>Deducción realizada por los autores a partir de la información ofrecida por el estudio  
<sup>b</sup>Se aporta información de la muestra total (por ejemplo: que incluye sujetos de otros países), pero no para la submuestra objeto de estudio



las comunidades autónomas españolas (Gutiérrez *et al.*, 2008; del Barrio *et al.*, 2003). En 11 estudios (19,64%) no se pudo determinar la procedencia de los participantes.

### Participantes

Excluyendo aquellos participantes de fuera de España, el tamaño muestral de los estudios oscila entre un mínimo de 6 y un máximo de 5.983. La media de participantes por estudio se sitúa en 992,74 ( $DT = 1.056,06$ ), con una mediana de 613,00 ( $RIQ = 999,75$ ), teniendo en cuenta que en dos ocasiones no se pudo extraer el tamaño muestral. En un 35,19% de los estudios el tamaño muestral no superó los 500 participantes.

En prácticamente todos los estudios participaron varones y mujeres y, generalmente, el porcentaje fue similar. Como puede observarse en la tabla 1, existe alguna excepción como es el artículo de Ortega y colaboradores (Ortega, Sánchez, Ortega-Rivera, Nocentini y Menesini, 2010) centrado, exclusivamente, en la victimización en chicas de entre 16 y 18 años. Sin tener en cuenta este trabajo, el porcentaje de participantes de sexo masculino osciló entre un 36,60 y un 60,00%. En siete estudios (12,50%) no se especificó el porcentaje de chicos y chicas, y tampoco pudo ser estimado a partir de los datos proporcionados.

En la mayoría de los estudios ( $n = 36$ ; 64,29%), la muestra estuvo conformada únicamente por niños y adolescentes, mientras que en el resto de estudios ( $n = 20$ ; 35,71%) se incluyeron también adultos jóvenes. En 26 de los estudios (47,27%) se incluyeron niños de menos de 12 años, siendo los 4 años la edad más baja estudiada. En conjunto, la media de edad de la muestra se encuentra, mayoritariamente, entorno a los 14 años. Concretamente este resultado se cumple en 12 (21,43%) de los estudios incluidos. Cabe señalar que en 20 ocasiones (35,71%) no se especificó la media de edad de la muestra ni se pudo estimar mediante los datos proporcionados en el artículo.

### Victimización: categorías, instrumentos y periodo temporal

En este apartado se consideran diversos aspectos relativos a la evaluación de la victimización en los 56 trabajos seleccionados.

#### Categorías de victimización

La victimización por iguales es la categoría más analizada, concretamente el 73,21% de los trabajos revisados versan sobre esta temática. A continuación, se encuentra la exposición a violencia o victimización indirecta con un 23,21% y la victimización sexual con el 17,86%. La victimización electrónica constituye el 10,71%, al mismo nivel que el estudio de la vivencia de delitos comunes (10,71%). En último lugar, aparece la victimización por cuidadores que alcanza el 8,93%.

Además, se ha tenido en cuenta si los trabajos se centran en una única categoría de victimización o presentan información sobre experiencias de tipología diversa. En relación a este aspecto, la mayoría (71,43%) se centra en una categoría, el 17,86% considera dos, y el 5,36% aporta información sobre

tres y cuatro categorías, respectivamente. Destacar que, del total de estudios revisados, tan sólo el 7,14% ofrece datos sobre la coocurrencia o acumulación de situaciones de victimización, o poli-victimización.

#### Instrumentos de evaluación

Los instrumentos más frecuentemente utilizados son el Cuestionario Bull-S (Cerezo, 2000) (13,72%) y el Cuestionario sobre Intimidación y Maltrato entre Iguales (CIMEI) (Avilés, 1999) (5,88%) en sus diferentes versiones, ambos referidos a acoso escolar. También puede destacarse la adaptación, modificación o utilización parcial del Revised Olweus Bully/Victim Questionnaire (Olweus, 1996) (7,84% de los trabajos) sobre acoso escolar o de la Conflict Tactics Scale (Straus, 1979) (7,84%) para evaluar violencia de pareja o exposición a violencia entre los padres. Asimismo, en el 19,61% de los estudios se utiliza un cuestionario o instrumento *ad hoc* para la valoración de la victimización no basado en instrumentos previos, o al menos que se indiquen en el artículo.

#### Periodo temporal

En 17 estudios el periodo temporal escogido para valorar la victimización no queda explicitado (36,96%), pero ha podido ser deducido a partir de otras informaciones aportadas. Se observa que la mayoría de los estudios (73,91%) hacen referencia a periodos temporales de un año o inferiores, mientras que el 23,91% incluye periodos temporales superiores a un año o relativos a toda la vida. Un estudio aporta información mixta, tanto del último año como de toda la vida del participante.

## DISCUSIÓN

Como se constata en este trabajo, y deriva de los resultados obtenidos, las publicaciones sobre la extensión de la victimización infanto-juvenil en nuestro país obtenida a partir de los propios menores son frecuentes, especialmente desde los últi-

TABLA 2  
ESTUDIOS PUBLICADOS EN REVISTAS CIENTÍFICAS POR CADA  
COMUNIDAD AUTÓNOMA

Comunidad autónoma	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	15	33,33
Castilla y León	8	17,78
Comunidad Valenciana	5	11,11
País Vasco	4	8,89
Cataluña	3	6,67
Madrid	3	6,67
Murcia	3	6,67
Aragón	1	2,22
Baleares	1	2,22
Galicia	1	2,22
Islas Canarias	1	2,22
Navarra	1	2,22



mos años y en el contexto geográfico andaluz, si bien presentan una serie de limitaciones que no pueden obviarse y que deben corregirse para seguir avanzando en la investigación en este ámbito e incrementando el conocimiento que se tiene sobre esta problemática tal y como se ha solicitado desde organismos internacionales (Krug *et al.*, 2002).

Los estudios incluidos en la presente revisión han sido llevados a cabo por múltiples autores nacionales que, en líneas generales, no se encuentran exclusivamente vinculados con este ámbito de trabajo, abundando así las contribuciones únicas o puntuales que alcanzan el 59,6%. Esta misma falta de especialización se observa en las revistas que publican estos trabajos en las que, si bien se da una cierta preferencia por *Psicothema*, seguida de la *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, destaca la ausencia de revistas de referencia, que aglutinen una cantidad destacada de artículos sobre victimización en la infancia y adolescencia lo que, probablemente, influye en la dispersión de definiciones, métodos y resultados obtenidos.

De la revisión se desprende la existencia de una tendencia generalizada en los investigadores nacionales a centrarse en una única forma de victimización, especialmente, en el acoso escolar o *bullying*, así 7 de cada 10 trabajos analizan esta tipología. El hecho de que sólo el 7% de los estudios revisados aporte datos sobre la acumulación de diversas formas de victimización supone ofrecer una visión limitada de la realidad de la victimización en la infancia, así como subestimar los posibles efectos psicopatológicos asociados, dado que no se tienen en cuenta otras formas de victimización que el menor pueda estar sufriendo, además de la que se evalúa (Finkelhor *et al.*, 2007). Es necesario llevar a cabo trabajos sobre formas de victimización distintas a la cometida por iguales, que incluya aquellos tipos cuyos victimarios suelen ser desconocidos (como los delitos comunes), adultos del entorno menor (como la victimización por cuidadores o la victimización sexual) e incluso sus hermanos, tanto en niños como en adolescentes. En este sentido, el miedo a la notificación puede encontrarse en la base de esta limitación en los estudios, dado que mediante estudios que incluyan formas de victimización distintas al acoso escolar pueden descubrirse situaciones sugestivas de delitos incluidos en nuestra legislación, con las inevitables consecuencias éticas y jurídicas que puede suponer para el investigador.

En segundo lugar, la ausencia de instrumentos de evaluación estandarizados y con robustas propiedades psicométricas impide una exploración comprehensiva de la historia de victimización del menor. En el 20% de los trabajos revisados los investigadores han creado sus instrumentos *ad hoc*, adecuándolos a los objetivos de sus estudios en función de la forma de victimización que pretenden evaluar, sin tener en cuenta la validez de los datos que van a obtener ni el impedimento que supone este método en la comparación, nacional e internacional, de los resultados obtenidos (Hamby y Finkelhor, 2000).

A su vez, y siguiendo una limitación que puede aplicarse a otros contextos de las ciencias sociales, la mayoría de trabajos sobre victimización infanto-juvenil han sido publicados en revistas con escasa proyección en el ámbito internacional, salvo excepciones, lo que impide que se conozcan las investigaciones llevadas a cabo en España por la comunidad científica global. Es necesario que los trabajos puedan exponerse en foros científicos internacionales y enriquecerse de las revisiones de expertos de otras culturas y países lo que, desafortunadamente, sólo se consigue mediante la publicación en revistas de impacto internacional.

A nivel metodológico, la falta de información relativa al período temporal en que se evalúa la victimización, al tipo de muestreo utilizado y el uso de muestras de conveniencia son limitaciones añadidas. Como indicadores positivos, la inclusión de varones y mujeres en un porcentaje similar, la obtención de datos de niños menores a 12 años en cerca de la mitad de los estudios o el uso de muestras de un tamaño significativo, superior a 500 sujetos, en más de la mitad de los trabajos, ilustran el interés que en España ha despertado el estudio de la victimización en la infancia y también el esfuerzo que se ha dedicado al análisis de este tipo de experiencias.

Como propuestas derivadas del estudio realizado, cabe destacar la necesidad de consensuar criterios en las definiciones de las múltiples formas de victimización infantil, dado que la inclusión de conceptos y conductas distintas en unos y otros estudios dificulta el entendimiento entre investigadores y la posterior comparación entre estudios. Asimismo, el uso de instrumentos estandarizados y comprensivos es una necesidad en este ámbito. Si bien no existen demasiados instrumentos publicados que permitan llevar a cabo una evaluación general de la victimización del menor, y que se adecúen a la edad y capacidad de comprensión de éste, cabe destacar el reciente Juvenile Victimization Questionnaire (JVQ; Finkelhor *et al.*, 2005), que está empezando a aplicarse en nuestro país. En esta misma línea, sería interesante poder crear una guía de actuación en la realización de estudios epidemiológicos, que permita establecer una serie de criterios a seguir cuando se desee llevar a cabo uno de estos trabajos, igual que existen, por ejemplo, guías para la publicación de revisiones sistemáticas (véase Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, y The PRISMA Group, 2009).

## REFERENCIAS

Los artículos precedidos por un \* fueron incluidos en la revisión sistemática.

\*Almeida, A., Caurcel, M. J. y Machado, J. (2006). Perceived characteristics of victims according to their victimized and nonvictimized peers. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 4, 371-396.

\*Analitis, F., Velderman, M. K., Ravens-Sieberer, U., Detmar, S., Erhart, M., Herdman, M., Berra, S., Alonso, J., Rajmil, L.



- y European Kidscreen Group (2009). Being bullied: Associated factors in children and adolescents 8 to 18 years old in 11 European countries. *Pediatrics*, 123, 569-577.
- \*Archer, J., Fernández-Fuertes, A. A. y Thanzami, V. L. (2010). Does cost-benefit analysis or self-control predict involvement in two forms of aggression?. *Aggressive Behavior*, 36, 292-304.
- Avilés, J. M. (1999). *CIMEI. Cuestionario sobre intimidación y maltrato entre iguales*. Valladolid: Autor.
- \*Avilés Martínez, J. M. (2006). Diferencias de atribución causal en el bullying entre sus protagonistas. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 4, 201-220.
- \*Avilés Martínez, J. M. (2009a). Victimización percibida y bullying: Factores diferenciales entre víctimas. *Boletín de Psicología*, 95, 7-28.
- \*Avilés Martínez, J. M. (2009b). Cyberbullying: Diferencias entre el alumnado de secundaria. *Boletín de Psicología*, 96, 79-96.
- \*Avilés Martínez, J. M. y Monjas Casares, I. (2005). Estudio de incidencia de la intimidación y el maltrato entre iguales en la educación secundaria obligatoria mediante el cuestionario CIMEI (Avilés, 1999) –Cuestionario sobre Intimidación y Maltrato Entre Iguales-. *Anales de Psicología*, 21, 27-41.
- \*Buelga, S., Cava, M. J. y Musitu, G. (2010). Cyberbullying: Victimización entre adolescentes a través del teléfono móvil y de Internet. *Psicothema*, 22, 784-789.
- \*Cava, M. J., Buelga, S., Musitu, G. y Murgui, S. (2010). Violencia escolar entre adolescentes y sus implicaciones en el ajuste psicosocial: Un estudio longitudinal. *Revista de Psicodidáctica*, 15, 21-34.
- Cerezo, F. (2000). *Bull-S. Test de evaluación de la agresividad entre escolares*. Madrid: Albor-Cohs.
- \*Cerezo, F. (2009). Bullying: análisis de la situación en las aulas españolas. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 367-378.
- \*Cerezo Ramírez, F. (2001). Variables de personalidad asociadas en la dinámica bullying (agresores versus víctimas) en niños y niñas de 10 a 15 años. *Anales de Psicología*, 17, 37-43.
- \*Cerezo Ramírez, F. (2002). El bullying y su relación con las actitudes de socialización en una muestra de adolescentes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 5, 1-6.
- \*Cerezo Ramírez, F. (2008). Agresores y víctimas del bullying: Desigualdades de género en la violencia entre escolares. *Informació psicològica*, 94, 49-59.
- \*de la Torre, M. J., García, M. C., de la Villa Carpio, M. y Casanova, P. F. (2008). Relaciones entre violencia escolar y autoconcepto multidimensional en adolescentes de Educación Secundaria Obligatoria. *European Journal of Education and Psychology*, 1, 57-70.
- \*Del Barrio, C., Martín, E., Montero, I., Gutiérrez, H. y Fernández, I. (2003). La realidad del maltrato entre iguales en los centros de secundaria españoles. *Infancia y Aprendizaje*, 26, 25-47.
- \*Del Castillo Fernández, H. y García Varela, A. B. (2002). Una aproximación al análisis de las situaciones de violencia escolar a través de las motivaciones del agresor. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 5, 1-4.
- Ellonen, N. y Salmi, V. (2011). Poly-victimization as a life condition: correlates of poly-victimization among Finnish children. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 12, 20-44.
- \*Eilea, M., Menesini, E., Morita, Y., O'Moore, M., Mora-Merchán, J. A., Pereira, B., Smith, P. K. y Zhang, W. (2004). Friendship and loneliness among bullies and victims: Data from seven countries. *Aggressive Behavior*, 30, 71-83.
- \*Estévez López, E., Martínez Ferrer, B. y Musitu Ochoa, G. (2006). La autoestima en adolescentes agresores y víctimas en la escuela: La perspectiva multidimensional. *Intervención Psicosocial*, 15, 223-232.
- \*Estévez, E., Murgui, S. y Musitu, G. (2008). Psychosocial adjustment in aggressors, pure victims and aggressive victims at school. *European Journal of Education and Psychology*, 1, 29-39.
- \*Estévez, E., Murgui, S. y Musitu, G. (2009). Psychosocial adjustment in bullies and victims of school violence. *European Journal of Psychology of Education*, XXIV, 473-483.
- \*Estévez, A., Villardón, L., Calvete, E., Padilla, P. y Orue, I. (2010). Adolescentes víctimas de cyberbullying: prevalencia y características. *Psicología Conductual*, 18, 73-89.
- \*Fernández-Fuertes, A. A. y Fuertes, A. (2010). Physical and psychological aggression in dating relationships of Spanish adolescents: Motives and consequences. *Child Abuse & Neglect*, 34, 183-191.
- Finkelhor, D. (2007). Developmental victimology: The comprehensive study of childhood victimization. En Davis, R. C., Lurigio, A. J. & Herman, S. (Eds.), *Victims of Crime* (3rd ed.) (pp. 9-34). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Finkelhor, D. (2008). *Childhood victimization. Violence, crime and abuse in the lives of young people*. New York: Oxford University Press.
- Finkelhor, D. y Dziuba-Leatherman, J. (1994). Victimization of children. *American Psychologist*, 49 (3), 173-183.
- Finkelhor, D., Hamby, S. L., Ormrod, R. K. y Turner, H. A. (2005). The Juvenile Victimization Questionnaire: Reliability, validity, and national norms. *Child Abuse & Neglect*, 29, 383-412.
- Finkelhor, D. y Ormrod, R. (2001). Factors in the underreporting of crimes against juveniles. *Child Maltreatment*, 6, 219-229.
- Finkelhor, D., Ormrod, R. K. y Turner, H. A. (2007). Poly-victimization: A neglected component in child victimization.



- Child Abuse & Neglect*, 31, 7-26.
- Finkelhor, D., Turner, H., Ormrod, R. y Hamby, S. L. (2010). Trends in childhood violence and abuse exposure. Evidence from 2 national surveys. *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine*, 164, 238-242.
- \*Gallardo Cruz, J.A. y Jiménez Hernández, M. (1997). Efectos del maltrato y del status sociométrico sobre la adaptación social y afectivo infantil. *Psicothema*, 9, 119-131.
- \*Garaigordobil, M. y Oñederra, J.A. (2008). Bullying: incidence of peer violence in the schools of the Autonomous Community of the Basque Country. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 8, 51-62.
- \*Garaigordobil, M. y Oñederra, J.A. (2009). Un análisis del acoso escolar desde una perspectiva de género y grupo. *Ansiedad y Estrés*, 15, 193-205.
- \*García Continente, X., Pérez Giménez, A. y Nebot Adell, M. (2010). Factores relacionados con el acoso escolar (bullying) en los adolescentes de Barcelona *Gaceta Sanitaria*, 24, 103-108.
- \*García Orza, J. (1995). Violencia Interpersonal en la escuela: El fenómeno del matonismo. *Boletín de Psicología*, 49, 87-103.
- \*González Méndez, R. y Santana Hernández, J. D. (2001). La violencia en parejas jóvenes. *Psicothema*, 13, 127-131.
- \*Gutiérrez, H., Barrios, A., de Dios, M. J., Montero, I. y del Barrio, C. (2008). The incidence of peer bullying as multiple maltreatment among Spanish secondary school students. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 8, 247-257.
- 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.
- \*Hava García, E. (1995a). Victimización juvenil: Un análisis descriptivo. *Revista de Derecho Penal y Criminología*, 5, 545-578.
- \*Hava García, E. (1995b). Victimización juvenil. *Boletín Criminológico*, 8, 1-4.
- \*Hernández de Frutos, T., Sarabia Heydrich, B. y Casares García, E. (2002). Incidencia de variables contextuales discretas en la violencia "bullying" en el recinto escolar. *Psicothema*, 14, 50-62.
- \*Jiménez García, L., Menéndez Álvarez-Dardet, S. y Hidalgo García, M.V. (2008). Un análisis de los acontecimientos vitales estresantes durante la adolescencia. *Apuntes de Psicología*, 26, 427-440.
- Kendall-Tackett, K. y Giacomoni, S. (2005). *Child victimization*. New York: Civic Research Institute.
- Krug, E., Dahlberg, L., Mercy, J., Zwi, A. y Lozano, R. (2002). World report on violence and health. Geneva: World Health Organization.
- \*Lila, M., Herrero, J. y Gracia, E. (2008). Multiple victimization of Spanish adolescents: A multilevel analysis. *Adolescence*, 43, 333-350.
- Luque Reina, E. (2006). Las encuestas de victimización. En: Barca, E., Echeburúa, E. y Tamarit, J.M. (Coord). *Manual de Victimología* (p. 205-234). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- \*Martín Antón, L. J., Carbonero Martín, M. A., Rojo Fructuoso, J., Cubero, J. L. y Blanco, M. A. (2002). *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 5, 1-5.
- \*Martínez-Arias, R. y Delgado, P. (2006). La agresión entre iguales en la educación secundaria Obligatoria: tipología de conductas y diferencias entre los grupos. *Acción Psicológica*, 4, 183-198.
- \*Marugán de Minguelsanz, M., Caño Sánchez, M. y Foces Gil, J. (2002). Análisis y tratamiento de la conflictividad en un centro de educación secundaria. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 5, 1-5.
- \*Méndez, I. y Cerezo, F. (2010). Bullying y factores de riesgo para la salud en estudiantes de secundaria. *European Journal of Education and Psychology*, 3, 209-218.
- \*Menesini, E., Sanchez, V., Fonzi, A., Ortega, R., Costabile, A. y Lo Feudo, G. (2003). Moral emotions and bullying: A cross-national comparison of differences between bullies, victims and outsiders. *Aggressive Behavior*, 29, 515-530.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. y The PRISMA Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6, e1000097.
- \*Monks, C., Ortega-Ruiz, R. y Rodríguez-Hidalgo, A. J. (2008). Peer victimization in multicultural schools in Spain and England. *European Journal of Developmental Psychology*, 5, 507-535.
- \*Monks, C., Ortega-Ruiz, R. y Torrado Val, E. (2002). Unjustified aggression in preschool. *Aggressive Behavior*, 28, 458-476.
- \*Muñoz-Rivas, M.J., Graña, J. L., O'Leary, K. D. y González, M. P. (2007). Aggression in adolescent dating relationships: Prevalence, justification, and health consequences. *Journal of Adolescent Health*, 40, 298-304.
- \*Olaya, B., Ezpeleta, L., de la Osa, N., Granero, R. y Doménech, J. M. (2010). Mental health needs of children exposed to intimate partner violence seeking help from mental health services. *Children and Youth Services Review*, 32, 1004-1011.
- \*Oliva, A., Jiménez, J. M., Parra, A. y Sánchez-Queija, I. (2008). Acontecimientos vitales estresantes, resiliencia y ajuste adolescente. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 13, 53-62.
- \*Oliván, G. (2002). Maltreatment histories and mental health problems are common among runaway adolescents in Spain. *Acta Paediatrica*, 91, 1274-1275.
- Olweus, D. (1996). *The Revised Olweus Bully/Victim Questionnaire*. Bergen, Norway: Mimeo, Research Center for Health Promotion (HEMIL), University of Bergen.



- \*Orte Socías, C. (2003). Los problemas de convivencia en las aulas. Análisis del bullying. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 6, 1-7.
- \*Ortega Ruiz, R. (1994). Violencia interpersonal en los centros educativos de enseñanza secundaria. Un estudio sobre el maltrato e intimidación entre compañeros. *Revista de Educación*, 304, 253-280.
- \*Ortega, R., Elipe, P. y Calmaestra, J. (2009). Emociones de agresores y víctimas de cyberbullying: un estudio preliminar en estudiantes de secundaria. *Ansiedad y Estrés*, 15, 151-165.
- \*Ortega, R., Elipe, P., Mora-Merchán, J.A., Calmaestra, J. y Vega, E. (2009). The emotional impact on victims of traditional bullying and cyberbullying: A study of Spanish adolescents. *Journal of Psychology*, 217, 97-204.
- \*Ortega, R. y Monks, C. (2005). Agresividad injustificada entre preescolares. *Psicothema*, 17, 453-458.
- \*Ortega, R. y Mora-Merchán, J. A. (2008). Las redes de iguales y el fenómeno del acoso escolar: Explorando el esquema dominio-sumisión. *Infancia y Aprendizaje*, 31, 515-528.
- \*Ortega, R., Ortega-Rivera, F. J. y Sánchez, V. (2008). Violencia sexual entre compañeros y violencia en parejas adolescentes. *International Journal of Psychology & Psychological Therapy*, 31, 515-528.
- \*Ortega, R., Sánchez, V., Ortega-Rivera, J., Nocentini, A. y Menesini, E. (2010). Peer sexual harassment in adolescent girls: A cross-national study (Spain-Italy). *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 10, 245-264.
- \*Pérez Fuentes, M. C. y Gázquez Linares, J. J. (2010). Variables relacionadas con la conducta violenta en la escuela según los estudiantes. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10, 427-437.
- \*Postigo Zegarra, S., González Barrón, R., Mateu Marqués, C., Ferrero Berlanga, J. y Martorell Pallás, C. (2009). Diferencias conductuales según género en convivencia escolar. *Psicothema*, 21, 453-458
- Radford, L., Corral, S., Bradley, C., Fisher, H., Bassett, C., Howat, N. y Collishaw, S. (2011). *Child abuse and neglect in the UK today*. London: NSPCC.
- \*Ramírez Fernández, S. y Justicia Justicia, F. (2006). El maltrato entre escolares y otras conductas problema. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 4, 265-290.
- Romano, E., Bell, T. y Billette, J-M. (2011). Prevalence and correlates of multiple victimization in a nation-wide adolescent sample. *Child Abuse & Neglect*, 35, 468-479.
- Saldaña, C., Jiménez, J. y Oliva, A. (1995). El maltrato infantil en España: Un estudio a través de los expedientes de menores. *Infancia y Aprendizaje*, 71, 59-68.
- \*Sánchez Burón, A. y Fernández Martín, M. P. (2007). Características de la agresividad en la adolescencia: Diferencias en función del ciclo educativo y del sexo. *EduPsykhé: Revista de Psicología y Educación*, 6, 49-83.
- \*Sánchez Jiménez, V., Ortega Rivera, F. J., Ortega Ruiz, R. y Viejo Almanzor, C. (2008). Las relaciones sentimentales en la adolescencia: satisfacción, conflictos y violencia. *Escritos de Psicología*, 2, 97-109.
- \*Sánchez Lacasa, C. y Cerezo Ramírez, F. (2010). Variables personales y familiares relacionadas con la dinámica del bullying en escolares de educación primaria. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8, 1015-1032.
- Sanmartín, J. (Dir.) (2002). *Maltrato Infantil en la familia. España (1997/1998)*. Valencia: Centro Reina Sofía para el Estudio de la Violencia.
- Straus, M. (1979). Measuring intra family conflict and aggression: The Conflict Tactics Scale. *Journal of Marriage and the Family*, 41, 75-88.
- Turner, H. A., Finkelhor, D. y Ormrod, R. (2010). Poly-victimization in a national sample of children and youth. *American Journal of Preventive Medicine*, 38, 323-330.
- \*Velleman, R., Templeton, L., Reuber, D., Klein, M. y Moesgen, D. (2008). Domestic abuse experienced by young people living in families with alcohol problems: Results from a cross-European study. *Child Abuse Review*, 17, 387-409.
- \*Viñas, F. y González, M. (2010). Amenazas a través de la telefonía móvil e Internet: Perfil psicológico y consecuencias emocionales. *Acción Psicológica*, 7, 31-40.



# HOMBRES VÍCTIMAS Y MUJERES AGRESORAS: LA CARA OCULTA DE LA VIOLENCIA ENTRE SEXOS

Toldos Romero, M.P.  
Alicante: Editorial Cántico, 2013

José Luis Rojas-Solís

Departamento de Psicología y Formación Ética. Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla

**E**l más reciente libro de la Dra. María de la Paz Toldos Romero, "Hombres víctimas y mujeres agresoras. La cara oculta de la violencia entre sexos", supone una llamada a la recuperación del sentido común y el humanismo como guías imprescindibles de cualquier científico o profesional interesado en la comprensión del fenómeno de la violencia de pareja.

Se trata de un texto que es el resultado de más de diez años de rigurosa investigación. Su génesis fue la tesis doctoral "Adolescencia, violencia y género", sustentada por la autora ante la Universidad Complutense de Madrid en 2002.

Una obra necesaria, valiente y hasta polémica, seguramente para algunas o algunos, ya que contraviene el *espíritu de la época* que propone que las mujeres son las únicas y exclusivas víctimas de la violencia de pareja.

Así pues, a lo largo de nueve capítulos la autora argumenta su tesis principal: los hombres heterosexuales, gays y lesbianas también pueden ser víctimas de violencia en pareja.

Inicialmente la autora se enfoca en la necesaria delimitación del concepto "violencia" y su separación de otros conceptos asociados. Asimismo, revaloriza la violencia de pareja como un fenómeno humano e interpersonal, como una violencia entre sexos que cuenta con diferentes manifestaciones, que puede afectar tanto a hombres como a mujeres y donde los papeles de víctima y agresor pueden ser intercambiables.

Esta argumentación se complementa con las distintas definiciones que adquiere el término género y, por extensión, el de violencia de género. No se trata de una discusión meramente semántica, sino una disertación sobre las consecuencias negativas de la tergiversación del "género" reflejado en planteamientos simplistas y generalistas, infiltrados en gran parte de la comunidad científica y medios de comunicación. En definitiva, es una llamada al sentido común que obliga al lector a replantearse un tema dominado por la interpolación de ideologías, radicalismos e intereses variopintos.

Siguiendo ese orden de ideas, Paz Toldos analiza el tema de "lo políticamente correcto" en una brillante exposición sobre la subestimación de la violencia cometida por las mujeres hacia sus parejas. Es muy destacable el valor y perspicacia con que la autora, fundamentándose en una exhaustiva investigación en fuentes científicas y oficiales, denuncia abundantes sesgos e intereses de distinta natura-

leza que se han impregnado en la formación y supervivencia de un tema que nunca debió haber sido tabú: la violencia femenina.

Con el ánimo de romper este tabú, la autora se apoya en numerosos ejemplos provenientes de medios de comunicación, estudios científicos representativos y datos oficiales para fundamentar otra idea importante: la violencia de pareja es mayoritariamente bidireccional. A pesar de estas consideraciones, hay que hacer la siguiente salvedad: Paz Toldos en ningún momento olvida que, en el contexto de la violencia de pareja, las consecuencias con frecuencia son más graves para la mujer que para el hombre.

El libro aborda minuciosamente el problema de las agresiones femeninas y expone algunas razones por las que no se estudia este fenómeno; cita como ejemplos la "rentabilidad" de los malos tratos, la existencia de una doble moral en medios de comunicación y en la comunidad científica, la presión de colectivos radicales o el entendimiento simplista de la violencia primordialmente como física. No obstante, el principal aporte en el estudio de las agresiones femeninas es la meticulosa exposición del tipo de violencia que suele ser más utilizada por las mujeres: la violencia indirecta, es decir la "manipulación social atacando al objetivo por caminos tortuosos" (p. 25).

En capítulos posteriores el análisis toma un vuelco hacia otras víctimas olvidadas de la violencia de pareja: homosexuales y lesbianas. A partir de la lectura del texto se infiere cómo el sistema sexo-género favorece la existencia del patriarcado y otros fenómenos asociados como el heterocentrismo, sexismo y homofobia. Factores que tal vez han incidido profundamente en la poca o nula existencia de estudios sobre violencia de parejas del mismo sexo en los países hispanoparlantes.

Es así como a partir de información derivada primordialmente de contextos anglosajones, la autora analiza la violencia entre parejas del mismo sexo a través de sus distintas manifestaciones y concluye que las parejas homosexuales son igual, o más violentas, que las parejas heterosexuales. De lo cual se infiere que las propuestas reduccionistas que propugnan la dominación del hombre hacia la mujer como *leitmotiv* de la violencia, como mínimo, se ponen a discusión.

A continuación, el libro profundiza en los motivos que impulsan tanto a hombres como a mujeres para ejercer la violencia. Para ello, se diferencia la violencia emocional u hostil (dirigida a hacer daño por enfado o frustración) de la violencia instrumental (ejercida para lograr objetivos como controlar, influenciar, coaccionar o causar buena impresión) y se vuelve a resaltar que estas pueden ser cometidas por ambos sexos. De esta manera, cuando el poder deja de ser la piedra angular del análisis, se deriva que la diferencia en la perpetración de la violencia se encuentra en los métodos utilizados sea por hombres o mujeres.

Correspondencia: José Luis Rojas-Solís. Departamento de Psicología y Formación Ética Escuela de Derecho y Diplomacia. Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla. Vía Atlxcáyotl No. 2301, Reserva Territorial Atlxcáyotl, Puebla, Puebla, México, C.P. 72453. E-mail: [jlrojass@itesm.mx](mailto:jlrojass@itesm.mx)



Seguidamente, la autora diserta sobre el proceso por el cual hombres y mujeres se vuelven violentos. Superados los planteamientos “mono-sexistas” que sostienen que el dominio y control es la única motivación de los hombres para cometer violencia contra las mujeres, se analizan diversos mitos sobre la violencia, incluido aquel muy popular que versa sobre el hombre como el único agresor. En esta sección del texto es donde Toldos fija su postura teórica sobre el fenómeno de la violencia de pareja, en vez de aquellas teorías que enfatizan un solo factor explicativo; la autora expone sus razones para decantarse por una teoría ecológica que incluya indefectiblemente factores psicológicos que, en concreto, son los mediadores psicológicos.

Finalmente, se desarrollan algunas ideas claves para el entendimiento, prevención e intervención de la violencia de pareja. Tal vez la contribución más importante sea el cambio de enfoque de prevención a partir de la “no violencia”. Lo que quiere decir que en lugar de trabajar en la prevención de factores de riesgo se deben fortalecer los factores protectores desde las esferas políticas, los medios de comunicación, la familia y los aspectos psicológicos. Es precisamente en esta última parte donde ofrece algunas propuestas concretas de trabajo para y los profesionales interesados.

Es destacable que la obra de la Dra. Paz Toldos aborde un tema tan polémico y politizado con argumentos que se fundamentan en evidencias empíricas, y en vez de experiencias personales o convicciones ideológicas. Sin perjuicio de lo riguroso y sistemático de la obra, es sobresaliente la claridad expositiva, la organización lógica del texto y, sobre todo, la transparencia intencional de la autora.

Además, es conveniente enfatizar que nos encontramos ante un revelador análisis de la violencia de pareja realizado desde cuatro vertientes: interpersonal, psicológica, sociológica y humana.

Interpersonal, porque pese a que el estudio de los fenómenos de pareja implica a por lo menos dos personas, numerosos estudios parten de la idea de que con un solo miembro basta para explicar al otro y la relación. Por ello, el planteamiento de la autora se dirige a tratar este problema como un todo, sin omitir a ninguno de los integrantes ni sus conductas, mediante un enfoque interpersonal, sistémico e interaccional.

Psicológica, que puede observarse en la importancia de los mediadores psicológicos sin menospreciar otros factores explicativos. Además, no conceptualiza la violencia como resultado, sino como un proceso. Es decir, sin culpabilizar a la víctima masculina o femenina ni justificar al agresor o la agresora, considera necesarias las conductas de ambos para entender el proceso interaccional violento.

Sociológica, debido a que toma en cuenta la importancia de las transformaciones socioculturales y su efecto en la sociedad y en la vida de los individuos; así como los aspectos de género desde un punto de vista neutral e inclusivo.

Humana, porque la autora devuelve el carácter humano al problema de la violencia, un enfoque que sin lugar a dudas amplía posibilidades de entendimiento, prevención e intervención social y psicológica.

Paz Toldos se incorpora a una lista pequeña pero cada vez creciente de investigadoras que, como Cantera (2004) o Trujano, Martínez y Camacho (2010), han desafiado la espiral del silencio sobre la violencia contra los hombres, aquella que quizás fue la misma que en algún momento condesendió el injusto mutismo hacia la violencia contra las mujeres.

En ese tenor, es preciso subrayar que la autora retoma el entendimiento de la violencia en pareja con tal rigor académico y científico que la valía de su obra se incrementa por el posible eco en otras esferas allende el mundo científico y académico. Por ejemplo, el reconocimiento de la violencia hacia otras víctimas podría impulsar la creación o modificación de políticas públicas que atiendan la violencia de pareja sin discriminación basada en el sexo u orientación sexual de los agredidos. Sin menoscabo de ello, es conveniente apuntar que queda pendiente para futuras líneas de investigación la inclusión del estudio de la violencia en parejas transexuales.

Sin lugar a dudas la labor, cuyos frutos leemos en este texto, no ha sido fácil ya que Paz Toldos ha tenido que sortear, exitosamente a mi juicio, numerosos peligros. De tal forma que, por ejemplo, nunca pone en tela de juicio la lucha contra la violencia hacia la mujer. Muy al contrario, la anima. Aun entendiendo que la violencia de pareja es bidireccional, en ningún momento insinúa que las consecuencias de las agresiones de pareja son más graves para los hombres que para las mujeres. Por lo que, cualquier argumento acusando a la autora de azuzar una “contracultura” vacua, superficial o machista carecería de fundamento.

Su intención es más bien espolear el debate y la reflexión en torno a cuestiones tan elementales como la conciencia de sesgos en la investigación o la formación de tribunales de opinión pública. Paz Toldos incluso incide agudamente en otros sesgos que circundan al estudio de la violencia en la pareja: el género como sustituto de mujeres, la perspectiva de género como sustituto de perspectivas feministas, el heterocentrismo que rige a gran parte de la comunidad científica y que termina por obviar a homosexuales, el sexismo que coloca a los hombres el marchamo inamovible de maltratadores y a las mujeres como desvalidas, lo que redundaría en la generación y pervivencia de dicotomías rígidas que no necesariamente responden a la realidad.

Por último, el estímulo del debate y la reflexión que busca la autora repercute indirectamente en la prevención del cientificismo, un error bastante común que olvida el entramado complejo de ideologías, intereses políticos y económicos y hasta cuestiones personales que circundan a la ciencia. Creo interpretar que la intención de Paz Toldos en ningún momento es emular el enquistamiento de la añeja separación en el contexto angloparlante entre los que defienden intereses de mujeres y “los otros”, puesto que los intereses de hombres y mujeres no debieran ser entendidos —y nunca debieron haberse entendido— como un juego de suma cero (Brush, 2005). En ese sentido, este tipo de obras son más que bienvenidas en España porque allanan el camino hacia un verdadero trato igualitario e inclusivo entre hombres y mujeres y, por ende, al entendimiento de la violencia de pareja sin basarse en el sexo u orientación de sus miembros, sino en su más importante e innegable condición, la de seres humanos.

## REFERENCIAS

- Brush, L. D. (2005). Philosophical and political issues in research on women's violence and aggression. *Sex Roles*, 52, 867-873. doi: 10.1007/s11199-005-4205-9
- Cantera, L. M. (2004). Aproximación empírica a la agenda oculta en el campo de la violencia en la pareja. *Intervención Psicosocial*, 13(2), 219-230.
- Trujano, P., Martínez, A. E. y Camacho, S. I. (2010). Varones víctimas de violencia doméstica: un estudio exploratorio acerca de su percepción y aceptación. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(2), 339-354.



# 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, intro-

ducido 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 redac-

ción 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.

La aceptación de un trabajo para su publicación implica la cesión, por el/los autor/es, de los derechos de *copyright* al Consejo General de la Psicología de España.



# Consejo General de la Psicología de España

C/ Conde de Peñalver, 45 - 5Izq. • 28006 Madrid  
E-mail: [secop@cop.es](mailto:secop@cop.es) • Web: [www.cop.es](http://www.cop.es)  
Teléf.: 91 444 90 20 • Fax: 91 309 56 15

## COLEGIOS OFICIALES DE PSICÓLOGOS

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE ÁLAVA



Creado por Decreto 247/2001 de 23/10/2001  
Álava  
C/ Cercas Bajas, 7 - pasadizo - oficina 16- 1ª planta  
01001 Vitoria - Gasteiz  
E-mail: [copalava@cop.es](mailto:copalava@cop.es) • Web: [www.cop-alava.org](http://www.cop-alava.org)

Teléf.: 945 23 43 36  
Fax: 945 23 44 56

### COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE ANDALUCÍA OCCIDENTAL



Creado por Decreto 164/2001 de 03/07/2001  
Cádiz, Córdoba, Huelva y Sevilla  
Espinosa y Cárcel. 43-45 Bajo  
41005 Sevilla  
E-mail: [cop-ao@cop.es](mailto:cop-ao@cop.es) • Web: [www.cop.es/delegaci/andocci](http://www.cop.es/delegaci/andocci)

Teléf.: 95 554 00 18  
Fax: 95 465 07 06

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE ANDALUCÍA ORIENTAL



Creado por Decreto 164/2001 de 03/07/2001  
Almería, Granada, Jaén y Málaga  
C/ San Isidro, 23  
18005 Granada  
E-mail: [copao@cop.es](mailto:copao@cop.es) • Web: [www.copao.com](http://www.copao.com)

Teléf.: 958 53 51 48  
Fax: 958 26 76 74

### COLEGIO PROFESIONAL DE PSICÓLOGOS DE ARAGÓN



Creado por Ley 19/2002 de 18/09/2002  
Huesca Teruel y Zaragoza  
San Vicente de Paul, 7 Dpldo. 1º Izq.  
50001 Zaragoza  
E-mail: [daragon@cop.es](mailto:daragon@cop.es) • Web: [www.coppa.es](http://www.coppa.es)

Teléf.: 976 20 19 82  
Fax: 976 36 20 10

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE BIZKAIA



Creado por Decreto 247/2001 de 23/10/2001  
Vizcaya  
C/ Rodríguez Arias, 5 - 2ª Planta  
48008 Bilbao  
E-mail: [bizkaia@cop.es](mailto:bizkaia@cop.es) • Web: [www.copbizkaia.org](http://www.copbizkaia.org)

Teléf.: 944 79 52 70  
944 79 52 71  
Fax: 944 79 52 72

### COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE CANTABRIA



Creado por Decreto 44/2003 de 08/05/2003  
Santander  
Avda. Reina Victoria, 45-2º  
39004 Santander  
E-mail: [dcantabria@cop.es](mailto:dcantabria@cop.es) • Web: <http://www.copcantabria.es/>

Teléf.: 942 27 34 50  
Fax: 942 27 34 50

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE CASTILLA-LA MANCHA



Creado por Decreto 130/2001 de 02/05/2001  
Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo  
C/ La Cruz, 12 bajo  
02001 Albacete  
E-mail: [copclm@copclm.com](mailto:copclm@copclm.com) • Web: [www.copclm.com](http://www.copclm.com)

Teléf.: 967 21 98 02  
Fax: 967 52 44 56

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE CASTILLA Y LEÓN



Creado por Acuerdo de 20/06/2002  
Ávila, Burgos, León, Palencia, Salamanca, Segovia,  
Soria, Valladolid y Zamora  
C/ Divina Pastora, 6 - Entreplanta  
47004 Valladolid  
E-mail: [dcleon@cop.es](mailto:dcleon@cop.es) • Web: [www.copcyl.es](http://www.copcyl.es)

Teléf.: 983 21 03 29  
Fax: 983 21 03 21

### COLLEGI OFICIAL DE PSICÒLEGS DE CATALUNYA



Creado por Orden 26/06/1985  
Barcelona, Girona, Lerida y Tarragona  
C/ Rocafort, 129  
08015 Barcelona  
E-mail: [copc.b@copc.cat](mailto:copc.b@copc.cat) • Web: [www.copc.org](http://www.copc.org)

Teléf.: 932 47 86 50  
Fax: 932 47 86 54

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE CEUTA



Creado por Real Decreto 82/2001 de 26/01/2001  
Ceuta  
C/ Queipo de Llano, 6. (Esquina Jaudenes)  
51001 Ceuta  
E-mail: [copce@cop.es](mailto:copce@cop.es) • Web: [www.copce.es](http://www.copce.es)

Teléf.: 956 51 20 12  
Fax: 956 51 20 12

### COLLEGI OFICIAL DE PSICÒLEGS DE LA COMUNITAT VALENCIANA



Creado por Ley 13/2003 de 10/04/2003  
Alicante, Castellón y Valencia  
Carrer Compte D'Olocau, 1  
46003 Valencia  
E-mail: [copcv@cop.es](mailto:copcv@cop.es) • Web: [www.cop-cv.org](http://www.cop-cv.org)

Teléf.: 96 392 25 95  
Fax: 96 315 52 30

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE EXTREMADURA



Creado por Decreto 165/2004 de 03/11/2004  
Badajoz y Cáceres  
C/ Almonaster la Real, 1-1ºD  
06800 Mérida (Badajoz)  
E-mail: [dextremadu@cop.es](mailto:dextremadu@cop.es) • Web: [www.copextremadura.es](http://www.copextremadura.es)

Teléf.: 924 31 76 60  
Fax: 924 31 20 15

### COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE GALICIA



Creado por Decreto 120/2000 de 19/05/2000  
La Coruña, Lugo, Orense y Pontevedra  
Rúa da Espiñeira, 10 bajo  
15706 Santiago de Compostela  
E-mail: [copgalicia@cop.es](mailto:copgalicia@cop.es) • Web: [www.copgalicia.es](http://www.copgalicia.es)

Teléf.: 981 53 40 49  
Fax: 981 53 49 83

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE GIPUZKOA



Creado por Decreto 247/2001 de 23/10/2001  
Guipúzcoa  
C/ José Arana, 15 bajo  
20001 Donostia  
E-mail: [donostia@cop.es](mailto:donostia@cop.es) • Web: [www.copgipuzkoa.com](http://www.copgipuzkoa.com)

Teléf.: 943 27 87 12  
Teléf.: 943 32 65 60  
Fax: 943 32 65 61

### COLLEGI OFICIAL DE PSICÒLEGS DE LES ILLES BALEARS



Creado por Decreto 134/2001 de 14/12/2001  
Islas Baleares  
Manuel Sanchis Guarner, 1  
07004 Palma de Mallorca  
E-mail: [dbaleares@cop.es](mailto:dbaleares@cop.es) • Web: [www.copib.es](http://www.copib.es)

Teléf.: 97 176 44 69  
Fax: 97 129 19 12

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE MADRID



Creado por Decreto 1/2001 de 11/01/2001  
Madrid  
Cuesta de San Vicente, 4 - 5º  
28008 Madrid  
E-mail: [copmadrid@cop.es](mailto:copmadrid@cop.es) • Web: [www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org)

Teléf.: 91 541 99 98  
91 541 99 99  
Fax: 91 547 22 84

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE MELILLA



Creado por Real Decreto 83/2001 de 26/01/2001  
Melilla  
General Aizpúru, 3  
52004 Melilla  
E-mail: [copmelilla@cop.es](mailto:copmelilla@cop.es) • Web: [www.copmelilla.org](http://www.copmelilla.org)

Teléf.: 952 68 41 49

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE NAVARRA



Creado por Decreto Foral 30/2001 de 19/02/2001  
Navarra  
Monasterio de Yarte, 2 - Bajo Trasería  
31011 Pamplona  
E-mail: [dnavarra@cop.es](mailto:dnavarra@cop.es) • Web: [www.colpsinavarra.org](http://www.colpsinavarra.org)

Teléf.: 948 17 51 33  
Fax: 948 17 53 48

### COLEGIO OFICIAL DE LA PSICOLOGÍA DE LAS PALMAS



Creado por Resolución 290 de 19/02/2001  
Las Palmas de Gran Canaria  
Carvajal, 12 bajo  
35004 Las Palmas de Gran Canaria  
E-mail: [dpalmas@cop.es](mailto:dpalmas@cop.es) • Web: [www.coplaspalmas.org](http://www.coplaspalmas.org)

Teléf.: 928 24 96 13  
Fax: 928 29 09 04

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS



Creado por Decreto 66/2001 de 12/07/2001  
Asturias  
Idefonso Sánchez del Río, 4 - 1ºB  
33001 Oviedo  
E-mail: [dasturias@cop.es](mailto:dasturias@cop.es) • Web: [www.cop-asturias.org](http://www.cop-asturias.org)

Teléf.: 98 528 57 78  
Fax: 98 528 13 74

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE LA REGIÓN DE MURCIA



Creado por Decreto 3/2001 de 19/01/2001  
Murcia  
C/ Antonio de Ulloa, 8 bajo Ed. Nevela Blq.1  
30007 Murcia- En la Flota  
E-mail: [dmurcia@cop.es](mailto:dmurcia@cop.es) • Web: [www.colegiopsicologos-murcia.org](http://www.colegiopsicologos-murcia.org)

Teléf.: 968 24 88 16  
Fax: 968 24 47 88

### COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE LA RIOJA



Creado por Decreto 65/2002 de 20/12/2002  
La Rioja  
Ruavieja, 67-69, 3º Dcha.  
26001 Logroño  
E-mail: [drioja@cop.es](mailto:drioja@cop.es) • Web: [www.copsrioja.org](http://www.copsrioja.org)

Teléf.: 941 25 47 63  
Fax: 941 25 48 04

### ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE



Creado por Resolución 02/04/2001  
Tenerife  
C/ Malaquita, 5. Local 4. Edificio Los Rodaderos  
38005 Sta. Cruz de Tenerife  
E-mail: [copstenerife@cop.es](mailto:copstenerife@cop.es) • Web: [www.copstenerife.org](http://www.copstenerife.org)

Teléf.: 922 28 90 60  
Fax: 922 29 04 45

Centro  
de Psicología



# Bertrand Russell

TERAPIA | FORMACIÓN | INVESTIGACIÓN

## MÁSTERS Y CURSOS

Máster que  
facilita la  
inscripción  
en el Registro  
de Centros  
Sanitarios

**300h. DE JUNIO  
A SEPTIEMBRE 2014**

**CUMPLE CON  
LO DISPUESTO  
EN LA LEY 5/2011.**

de experiencia  
años  
**35**

Máster **1 AÑO**  
en Terapia  
Cognitivo  
Conductual

**400h MÍNIMO.  
GRUPOS OPCIONALES  
DE MAÑANA Y TARDE  
OCTUBRE 2014 - JUNIO 2015**

Cursos  
de Experto

**MÓDULOS DE ANSIEDAD,  
DEPRESIÓN, TRASTORNOS  
DE ALIMENTACIÓN, PAREJA,  
DISFUNCIONES SEXUALES  
Y PROBLEMAS DE  
PERSONALIDAD.**

Máster **2 AÑOS**  
en Terapia  
Cognitivo  
Conductual

**800h. MÍNIMO  
GRUPOS OPCIONALES  
DE MAÑANA Y TARDE  
OCTUBRE 2014 - JUNIO 2016**

Curso sólo  
de Prácticas

**CURSO PRÁCTICO:  
ENTRENAMIENTO  
EN HABILIDADES DEL  
TERAPEUTA, VIDEOS  
DE SESIONES REALES,  
PRESENTACIÓN DE CASOS  
REALES POR SU TERAPEUTA,  
CONCEPTUALIZACIÓN DE  
CASOS, ROLE-PLAYING  
DE SITUACIONES DE  
DIFICULTAD, SUPERVISIÓN  
DE CASOS, ETC.**

## Información

Marques de Cubas 6. 1ª dcha. 28014 Madrid T. +34 91 548 15 77 / 24 95 M. +34 610 742 905

administracion@centrodepsicologiarussell.com

www.centrodepsicologiarussell.com