

PAPELES DEL PSICÓLOGO

LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES
EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA (2ª PARTE)



ACOSO PSICOLÓGICO - GESTIÓN - CALIDAD - INCERTIDUMBRE -
EVALUACIÓN - DIÁLOGO SOCIAL - NEGOCIACIÓN - ACCIDENTABILIDAD

Sección monográfica

Special section

- 81.** Presentación: La Psicología del Trabajo y las Organizaciones en tiempos de crisis económica (2ª parte)
José Ramos y José M. Peiró
- 83.** Avances en el estudio del acoso psicológico en el trabajo
Mariano García-Izquierdo, Mariano Meseguer, M^a Isabel Soler y M^a Concepción Sáez
- 91.** La gestión organizacional de los trabajadores mayores y los procesos de mantenimiento, prolongación y salida de la vida laboral
Carlos-María Alcover, Gabriela Topa y Juan José Fernández
- 99.** Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: El papel del clima de servicio y la justicia organizacional
Vicente Martínez-Tur, Carolina Moliner, José Ramos, Oto Luque y Esther Gracia
- 107.** Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza fomentando la eficacia colectiva
Carmen Tabernero, Alicia Arenas, Esther Cuadrado y Bárbara Luque
- 115.** Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral
Dolores Díaz Cabrera, Estefanía Hernández Fernaud, Rosa Isla Díaz, Naira Delgado Rodríguez, Luis Díaz Vilela y Christian Rosales Sánchez
- 122.** Reconstruyendo el Diálogo Social y promoviendo organizaciones inclusivas. Una herramienta para la innovación social en tiempos de crisis
Lourdes Munduate, Donatella Di Marco, Inés Martínez-Corts, Alicia Arenas, y Nuria Gamero
- 130.** Negociar en un contexto de crisis económica
Francisco J. Medina, Patricia Elgoibar y Jimena Ramírez
- 138.** Riesgos psicosociales y accidentabilidad laboral: investigación y propuestas de actuación
Amparo Osca, Blanca López-Araujo, Pilar Bardera, Begoña Uríen, Vicente Díez y Cándido Rubio

- 81.** Introduction: Work and Organizational Psychology in times of economic crisis (Part II)
José Ramos and José M. Peiró
- 83.** Advances in the study of bullying at work
Mariano García-Izquierdo, Mariano Meseguer, M^a Isabel Soler and M^a Concepción Sáez
- 91.** The organizational management of older workers and the processes of maintaining, extending and leaving employment
Carlos-María Alcover, Gabriela Topa and Juan José Fernández
- 99.** Quality and well-being in services organizations: The role of service climate and organizational justice
Vicente Martínez-Tur, Carolina Moliner, José Ramos, Oto Luque and Esther Gracia
- 107.** Uncertainty and orientation towards errors in times of crisis. The importance of building confidence, encouraging collective efficacy
Carmen Tabernero, Alicia Arenas, Esther Cuadrado and Bárbara Luque
- 115.** Relevant factors to increase the accuracy, feasibility and success of job performance evaluation systems
Dolores Díaz Cabrera, Estefanía Hernández Fernaud, Rosa Isla Díaz, Naira Delgado Rodríguez, Luis Díaz Vilela and Christian Rosales Sánchez
- 122.** Rebuilding the social dialogue and promoting inclusive organizations. A tool for social innovation in times of crisis
Lourdes Munduate, Donatella Di Marco, Inés Martínez-Corts, Alicia Arenas, and Nuria Gamero
- 130.** Negotiating in a context of economic crisis
Francisco J. Medina, Patricia Elgoibar and Jimena Ramírez
- 138.** Psychosocial risks and workplace accident rates: research and proposals for action
Amparo Osca, Blanca López-Araujo, Pilar Bardera, Begoña Uríen, Vicente Díez and Cándido Rubio

Forum

Forum

- 144.** La psicología positiva: ¿Ciencia y práctica de la psicología?
Julio Alfonso Piña López

- 144.** Positive psychology: The science and practice of psychology?
Julio Alfonso Piña López

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^a José Catalán Frías

José Ramón Fernández Hermida

Lorenzo Gil Hernández

Dolores Gómez Castillo

M^a Isabel Martínez Díaz de Zugazua

Rodolfo Ramos Álvarez

Rosa M^a Redondo Granado

Francisco Javier Torres Ailhaud

Ramón Jesús Vilalta Suárez

Rosa Álvarez Prada

Ana M^a Sánchez Alias

Consejo Asesor

Isaac Amigo, Pilar Arránz Carrillo de Albornoz, Sabino Ayeararán, 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 Marín, 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, 45-5º 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 2 del Vol. 35 de Papeles del Psicólogo se han editado 59.600 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 (2ª parte)

WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS (Part II)

José Ramos y José M. Peiró
IDOCAL Universidad de Valencia e IVIE



En el presente número de Papeles del Psicólogo se presenta un segundo grupo de aportaciones que completa la sección monográfica sobre la Psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica que se inició en el número anterior. En los ocho artículos que se ofrecen en este número, sigue presente una preocupación por el bienestar de los trabajadores en situaciones de gran incertidumbre y escasez de recursos características de la actual crisis económica, si bien en esta ocasión, las investigaciones vinculan el bienestar laboral con la efectividad de ciertas prácticas y procesos de recursos humanos, con la mejora de los procesos organizacionales y con el rendimiento.

En el primer artículo, García-Izquierdo, Mesguer, Soler y Sáez (Universidad de Murcia) sintetizan diversos estudios recientes sobre el *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo. Los autores aportan datos sobre la prevalencia de este fenómeno, la validación de un cuestionario para evaluarlo, sus principales antecedentes y consecuencias, así como el papel que los recursos personales juegan en su evolución, en muestras españolas de trabajadores de distintas ocupaciones. Además de la relación entre el acoso psicológico con síntomas psicósomáticos, el *burnout*, el absentismo o la insatisfacción laboral, entre otras variables, el trabajo señala antecedentes como la inadecuada definición del rol laboral, la sobrecarga de trabajo, la falta de interés en los trabajadores y una inadecuada supervisión. Finalmente, los autores destacan el papel que juega la autoeficacia profesional en el afrontamiento frente al acoso psicológico en el trabajo.

A continuación, Alcover, Topa y Fernández (Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Nacional de Educación a Distancia) centran su estudio en el fenómeno de la jubilación anticipada y la existencia de empleos puente como alternativa a la misma. En un contexto marcado por el envejecimiento progresivo de la población laboral y la necesidad de ajustar el coste de las pensiones de jubilación a los ingresos, los autores sintetizan diversas aportaciones recientes acerca de las percepciones de los trabajadores sobre la jubilación anticipada y sobre diferentes modalidades de prolongar la vida laboral y sus consecuencias sobre los empleados. La capacidad de control de los trabajadores sobre las decisiones de continuar o jubilarse aparecen, junto con el estado de salud, el contenido y las condiciones del trabajo o las presiones de las empresas, como los principales factores que inciden sobre la satisfacción con este tipo de prácticas.

Por su parte, Martínez-Tur, Moliner, Ramos, Luque y Gracia (Universidad de Valencia) relacionan el clima de servicio y la justicia organizacional con la calidad de servicio y el bienestar de los trabajadores. Dado que ofrecer servicios de calidad resulta fundamental para muchas organizaciones, es relevante mostrar que dicha calidad puede obtenerse sin detrimento del bienestar de los empleados encargados de proporcionarla, a pesar de que suele llevar aparejado un mayor esfuerzo. En la medida en que las organizaciones ofrecen equidad y justicia en el trato a todos sus empleados y que la empresa fomenta un clima que se orienta a promover la calidad de servicio, ésta y el bienestar se hacen compatibles.

Taberner, Arenas, Cuadrado y Luque (Universidad de Córdoba y Universidad de Sevilla) centran su estudio en la orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La incertidumbre inherente a los tiempos de crisis interactúa con factores cognitivos (la orientación a las metas), factores sociodemográficos (como el sexo de los empleados),

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



la cultura organizacional (su orientación al aprendizaje, la innovación o la creatividad) y factores socioculturales (mayor o menor orientación prosocial), determinando la forma en que se comunican y se aceptan (o no) los errores en la organización. Desarrollar la confianza y la eficacia colectiva resulta clave para afrontar la incertidumbre en tiempos de crisis.

El artículo firmado por Díaz-Cabrera, Hernández Fernaud, Isla, Delgado, Díaz Vilela y Rosales (Universidad de La Laguna), destaca la relevancia de la evaluación del desempeño, y su especial valor en tiempos de crisis al mejorar la organización y motivar a los trabajadores. Para conseguirlo, los sistemas de evaluación del desempeño deben ser precisos y fiables, y las evaluaciones justas y creíbles. Por ello, se deben reconocer las metas y motivaciones individuales en juego, ofrecer información clara a los participantes y posibilitar la participación en el diseño del sistema de evaluadores y evaluados.

En el trabajo presentado por Munduate, Di Marco, Martínez-Corts, Arenas y Gamero (Universidad de Sevilla) se pone el acento en las organizaciones inclusivas como un elemento destacado para paliar los efectos de la crisis económica. En tiempos difíciles existe el riesgo de que las organizaciones presten menor atención a ciertos colectivos y a sus derechos e integración laboral. A través de investigaciones recientes, las autoras destacan la relevancia de desarrollar y apoderar a los representantes de los trabajadores para mejorar las relaciones laborales hacia una mejor cooperación. Asimismo, se mencionan estrategias para mejorar la integración de las personas con discapacidad, combatir la discriminación por orientación sexual y potenciar la conciliación entre el trabajo y la vida familiar como forma de lograr organizaciones más inclusivas y con mayor calidad de vida laboral.

Paralelamente, Medina, Elgoibar y Ramírez (Universidad de Sevilla) centran su trabajo sobre la formación de los representantes legales de los trabajadores y los procesos psicológicos subyacentes a los procesos de negociación, contrastando las situaciones de recursos crecientes con las de recursos decrecientes (como las crisis económicas). A través de estudios experimentales y encuestas en entornos reales, los autores analizan aspectos como la motivación prosocial de los negociadores, el carácter dinámico de la negociación, tanto en contextos de mejora como de progresiva escasez de recursos, el compromiso de los representantes de los trabajadores tanto con la empresa como con los sindicatos, la confianza recibida por parte de los compañeros, la similar orientación de los representantes de los trabajadores al margen de su sexo o la influencia de pautas culturales en la orientación a la negociación.

Finalmente, el trabajo presentado por Osca, López-Araujo, Bardera, Urien, Díez y Rubio (UNED, Universidad Pública de Navarra y Universidad Politécnica de Valencia), analiza la relación entre los riesgos psicosociales y la accidentabilidad en distintas muestras de trabajadores (militares, agricultores, sector de la construcción). Además de la importancia de las condiciones de trabajo (sobrecarga, autonomía, responsabilidad), y la exposición a condiciones laborales nocivas, sobre los accidentes laborales, el estrés, el malestar psicológico y el malestar físico aparecen como mediadores de la relación entre los antecedentes de los accidentes y la accidentabilidad. Esta relación

es especialmente importante en tiempos de crisis, ya que se ha comprobado un incremento de los estresores laborales, así como un aumento del "presentismo" (los trabajadores asisten al trabajo a pesar de no encontrarse bien) como consecuencia de la incertidumbre y la inseguridad laboral. Todo ello advierte de la posibilidad de un incremento de la accidentabilidad. Los autores proponen algunas iniciativas a tener en cuenta para la prevención y la reducción de los accidentes laborales.

El amplio elenco de contribuciones en esta y la anterior sección monográfica supone una muestra de la gran variedad de estudios que los investigadores españoles en Psicología del Trabajo y las Organizaciones vienen realizando en los últimos años. Sus estudios se hacen eco de las particulares condiciones por las que atraviesan las empresas y los trabajadores en nuestro país, y en consecuencia, han centrado sus esfuerzos en indagar procesos y condiciones que contribuyan a mantener o mejorar el bienestar de los trabajadores y la efectividad de las empresas, a pesar de las dificultades. La escasez de recursos, la atención de las empresas a la supervivencia y la adaptación a la crisis en detrimento de las preocupaciones de los trabajadores, o la necesidad de incrementar la productividad con plantillas más ajustadas son elementos que de forma automática y directa no contribuyen, sin más, al mantenimiento de la calidad de vida laboral. Los investigadores organizacionales españoles, en términos generales, han centrado sus líneas de investigación recientes en el análisis y estrategias de mejora de la salud laboral entendida en sentido amplio, y en buscar variables y estrategias que permitan promover un trabajo saludable y sostenible bajo condiciones adversas. Algunos procesos psicosociales y algunas variables aparecen como nexo común entre distintos trabajos incluidos en este monográfico.

Así, a pesar de las dificultades por las que atraviesan muchas empresas, la consideración de las necesidades, las metas y las aspiraciones de los trabajadores junto con los objetivos organizacionales resulta un aspecto clave en la consecución de unas organizaciones productivas y saludables y el mantenimiento de la calidad de vida laboral. Cómo se ha señalado, en línea con las proposiciones de la Psicología Organizacional Positiva, necesitamos organizaciones inclusivas, que consideren los intereses de las personas que las integran. En esta línea, se abordan un amplio espectro de variables y constructos relevantes. Mencionaremos sin pretensión de ser exhaustivos la equidad y la justicia organizacional, la motivación intrínseca, la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo. También aspectos como la participación de los empleados en los procesos organizacionales, la autoeficacia, la confianza y el apoyo mutuo en el lugar de trabajo, los climas laborales de colaboración y el compromiso de las personas con los objetivos organizacionales a través de la consideración de sus propios intereses resultan claves en estos tiempos. Las tensiones, la incertidumbre y la escasez de recursos suponen un reto para los investigadores de la psicología del trabajo y las organizaciones que han de seguir contribuyendo a logro de informar y contribuir a hacer más eficaces los esfuerzos para promover y lograr el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores en organizaciones que sean productivas.



AVANCES EN EL ESTUDIO DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO ADVANCES IN THE STUDY OF BULLYING AT WORK

Mariano García-Izquierdo^{1,2,3}, Mariano Meseguer^{1,2}, M^a Isabel Soler^{1,2} y M^a Concepción Sáez^{1,2}
¹Universidad de Murcia. ²ENAE. Business School

En las dos últimas décadas, el acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* ha sido uno de los tópicos de investigación en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Desde su creación en 2001, el Servicio de Ergonomía y Psicología Aplicada (Serpa) de la Universidad de Murcia viene trabajando sobre este problema que tiene un gran protagonismo y repercusión en el ámbito laboral y social. En este trabajo se hace un repaso de los hallazgos más interesantes obtenidos por este grupo de investigación y su comparación con otros resultados que aparecen en la literatura científica. Así, se comienza con cuestiones sobre la delimitación del concepto, las formas de cuantificación, la prevalencia y la procedencia de las conductas de acoso. Posteriormente, se revisan los determinantes y consecuentes, y se hace mención a un recurso personal, la autoeficacia, que puede moderar los efectos de las conductas de acoso en la salud. Por último, se comentan las principales formas de intervención y se realizan algunas consideraciones de cara a una adecuada prevención.

Palabras clave: Acoso psicológico, *Mobbing*, Bienestar psicológico, Autoeficacia.

In the last two decades, *mobbing* has been one of the topics of research in work and organizational psychology. Since its inception in 2001, the Service of Ergonomics and Applied Psychology (Serpa) at the University of Murcia has been working on this problem, which has a leading role and impact in work and social fields. This text is an overview of the most interesting findings by this research group and their comparison with other results that appear in the scientific literature. We begin with questions on the delimitation of the concept, forms of quantification, the prevalence and source of bullying behaviors. Subsequently we review the determinants and consequences, and we refer to a personal resource, self-efficacy, which may moderate the effects of harassment on health behaviors. Finally, we discuss the main forms of intervention and note some considerations with a view to adequate prevention.

Key words: *Mobbing*, Workplace bullying, Well-being, Self-efficacy.

L A CONCEPTUALIZACIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El Servicio de Ergonomía y Psicología Aplicada (Serpa) es una unidad integrada en el Servicio de Psicología Aplicada de la Facultad de Psicología de la Universidad de Murcia que fue creada en el año 2001 y tiene un objetivo eminentemente asistencial. En concreto, proporcionar ayuda psicológica a trabajadores, cualquiera que sea su cualificación y posición en la empresa, en cuestiones que tengan que ver con la calidad de vida laboral y asesorar a las empresas en materia de gestión de recursos humanos y prevención de riesgos laborales.

Al objetivo citado, se añade otro no menos importante: constituir un marco adecuado para el desarrollo de diferentes líneas de investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que se han plasmado en distintos proyectos de investigación, tesis doctorales y artículos científicos. Uno de los temas principales de estudio desde la fundación del Serpa es el acoso psicológico en el trabajo. En las líneas que siguen, se hará una semblanza de los principales hallazgos de las distintas investigaciones realizadas.

Correspondencia: Mariano García-Izquierdo. Departamento de Psiquiatría y Psicología Social. Universidad de Murcia. Facultad de Psicología. Campus Universitario de Espinardo. 30100 Murcia. España. E-mail: mgarciai@um.es

En la actualidad, el acoso psicológico o *mobbing* es uno de los factores psicosociales de riesgo que suponen un grave problema tanto por su prevalencia como por la repercusión negativa en la salud de los trabajadores y en los resultados de la empresa (Einarsen y Mikkelsen, 2003; Di Martino, Hoel, y Cooper, 2003; Matthiesen y Einarsen, 2004; Einarsen y Hauge, 2006; Sancini et al., 2012).

El término *mobbing* (también denominado *workplace bullying* en algunos países) aparece en la década de los años 80, cuando Leymann lo adoptó para describir cierto tipo de comportamientos hostiles que se producían en el lugar de trabajo. Para este autor (Leymann, 1990), consiste en un ataque psicológico, en un hostigamiento en el contexto laboral. La duración y frecuencia de tales comportamientos lleva a la víctima a un estado de elevada tensión psicológica y a una posición de indefensión absoluta con un alto riesgo de dañar su salud y de provocar el abandono de la organización. Estas situaciones también influyen en las personas que lo presencian (por ejemplo, compañeros) y afectan al rendimiento laboral.

Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003) señalan varios elementos característicos del *mobbing*: (1) una frecuencia repetitiva y una duración persistente de conductas hostiles; (2) una acción que se ejerce mediante una serie de conductas negativas que van desde las críticas permanentes al trabajo, comentarios injuriosos, calum-

nias, hasta amenazas y actos de violencia física, y del que posiblemente el *mobbing* no sea más que un cajón que recoge diversas modalidades de violencia psicológica; (3) un conjunto de reacciones de las víctimas típicas en las distintas fases del proceso de hostigamiento; (4) la implicación de una o varias personas que ejercen la violencia, ya sea de carácter instrumental o afectivo; (5) un desequilibrio de poder de las partes, que conlleva que la víctima perciba que no dispone de los recursos necesarios para defenderse ante esta situación; (6) el número de personas implicadas: se estima que entre el 60 y el 80% de los casos hay más de una persona involucrada (por ejemplo, testigos); y (7) el estatus de acosadores y víctimas, que hace que este problema pueda darse desde niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores, en sentido contrario o dentro del mismo nivel.

Algunas consideraciones a lo dicho anteriormente pueden ser de ayuda para comprender el problema del *mobbing*. En primer lugar, es importante no confundirlo con comportamientos descorteses o conflictos laborales. Otra de las características distintivas es el criterio temporal; es decir, tanto la duración total del proceso como la recurrencia de estos actos hostiles. Para la duración, se ha de considerar un período mínimo a partir del cual pueden observarse efectos negativos en la persona y, aunque no existe una total unanimidad, el más utilizado es el de seis meses (Einarsen y Hauge, 2006). Para la recurrencia, la pauta es que debe ser al menos semanal, aunque la naturaleza de las conductas y su intensidad, entendida ésta como la capacidad de dañar, pueden hacer variar estos períodos. Por ejemplo, lanzar un rumor contra alguien puede ser tan destructor que no resulte necesario realizarlo semanalmente; por el contrario, dejar sin trabajo efectivo a un trabajador ha de tener una frecuencia diaria, porque si es semanal, bien podría ser considerado un premio. Por otro lado, el que sea durante un período de al menos seis meses debe estar en función de la intensidad de los comportamientos hostiles.

Las aportaciones de la investigación suelen tardar en materializarse en hechos normativos en la vida social. Sin embargo, en nuestro país, en materia de acoso psicológico, atendiendo seguramente a la gravedad del problema se ha obrado con diligencia. Así, la Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado (BOE, 11 de junio de 2011), en un intento por aclarar la definición contenida en la Ley Orgánica 5/2010¹, considera como acoso psicológico o

moral “la exposición a conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder –no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos–, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud” (BOE, 11 de junio 2011, pág. 53961).

Además, se subraya que para que una conducta pueda ser calificada de acoso psicológico o moral (*mobbing*), se requerirá que se cumplan todas las condiciones que se han subrayado en la definición.

Una vez tratado qué se entiende por acoso psicológico, se expondrán los principales resultados de las diferentes investigaciones llevadas a cabo. En concreto, sobre la cuantificación del acoso, los determinantes organizativos y personales, las consecuencias, y las implicaciones prácticas de tales hallazgos centrados en la prevención de este importante factor de riesgo psicosocial.

LA CUANTIFICACIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO: PREVALENCIA Y PROCEDENCIA DE LAS CONDUCTAS DE ACOSO

En los primeros estudios sobre *mobbing*, uno de los aspectos que centró la atención de los investigadores fue proporcionar datos sobre su prevalencia. La realización de este tipo de estudios no es fácil, principalmente porque la información se recoge, casi exclusivamente, de las manifestaciones realizadas por los afectados mediante entrevistas o cuestionarios. Esto, entre otros problemas, conlleva que la información puede estar sesgada pues, a veces, quienes lo sufren tienden a negarlo o minimizarlo (Randall, 1992) dado que admitir que se es víctima es como aceptar que se ha fracasado en el afrontamiento del problema (O'Moore y Hellery, 1989), y otras veces se tiende a amplificarlo. Hablamos, por lo tanto, de la percepción de las situaciones de acoso. De hecho, es notable el descenso que se produce en las cifras de prevalencia cuando se utiliza como criterio de estimación el reconocimiento explícito de que se está siendo víctima de *mobbing*, el denominado “auto etiquetado”. Este método suele llamarse subjetivo o autoperceptivo.

Además, las comparaciones no tienen un gran valor si no se toman en cuenta por lo menos tres aspectos: las diferentes formas de medida (Nielsen, Matthiesen y Einarsen, 2010), las ca-

¹ Como figura más o menos novedosa en el ámbito de las relaciones humanas, y concretamente laborales, el acoso moral en el trabajo o “*mobbing*” se ha tipificado como conducta delictiva desde diciembre de 2010, en que se introdujo como un segundo párrafo al apartado primero del art. 173 del Código Penal, gracias a la Ley Orgánica 5/2010. Desde entonces, el delito de *mobbing* viene recogido en el Código Penal con la siguiente redacción: Con la misma pena (prisión de 6 meses a 2 años) serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su condición de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima.

racterísticas de las poblaciones estudiadas (sectores profesionales y tipos de organizaciones), y las diferencias culturales de cada país. Con el fin de solventar en la manera de lo posible estas dificultades, el método objetivo o conductual, utiliza cuestionarios. Este procedimiento se denomina así como oposición al autoperceptivo, aunque no hay que olvidar que la evaluación se refiere siempre a la percepción de estar en una situación de acoso laboral.

Los dos cuestionarios más usados en la investigación de acoso psicológico en el trabajo han sido el LIPT (*Leyman Inventory of Psychological Terror*) de Leyman (1990) y el NAQ (*Negative Acts Questionnaire*) de Einarsen y Raknes (1997). Respecto al NAQ, fue construido con la información recogida de la bibliografía existente sobre el *mobbing* y la proporcionada por víctimas. El NAQ es el cuestionario más utilizado debido a su bajo coste de aplicación y por poseer unas adecuadas propiedades psicométricas. Einarsen y Raknes (1997) hallaron que las distintas conductas hostiles que lo conforman se agrupaban en 5 factores principales que explican el 57% de la varianza. La consistencia interna (alfa de Crombach), en diversos estudios, varía entre .87 y .93. Posteriormente, Einarsen y Hoel (2001) actualizaron el NAQ y obtuvieron dos dimensiones, denominadas acoso personal y acoso relacionado con el trabajo, dando lugar al NAQ-R. Son numerosas las investigaciones que han seguido esta línea y se ha utilizado esta escala para evaluar la prevalencia del acoso laboral en distintos países, sectores económicos y organizaciones.

Las cifras de prevalencia se caracterizan por su disparidad. Por ejemplo, Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia (2003) señalan que entre el 5 y el 10% de la población trabajadora está expuesta a acoso, y Einarsen y Hauge (2006) entre el 1 y el 10%. La última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo estima en un 2,6% los trabajadores en posible situación de acoso en España (Eurofound, 2010). Sin embargo, para nuestro país, encontramos en otros estudios cifras que van desde el 57% en policías (Segurado, et al., 2008), al 5,8% en población trabajadora general (González-Trijueque y Graña, 2009).

La investigación del acoso psicológico en el trabajo sigue la línea de aceptar un instrumento de evaluación para adaptarlo a distintas poblaciones con el objetivo de proponer medidas de intervención eficaces. En Soler, Meseguer, García-Izquierdo e Hidalgo (2010) se analizan las propiedades psicométricas del NAQ con el fin de decidir sobre su utilización en la evaluación del *mobbing* en las organizaciones. Los resultados del estudio ponen de manifiesto la existencia de dos factores principales que explican el 32,8% de la varianza total. Al primer componente extraído se le denominó *acoso personal* y al segundo *acoso centrado en el rendimiento del trabajo*. Como conclusión del estudio, se indica que la escala posee adecuadas propiedades psicométricas y una estructura de dos factores, coherente con la propuesta de Einarsen y Hoel (2001) de dos grandes categorías de acoso: *predatory bullying* (acoso personal) y *work related bullying* (acoso centrado en el rendimiento del trabajo).

En Meseguer, Soler, Sáez, y García-Izquierdo (2007a), se trató la prevalencia, los componentes y la procedencia del acoso laboral en una muestra del sector hortofrutícola. El objetivo de la investigación era realizar una descripción del *mobbing* en un sector de gran importancia económica y caracterizado por diferentes tipos de contratación (con la figuras de fijos discontinuos y eventuales) y de cobertura asistencial (Régimen Especial Agrario), por una alta rotación de personal (como un puesto de trabajo de "paso"), por una estructura organizativa altamente jerarquizada, y por una cultura donde dominan los valores típicamente "masculinos".

El porcentaje de trabajadores que percibe un riesgo muy alto de estar en situación de acoso es del 20,2% de la muestra (396 trabajadores). En cuanto a la frecuencia, las conductas hostiles que más se repiten son las relacionadas con el trabajo y con los resultados del mismo (ver tabla 1).

Por otro lado, era de interés comprobar si las distintas conductas hostiles discriminaban entre los que se percibían como "víctimas" y "no-víctimas". Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en todos los ítems del NAQ a favor de los que se percibían "víctimas".

En cuanto al origen de las conductas negativas, el primer dato destacable fue que 205 trabajadores (51,8% de la muestra) señalaban la procedencia de tales acciones de hostigamiento, lo que nos indica que no sólo aquellos que fueron considerados "víctimas" (111 trabajadores) percibían de dónde proviene el acoso, sino que también eran percibidas por los observadores o testigos. Los resultados indican que los superiores son los más frecuentemente señalados como fuentes de hostigamiento (74%), seguido por la categoría de compañeros y superiores (16%) y, por último, sólo compañeros (9,7%). Lo anterior muestra que las conductas de acoso laboral tienen su raíz fundamental en los superiores, solos o en acciones conjuntas con los compañeros.

En resumen, de acuerdo a los resultados, podemos considerar el *mobbing* como un fenómeno heterogéneo, que se manifiesta en diferentes formas y que, en este caso, tanto por los tipos de conductas hostiles manifestadas como por la procedencia del mismo, puede entenderse tanto un proceso singular hacia una persona como una estrategia aparentemente "racional" para conseguir los objetivos de la organización (por ejemplo, de rendimiento), además de una forma de ejercer el control sobre los trabajadores.

TABLA 1
PORCENTAJES DE LAS CONDUCTAS HOSTILES MÁS FRECUENTES SEÑALADAS POR LOS TRABAJADORES (ÍTEMES DEL NAQ-R)

Se infravalora el esfuerzo que realiza en su trabajo	47,7
Se siente explotado en su trabajo	44,1
Se infravalora el resultado de su trabajo	45
Sus puntos de vista u opiniones no son tenidos en cuenta	40,5
Percibe cotilleos o rumores	27,9
Se le recuerda persistentemente sus errores	24,3
Se le oculta información necesaria de modo que dificulta su trabajo	24,3

LOS ANTECEDENTES Y LAS CONSECUENCIAS DEL ACOSO LABORAL

Distintos factores psicosociales relacionados tanto con la organización como con la actividad laboral del trabajador han sido señalados como antecedentes para la aparición del acoso psicológico. Así se han encontrado asociaciones de acoso con el conflicto y la ambigüedad de rol (Einarsen, Raknes, y Matthiesen, 1994; Dawn, Cowie, y Ananiadou, 2003; Agervold y Mikkelsen, 2004), la carga mental, la presión del tiempo de trabajo para la ejecución de las tareas (Salin, 2003), con la sobrecarga continuada en el trabajo (Quine, 2001; Dawn, Cowie, y Ananiadou, 2003), ciertos estilos de liderazgo (autoritario, *laissez-faire*) y formas de dirección (Tepper, 2000; O'Moore, Lynch, y Daeid, 2003; Agervold y Mikkelsen, 2004).

Atendiendo a lo anterior, se analizaron distintos factores psicosociales de riesgo en el trabajo que podrían predecir la aparición del *mobbing* (Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez y Sánchez, 2007b). Los resultados indicaron que algunos de los factores psicosociales estudiados pueden servir de predictores de las dos formas de *mobbing* que señalaban Einarsen y Hoel (2001): personal y centrado en el rendimiento del trabajo. Concretamente, la inadecuada definición de rol (conflicto y ambigüedad de rol), la carga mental elevada, la falta de interés por el trabajador, y la inadecuada supervisión y participación del trabajador predecían la aparición de conductas hostiles de ambos tipos de acoso.

En cuanto a las consecuencias, el *mobbing* se ha considerado como un estresor psicosocial con consecuencias devastadoras. En este punto, es necesario destacar que buena parte de los trabajos en los que se le relaciona con la salud fueron realizados con víctimas que habían sufrido un largo proceso de acoso (Brodsky, 1976; Einarsen, Matthiesen, y Skogstad, 1998; Keshly y Harvey, 2006; Mattiesen y Einarsen, 2001; Mikkelsen y Einarsen, 2002; Vartia, 2003).

En estudios con muestras multiocupacionales, en las cuales los procesos de victimización no han llegado a ser graves, no queda claro si las asociaciones con la salud y el bienestar son igualmente relevantes. En este sentido, Einarsen, Raknes, Matthiesen y Helleoy (1996) asociaron la experiencia de *mobbing* con problemas psicológicos, psicosomáticos y músculo esqueléticos. Einarsen y Raknes (1997), con una muestra de empleados noruegos encontraron que la exposición a conductas de *mobbing* explicaba el 23% de la varianza del estado de salud y del bienestar psicológico; y Kaukiainen et al. (2001) concluyeron que existían diferencias significativas en síntomas físicos, problemas cognitivos, y problemas sociales en las personas clasificadas como "víctimas" respecto a las clasificadas como "no víctimas".

En García-Izquierdo, Llor, García-Izquierdo y Ruiz (2006), con una muestra de 520 trabajadores de los sectores sanitario y educativo, se analizaron las variables psicológicas de bienestar que están relacionadas con el *mobbing*. Los análisis realizados revelaron correlaciones significativas y en la dirección esperada entre acoso laboral y las demás variables incluidas en el estudio: *burnout*, satisfacción laboral y bienestar psicológico; es decir, a ma-

yor percepción de acoso mayor agotamiento emocional, mayor cinismo, y menos eficacia, satisfacción laboral, y bienestar. Mediante la aplicación de análisis discriminante se encontró que la insatisfacción con la supervisión, las dimensiones de *burnout* de agotamiento emocional y cinismo, y los síntomas depresivos, permiten clasificar adecuadamente a los sujetos con alto y bajo riesgo de *mobbing*.

Posteriormente, se analizaron las consecuencias del *mobbing* en una muestra multiocupacional (Meseguer, Soler, Sáez y García-Izquierdo, 2008). En concreto, el objetivo principal del estudio era analizar la relación entre *mobbing* y sintomatología psicosomática relacionada con el estrés. Los resultados indicaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre ambos. El porcentaje de varianza de los efectos psicosomáticos explicados por el *mobbing* fue de 26,5%, que es uno de los más altos encontrados en diferentes estudios (Vartia, 2001).

De modo más específico, para comprobar los efectos del acoso laboral en la sintomatología psicosomática se categorizó la muestra en "casos de estrés" y de "no estrés", de acuerdo con el criterio establecido por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2004) de que cualquier trabajador que presenta una combinación de tres o más síntomas psicosomáticos es considerado como un posible caso de estrés.

El análisis de la relación entre estas categorías, atendiendo a los grupos de víctimas y no víctimas de *mobbing*, mostró diferencias estadísticamente significativas entre los mismos. Así, sólo un 22,5% de los participantes considerados "no víctimas" fueron categorizados como casos de estrés, mientras que este porcentaje era superior al 48% para el grupo de víctimas.

También se incluyó el absentismo. En otros estudios que asimismo utilizaron esta variable se encontró tanto una alta relación de absentismo con *mobbing* (Kivimäki, Elovainio, y Vahtera, 2000; Matthiesen, Racknes, y Rökkum, 1989; Quine, 2001; Toohey, 1991; Vartia, 2001) como una asociación débil (Einarsen y Raknes, 1991; UNISON, 1997). Según los resultados hallados (Meseguer et al., 2008), 102 empleados (26,3% de la muestra) manifestaron ausentarse del puesto de trabajo en los últimos 12 meses; de éstos, el 32% fue clasificado como víctimas, frente al 24% que no fueron considerados víctimas. Los motivos del absentismo fueron categorizados en dos tipos: debido a causas físicas (por ejemplo, accidentes de trabajo) y los debidos a causas psicológicas (por ejemplo, depresión, ansiedad), y aquí los resultados no mostraron diferencias entre ambos grupos.

EL PAPEL DE LOS RECURSOS PERSONALES SOBRE LA SALUD EN LOS PROCESOS DE ACOSO PSICOLÓGICO

El hecho de que en situaciones similares en el trabajo unas personas aumenten sus niveles de tensión y malestar y otras no, se suele atribuir a variables individuales por lo que es de gran importancia analizar cuáles pueden actuar como mitigadoras de las consecuencias en la salud de los trabajadores. La idea fundamental subyacente es que la salud puede verse afectada no sólo por las situaciones sino también por la intervención de variables personales. Sin embargo, mientras que las características organizati-

vas y del puesto de trabajo han ocupado una buena parte de la investigación del acoso laboral, la mayoría de los aspectos individuales han sido tratados someramente, aunque recientemente se haya prestado cierta atención en ellos.

En algunas investigaciones anteriores, Einarsen y Mikkelsen (2003) y Salin (2003) ya planteaban que la percepción subjetiva de acoso resulta necesaria para comprender este fenómeno y entender por qué no todas las víctimas reaccionan de la misma forma. Por ejemplo, Matthiesen y Einarsen (2004) analizaron el papel de la afectividad negativa y positiva, y concluyeron que podrían modular en la manifestación de síntomas psicopatológicos. De forma similar, Nielsen, Matthiesen y Einarsen (2010) indicaron que el sentido de la coherencia, la disposición individual para percibir el ambiente como comprensible y manejable, es un protector de la salud en las víctimas de acoso. Igualmente, Vie, Glasø y Einarsen (2011) mostraron que el autoetiquetado, creencia que una persona tiene acerca de ser efectivamente objeto de acoso y que le lleva a reconocerse como víctima, desempeña un papel moderador entre la exposición a las conductas de acoso y las consecuencias para la salud. En otro estudio posterior, estos mismos autores, mostraron que las emociones positivas y negativas son mediadores de la relación entre la exposición al acoso y los problemas musculoesqueléticos (Vie, Glasø y Einarsen, 2012). En resumen, los resultados de distintas investigaciones sugieren que las características individuales son importantes a la hora de reaccionar ante posibles situaciones de acoso laboral y pueden explicar, al menos parcialmente, los efectos sobre la salud.

En esta línea, nuestro equipo de investigación, ha realizado un trabajo sobre el papel de la autoeficacia, una de las fortalezas humanas que forman parte del denominado capital psicológico.

La autoeficacia, aspecto central de la Teoría Social Cognitiva, se define como "la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir determinados logros o resultados" (Bandura, 1997, p. 3). Básicamente, las investigaciones han señalado que la autoeficacia es un recurso personal que ayuda a las personas a enfrentarse a situaciones exigentes y protege su salud (Lubbers, Loughlin y Zweig, 2005; Parker, Jimmieson y Johnson, 2011).

Como sugiere Bandura (1997), la autoeficacia puede estar determinada por su nivel de especificidad, y por tanto será más determinante cuanto más se ajuste a un dominio concreto. Así, la autoeficacia en el trabajo (o profesional) será más adecuada para realizar análisis en entornos laborales que la generalizada, pues actuaría frente a los estresores disminuyendo o aumentando el malestar psicológico que éstos pueden generar (Salanova, Grau, Cifré y Llorens, 2000; Salanova, Grau y Martínez, 2005).

En una muestra multiocupacional de 772 trabajadores se probó el papel de la autoeficacia profesional como moduladora de los procesos de acoso laboral y la percepción de salud (Meseguer, Soler y García-Izquierdo, 2014).

Los resultados (ver figura 1) ponen de manifiesto el efecto de interacción entre demandas laborales (acoso laboral) y recursos personales (autoeficacia profesional), de manera que los trabajadores con altos niveles de autoeficacia profesional au-

mentarán sus conductas de afrontamiento positivas en situaciones de estrés laboral.

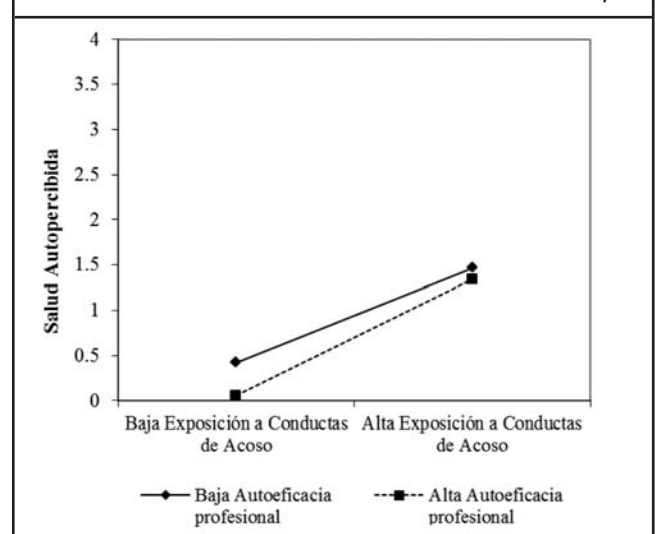
Lo anterior es congruente con el modelo *Job Demands Resources (JD-R)* (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003), de manera que los trabajadores tienen capacidades (recursos) que pueden activar como fuente de resistencia ante los acontecimientos estresantes (Baillien, De Cuyper y De Witte, 2011; Hunter, Mora y Ortega, 2004). Igualmente, los resultados están en la línea de la Teoría Social Cognitiva cuando indica que las personas con elevados niveles de confianza en sus habilidades pueden responder a los estímulos del medio más adecuadamente y pueden ejercer cierto control sobre ellos (Bandura, 1997). Los resultados obtenidos también se ven apoyados por otros estudios donde la autoeficacia profesional ha mostrado su relevancia como variable moderadora en los procesos de estrés y salud (Jex y Bliese, 1999; Lu, Siu y Cooper, 2005; Sonnentag y Spychala, 2012).

Es destacable señalar que el papel de la autoeficacia profesional es similar al del resto de variables personales analizadas hasta ahora en la investigación con respecto al acoso (afectividad negativa, sentido de la coherencia, auto etiquetado, autoeficacia generalizada o emociones positivas): en los niveles bajos de percepción de conductas hostiles, las variables personales desempeñan un papel moderador, reduciendo los niveles de malestar de forma significativa. En niveles altos, cuando se entra en la espiral del conflicto, también reduce la percepción sobre el propio estado de salud, pero ese papel amortiguador va disminuyendo.

LA INTERVENCIÓN PARA EL CONTROL Y PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO

La intervención para impedir o reducir los efectos del acoso psicológico es un tema sumamente confuso. Los resultados de

FIGURA 1
INTERACCIÓN ENTRE AUTOEFICACIA PROFESIONAL Y EXPOSICIÓN A CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL EN LA PREDICCIÓN DE LA SALUD (NÓTESE QUE A MAYOR PUNTUACIÓN EN EL EJE "SALUD" AUMENTA EL MALESTAR)



los estudios facilitan en buena medida la toma de decisiones acerca de la intervención sobre un fenómeno muy complejo, independientemente de que puedan clasificarse en prevención primaria, secundaria o terciaria.

La denuncia de la situación por parte del trabajador que se considera afectado o víctima es insuficiente debido a varias cuestiones: la tolerancia de la violencia, pues suele suceder que determinados comportamientos son considerados "normales" en muchas organizaciones, la falta de interés por parte de los responsables o directivos (por ejemplo, los superiores pueden disuadir o impedir la presentación de denuncias por temor a que se cuestione su capacidad de dirección), la ausencia de políticas sobre violencia o procedimientos para su investigación, y el temor de las víctimas a que se les responsabilice de las agresiones recibidas y a las represalias por parte del agresor.

Desde el punto de vista organizacional, el papel de la adecuada aplicación de los procedimientos de recursos humanos es fundamental. Por ejemplo, en los procesos de reclutamiento y selección de empleados, además de estar basados en la cualificación técnica y otros predictores usuales, también deben considerarse la inteligencia emocional, la capacidad de desenvolverse en la diversidad, de trabajar en equipo, el estilo de liderazgo y la capacidad de resolución de conflictos interpersonales. También es de vital importancia conocer las expectativas sobre la conducta de los futuros empleados, especialmente, en el caso de los puestos en los que se requiere responsabilidades de supervisión. En este sentido, la formación del personal debe incidir en el adecuado desempeño de los roles laborales, entre los que se incluye el trato respetuoso a los demás, y en que tengan los conocimientos suficientes para detectar estos riesgos y abordarlos adecuadamente. Asimismo, es especialmente relevante la formación en temas relacionados con habilidades de interacción personal, gestión de conflicto, negociación, etc. Aquí conviene recordar que fomentar los recursos personales en el lugar de trabajo, como la autoeficacia, favorece la salud y es básico para la prevención de los riesgos psicosociales (Pipe et al., 2012)

Otro aspecto que forzosamente hay que considerar es la necesidad de valorar la gestión del cambio como algo natural en la organización, así como establecer comunicaciones abiertas, efectivas y periódicas con fomento del *feedback*, además de valorar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con el fin de lograr el mayor grado de implicación posible.

Por otra parte, es preciso contemplar el análisis y la resolución de conflictos como un medio que se debe aplicar en todos los niveles jerárquicos y crear sistemas que permitan un seguimiento que asegure que ha sido realmente resuelto.

También es conveniente contar con programas de asistencia a los empleados: proporcionar asesoramiento y apoyo a las víctimas, remitirlos a profesionales de salud externos, vigilar su evolución y facilitar la reincorporación al trabajo. La existencia de estos programas, que están enfocados a fomentar la salud laboral, es buen indicador para los trabajadores de que los responsables de la organización se preocupan por este tema.

Y, en esta dirección, se hace necesario incluir la definición de una política organizativa sobre violencia en el trabajo en la que se incluya la importancia del trato adecuado a los trabajadores, que condene el acoso en todas sus modalidades y vaya acompañada de estrictas medidas disciplinarias en el caso de infracción. Esto debe de ir asociado a un procedimiento anti-acoso con el fin de recoger, analizar y abordar las denuncias, definir comportamientos esperados y normas éticas, y asesorar a los responsables de la organización y a todos aquellos que lo demanden. A partir de aquí la comunicación se convierte en una herramienta primordial, pues es básico que todos los miembros de la empresa conozcan esta nueva forma de actuación. Así, se establecerán expectativas o "líneas de partida" sobre las relaciones interpersonales con el fin de facilitar la comprensión de la importancia de los diferentes aspectos del acoso, fomentar una actitud positiva de la dirección hacia su evitación, y proporcionar unos parámetros para poder valorar determinados comportamientos inadecuados. Todo esto puede recogerse, como ya lo hacen diferentes organizaciones, en un protocolo de actuación frente al acoso psicológico.

En resumen, las medidas deben ir enfocadas fundamentalmente a la prevención primaria u organizativa, para lo cual debe existir una actitud positiva por parte de la dirección y un interés por dejar claro que no está interesada en la aparición del *mobbing*, y que la preparación y disposición para evitar el riesgo de la existencia de conductas hostiles es también parte del rol del empleado en esa organización.

Como ya se ha señalado antes, las cifras de prevalencia indican un descenso; aún así, el problema del acoso psicológico en el trabajo será fundamental en las relaciones laborales de los próximos años. Aunque, este tópico ha tenido recientemente un gran desarrollo, todavía queda un amplio trabajo por hacer para lograr avances en la comprensión de este importante factor de riesgo psicosocial. Cada vez con mayor frecuencia, tanto la dirección de las organizaciones como los trabajadores no aceptarán el *mobbing* como algo "normal" de su trabajo y esperarán justicia y trato respetuoso, del mismo modo que tienen expectativas acerca de otros aspectos de sus relaciones laborales.

Entre las cuestiones que se deberán abordar nos aventuramos a destacar las siguientes: qué perfiles describen a las víctimas y a los agresores, qué características de los puestos de trabajo predisponen a un mayor riesgo de *mobbing*, qué tipo de relación mantiene el agresor y la víctima en el contexto laboral, qué papel desempeñan los testigos y observadores del proceso, cuál es la actitud y el comportamiento de los responsables de las personas con relación a este problema, qué estrategias de evaluación y prevención son más eficaces, la evaluación del funcionamiento de los protocolos anti-acoso, etc. Entre otras posibles, estas preguntas deben ser planteadas y contestadas por aquellos en cuya organización uno de los objetivos sea promover y desarrollar iniciativas que pretendan garantizar la salud y la calidad de vida.

REFERENCIAS

- Agervold, M., & Mikkelsen, E.G. (2004). Relationships between psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress, 18*(4), 336-351.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 191-208.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 341-356.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- Dawn, J., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior, 29*, 489-496.
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: development, validation and revision of a measure of bullying at work. *Paper presented at the 10 European Congress on Work and Organisational Psychology*. Praga.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. y Hauge, L.J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 251-274.
- Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1997). Harassment at work and victimization of men. *Violence and Victims, 12*, 247-263.
- Einarsen, S., y Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i Arbeidslivet. En Undersøkelse av forchomst og helsemessige konsekvenser av mobbing i på norske arbeidsplasser*. FAHS, Bergen: Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. (pp. 3-30). London: Taylor y Francis Books Ltd.
- Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health Safety, 14*(6), 563-568.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen S.B., y Hellesoy, O.H. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet. Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. *Nordisk Psykologi, 48*, 116-137.
- Einarsen, S.; Raknes, B.I., & Matthiesen, S.M. (1994). Bullying and harassment at work and their relations to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychology, 4*, 381-401.
- Eurofound, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). *5th European Working Conditions Survey (EWCS)*. www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm
- García-Izquierdo, M., Llor, B., García-Izquierdo, A. L. y Ruiz, J. A. (2006). Bienestar psicológico y *mobbing* en una muestra de profesionales de los sectores educativo y sanitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 381-396.
- González-Trijueque, D. y Graña, J. L. (2009). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional. *Psicothema, 21*(2), 288-293.
- Hunter, H., Mora, J., & Ortega, R. (2004). The long-term effects of coping strategy use in victims of bullying. *The Spanish Journal of Psychology, 7*(1), 3-12.
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 84*, 349-361. doi/10.1037//0021-9010.84.3.349.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work setting in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior, 27*, 360-371.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2006). Emotional abuse at work. In E.K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 95-120). California: Sage.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine, 57*, 656-660.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*, 119-126.
- Lu, C. Q., Siu, O. L., & Cooper, C. L. (2005). Managers' occupational stress in China: The role of managerial self-efficacy. *Personality and Individual Differences, 38*, 569-578. doi: 10.1016/j.paid.2004.05.012.
- Lubbers, R., Loughlin, C., & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 199-214. doi: org/10.1016/j.jvb.2004.03.002.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 467-484.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal Guide Consulting, 32*, 335-56. doi: 10.1080/03069880410001723558.

- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I., & Røkkum, O. (1989). Mobbing pa arbeidsplassen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Meseguer, M., Soler, M.I., Sáez, M.C. y García-Izquierdo, M. (2007a). Incidencia, componentes y origen del *mobbing* en el trabajo en el sector hortofrutícola. *Anales de Psicología*, 23(1), 92-100.
- Meseguer, M., Soler M.I., García-Izquierdo, M., Sáez, M.C. y Sánchez, J. (2007b). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del *mobbing*. *Psicothema*, 19(2), 225-230.
- Meseguer, M., Soler, M.I., Sáez, M.C., & García-Izquierdo, M. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219-227.
- Meseguer, M., Soler, M.I. y García-Izquierdo, M. (2014). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud en una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología* (aceptado para su publicación).
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2004). *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: MTAS.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 955-979. doi: 10.1348/096317909X481256.
- O'Moore, M. y Hellery, B. (1989). Bullying in Dublin schools. *The Irish Journal of Psychology*, 10, 426-441.
- O'Moore, M., Lynch, J., & Dauid, N. N. (2003). The rates and relative risk of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth. *International Journal Management and Decision Making*, 4(1), 82-95.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Johnson, K. M. (2011). General self-efficacy influences affective task reactions during a work simulation: the temporal effects of changes in workload at different levels of control. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(2), 217-39. doi: 10.1080/10615806.2011.651616.
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(1), 11-22.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Randall, P. (1992). Abuse at work drains people, money, and medical work-place not immune. *Journal of American Medical Association*, 267, 1439-1440.
- Salanova, M., Grau, R., Cifré, E., & Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behaviour*, 16, 575-590. doi: 10.1016/S0747-5632(00)00028-5
- Salanova, M., Grau, R. M. y Martínez, I. M. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17(3), 390-395.
- Salin, D. (2003). *Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments*. *International Journal of Management and Decision Making: Workplace bullying*, 4(1), 35-46.
- Sancini, A., Fioravanti, M., Andreozzi, G., Di Giorgio, V., Tomei, G., Tomei, F., & Ciarrocca, M. (2012). Meta-analysis of studies examining long-term construction injury rates. *Occupational Medicine*, 62(5), 356-361.
- Segurado, A., Agulló, T., Rodríguez, J. Agulló, M., Boada i Grau, J. y Medina, R. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso en la policía local. *Psicothema*, 20(4), 739-744.
- Soler, M.I., Meseguer, M., García-Izquierdo, M. e Hidalgo, M.D. (2010). Validación del cuestionario de conductas de hostigamiento (*mobbing*) de Einarsen y Raknes. *Ansiedad y Estrés*, 16(2-3), 151-162.
- Sonnentag, S., & Spychala, A. (2012). Job Control and Job Stressors as Predictors of Proactive Work Behavior: Is Role Breadth Self-Efficacy the Link? *Human Performance*, 25(5), 412-431. doi: 10.1080/08959285.2012.721830.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Toohy, J. (1991). *Occupational stress: Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University.
- UNISON (1997). *UNISON members' experience of bullying at work*. London: UNISON.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplaces bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 21(1), 63-69.
- Vartia, M. (2003). Workplace bullying; A study on the work environment, well-being and health. *People and Work Research Reports 56*. Finnish Institute of Occupational Health.
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2011). Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying. *Journal of Psychosomatic Research*, 70(1), 37-43. doi: 10.1016/j.jpsychores.2010.06.007.
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2012). How does it feel? Workplace bullying, emotions and musculoskeletal complaints. *Scandinavian Journal of Psychology*, 153, 168-173. doi: 10.1111/j.1467-9450.2011.00932.x.
- Zapf, D.; Einarsen, S.; Hoel, D., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practise* (pp. 103-126). London: Taylor & Francis Books.

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES Y LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO, PROLONGACIÓN Y SALIDA DE LA VIDA LABORAL

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF OLDER WORKERS AND THE PROCESSES OF MAINTAINING, EXTENDING AND LEAVING EMPLOYMENT

Carlos-María Alcover¹, Gabriela Topa² y Juan José Fernández¹

¹Universidad Rey Juan Carlos. ²Universidad Nacional de Educación a Distancia

Este artículo tiene tres objetivos: en primer lugar, ofrecer una síntesis de los resultados de los estudios recientes sobre los factores psicosociales y organizacionales implicados en los procesos de retiro laboral temprano, especialmente en el caso de la prejubilación en España. En segundo lugar, presentar un análisis sobre la necesidad de redefinición del retiro en el contexto español, en concreto a partir de la implementación de modalidades de "empleo puente". Y en tercer lugar, identificar las principales líneas de investigación futura y señalar las implicaciones prácticas para los trabajadores, las organizaciones y las sociedades en su conjunto.

Palabras clave: Trabajadores mayores, Retiro temprano, Empleo puente, Jubilación, Salud ocupacional.

This paper has three objectives: firstly, we offer a synthesis of the recent results regarding the psychosocial and organizational factors involved in early retirement processes, especially in the case of early retirement in Spain. Secondly, we provide an analysis of the need to redefine retirement in the Spanish context, specifically by implementing "bridge employment" modalities. And lastly, we identify future lines of research and we indicate the practical implications for workers, organizations and societies as a whole.

Key words: Older workers, Early retirement, Bridge employment, Full retirement, Occupational health.

El mantenimiento de los trabajadores de más de 50 años en la fuerza de trabajo ha sufrido en pocos años cambios significativos. Tras dos décadas caracterizadas por la salida temprana de la actividad laboral, las políticas actuales se orientan hacia la prolongación de la vida laboral en modalidades flexibles de empleo, que puede ser bien asalariado, autónomo o mixto, bien a tiempo completo o parcial, bien estable o temporal (Alcover, Topa, Parry, Fraccaroli y Depolo, 2014a). Así, la gestión de los trabajadores mayores ha pasado de planteamientos "pro-retiro" a políticas "pro-trabajo" (Wang y Shultz, 2010).

El retiro laboral temprano, o *prejubilación*, ha caracterizado el mercado laboral español durante las dos últimas décadas. Incluso en ausencia de un marco legal que lo regulara, numerosas organizaciones lo han utilizado para reducir sus plantillas al afrontar fusiones y reestructuraciones motivadas por la automatización o externalizaciones de procesos de trabajo a otros países. En consecuencia, un número elevado de trabajadores a partir de los 50 años ha abandonado, voluntaria o involuntariamente, su actividad laboral antes de las edades de jubilación anticipada u obligatoria (Alcover, Crego, Guglielmi, y Chiesa, 2012). Las presiones organizacionales para prescindir de los trabajadores mayores, junto a los incentivos para el retiro anticipado y un sistema generoso de pensiones públicas, han provocado un exceso de retiro anticipado en España y en países mediterráneos y de Europa Central (Angelini, Brugiviani y Weber, 2009).

Otro elemento relevante son los fuertes incentivos a los desempleados para jubilarse anticipadamente. Datos recientes indican que los desempleados con más de 55 años muestran tasas elevadas de salida a los 61 años. El beneficio obtenido por la percepción de desempleo en esas edades subsidia la salida del mercado de trabajo, y explica en parte la baja tasa de reentrada en estos trabajadores, que tienden a agotar la prestación por desempleo hasta alcanzar la edad de jubilación anticipada (García-Pérez, Jiménez-Martín and Sánchez-Martín, 2010).

Estas prácticas además no han tenido en cuenta los efectos del progresivo y acelerado envejecimiento de la población. Si se mantienen las actuales tendencias demográficas, la proyección para España presenta dos características fundamentales: una pérdida progresiva de habitantes en las próximas décadas, que supondría que en 2052 la población sería de 41,5 millones, un 10,2% menos que en la actualidad, y una marcada tendencia al envejecimiento, con una inversión en los grupos de edad y una desproporción creciente entre mayores y menores de 40 años. Concretamente, el grupo de mayores de 64 años sería más del doble del actual, y pasaría a constituir el 37% de la población total. Por el contrario, la población española descendería en 9,9 millones de personas en edades entre 16 a 64 años (un 32%) y cerca de 2 millones en el grupo de población de 0 a 15 años (un 26%) (INE, 2012).

La tasa de dependencia potencial, es decir, el número de personas entre 15 y 64 años por cada persona de 65 años o más, pasaría de 24 dependientes por cada 100 trabajadores en 2005 (Muszyńska y Rau, 2012), a una tasa del 58% en 2020, y superaría el 76% en 2050, la más elevada del mundo ligera-

Correspondencia: Carlos-María Alcover. Universidad Rey Juan Carlos. Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid. España.
E-mail: carlosmaria.alcover@urjc.es

mente por encima de Japón e Italia (Harper, 2010). Incluso el INE (2012) estima la posibilidad de alcanzar hacia ese año una tasa del 99%, lo que significa que por cada persona en edad de trabajar habría otra que no estaría en edad de hacerlo.

Las tendencias en el envejecimiento de la población obligan a reformular el balance entre el tiempo dedicado a trabajar y el tiempo de retiro (Engelhardt, 2012), con el objetivo de mantener los sistemas de pensiones y los programas de bienestar de las personas mayores (Börsch-Supan, Brugiavini y Croda, 2009). Esto exige una reformulación de las políticas y prácticas, así como de nueva investigación, acerca de las relaciones entre edad y trabajo y la gestión de la carrera profesional en trabajadores mayores (Peiró, Tordera y Potočnic, 2013).

Datos recientes señalan que las tasas de retiro temprano en países desarrollados se han detenido e incluso se han invertido (Kantarci y van Soest, 2008; Peiró et al, 2013), y la tendencia a prolongar la vida laboral se detecta incluso en los países donde el retiro temprano era una pauta habitual (Schalk y van Veldhoven et al., 2010). Los estudios muestran que cada vez más trabajadores mayores se encuentran empleados, o están planeando trabajar, a tiempo parcial o temporalmente (Giandrea, Cahill y Quinn, 2009). Los trabajadores mayores continúan trabajando debido fundamentalmente a intereses intrínsecos –características del trabajo, satisfacción que proporciona y motivación de logro– y a motivos sociales y de seguridad económica (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer y Dijkers, 2011). Los resultados de nuestros estudios (Topa, Moriano, Depolo, Alcover y Morales, 2009; Topa, Moriano, Depolo, Alcover y Moreno, 2001) muestran que la planificación del retiro se relaciona con la aceptación de “empleo puente” y la percepción subjetiva de ingresos, y ambas se relacionan positivamente con un buen ajuste al retiro. En definitiva, estas tendencias conducen a una redefinición de los conceptos tradicionales de carrera y de retiro, y obligan a las organizaciones a redefinir sus estrategias de gestión de las personas mayores.

Este artículo tiene como objetivos: 1) ofrecer una síntesis de los resultados sobre los factores psicosociales y organizacionales implicados en el retiro temprano, especialmente en el caso de la *prejubilación* en España. 2) Presentar nuestros análisis sobre la necesidad de redefinición del retiro en el contexto español, en concreto a partir de la implementación de modalidades de “empleo puente”. Y 3), identificar las principales líneas de investigación futura, señalando las implicaciones prácticas para los trabajadores, las organizaciones y las sociedades en su conjunto.

RETIRO LABORAL TEMPRANO

El retiro temprano, o *prejubilación*, consiste en el cese definitivo de la actividad laboral antes de la edad mínima de jubilación anticipada u obligatoria. Al no ser una figura legal reconocida, las situaciones de *prejubilación* pueden ser muy

variadas. Habitualmente, la empresa indemniza proporcionalmente al trabajador mientras este percibe un subsidio de desempleo (lo que conjuntamente supone entre un 70 y un 100% de todas las prestaciones que percibía) y hasta que alcanza la edad de jubilación, anticipada u obligatoria (Crego y Alcover, 2004). Si bien la ausencia de regulación dificulta conocer con exactitud los trabajadores afectados en España y su régimen económico, los datos estimados indican que se ha pasado de 166.500 en 2006 a 213.800 en 2009 y 260.000 en 2010 (Jiménez-Martín, 2012). Según otras fuentes (Pacto de Toledo, 2012), en el periodo 2005-2011 entre el 50% y el 60% de los trabajadores que se jubilaron lo hicieron con menos de 65 años, y un 10% tenía 61 años o menos. Estos datos muestran que desde el inicio de la *crisis* o recesión (2008-2009) el mercado laboral español ha experimentado un significativo incremento de salidas laborales amparadas en esta figura. Esto contrasta con la tendencia inversa señalada por la OCDE (2010), puesto que en los países industrializados durante este mismo periodo se ha detectado un crecimiento continuo de trabajadores mayores empleados, lo que supone un cambio con respecto a lo ocurrido en recesiones anteriores (Peiró et al, 2013). En España, sin embargo, la recesión continúa expulsando de la fuerza de trabajo a los trabajadores mayores.

El retiro temprano comprende un amplio rango de situaciones heterogéneas que dan lugar a un amplio abanico de experiencias y consecuencias para los individuos (Alcover y Crego, 2008; Schalk, van Veldhoven et al., 2010). Una de las principales características de la *prejubilación* en España ha sido la percepción de *involuntariedad* por los trabajadores (Jociles y Franzé, 2008). Según Dorn y Sousa-Poza (2007), “voluntario” e “involuntario” son intrínsecamente conceptos subjetivos, y lo importante es valorar cómo lo experimentan los afectados. Sus datos mostraban que un 32.5% de los *prejubilados* en España lo percibían como involuntario, frente al 8.8% en Dinamarca, el 9.4% en EE.UU. o el 12.2% en Canadá. Además, España presentaba una ratio de 0.328 de *prejubilados* por trabajador en el grupo de edad de 45-69 años, la tercera más elevada tras Eslovenia (0.344) y Hungría (0.342), en contraste con la de 0.062 de Noruega, 0.080 de EE.UU. y 0.081 de Francia.

Los resultados de nuestros estudios realizados con *prejubilados* españoles muestran que la *involuntariedad* percibida, medida a través de las *presiones del empleador* percibidas como *razón para el retiro*, era el *factor de empuje* con más peso en contraste con las razones *perseguir intereses propios*, *motivos de salud* o *estrés* (Alcover et al., 2012; Alcover y Crego, 2005; Fernández, Alcover y Crego, 2010, 2013; Fernández, Crego y Alcover, 2011). Estas presiones a menudo se enmascaran en los procesos de reestructuraciones empresariales (Van Solinge y Henkens, 2007) y en las políticas de hostigamiento explícito o implícito de los trabajadores (cambios de horario, reasignación de tareas, sobrecarga de roles, etc.), que crean condicio-

nes de trabajo adversas y experiencias aversivas que fuerzan la *aceptación* involuntaria del plan de *prejubilación* (Crego y Alcover, 2004; Crego, Alcover y Martínez-Iñigo, 2008). Estos datos coinciden con los obtenidos por Potočnic, Tordera y Peiró (2009, 2010), quienes encontraron que las presiones organizacionales junto con las normas grupales hacia el retiro eran los factores más significativos que motivaban a los trabajadores a aceptar la *prejubilación*.

En cuanto a las consecuencias de la involuntariedad, quienes perciben ausencia de control en la decisión manifiestan menor satisfacción y peor ajuste en el retiro (Fernández, Alcover y Crego, 2013), especialmente cuando muestran elevados niveles de compromiso, centralidad del trabajo, madurez profesional y previsión de desarrollo de carrera profesional (Alcover y Crego, 2005), así como peores niveles de salud mental (Negrini, Panari, Simbula y Alcover, 2013). También Potočnic, Tordera y Peiró (2013) señalan que la involuntariedad se asocia con insatisfacción en el retiro, si bien puede ser constructiva, es decir, las personas buscan activamente formas de dominar la situación, o fija, en este caso sin hacer nada por cambiar la situación.

En otro estudio, Potočnic, Tordera y Peiró (2008) encontraron que la involuntariedad se asociaba con menores niveles de bienestar psicológico y satisfacción con el retiro en las mujeres que en los hombres, lo que indica un componente asociado al género que es necesario considerar al valorar las consecuencias de estos procesos. No obstante, otros datos (Fernández, Crego y Alcover, 2008) no mostraron diferencias significativas en la satisfacción con el retiro entre hombres y mujeres, e incluso señalaban que las mujeres presentan mayor actividad en el retiro y mayor libertad de control de sus fuentes de disfrute. La investigación previa indica esta inconsistencia en los resultados (Griffin, Loh y Hesketh, 2012), por lo que parece que el género interactúa con otras variables construyendo patrones complejos de experiencias de ajuste y satisfacción con el retiro.

Por su parte, Cerezo y Topa (2008), utilizando una muestra de *prejubilados* de alta dirección, encontraron que la ausencia de percepción de control se asociaba con un peor ajuste al retiro, percepción que resulta significativa en trabajadores acostumbrados a ejercer control en sus actividades (Barnes-Farrell, 2003), como también señalan los resultados del estudio de Perera, Martínez y Monreal-Bosch (2013) con una muestra de médicos del Sistema Nacional de Salud.

RETIRO GRADUAL Y PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL

En las dos últimas décadas la conceptualización del trabajo y del retiro como estados opuestos ha quedado obsoleta en la mayoría de los países desarrollados (Cahill, Giandrea y Quinn, 2013). La tendencia a prolongar la vida laboral con modalidades alternativas de empleo implica la sustitución del concepto de *trayectoria* por el de *transiciones* para definir el

ciclo laboral-vital de las personas (Elder y Johnson, 2003). Existe consenso al considerar el retiro no como un evento único sino como un proceso que se desarrolla a través de un periodo variable de años (Shultz y Wang, 2011; Szinovacz, 2003), con diversas combinaciones posibles de empleo antes de abandonar la fuerza de trabajo (Pleau y Shauman, 2013). El retiro presenta un desarrollo longitudinal a través del cual los trabajadores mayores disminuyen progresivamente su vinculación psicológica con su actividad laboral hasta llegar a la jubilación definitiva (Wang, 2013; Wang, Henkens y van Solinge, 2011). Las modalidades de retiro gradual resultan cada vez más frecuentes (Cahill, Giandrea y Quinn, 2013), y adoptan formas como el “retiro progresivo” y “parcial”, el “empleo puente” o la “reincorporación” tras abandonar temporalmente la actividad laboral.

En general, el “empleo puente” alude a formas de empleo tras el desarrollo de la carrera profesional a tiempo completo y antes de la jubilación definitiva (Cahill et al., 2013; Feldman y Kim, 2001; Shultz, 2003). Así, las modalidades de “empleo puente” pueden considerarse como formas de retiro que prolongan la vida laboral, mientras que se reserva el término jubilación para referirse a la salida absoluta de la fuerza de trabajo (Gobeski y Beehr, 2009). Las transiciones que caracterizan al “empleo puente” se producen tanto en la misma ocupación como en ocupaciones diferentes, y puede ser empleo asalariado (a tiempo parcial, completo o temporal) o auto-empleo o trabajo autónomo (Beehr y Bennett, 2007; Wang, Penn, Bertone y Stefanova, 2014).

En cuanto a los factores que predicen la aceptación de un *empleo puente* se encuentran la percepción de buena salud, una edad en torno a los 57-62 años, una mayor antigüedad en la organización, un elevado nivel de satisfacción y disfrute con el trabajo, una percepción de elevada competencia o altas habilidades relacionadas con la carrera, una elevada orientación emprendedora, contar con una pareja que también trabaja e hijos o familiares dependientes, tener necesidad de mantener un nivel de ingresos más allá de la edad de jubilación o garantizar las cotizaciones necesarias para la percepción de pensión posterior, carecer de sistemas de compensaciones y beneficios o de planes de pensiones, y el deseo de disminuir los niveles de estrés y sobrecarga laboral de un empleo a tiempo completo (Alcover, Topa, Parry, Fraccaroli y Depolo, 2014b).

La utilización de modalidades de “empleo puente” en distintos países del mundo ha mostrado beneficios para los individuos y para las organizaciones. Entre ellos destacan: mejoras en la calidad de vida psicosocial y en la satisfacción vital durante el periodo previo y posterior al retiro; incremento del bienestar y la salud laboral al disminuir el estrés y la sobrecarga generados por un empleo a tiempo completo; reducción de enfermedades graves y limitaciones funcionales y mejora de la

salud mental; incremento de la satisfacción y el ajuste al retiro; fortalecimiento de la autonomía y la seguridad financiera y el bienestar económico en el periodo posterior a la jubilación; disminución de las experiencias de discriminación por edad en trabajadores mayores, al establecerse acuerdos beneficiosos entre ellos y las organizaciones de flexibilización de la relación laboral; y fomento de acuerdos flexibles de empleo que permiten a las organizaciones retener –e incluso atraer– a trabajadores experimentados y cualificados una vez que han alcanzado las edades de jubilación (Alcover et al., 2014b). Por último, los datos cualitativos señalan que los trabajadores mayores que permanecen trabajando más allá de las edades de jubilación presentan habitualmente una buena motivación, una elevada competencia y son en general productivos (Kantarci y van Soest, 2008).

En el contexto laboral español el debate sobre la prolongación de la vida laboral es muy reciente. Los efectos del envejecimiento de la población sobre el mantenimiento del sistema de pensiones han propiciado en los últimos años la adopción de medidas legislativas para fomentar la retención de los trabajadores mayores, la prolongación de la vida laboral e incluso el reingreso al mercado laboral después de la jubilación. Si bien el término “empleo puente” no se utiliza habitualmente, la legislación española permite dos modalidades que pueden considerarse próximas: la *jubilación parcial* y la *jubilación flexible* (Alcover y Topa, 2014).

Las opiniones sobre la prolongación de la vida laboral en España varían significativamente entre los trabajadores y las empresas. Datos recientes señalan que es considerada *muy beneficiosa* por un 36% de las empresas, *beneficiosa*, en un 50%, y solo un 9% lo consideran *perjudicial* y un 5%, *indiferente*. Sin embargo, los trabajadores mayores cuya continuidad interesa a las empresas son los de cualificación elevada (92%), mientras que la cualificación media y baja son estimadas solo en un 4% cada una (Doménech y García, 2012). Estos datos coinciden con los procedentes del SHARE, que muestran que la participación en la fuerza de trabajo de los trabajadores mayores de entre 60 y 70 años en Europa se concentra en las personas con elevado estatus socioeconómico, tanto en hombres como en mujeres (Komp, van Tilburg y van Groenou, 2010). En España, el porcentaje de personas entre estas edades que realizan un trabajo remunerado es del 18% en hombres y del 8% en mujeres.

Sin embargo, la opinión de los trabajadores no es tan favorable. Un estudio reciente (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2008) señala que en 1996 un 71% de los españoles se oponía a una revisión al alza de la edad de jubilación obligatoria, aunque en 2008 esa oposición disminuyó hasta el 55%. Solo el 25% de los trabajadores activos de más de 50 años consideraría retirarse con más de 64 años. La mayoría deseaba jubilarse a los 60 años y la reticencia a prolongar su vida laboral era muy

marcada. Sus preferencias también se ponen de manifiesto cuando señalan que aumentar la edad de jubilación es la opción menos deseada para afrontar el impacto del envejecimiento demográfico sobre el sistema de pensiones (Muñoz de Bustillo, 2007).

Ante la ausencia de estudios empíricos que analicen el “empleo puente” en España, utilizamos la submuestra de España del estudio SHARE (Topa, Moriano, Depolo y Morales, 2009; Topa et al, 2014). El análisis correlacional de los indicadores sociodemográficos muestra que, entre los implicados en formas de “empleo puente”, el bienestar económico, valorado en forma de mayores ingresos en concepto de pensión, tiene relaciones positivas con una buena salud física, y relaciones negativas con el deterioro en la salud mental. También se observan relaciones positivas entre la salud física y la antigüedad en la organización. Por lo que se refiere a las variables psicosociales, la existencia de responsabilidades familiares mantiene correlaciones positivas, aunque moderadas, con la satisfacción vital y la satisfacción laboral. Y en cuanto a la calidad del empleo puente, considerada en función de las recompensas percibidas por el trabajador, se relaciona positivamente con la antigüedad organizacional y la salud física, y negativamente con la depresión.

Los resultados de estudios realizados en países iberoamericanos señalan tendencias similares. Por ejemplo, en Brasil la decisión de aceptar modalidades de “empleo puente” está en función de la posibilidad de lograr una flexibilidad horaria y un mayor control sobre el trabajo gracias a la autonomía, así como de la centralidad otorgada al trabajo (França, Menezes, Bendassolli y Macedo 2013; Menezes y França, 2012). Cuando esto no es posible y la jubilación se acepta, pueden darse modalidades de trabajo informal que cumplen funciones similares a las del “empleo puente” (Cintra, Ribeiro y Andrade, 2010). Otros estudios (Zanelli, 2012) señalan la necesidad de que las organizaciones y la sociedad brasileña afronten los desafíos de la jubilación y la prolongación de la vida laboral ante el proceso de envejecimiento de la población y sus efectos sobre la salud y el bienestar de las personas mayores y la sostenibilidad de los sistemas de pensiones.

CONCLUSIONES

El progresivo envejecimiento de la población española, el retraso en la plena incorporación de los jóvenes al mercado laboral y la inversión del saldo migratorio, hacen prever la duplicación de la tasa de dependencia en la próxima década. Para mantener el sistema actual de pensiones es necesario realizar modificaciones en la legislación laboral, así como adoptar medidas para reducir la elevada tasa de desempleo juvenil. En 2013 el Gobierno español modificó la edad obligatoria de jubilación, que se incrementará progresivamente hasta los 67 años. Estas medidas provocan reacciones contrarias en buena parte de los trabajado-

res, al encontrarse muy arraigada la percepción general de una jubilación lo más temprana posible. Sin embargo, como ya han constatado los colectivos de trabajadores autónomos, para no sufrir una disminución drástica del poder adquisitivo durante la jubilación parece imprescindible aceptar la prolongación de la vida laboral (Alcover y Topa, 2014).

En nuestra opinión, la ampliación de la edad de la jubilación obligatoria no es la única medida a adoptar, y ni siquiera quizá la más efectiva, ya que no todas las actividades laborales y profesionales pueden prolongarse en la misma medida, lo que tendrá diferentes efectos negativos en los trabajadores. En consecuencia, la dirección que los agentes políticos y sociales deberían tomar es la encaminada a articular modalidades de prolongación de la vida laboral flexibles, voluntarias y negociadas entre las empresas y los trabajadores, como son las prácticas de “empleo puente”.

Estas modalidades se han incrementado en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, países del norte de Europa, Australia y Japón. Por el contrario, en España y países del centro y sur de Europa, así como en Iberoamérica, las experiencias son relativamente reducidas, y el *empleo puente* se encuentra lejos de ser la norma en los procesos de retiro laboral (Börsch-Supan, Brugiavini, Jürges, Mackenbach, Siegrist y Weber, 2005; Topa et al., 2009, 2014). Además de las expectativas de los trabajadores para planificar y tomar decisiones sobre continuar o no trabajando la existencia de limitaciones o restricciones de tipo institucional, estructural o legal existentes en cada país pueden ejercer un significativo efecto inhibitorio de las experiencias de empleo puente (Raymo, Warren, Sweeney, Hauser y Ho, 2010), con la consiguiente potencial pérdida de beneficios para trabajadores, organizaciones y sociedades en su conjunto.

Consideramos que la implantación de estas modalidades puede ser muy beneficiosa en España para lograr diversos objetivos (Alcover y Topa, 2014):

- 1) La continuidad en el mercado laboral de los trabajadores que voluntariamente deseen prolongar su vida laboral, bien por motivos personales bien por razones económicas, y cuyas capacidades sean adecuadas para un rendimiento eficaz.
- 2) El incremento de la salud y el bienestar general al mantener la actividad laboral, así como otras consecuencias psicosociales positivas: conservación de la identidad social y las redes sociales, satisfacción laboral y vital o facilitación de la transición y el ajuste al retiro definitivo.
- 3) La retención por las organizaciones de empleados altamente cualificados y con elevado capital intelectual y social, reduciendo la pérdida de conocimiento que la salida masiva de trabajadores mayores ha acarreado a las empresas españolas en las dos últimas décadas.
- 4) La potenciación de políticas y prácticas de envejecimiento activo y de imagen positiva de las personas mayores, redu-

ciendo los estereotipos y prejuicios asociados a la percepción de ser *viejo*, así como la creciente discriminación laboral por razones de edad (*ageism*).

- 5) El fortalecimiento y la garantía de viabilidad de los sistemas actuales de pensiones y de protección social, manteniendo el modelo de solidaridad generacional característico de la sociedad española de las últimas décadas.

En definitiva, la implantación de modalidades de “empleo puente” junto con la reforma ya iniciada del sistema de pensiones, tendrían como objetivos reducir el retiro laboral temprano y contribuir a la prolongación de la vida laboral ampliando la edad obligatoria de jubilación y eliminando límites de edad para quien desee voluntariamente continuar trabajando. No obstante, estas medidas deben complementarse con un incremento de programas de “aprendizaje a lo largo de toda la vida”, así como una mayor extensión de planes de formación posteriores. Estas políticas deben dirigirse a colectivos específicos, como los trabajadores mayores desempleados, y a los grupos con menores niveles de cualificación (Engelhardt, 2012), considerando que las organizaciones prefieren retener al colectivo más cualificado (Doménech y García, 2012) y que las personas mayores con menor estatus socio-económico tienen menos posibilidades de realizar un trabajo remunerado (Komp et al., 2010).

Adicionalmente, debe estudiarse facilitar el adelanto real de la edad de incorporación de los jóvenes al mercado laboral (Muñoz de Bustillo, 2007), potenciando la formación profesional y las carreras universitarias de ciclo corto.

Por otra parte, el “empleo puente” se vincularía con las directrices de la Unión Europea sobre trabajo saludable en una sociedad que envejece, articuladas en una reorientación estratégica que combinaría planes de acción integradores y preventivos (Morschhäuser y Söchert, 2006). Los planteamientos integradores persiguen conservar el empleo de los trabajadores mayores, mientras que los preventivos pretenden asegurar además el mantenimiento de la salud y de la empleabilidad a lo largo de toda la vida laboral. Todo ello contribuiría además a facilitar la participación en organizaciones, asociaciones e instituciones de las personas una vez retiradas, y potenciar el aprovechamiento del capital humano de los nuevos perfiles de jubilados (Lizaso, Sánchez de Miguel y Reizábal, 2008).

Por último, el “empleo puente” tiene la ventaja de mantener la continuidad de los patrones y los estilos vitales (es decir, el balance entre actividades laborales y actividades familiares y de ocio), evitando rupturas y cambios bruscos de actividad típicos de la jubilación tradicional y potenciando los resultados psicológicos positivos relacionados con la identidad personal y social, las percepciones de realización personal, el desempeño de roles, las conductas emprendedoras, etc. (Wang y Shultz, 2010). Todo ello coincide con una tendencia creciente de las organizaciones a considerar las estrategias de “empleo puen-

te" como una parte importante de las políticas de gestión de recursos humanos diseñadas específicamente para los trabajadores mayores de 50 años (Rau y Adams, 2004). En este sentido, la investigación futura tendrá una gran importancia para facilitar que las organizaciones puedan desarrollar estrategias y prácticas de reclutamiento más eficaces dirigidas a atraer a trabajadores retirados a puestos de "empleo puente", mediante acuerdos flexibles y contingentes con beneficios para ambas partes, así como para las sociedades en su conjunto.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M. y Crego, A. (2005). Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximaciones desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.
- Alcover, C. M. y Crego, A. (2008). Modalidades de retiro laboral en Europa: bienestar psicológico y factores psicosociales asociados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 277-282.
- Alcover, C. M., Crego, A., Guglielmi, D. & Chiesa, R. (2012). Comparison between the Spanish and Italian early work retirement models: A cluster analysis approach. *Personnel Review*, 41(2), 380-403.
- Alcover C. M. & Topa, G. (2014). Bridge employment in Spain: A possible option to postpone retirement. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (eds.) (pp. 115-137), *Bridge Employment: A Research Handbook*. Londres: Routledge.
- Alcover C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F. & Depolo, M. (2014a). Bridge employment: Lessons learned and future prospects for research and practice. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook* (pp. 269-290). Londres: Routledge.
- Alcover C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F. & Depolo, M. (2014b). Bridge employment: An introduction and overview of the handbook. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook* (pp. 269-290). Londres: Routledge.
- Angelini, V., Brugiavini, A. & Weber, G. (2009). Ageing and unused capacity in Europe: is there an early retirement trap? *Economic Policy*, 24(59), 463-508.
- Barnes-Farrell, J. (2003). Beyond health and wealth: Attitudinal and other influences on retirement decision-making. In G. Adams & T. Beehr, (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes and Results* (pp. 159-187). Nueva York: Springer.
- Beehr, T. A. & Bennett, M. M. (2007). Examining retirement from a multi-level perspective. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 277-302). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Börsch-Supan, A., Brugiavini, A. & Croda, E. (2009). The Role of Institutions and Health in European Patterns of Work and Retirement. *Journal of European Social Policy*, 19(4), 341-358.
- Börsch-Supan, A., Brugiavini, A., Jürges, H., Mackenbach, J., Siegrist, J. & Weber, G. (eds.) (2005). *Health, Ageing and Retirement in Europe – First Results from the survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. Mannheim: Mannheim Research Institute for the Economics of Aging.
- Cahill, K. E., Giandrea, M. D. & Quinn, J. F. (2013). Bridge employment. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 293-310). Oxford: Oxford University Press.
- Cerezo, E. y Topa, G. (2008). La prejubilación en los miembros de alta dirección de las organizaciones: un análisis cualitativo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 389-416.
- Cintra, T., Ribeiro, F. y Andrade, A. (2010). O cotidiano de aposentados que continuam trabalhando de maneira informal na indústria calçadista: percepções sobre a aposentadoria e o trabalho atual. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 277-287.
- Crego, A. y Alcover, C. M. (2004). La experiencia de prejubilación como fenómeno psicosocial: estado de la cuestión y propuesta de un marco teórico para la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 291-336.
- Crego, A., Alcover, C. M. & Martínez-Íñigo, D. (2008). The transition process to post-working life and its psychosocial outcomes: a systematic analysis of Spanish early retirees' discourse. *Career Development International*, 13, 186-204.
- Doménech, R. y García, J. R. (2012). Prolongación de la vida laboral: retos y oportunidades. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, *Envejecimiento activo y prolongación de la vida laboral [Active aging and extension of working lives]*. Santander, 10 July 2012. http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/120710_Prolongaciondelavidalaboral_tcm346-338524.pdf?ts=1922013 (acceso: 18/11/13)
- Dorn, D. & Sousa-Poza, A. (2007) 'Voluntary' and 'Involuntary' early retirement: An international analysis, IZA Discussion Paper no. 2714, Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Elder, G. & Johnson, M. (2003). The life course and aging: Challenges, lessons and new directions. In R.R. Settersten (ed.), *Invitation to the life course* (pp. 49-81). New York: Baywood Publishing.
- Engelhardt, H. (2012). Late careers in Europe: Effects of individual and institutional factors. *European Sociological Review*, 28, 550-563.
- Feldman, D. C. & Kim, S. (2001). Bridge employment during retirement: A field study of individual and organizational ex-

- periences with post-retirement employment. *Human Resource Planning*, 23, 14-26.
- Fernández, J. J., Alcover, C. M. y Crego, A. (2010). Percepciones sobre la voluntariedad en el proceso de salida organizacional en una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 135-146.
- Fernández, J. J., Alcover, C. M. & Crego, A. (2013). Psychosocial profiles of early retirees based on experiences during post-working life transition and adjustment to retirement. *Revista de Psicología Social*, 28(1), 99-112.
- Fernández, J. J., Crego, A. y Alcover, C. M. (2008). Relaciones entre factores sociodemográficos, motivación hacia el retiro temprano y satisfacción en la vida post-laboral: análisis exploratorio en una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 417-439.
- Fernández, J. J., Crego, A. y Alcover, C. M. (2011). La transición hacia el retiro: adaptación en una muestra de prejubilados españoles de la escala *Retirement Satisfaction Inventory*. *Revista Española de Geriátrica y Gerontología*, 46, 139-146.
- França, L., Menezes, G., Bendassolli, P. y Macedo, L. (2013). Aposentar-se ou Continuar Trabalhando? O que Influencia essa Decisão? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(3), 548-563.
- García-Pérez, J. I., Jiménez-Martín, S. & Sánchez-Martín, A. R. (2010). Retirement incentives, individual heterogeneity and labour transitions of employed and unemployed workers. Universitat Pompeu Fabra, Economic Working Papers, 1239. <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/1239.pdf> (acceso: 15/11/13)
- Giandrea, M. D., Cahill, K. E. & Quinn, J. F. (2009). Bridge jobs: A comparison across cohorts. *Research on Aging*, 31, 549-76.
- Gobeski, K. T. & Beehr, T. A. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 401-25.
- Griffin, B., Loh, V. & Hesketh, B. (2012). Age, gender, and the retirement process. En M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 202-214). Oxford: Oxford University Press.
- Harper, S. (2010). *Social security in an ageing world: Adapting to demographic changes*. Social Policy Highlight 12, Report for the International Social Security Association. <http://www.ageing.ox.ac.uk/files/2-SPH.pdf> (acceso: 01/12/13)
- Instituto Nacional de Estadística (2012). *Proyecciones de Población 2012*. Madrid: INE, NP de 19 de noviembre de 2012. <http://www.ine.es/prensa/np744.pdf> (acceso: 11/11/13)
- Jiménez-Martín, S. (2012). Propuestas para la reforma de la jubilación anticipada en España. *Apuntes FEDEA, Bienestar 08*. http://www.fedea.net/apuntes/apuntes/bienestar/apunte_bienestar08_prejubilacion.pdf (acceso: 20/10/13).
- Jociles, M. I. y Franzé, A. (2008). El discurso de la pérdida en las asociaciones reivindicativas de prejubilados. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, 165-203.
- Kantarci, T. & van Soest, A. (2008). Gradual retirement: Preferences and limitations. *De Economist*, 156, 113-44.
- Komp, K., van Tilburg, T. & van Groenou, M. B. (2010). Paid work between age 60 and 70 years in Europe: A matter of socio-economic status? *International Journal of Ageing and Later Life*, 5, 45-75.
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R. & Dikkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Lizaso, I., Sánchez de Miguel, M. y Reizabal, L. (2008). Factores psicológicos y salud asociados con un nuevo perfil de jubilados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 303-324.
- Menezes, G. y França, L. (2012). Preditores da Decisão da Aposentadoria por Servidores Públicos Federais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 315-328.
- Morschhäuser, M. & Söcher, R. (2006) *Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*, Essen: European Network for Workplace Health Promotion.
- Muñoz de Bustillo, R. (Dir.) (2007). *Extensión de la vida laboral o inserción temprana de jóvenes. Alternativas al sistema de pensiones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Muszyńska, M. M. & Rau, R. (2012). The old-age healthy dependency ratio in Europe. *Journal of Population Ageing*, 5(3), 151-162.
- Negrini, A., Panari, C., Simbula, S. y Alcover, C. M. (2013). The push and pull factors related to early retirees' mental health status: A comparative study between Italy and Spain. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 51-58.
- Pacto de Toledo (2012). *Informe sobre la situación de la jubilación anticipada con coeficiente reductor y de la jubilación parcial*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Secretaría de Estado de Seguridad Social. http://www.cenavarra.es/documentos/ficheros_comunicacion/pactodetoleado.pdf (acceso: 20/10/13)
- Peiró, J. M., Tordera, N. & Potočnic, K. (2013). Retirement practices in different countries. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 510-540). Oxford: Oxford University Press.
- Perera, S., Martínez, M. & Monreal-Bosch, P. (2013). Mana-

- ging the process of retirement: The medical professionals' perceptions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 657 – 662.
- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2007). *La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación*. Barcelona: La Caixa, Colección Estudios Económicos 35.
- Pleau, R. & Shauman, K. (2013). Trends and correlates of post-retirement employment, 1977-2009. *Human Relations*, 66, 113-41.
- Potočnic, K., Tordera, N. y Peiró, J. M. (2008). Ajuste al retiro laboral en función del tipo de retiro y su voluntariedad desde una perspectiva de género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 347-364.
- Potočnic, K., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2009). The role of human resource practices and group norms in the retirement process. *European Psychologist*, 14, 193-206.
- Potočnic, K., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2010). The influence of early retirement process on satisfaction with early retirement and psychological well-being. *International Journal of Aging and Human Development*, 70, 251-273.
- Potočnic, K., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2013). Truly satisfied with your retirement or just resigned? Pathways toward different patterns of retirement satisfaction. *Journal of Applied Gerontology*, 32, 164-187.
- Rau, B. L. & Adams, G. A. (2004). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 649-60.
- Raymo, J. M., Warren, J. R., Sweeney, M. M., Hauser, R. M. & Ho, J.-H. (2010). Later-life employment preferences and outcomes: The role of midlife work experiences. *Research on Aging*, 32, 419-66.
- Schalk, R., van Veldhoven, M. et al. (2010). Moving European research on work and aging forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101.
- Shultz, K. S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Results* (pp. 214-241) Nueva York: Springer.
- Shultz, K. S. & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*, 66, 170-79.
- Szinovacz, M. E. (2003). Contexts and pathways: Retirement as institution, process, and experience. In G. E. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Outcomes* (pp. 6-52). Nueva York: Springer.
- Topa, G., Alcover, C. M., Moriano, J. A. & Depolo, M. (2014). Antecedents and consequences of bridge employment quality: A structural equation model with SHARE panel data. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2) (pp. 225-244).
- Topa, G., Depolo, M., Moriano, J. A. y Morales, J. F. (2009). Empleo puente y bienestar personal de los jubilados. Un modelo de ecuaciones estructurales con una muestra europea probabilística. *Psicothema*, 21, 280-87.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. & Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38-55.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. & Moreno, A. (2011). Retirement and wealth relationships: Meta-analysis and SEM. *Research on Aging*, 33, 501-28.
- Van Solinge, H. & Henkens, K. (2007). Involuntary retirement: The role of restrictive circumstances, timing and social embeddedness. *Journal of Gerontology: Social Science*, 62B, 295-303.
- Wang, M. (2013). Retirement: An introduction and overview of the Handbook. In M. Wang (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 3-9). Oxford: Oxford University Press.
- Wang, M., Henkens, K. & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66, 204-213.
- Wang, M., Penn, L. T., Bertone, A. & Stefanova, S. (2014). Bridge employment in the United States. In C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook*. (pp. 195-215). Londres: Routledge.
- Wang, M. & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-206.
- Zanelli, J. C. (2012). Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 328-340.

CALIDAD Y BIENESTAR EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS: EL PAPEL DEL CLIMA DE SERVICIO Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

QUALITY AND WELL-BEING IN SERVICE ORGANIZATIONS: THE ROLE OF SERVICE CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

Vicente Martínez-Tur¹, Carolina Moliner¹, José Ramos^{1,2}, Oto Luque¹ y Esther Gracia¹

¹Universidad de Valencia, Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). ²Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)

Este trabajo revisa los avances en la línea de investigación sobre Organizaciones de Servicios desarrollada por el IDOCAL (Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral, Universidad de Valencia), y la incardinación de la misma con la investigación internacional. La investigación realizada tiene como objetivo general el hacer compatible el bienestar del trabajador y su desempeño en términos de calidad de servicio ofrecida al usuario, ello en consonancia con la estrategia de la Unión Europea para salir de la crisis. Las grandes temáticas que se tratan son: la calidad de servicio, el clima de servicio, el bienestar y la justicia organizacional. En general, los resultados indican la existencia de sinergias positivas entre bienestar y desempeño en el sector servicios.

Palabras clave: Bienestar en el trabajo, Calidad de servicio, Clima de servicio, Justicia organizacional.

This paper reviews the progress in the line of research on Service Organizations at IDOCAL (Research Institute on Personnel Psychology, Organizational Development, and Quality of Working Life, University of Valencia), and its integration with international research efforts. The investigation we have carried out has as common general objective the compatibility of the well-being and performance of workers (the latter in terms of service quality to users), in accordance with the strategy of the European Union to end the crisis. The main topics covered are service quality, service climate, well-being, and organizational justice. In general, our findings indicate the existence of positive synergies between well-being and performance in the service sector.

Key words: Well-being at work, Service quality, Service climate, Organizational justice.

La crisis económica ha llevado a la destrucción de muchos empleos. En la Unión Europea se ha superado el 10% de desempleo, y la situación en España es dramática (más del 25%). La Unión Europea ha respondido con la estrategia "EU 20 Strategy", (<http://ec.europa.eu/eu2020>) que pone el énfasis, entre otros, en aspectos como la competitividad y el mantenimiento de los niveles de calidad de vida de los ciudadanos. Esto incluye necesariamente el ámbito laboral. Teniendo en cuenta esta situación, en la línea de investigación sobre Organizaciones de Servicios (IDOCAL, Universidad de Valencia) hemos llevado a cabo estudios, en los últimos años, que indagan en esas dos facetas (competitividad y bienestar laboral) en el sector de los servicios. Más concretamente, se han analizado variables del desempeño relacionadas con la calidad de servicio ofrecida por parte de los trabajadores, así como los procesos organizativos (clima de servicio, justicia organizacional) que la favorecen, y el papel que tiene el bienestar del trabajador. En este manuscrito, se revisan los avances llevados a cabo

en la mencionada línea de investigación, así como su incardinación con la investigación internacional.

CALIDAD, CLIMA DE SERVICIO Y BIENESTAR EN EL TRABAJO

Calidad de servicio

La *calidad de servicio* se ha convertido en un indicador relevante del desempeño de los empleados de contacto con el usuario, así como de la organización en su conjunto. Influye, directa o indirectamente, sobre la lealtad de los usuarios y la prosperidad económica de las organizaciones (Anderson, Fornell y Lehman, 1994). Este impacto de la calidad de servicio no se restringe sólo al ámbito comercial o con ánimo de lucro, sino también a organizaciones con objetivos sociales (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnik, 2010). Así pues, *hacer las cosas bien* en las organizaciones tiene importantes ventajas.

Aunque existe consenso al definir la calidad de servicio como la evaluación que hacen los usuarios de la excelencia de un servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2009), existen dudas en relación con sus dimensiones. En las décadas de los 80 y 90, Parasuraman, Zeithaml y Berry (PZB) (1985; 1994) señalaron que la calidad de servicio podría describirse a partir de cinco dimensiones: *Tangibles* (incluye instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal); *Fiabilidad* (capacidad para prestar el servicio de una forma correcta y fiable); *Capacidad de Respuesta* (disposición para ayudar a los clientes y ofrecer

Correspondencia: Vicente Martínez-Tur. Universidad de Valencia, Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). Valencia, España. E-mail: vicente.martinez-tur@uv.es

Trabajo realizado en el marco de un proyecto subvencionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (PSI2010-21891) y FEDER.

un servicio rápido); *Seguridad* (conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad); y *Empatía* (atención individualizada a los clientes por parte de la organización). PZB aspiraban a conseguir una estructura universal que diera cuenta de la calidad en los diferentes tipos de organizaciones de servicios. La investigación, no obstante, ha ido cuestionando progresivamente esta idea.

Price, Arnould y Tierney (1995) señalaron que la estructura de calidad de servicio que proponían PZB tenía limitaciones muy relevantes cuando se trataba de investigar la calidad en servicios con un alto contenido emocional. Price et al. (1995) indicaron que hay servicios en los que los aspectos relacionales y emocionales tienen un papel protagonista que no se reflejaba en las medidas existentes. De hecho, la estructura de PZB ponía el acento en aspectos relativos a la funcionalidad del servicio. Poco a poco, los investigadores fueron diferenciando entre calidad de servicio funcional (grado en que los trabajadores son capaces de prestar el servicio nuclear de una manera eficiente) y relacional (beneficios relacionales-emocionales para el usuario más allá del servicio nuclear) (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998; Peiró, Martínez-Tur y Ramos, 2005). Además, hemos podido observar que los aspectos relacionales tenían más peso en servicios con alto contenido emocional (Potocnik, Moliner y Martínez-Tur, 2010).

Otra área en la que también se ha cuestionado la estructura de PZB es en la de Tangibles (instalaciones, espacios físicos, etc.). Estos autores otorgaban escasa importancia a esta dimensión (Parasuraman et al., 1985). Sin embargo, hay que tener en cuenta que PZB estudiaron la calidad sobre todo en determinados tipos de servicios (banca, seguros) donde los aspectos físicos o tangibles (p.e., instalaciones) debían tener escasa importancia relativa para el usuario. En cambio, en otros tipos de servicios, los aspectos físicos podían tener mucha más relevancia. Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2005) observaron que los aspectos físicos del servicio (p.e., espacios), en instalaciones deportivas, tenían mucha más importancia que los sociales a la hora de predecir la satisfacción de los usuarios. Posteriormente, hemos podido corroborar otra vez, en una muestra distinta de servicios deportivos (Mañas, Giménez, Muyor, Martínez-Tur y Moliner, 2008) y en restaurantes (Potocnik et al., 2010), la importancia de los tangibles para los usuarios. Se concluye, pues, que PZB prestaron atención a servicios más bien *puros* donde se enfatiza la interacción funcional con el trabajador. En estos casos, lo Tangible pierde importancia. Por el contrario, cuando nos alejamos de servicios tan puros e investigamos servicios donde el usuario usa las instalaciones y permanece en ellas durante un tiempo considerable (p.e. hospitales), la cosa cambia y los aspectos tangibles incrementan su importancia.

Llegados a este extremo, y frente a la estructura propuesta por PZB, planteamos y pusimos a prueba en un estudio transcultural (Sánchez-Hernández et al., 2009), una estructura de calidad de

servicio alternativa. En esta propuesta, habría tres dimensiones de segundo orden (*funcional, relacional y tangible*) que permitirían contar con una definición y medida parsimoniosa de la calidad de servicio. A su vez, cada una de estas dimensiones de segundo orden estaría formada por dimensiones de primer orden que permitirían evaluar aspectos más específicos de la calidad de servicio. Los datos de dos muestras diferentes confirmaron la idoneidad de esta estructura.

Clima de servicio y calidad

La investigación se ha centrado no sólo en la calidad de servicio *per se*, sino también en los factores que la favorecen. Uno de ellos es el del *clima de servicio*. La definición más consensuada de clima de servicio es la que ofrecieron Schneider, White y Paul (1998): “las percepciones que tienen los empleados de las prácticas, los procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados con respecto al servicio al usuario y la calidad de servicio que se le presta” (p. 151). Así pues, el clima de servicio describe el grado en que los trabajadores perciben que los esfuerzos en términos de calidad de servicio al usuario son reconocidos y apoyados por la organización y sus responsables. Schneider et al. (1998) comprobaron que el clima de servicio poseía cuatro facetas o dimensiones: *Clima de Servicio General* (resumen general del clima de servicio existente en la organización), *Uso del Feedback del Usuario* (grado en que una organización solicita y usa feedback del cliente con respecto a la calidad de servicio ofrecida), *Orientación hacia el Cliente* (grado en que la organización es capaz, a través de distintas vías, de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes en términos de calidad de servicio) y *Prácticas de Supervisión* (acciones de los supervisores inmediatos encaminadas a apoyar y reconocer la prestación de un servicio de calidad por parte de los empleados). Nosotros hemos confirmado en una muestra de 152 grupos de trabajo de hoteles que esas cuatro dimensiones reflejan las diferentes facetas del clima de servicio (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró y Moliner, 2012).

El clima de servicio es, pues, un clima específico que resulta estratégico en las organizaciones del sector servicios. Los grupos y las unidades de trabajo son capaces de generar percepciones compartidas acerca de cuán importante es para la organización la calidad de servicio. Su valor estratégico se basa en que el clima de servicio se ha consolidado como el eslabón capaz de establecer la conexión entre lo que ocurre en la organización y las evaluaciones de los usuarios externos (Wiley, 1996). De hecho, desde hace más de 25 años se ha observado de manera reiterada que el clima de servicio mantiene relaciones estadísticamente significativas con las evaluaciones de los usuarios (p.e., Gracia, Cifre y Grau, 2010; Salanova, Agut y Peiró, 2005; Schneider et al., 1998).

Recientemente, hemos chequeado esta conexión a través de una prueba muy exigente para el clima de servicio (Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Potocnik, 2011). En este artículo recogimos dos tradiciones distintas que, durante más de dos décadas y de manera independiente, habían intentado predecir la satisfacción de los usuarios. Por una parte, el modelo de la confirmación de expectativas. Este modelo se ha utilizado tradicionalmente en la investigación del comportamiento del consumidor. Se basa en la idea de que el usuario desarrolla expectativas previas antes de usar el servicio. Posteriormente, cuando lo usa, compara el servicio que le han prestado con sus expectativas previas. Cuando el servicio se ajusta a las expectativas previas, o las supera, el usuario estará satisfecho (Hsu, Yen, Chiu y Chang, 2006). Por otra parte, el clima de servicio. El usuario puede elaborar expectativas previas antes del uso del servicio. Sin embargo, las propias características del servicio hacen difícil que todo se pueda describir a priori. Los servicios se caracterizan por la incertidumbre y la heterogeneidad que se deriva de la interacción entre trabajador y usuario (Larsson y Bowen, 1989). Emerge una realidad durante la interacción que no siempre se puede anticipar, por lo que un buen clima de servicio debe asegurar la satisfacción del usuario incluso en un contexto de incertidumbre donde las expectativas previas difícilmente tienen un papel relevante.

En el trabajo que hemos mencionado anteriormente (Martínez-Tur et al., 2011), pusimos a prueba, simultáneamente, el poder de predicción de la confirmación de expectativas y del clima de servicio. Era un examen difícil para el clima de servicio. La confirmación de expectativas y la satisfacción del usuario se miden a través de un único informante, el usuario. Además, las dos variables se definieron en el mismo nivel de constructo y análisis, el individual. Esto facilita la aparición de relaciones estadísticamente significativas. En cambio, el informante del clima de servicio era el trabajador y el nivel de constructo y de análisis era el grupo de trabajo en su conjunto. Esto dificulta la obtención de relaciones estadísticamente significativas con otra variable (satisfacción) medida a través de otro informante y definida en otro nivel. A pesar de ello, observamos, con un análisis transnivel en el que participaron 105 grupos de trabajo en hoteles y más de 1000 usuarios atendidos por dichos grupos, que el clima de servicio explicaba una cantidad de varianza de la satisfacción estadísticamente significativa que no era capaz de predecir por sí sola la confirmación de expectativas.

Los investigadores no sólo se han interesado por estudiar los efectos del clima de servicio. También han indagado en sus precursores. Ya en su día, Schneider et al. (1998) observaron la existencia de dos grandes tipos de antecedentes. Por una parte, la calidad de servicio interna que existía en la relación entre los departamentos o unidades de una organización. Esta calidad de servicio interna tenía que favorecer el clima de ser-

vicio, ya que los trabajadores de contacto con el usuario recibirían apoyo de otras partes de su organización. Por otra parte, las condiciones facilitadoras generales, que incluye la eliminación de obstáculos en el trabajo, las conductas de supervisión (p.e. compartir información) y las políticas de recursos humanos. Salanova et al. (2005) también corroboraron que los facilitadores (o recursos) en el trabajo, de distinta índole, mantenían relaciones positivas y estadísticamente significativas con el clima de servicio. Asimismo, el liderazgo parece tener un papel relevante a la hora de estimular el clima de servicio en las organizaciones (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Nilles-Jolly, 2005), así como la manera en que se gestionan los conflictos (Benítez, Medina y Munduate, 2012).

Por nuestra parte, hemos indagado en los factores que pueden contribuir a la existencia de un clima de servicio fuerte, es decir, ampliamente consensuado entre los miembros de una misma unidad de trabajo. En otras palabras, qué hace que los trabajadores de un mismo grupo o unidad muestren consenso en su interpretación del clima de servicio. En una tesis de master internacional (programa Erasmus Mundus), con co-tutela entre las universidades de Valencia y Bologna, pusimos a prueba dos enfoques diferentes para entender la creación del clima de servicio como consenso (Brhanu, 2013). Por un lado, la composición del grupo puede incidir en el consenso. Si el grupo está compuesto por personas que difieren en sus características (edad, sexo, experiencia, etc.), entonces es más difícil que exista consenso en sus percepciones. Por otro lado, cuando existe comunicación fluida entre los miembros del grupo es más fácil que acaben desarrollándose visiones consensuadas sobre el clima de servicio. El concepto de justicia informacional entre iguales ("peer informational justice") recoge en buena medida esta comunicación entre miembros del grupo (Li, Cropanzano y Bagger, 2013). En la tesis de master que hemos mencionado anteriormente hemos podido constatar el importante papel de la justicia informacional entre iguales a la hora de crear un clima de servicio fuerte, usando una muestra de 95 centros de trabajo de atención a personas con discapacidad intelectual.

Pero, ¿por qué estudiar el consenso de los grupos de trabajadores de contacto con el usuario con respecto al clima de servicio? Su estudio responde en buena medida a que el consenso se ha propuesto como un modulador en las relaciones del nivel de clima de servicio con las evaluaciones de los usuarios (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002). Estos autores se basaron en el concepto de *fuera situacional* de Mischel (1973). El argumento que permite plantear el consenso como modulador es muy lógico. En una organización de servicios típica, los usuarios pueden interactuar con diferentes trabajadores. Por ejemplo, no es extraño que un mismo usuario de un hotel interactúe con un/a recepcionista para el *check-in* y con otro/a recepcionista diferente para el *check-out*. Cuando existe consenso en el clima de servicio, es

de esperar que el servicio sea consistente y que el usuario reciba el mismo servicio con independencia del trabajador que le atiende en cada momento. Por ello, el consenso –o la fuerza del clima de servicio– serviría para amplificar la relación entre el nivel de clima de servicio y las evaluaciones de los usuarios. Schneider et al. (2002) confirmaron esta hipótesis en el sector bancario, pero sólo en el caso de la dimensión de clima de servicio correspondiente a *Prácticas de Supervisión*.

En un estudio reciente, hemos intentado replicar estos resultados en España (Potocnik, Tordera, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2011). Corroboramos el efecto modulador de la fuerza del clima de servicio (consenso), pero los resultados se comportaron de otra manera. El nivel de acuerdo no tiene por qué favorecer siempre una relación positiva entre el clima de servicio y la percepción de calidad de servicio por parte de los usuarios. Frente a los argumentos antes propuestos, la teoría del *Pensamiento de Grupo* (Janis, 1981) advierte acerca de los peligros del consenso. En grupos demasiado cohesionados es difícil que se planteen acciones alternativas a las dominantes. Las decisiones pueden ser de baja calidad porque no se consideran las ventajas de otras alternativas (Ahlfinger y Esser, 2001). Aunque la teoría del *Pensamiento de Grupo* se asocia a la toma de decisiones, tiene su utilidad para entender lo que puede estar ocurriendo en las unidades de trabajo con respecto al clima de servicio. Cuando el acuerdo es demasiado amplio, se puede desarrollar una visión del servicio cerrada y cohesionada que impida ver otras opciones innovadoras. En un escenario así, no sería extraño que surgiera la auto-complacencia y el alejamiento de las expectativas de los usuarios. Este es un fenómeno que, por otra parte, ya habíamos diagnosticado en un estudio previo (Peiró et al., 2005).

Pues bien, en nuestro estudio se confirmó que, efectivamente, las *Prácticas de Supervisión* facilitaban la relación positiva entre clima de servicio en las unidades de trabajo y percepción de calidad de servicio por parte de los usuarios, en línea con lo observado por Schneider et al. (2002). Sin embargo, la cosa fue muy distinta con respecto a la dimensión de *Orientación hacia el Cliente*. En este caso, un alto consenso producía resultados en la dirección contraria, es decir, volvía negativa la relación entre clima de servicio en esta dimensión y las percepciones de calidad de servicio por parte de los usuarios. Además, comprobamos la existencia de una relación curvilínea –en forma de “U” invertida– entre consenso en orientación hacia el cliente y percepción de calidad por parte de los usuarios. El consenso entre los trabajadores incrementaba la calidad que percibían los usuarios, pero, llegados a cierto punto, se producía una reducción (Potocnik et al., 2011). No es extraño que este resultado se dé en la dimensión de *Orientación hacia el Cliente*. Una buena orientación hacia el cliente exige en cierta medida cuestionar las propias directrices de actuación y estar alertas ante las inquietudes y demandas de los usuarios. Dema-

siado consenso puede dificultar la consideración del usuario y, por tanto, disminuir sus percepciones de calidad.

Clima de servicio y bienestar en el trabajo

Como se ha visto, el clima de servicio se ha estudiado principalmente con respecto a su relación con las evaluaciones de los usuarios. Esto es lógico, dado que el clima de servicio, como concepto, surgió para entender la conexión entre los procesos internos de las organizaciones y las evaluaciones de los clientes externos. Sin embargo, el clima de servicio también tiene potencial para predecir el bienestar de los trabajadores en el sector de los servicios. En una tesis doctoral que hemos desarrollado recientemente hemos incidido en ello (Carrasco, 2012). Había escasos antecedentes al respecto. El trabajo de Martin (2008) podría considerarse una excepción. Esta autora observó que el clima de servicio proporcionaba recursos en una muestra de trabajadores en la universidad, reduciendo su tensión en el trabajo y mejorando su satisfacción.

Basándonos en este estudio previo, desarrollamos la conexión entre clima de servicio y bienestar en el trabajo. Para ello, pusimos el acento en la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). De acuerdo con esta teoría, los trabajadores tratan de obtener recursos que compensen sus esfuerzos en el trabajo y el desgaste producido a lo largo del tiempo. Una de las peculiaridades del sector servicios es que este desgaste proviene, en muchos casos, de la interacción continuada con usuarios. En estas interacciones, el trabajador de contacto debe llevar a cabo un adecuado trabajo emocional. Se requiere que sea capaz de expresar las emociones que permitan un buen servicio a los usuarios (Hochschild, 1983). En muchas ocasiones, el trabajador se ve forzado a simular emociones. Esta regulación emocional tiene como resultado la vivencia de disonancia emocional, es decir, el trabajador expresa emociones que realmente no siente, algo que lleva a estrés negativo (Gracia, Martínez, Salanova y Nogareda, 2007). El clima de servicio podría compensar en cierta medida este desgaste proporcionando una vía, de acuerdo con la Teoría de la Conservación de Recursos, para que el trabajador obtuviera recursos. A través del clima de servicio, los trabajadores perciben que tienen a su disposición apoyo, reconocimiento y recursos para realizar su trabajo y atender a los usuarios (Lam, Huang y Janssen, 2010). El clima de servicio, pues, incidiría positivamente en el bienestar de los trabajadores de contacto. Nuestros resultados apoyaron este argumento. En un análisis transnível, pudimos comprobar que el clima de servicio de 152 unidades de trabajo mantenía relaciones estadísticamente significativas con el bienestar individual de sus trabajadores, reduciendo su *burnout* e incrementando su *engagement* (vinculación positiva con el trabajo). Además, la magnitud de estas relaciones era mayor que la que se observaba en el caso de la disonancia emocional de los trabajadores (Carrasco, 2012).

JUSTICIA EN LA ORGANIZACIÓN

Justicia, bienestar en el trabajo y desempeño del trabajador

La *justicia organizacional* se refiere al grado en que un elemento del ambiente de la organización es percibido como justo, de acuerdo con una cierta norma o estándar (Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke, 2001). Su estudio, inicialmente, se centró la atención en la *Justicia Distributiva*, es decir, en cuán justa es la distribución de recursos teniendo en cuenta la contribución que realizan los miembros de una organización (Adams, 1965). Posteriormente, los investigadores observaron que la justicia no podía ceñirse sólo a la distribución de recursos. Había un elemento más que dio lugar a la *Justicia de Procedimientos* (Thibaut y Walker, 1975). Esta dimensión recogía el grado en que los procedimientos de toma de decisiones en la organización son percibidos como justos. La distribución de recursos puede ser justa, pero ello no significa necesariamente que los procedimientos de toma de decisiones se hayan percibido como justos. La tercera dimensión, la *Justicia de Interacción*, pone el acento en el trato que reciben los trabajadores de su supervisor inmediato (Bies y Moag, 1986). Esta tercera dimensión tiene, a su vez, dos facetas: la *Justicia Interpersonal* (trato que recibe el trabajador en términos de respeto, dignidad, etc.) y la *Justicia Informacional* (grado en que el supervisor comparte información con el trabajador). Colquitt (2001) confirmó la validez de un modelo de justicia organizacional de cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal y justicia informacional. Nosotros también validamos esta estructura en cuatro factores en una muestra de 329 trabajadores españoles (Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003). La estructura de cuatro factores mostró un mejor ajuste que otras posibles alternativas.

La investigación indica que los trabajadores que perciben un trato justo por parte de la organización y de sus superiores muestran mejor desempeño. En un trabajo reciente, Devonish y Greenidge (2010) confirmaron que la justicia organizacional, en sus diferentes facetas, incrementaba tanto el desempeño en la tarea asignada como el desempeño contextual (comportamientos voluntarios más allá de la tarea asignada que tienen un efecto positivo sobre el funcionamiento de la organización). Asimismo, la justicia reducía comportamientos negativos (contra-productivos). La justicia apela a la norma de reciprocidad: los trabajadores se muestran dispuestos a desempeñar mejor sus tareas, así como a involucrarse en tareas voluntarias de mejora y a reducir tareas contra-productivas.

La justicia también mantiene relaciones estadísticamente significativas con el bienestar en el trabajo, mejorando el bienestar psicológico y reduciendo el estrés negativo (Cropanzano, Goldman y Benson, 2005) y el *burnout* (Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005). Cropanzano et al. (2001) aluden a tres razones para explicar esta relación. En primer lugar, la injusti-

cia impide que se valoren adecuadamente las contribuciones del trabajador y dificulta que pueda obtener recursos valiosos. En segundo lugar, la percepción de injusticia es una señal que indica que el trabajador no es valorado por el grupo. Finalmente, la injusticia implica una violación de normas sociales muy establecidas e importantes.

Hace unos pocos años, publicamos un trabajo sobre estas relaciones de la justicia con el desempeño y el bienestar, que ha tenido bastante eco internacional (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró y Cropanzano, 2008). Se realizaban dos contribuciones. Por una parte, integraba justicia, bienestar y desempeño. Desplegaba un modelo según el cual las relaciones entre justicia organizacional y desempeño estaban mediadas por el bienestar del trabajador. Así, la justicia organizacional tenía un efecto positivo sobre el bienestar del trabajador, reduciendo su *burnout* e incrementado su *engagement*. El bienestar, a su vez, mejoraba el desempeño del trabajador. Por otra parte, se centraba la atención en la peculiaridad de los trabajadores de servicios. De hecho, el desempeño se evaluó a partir de conductas extra-rol dirigidas al usuario, es decir, se trata de conductas que son positivas para el usuario pero no están reflejadas formalmente entre las obligaciones del trabajador (Bettencourt y Brown, 1997). Los resultados confirmaron el papel mediador del bienestar. Esto, en cierta medida, hacía replantear la investigación previa: la justicia impactaba sobre el desempeño de los trabajadores, pero lo hacía porque mejoraba su bienestar en el trabajo. Además, no era una reducción del *burnout* lo que más incidía en las conductas extra-rol del trabajador. Lo que más impacto tenía era el *engagement*. Este resultado suponía un apoyo relevante a un enfoque positivo de la salud en el trabajo. El desempeño del trabajador, en la atención o calidad de servicio al usuario, ha de ver más con la promoción positiva del bienestar que con la reducción del malestar.

Clima de justicia y justicia entre iguales: el enfoque colectivo

La investigación, en los últimos años, ha visto nacer una aproximación relevante en el estudio de la justicia organizacional: las percepciones compartidas de justicia dentro de un grupo o colectivo. Se trata de un nuevo clima específico cuya fecha oficial de nacimiento se suele asociar al trabajo de Naumann y Bennett (2000). Estos autores denunciaron el enfoque individualista de la investigación previa en el estudio de la justicia organizacional. La dinámica social de los grupos permite el desarrollo de una visión consensuada acerca de la justicia con que con se les trata por parte de la organización y sus responsables. A este nivel colectivo de justicia se le denominó *Clima de Justicia*. Desde el trabajo de Naumann y Bennett, la investigación sobre el clima de justicia ha sido fructífera (p.e., Whithman, Caleo, Carpenter, Horner y Bernerth, 2012) y ha

permitido ir más allá de una visión individualista que se había mostrado a todas luces limitada.

Nosotros hemos aportado nuestro *granito de arena* en este campo de investigación (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005). En este trabajo indagamos en la relación entre el clima de justicia en 108 grupos de trabajo y el *burnout* que experimentaban sus miembros. Pusimos a prueba tres vías de conexión. En primer lugar, una relación directa entre el clima de justicia colectivo y el *burnout* colectivo. Observamos que la justicia de interacción tenía un papel protagonista. Cuando el grupo en su conjunto recibía un buen trato del supervisor, el *burnout* del grupo se reducía. En segundo lugar, el efecto modulador de la fuerza del clima de justicia (grado de acuerdo entre los trabajadores del grupo en relación con la justicia con que se les trata) en la relación entre clima de justicia y *burnout* colectivo. Otra vez fue la justicia de interacción la que conseguía tener un rol relevante. Cuando había consenso en el grupo acerca del trato del supervisor, la capacidad del clima de justicia para reducir el *burnout* se incrementaba. Finalmente, indagamos en la relación entre la fuerza del clima de justicia y la fuerza del *burnout* (grado en que los miembros de un mismo grupo experimentan un nivel de *burnout* similar). Una vez más, fue la justicia de interacción la que consiguió predecir el *burnout* grupal. Cuando los grupos presentaban consenso acerca del trato que recibían por parte del supervisor, se producía contagio del *burnout* y los grupos presentaban niveles similares de este síndrome. En conclusión, este trabajo puso de relieve la importancia de la justicia de interacción con el supervisor (en el clima de justicia) a la hora de entender los equipos de trabajo quemados (*burnout* colectivo) y el contagio de este síndrome dentro de dichos equipos.

No queremos terminar sin hacer una referencia breve a otro enfoque colectivo de la justicia que ha surgido más recientemente: la *Justicia entre Iguales*. Tradicionalmente, la investigación ha puesto el acento en una autoridad externa al individuo o el grupo como fuente de justicia. Eran la organización y/o el supervisor quienes, con su comportamiento, incidían en las percepciones de justicia de los trabajadores. Sin embargo, Russell Cropanzano y sus colaboradores en EEUU, han empezado a señalar a la comunidad científica que hay, al menos, otra fuente de justicia: los compañeros o iguales. En su día a día los trabajadores perciben el grado en que los compañeros les tratan con respecto, comparten información, etc. Se trata de otro tipo de justicia colectiva, dentro de un grupo o unidad de trabajo, que puede incidir en el desempeño y el bienestar en el trabajo. La investigación es aún incipiente (Li et al., 2013). En nuestro instituto de investigación (IDOCAL) se está finalizando una tesis doctoral que parece prometedora (Molina, en prensa), ya que los resultados indican que la justicia entre iguales podría tener un papel diferenciado en la predicción de la calidad de servicio y del bienestar de los trabajadores de organizaciones de servicios.

CONCLUSIÓN

Los resultados que hemos hallado en los últimos años en esta línea de investigación nos permiten concluir que bienestar en el trabajo y desempeño pueden ir de la mano en el sector servicios. El clima de servicio no sólo es un estímulo para incrementar los esfuerzos de los trabajadores en su atención al usuario, sino que también supone una fuente de recursos para mejorar su bienestar. Del mismo modo, tratar de manera justa a los trabajadores no sólo mejora su bienestar sino que se convierte en un precursor para acercarse a la excelencia en el trato a los usuarios (conductas extra-rol dirigidas al usuario). Es muy relevante que la investigación encuentre estas sinergias, ya que bienestar y productividad son dos retos y dos intereses legítimos que no siempre están en sintonía en nuestra sociedad y en nuestras organizaciones. La consecución de estos dos objetivos permite vislumbrar un posible modelo sostenible de salida de la crisis, en línea con la estrategia de la Unión Europea (*Europe 2020*) para esta década, que respete los valores europeos y estimule nuestra competitividad en un entorno cada vez más globalizado.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ahlfinger, N. R. & Esser, J. K. (2001). Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition. *Social Behavior & Personality*, 29, 31-41.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability. Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*, 28, 139-149.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43 - 55.
- Bhranu, W. D. (2013). *Service Climate Strength: The Roles of Composition of Work-Units and Informational Peer Justice*. Tesis de Master (Dir.: Vicente Martínez-Tur y Salvatore Zappalà). Master Erasmus Mundus en WOP-P. Valencia y Bolonia.
- Carrasco, H. (2012). *Relaciones entre clima de servicio y bienestar: Una aproximación psicosocial*. Tesis Doctoral con mención europea (Dirs.: Vicente Martínez-Tur y José M^º Peiró). Universitat de València.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Moliner, C. (2012). Validación de una medida de clima de servicio en

- las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 69-80.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cropanzano, R., Goldman, B. & Benson, L. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113.
- Devonish, D. & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 75-86.
- Gracia, E., Cifre, E. & Grau, R. (2010). Service quality: The key role of service climate and service behaviour of boundary employee units. *Group & Organization Management*, 35, 276-298.
- Gracia, E., Martínez, I., Salanova, M. y Nogareda, C. (2007). *Nota técnica de prevención: El Trabajo Emocional concepto y prevención*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 720.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 101-114.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York, NY: Hemisphere.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hsu, M. H., Yen, C. H., Chiu, C. M. & Chang, C. M. (2006). A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior. *International Journal of Human - Computer Studies*, 64, 889-904.
- Janis, I. L. (1981). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lam, C. K., Huang, X. & Janssen, O. (2010). Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: The signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate. *Journal of Applied Psychology*, 95, 368-376.
- Larsson, R. & Bowen, D. E. (1989). Organization and customer: Managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, 14, 213-233.
- Li, A., Cropanzano, R. & Bagger, J. (2013). Justice Climate and Peer Justice Climate: A Closer Look. *Small Group Research*, 44, 563-592.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez-Tur, V. y Moliner, C. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20, 243-248.
- Martin, A. (2008). Service climate and employee well-being in higher education. *Journal of Management & Organization*, 14, 155-167.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2005). Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 25-36.
- Martínez-Tur, V., Peiro, J. M., Moliner, C. y Potocnik, K. (2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: El "survey feedback" como estrategia de cambio organizacional. Análisis teórico-conceptual y resultados empíricos*. Madrid: FEAPS & Caja Madrid.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J. M. & Potocnik, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations to customer satisfaction: A cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1189-1213.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Molina, A. (en prensa). *Justicia organizacional en servicios: El impacto de peer justice sobre el desempeño de la organización, la calidad percibida por los clientes y el bienestar de los empleados*. Tesis Doctoral, Universitat de València (Dirs., Moliner C y Martínez-Tur, V.).
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13, 91-106.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra-role customer service: the mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 327-348.
- Naumann, E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.



- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. & Ramos, J. (2005). Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal*, 25, 773-788.
- Potocnik, K., Moliner, C. y Martínez-Tur, V. (2010) ¿Influye el tipo de servicio en las evaluaciones de los usuarios? Servicios comerciales vs. sin ánimo de lucro. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. 13, 35-36.
- Potocnik, K., Tordera, N., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2011). Is service climate strength beneficial or detrimental for service quality delivery? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 681-699.
- Price, L., Arnould, E., & Tierney, P. (1995). Going to extremes: Managing services encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Sánchez-Hernández, R., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2009). Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: Functional, relational, and tangible dimensions. *Total Quality Management*, 20, 1173-1188.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N., Horner, M. T. & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776-791.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey data to the bottom line. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys. Tools for assessment and change* (pp. 330-359). San Francisco: Jossey-Bass.



INCERTIDUMBRE Y ORIENTACIÓN HACIA LOS ERRORES EN TIEMPOS DE CRISIS. LA IMPORTANCIA DE GENERAR CONFIANZA FOMENTANDO LA EFICACIA COLECTIVA

UNCERTAINTY AND ORIENTATION TOWARDS ERRORS IN TIMES OF CRISIS. THE IMPORTANCE OF BUILDING CONFIDENCE, ENCOURAGING COLLECTIVE EFFICACY

Carmen Tabernero¹, Alicia Arenas², Esther Cuadrado¹ y Bárbara Luque¹

¹Universidad de Córdoba. ²Universidad de Sevilla

La crisis económica desencadena un nuevo escenario de incertidumbre que incide sobre el comportamiento organizacional de individuos y equipos de trabajo. El rendimiento organizacional se deteriora en contextos de incertidumbre—ante la amenaza percibida de mantener el trabajo, los individuos muestran desconfianza con la organización y competitividad con sus iguales. El presente artículo analiza el efecto de la incertidumbre sobre el rendimiento y los estados afectivos de los trabajadores, así como las estrategias cognitivas, afectivas y de personalidad (orientación hacia los errores) para afrontar contextos de incertidumbre, bien como oportunidades para aprender o como situaciones a evitar. Igualmente se analizan las diferencias de género en los estilos de afrontamiento y los resultados de un programa de inoculación de afecto hacia los errores en el que se enfatizan las reacciones afectivas positivas. Por último, se discute la importancia de crear experiencias de cooperación en los equipos de trabajo que generen confianza y eficacia colectiva.

Palabras clave: Incertidumbre, Orientación hacia los errores, Afecto, Confianza, Eficacia colectiva.

The current economic crisis is triggering a new scenario of uncertainty, which is affecting the organizational behavior of individuals and working teams. In contexts of uncertainty, organizational performance suffers a significant decline—workers are faced with the perceived threat of job loss, individuals distrust their organization and perceive that they must compete with their peers. This paper analyzes the effect of uncertainty on both performance and the affective states of workers, as well as the cognitive, affective and personality strategies (goals and error orientation) to cope with uncertainty as either learning opportunities or as situations to be avoided. Moreover, this paper explores gender differences in both coping styles in situations of uncertainty and the results of a training program based on error affect inoculation in which positive emotional responses were emphasized. Finally, we discuss the relevance of generating practices and experiences of team cooperation that build trust and promote collective efficacy in work teams.

Key words: Uncertainty, Error orientation, Affect, Trust, Collective efficacy.

La crisis económica desencadena un escenario de incertidumbre que incide sobre el comportamiento organizacional reflejado por los individuos, los equipos de trabajo y la propia organización. Ante la crisis, los individuos trabajan bajo la amenaza que supone la inseguridad de mantener su puesto laboral, la desconfianza y competitividad con los miembros de su equipo ante un posible despido, la incertidumbre ante el futuro de la organización o la valoración del atractivo de sus características de empleabilidad dentro del mercado laboral (Tabernero, Briones y Arenas, 2011). Rosen, Ivanova y Knäuper (2014) sostienen que mantener un estado de incerti-

dumbre implica desconfiar de la ocurrencia de un resultado esperado, lo cual afecta a la motivación para lograr una meta. Asimismo, se ha demostrado que convivir con niveles elevados de incertidumbre se asocia con una mayor probabilidad de aparición de las consecuencias fisiológicas y psicológicas negativas del estrés, y con mayor ansiedad, depresión y menor calidad de vida (Arce, 2012; Stuckler y Basu, 2013).

Muchas decisiones se toman en situaciones de estrés—elegir la respuesta correcta en un examen o una salida de emergencia—, y muchas de estas situaciones de toma de decisiones generan respuestas estresantes por sí mismas—agentes de bolsa que toman decisiones que ponen en juego el dinero de otras personas—(Starcke y Brand, 2012). Así, estrés y toma de decisiones están intrínsecamente relacionados, tanto a nivel comportamental como a nivel neuronal. El estar expuesto al estrés y sus reacciones desencadenantes influye en la calidad de las decisiones tomadas y puede tener un efecto negativo sobre la salud. Y si el contexto en el que se toman las decisiones nos hace sentir excluidos, las decisiones pueden ser poco racionales e incluso auto-destructivas (Briones, Tabernero y Arenas, 2007). Por ello están apareciendo numerosas noticias vinculadas con las varia-

Correspondencia: Carmen Tabernero. Universidad de Córdoba. Departamento de Psicología. Avenida San Alberto Magno, s/n. 14071 Córdoba. España. Email: carmen.tabernero@uco.es

Este trabajo se ha realizado en parte gracias al apoyo del proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad PSI2009-07423 y fue escrito mientras Esther Cuadrado disfrutaba de una Beca de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación (2010-2014)

bles cognitivas y afectivas que determinan la toma de decisiones en situaciones de crisis. Así, recientemente, el diario El País (2014) presentaba un artículo titulado "Tomar decisiones económicas sin dejarse llevar por las emociones" y la editorial Conecta (2013) publica estos días un libro titulado "Tu dinero y tu cerebro. Por qué tomamos decisiones erróneas y cómo evitarlas según la neuroeconomía". Ambos trabajos exponen que la toma de decisiones no es tan racional como inicialmente pudiera parecer. El inconsciente puede ser un buen indicador para tomar decisiones cuando estamos sometidos a altos niveles de estrés (Gordillo et al., 2010), pues estar sometidos a elevados niveles de incertidumbre intensifica las reacciones afectivas que moderan el procesamiento de la información para la toma de decisiones (Bar-Anan, Wilson y Gilbert, 2009).

Pero no todos respondemos igualmente ante la incertidumbre. Mientras que para algunos la incertidumbre supone un reto ante el cual se sienten especialmente capaces, para otros la incertidumbre es una amenaza a evitar (Szeto y Sorrentino, 2009). Atendiendo a la situación de crisis económica, de innovación continua y de riesgos de los mercados, comprender y facilitar un estilo de afrontamiento adaptativo es un reto de interés. En este artículo expondremos algunos de los recientes resultados encontrados sobre el contexto y los estilos de afrontamiento que facilitan una toma de decisiones y un comportamiento organizacional óptimos ante las situaciones inciertas.

TOMAS DE DECISIONES DE RIESGO ANTE CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE

¿Cómo las personas se enfrentan a las tomas de decisiones de riesgo? y ¿qué variables influyen para que opten por las soluciones más conservadoras o las de mayor riesgo? ¿Por qué algunas personas deciden mantenerse trabajando en situaciones sencillas y de estabilidad mientras otras eligen afrontar situaciones complejas que suponen un mayor riesgo? Analizando qué variables predicen la *elección del nivel de dificultad de una tarea*, Taberero y Wood (2009a) muestran que aquellas personas que orientan sus metas hacia la evitación del error eligen con mayor probabilidad trabajar con niveles de dificultad sencillos: en contextos en los que las situaciones conlleven un menor riesgo de equivocarse pero también menor posibilidad de aprender cosas nuevas. Por el contrario, aquellas personas con menor orientación hacia la evitación de la evaluación afrontan las situaciones complejas e inciertas sin preocuparse de los posibles errores o fracasos que éstas puedan conllevar.

Investigaciones anteriores demostraron la importancia de mantener la creencia sobre la propia capacidad como una competencia adquirible, que puede desarrollarse con la experiencia. Esta creencia adquirible de la capacidad, que conlleva un afrontamiento de los errores como un *feedback* facilitador del aprendizaje, no como un *feedback* evaluativo de las capacidades innatas del individuo, sería necesaria para obtener buenos resul-

tados ante situaciones complejas e innovadoras. Así, las creencias sobre la capacidad de aprender interaccionan con el contexto o cultura hacia el aprendizaje (Taberero y Wood, 1999). Ante situaciones complejas e innovadoras, aquellos individuos que sostienen creencias hacia la adquisición y trabajan en contextos de adquisición desarrollan mejores mecanismos autorreguladores (autoeficacia, metas, estados afectivos...), estrategias analíticas (esfuerzo, persistencia...) y rendimiento.

Asentamos nuestra investigación sobre un marco teórico social cognitivo (Mischel y Shoda, 1995), según el cual las características situacionales y personales interaccionan activando el sistema de procesamiento cognitivo-afectivo o estado motivacional (juicios de autoeficacia, metas y estados afectivos). El estado motivacional desencadenado por la interacción entre las características situacionales y personales es el que finalmente determina las estrategias de análisis y el comportamiento (Figura 1).

Ante contextos de cambio e incertidumbre es importante analizar la *orientación hacia los errores* o la *cultura del error* que se mantiene en el contexto laboral (Putz, Schilling, Kluge y Stangenberg, 2013). Mientras algunas personas, equipos u organizaciones presentan una clara orientación hacia la evitación del error ante el riesgo de equivocarse o perder, otras orientan sus metas a afrontar los retos y adversidades que los nuevos contextos de cambio les deparan. La orientación de las metas actúa como un marco mental ante el cual las personas interpretan y responden a las nuevas situaciones que posibilitan tanto logros como fracasos. Trabajar en contextos de incertidumbre influye negativamente sobre los mecanismos autorreguladores (autoeficacia, metas y estado emocional) y sobre su desempeño a corto plazo (Arenas, Taberero y Briones, 2006). Sin embargo, el estado afectivo y la orientación positiva hacia los errores garantizarían un mejor desempeño a largo plazo.

DIFERENCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES AL AFRONTAR SITUACIONES INCIERTAS

En relación a las investigaciones sobre las diferencias de sexo y toma de decisiones, Arenas, Taberero y Briones (2011) encuentran que, ante la incertidumbre, son las mujeres quienes manifiestan una tendencia a comunicar los errores y se muestran menos preocupadas por demostrar competencia ante los demás; sin embargo, ante las dificultades se sienten menos capaces, más angustiadas y se plantean metas más bajas. De forma similar, Nguyen y Noussair (2013) sugieren que las mujeres muestran una mayor aversión al riesgo que los hombres. Asimismo, Molina y Fernández-Abascal (2012) han encontrado que las mujeres son menos optimistas ante situaciones cargadas de emociones negativas, presentando un mayor reconocimiento de las palabras con valencia emocional negativa. A este respecto, se ha sugerido que las mujeres presentan un estilo de pensamiento más rumiativo que activaría un patrón de memoria tendente a mantener y amplificar las emociones negativas.

El diferente patrón de activación neuronal de hombres y mujeres frente a la depresión y a la ansiedad podría explicar las diferencias en dicho estilo de pensamiento rumiativo. Recientemente, Ingahlalikar et al. (2013) encontraron diferencias en la conectividad neuronal según las cuales los hombres tendrían mayor facilidad para la conectividad entre la percepción y la acción coordinada, mientras que las mujeres tendrían una mayor conectividad en la zona prefrontal entre ambos hemisferios, lo cual facilita el procesamiento de la información, la cognición social y la capacidad analítica.

Una de las teorías que explica las diferencias psicológicas entre hombres y mujeres es la Teoría del Aprendizaje Social, donde ocupa un papel central la autoeficacia percibida—un componente cognitivo referido a la creencia en la capacidad propia para llevar a cabo una tarea particular—que podría ser relevante para explicar algunos efectos diferenciales entre ambos sexos. Así, aunque no haya diferencia en el rendimiento matemático, sí la hay en la autoeficacia percibida para las matemáticas (Else-Quest, Hyde y Linn, 2010). La autoeficacia es importante porque influyen en las decisiones de la gente sobre si llevar a cabo una tarea desafiante, siendo así una variable predictora del comportamiento.

En este sentido, se ha probado la hipótesis de que las diferencias psicológicas entre sexo deberían ser menores en países con mayor igualdad de género que en países con mayor desigualdad. Empleando medidas de igualdad de género de los países para predecir la distancia en el rendimiento en matemáticas, un meta-análisis transnacional mostró que las diferencias entre hombre y mujeres en autoeficacia y ansiedad referidas a las matemáticas son mayores que las diferencias en rendimiento real (Else-Quest et al., 2010). A pesar de que los participantes manifiestan una orientación hacia el aprendizaje significativamente más alta frente a una orientación hacia el desempeño y muestren mayor competencia frente a los demás, la variable sexo correlaciona únicamente con una tendencia hacia los resultados, siendo los varones quienes más se dirigen a probar su propia capacidad. Así, los hombres valoran la competencia y la capacidad en mayor grado que las mujeres, y éstas valoran más el esfuerzo y la motivación (Arenas et al., 2011). Estudios longitudinales han demostrado que la percepción de autoeficacia para las matemáticas y las habilidades verbales determinan la elección de carrera y, por consiguiente, el desarrollo profesional (Miller y Halpern, 2014). En nuestro contexto, Luque (2008) y Luque y Freixas (2013) analizan los itinerarios profesionales atendiendo a la socialización diferencial de hombres y mujeres, y afirman que los itinerarios profesionales y vitales de mujeres y hombres están marcados por la diferente socialización de los roles de género.

Otro aspecto a destacar son las relaciones y el efecto de la variable sexo sobre los mecanismos autorreguladores. Así, las mujeres exhiben menores juicios de eficacia para la tarea y se

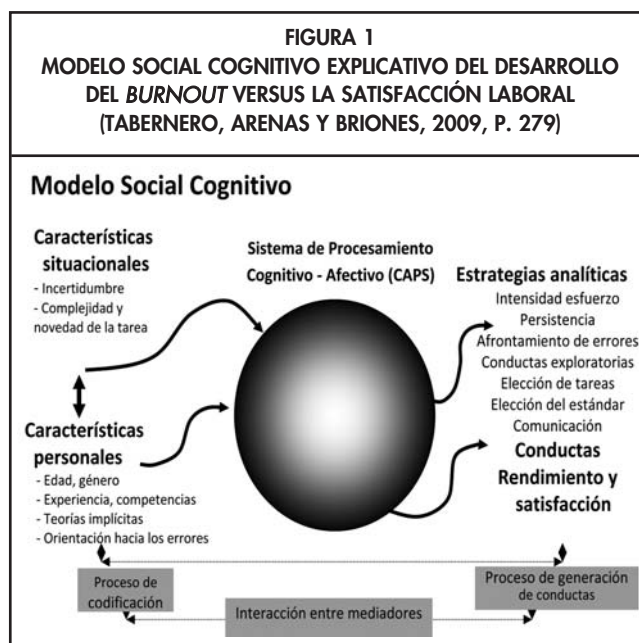
proponen metas más bajas, antes y después de realizarla. No obstante, manifiestan una actitud más positiva hacia comunicar los errores, a pesar de que se sienten menos autoeficaces para afrontar las dificultades. Se aboga por la necesidad de investigar cómo las variables demográficas influyen en los procesos motivacionales y los resultados laborales. Parece necesario apuntar que recientemente los datos están mostrando un cambio en dichas diferencias, siendo las mujeres las que presentan niveles más elevados de autoeficacia (Wang, Eccles y Kenny, 2013).

Por otra parte, analizando las diferencias en la orientación de las metas, estudios que han evaluado las relaciones entre la orientación de las metas con la edad y el sexo no encontraron relaciones bivariadas importantes. Podría ser interesante explorar la relación entre las dimensiones de la orientación de las metas y el sexo y la edad, dado que se han propuesto como moderadores de la relación orientación de las metas-desempeño en tareas donde el feedback de fracaso y los errores sean comunes.

Asimismo, resulta relevante la relación encontrada entre el sexo y la tendencia a comunicar los errores, dado que no conocemos estudios en los que se hayan explorado las diferencias en orientación hacia los errores de hombres y mujeres (Arenas et al., 2011). Sería interesante identificar cómo se manejan estas cuestiones en el mundo laboral, dada la masiva incorporación de la mujer al trabajo remunerado y cada vez más en puestos de responsabilidad.

Entre las habilidades directivas para afrontar los retos empresariales destacan la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones, la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y desarrollo personal y el dominio de las técnicas de comunicación, habilidades a menudo más representadas en mujeres que

FIGURA 1
MODELO SOCIAL COGNITIVO EXPLICATIVO DEL DESARROLLO DEL BURNOUT VERSUS LA SATISFACCIÓN LABORAL (TABERNERO, ARENAS Y BRIONES, 2009, P. 279)



en hombres, lo que se ha denominado 'liderazgo transformacional'. En un entorno en constante cambio donde se valoran la innovación y el riesgo, es preciso tener presente que en las organizaciones laborales de muchos países, incluido España, sigue predominando una cultura masculina. Los modelos y criterios que sirven para medir la competencia y los requisitos para ocupar puestos de mando siguen estando vinculados al estereotipo de varón (autoridad, decisión, independencia de criterio, fortaleza, preferencia por el riesgo).

Cuando acceden a puestos laborales intermedios y altos, las mujeres adoptan a menudo las prácticas tradicionalmente masculinas. Esta desigualdad en las exigencias conlleva un proceso de exclusión por el que se dificulta, si no se impide, a las mujeres el acceso a recursos y posiciones valiosas dentro de la organización. Esta exclusión da lugar a que el sistema de géneros aún imperante en nuestras sociedades continúe imponiéndose en el ámbito laboral. El comportamiento de las mujeres sigue siendo valorado en función de los estereotipos de género vigentes, a los que subyace la ya mencionada asociación entre poder y masculinidad.

EMOCIONES Y TOMA DE DECISIONES DE RIESGO ANTE CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE. INOCULACIÓN DE AFECTO SOBRE LOS ERRORES

En las últimas décadas ha crecido el interés en cómo afectan los estados emocionales a las decisiones de riesgo (Phelps, 2014). Los modelos teóricos sugieren que el estado afectivo funciona como un mecanismo de *priming* que influye en las percepciones de riesgo y en las intenciones de quien toma las decisiones (Forgas, 1995). Se ha considerado el riesgo como un constructo multidimensional compuesto por las dimensiones de incertidumbre, ganancias frente a pérdidas, marco contextual e implicación personal.

Una de las teorías más influyentes de la toma de decisiones bajo incertidumbre es la Teoría de la Expectativa de Kahneman y Tversky (1982), y la mayoría de la evidencia viene de experimentos de laboratorio donde los sujetos afrontan elecciones. Sin embargo, la investigación sobre las emociones relacionadas con la toma de decisiones es bastante reciente (Kugler, Connolly y Ordóñez, 2012).

Según Williams y Voon (1999), con un estado afectivo positivo recordamos más elementos positivos y somos más optimistas sobre los posibles resultados y consecuencias de nuestras decisiones de riesgo; por el contrario, con un estado afectivo negativo recordamos y nos centramos más en aspectos negativos, enfatizando los aspectos negativos de las decisiones de riesgo. Sin embargo, un estado afectivo de mayor felicidad podría llevar a una menor búsqueda de riesgo en situaciones donde una pérdida significativa pudiera reducir ese estado positivo.

En este sentido, aquellos que tienden a mostrar un estado afectivo positivo y ven el mundo de forma más favorable perciben las situaciones de riesgo como menos inciertas y creen con

menor probabilidad que el resultado de sus decisiones arriesgadas les llevará a consecuencias personales. Sin embargo, no buscan el riesgo (Williams, Zainuba y Jackson, 2003). Además, aquellos que tienden a mantener una visión negativa hacia sí mismos y hacia el mundo perciben con mayor probabilidad como menores las ganancias asociadas a situaciones de riesgo. Asimismo, tampoco buscan cursos de acción más arriesgados. La investigación sugiere que el estado afectivo influye tanto en cómo se percibe el riesgo como en la probabilidad de buscarlo (Williams y Voon, 1999).

La influencia de las emociones positivas puede llevar a una conducta de búsqueda o aversión al riesgo dependiendo del contexto. Así, la necesidad de alcanzar resultados podría llevar a centrarse en un nivel superficial de procesamiento y al uso de atajos heurísticos, incrementándose entonces la influencia de las fuentes de información optimistas, incluso cuando la calidad de la evidencia no garantice tal influencia (Blanchette y Richards, 2010).

Por otro lado, las emociones negativas causan un estrechamiento de la atención (Pêcher, Lemerrier y Cellier, 2009), pudiendo incrementar la velocidad a la que se toman decisiones incluso con una adquisición más sistemática de información, pero incrementando también la oportunidad de error en situaciones atípicas o cuando la búsqueda se ve sesgada hacia fuentes que pueden disminuir la emoción negativa. Así, Xie, Wang, Zhang, Li y Yu (2011) encontraron que las emociones negativas pueden llevar a predicciones pesimistas y a una mayor percepción de riesgo. Pero esto se relaciona más con la tristeza o el miedo que con el enfado. El enfado puede llevar a una mayor tolerancia al riesgo e incluso a la elección de conductas destructivas. La ira tiende a incrementar la velocidad de la decisión (Pêcher et al., 2009) y la certidumbre de los juicios, mientras que la tristeza las disminuye.

En la misma línea, Lerner y Tiedens (2006) demostraron experimentalmente los diferentes resultados para individuos enfadados—que tendieron a hacer evaluaciones del riesgo optimistas y elecciones de búsqueda de riesgo (enfatizan certidumbre y control individual)—y los individuos temerosos—que hicieron evaluaciones pesimistas y elección de aversión al riesgo (enfatizan la incertidumbre y el control situacional).

Raghunathan y Pham (1999) informan de efectos divergentes similares a la ansiedad y la tristeza. Los individuos ansiosos mostraron mayor aversión al riesgo y los tristes mayor búsqueda del riesgo. Raghunathan, Pham y Corfman (2006) ampliaron estos hallazgos a un mayor rango de emociones. En su revisión sobre las emociones y la asunción de riesgos, Pham (2007) llega a conclusiones similares y sugiere una conexión entre emociones negativas y riesgo: dichas emociones tenderían a llevar a una reducción del autocontrol. A su vez, podría esperarse que la pérdida de autocontrol llevara a una mayor asunción de riesgos. Sin embargo, los efectos de las emociones negativas parecen depender de interacciones complejas entre

las metas activadas por el estado emocional y la naturaleza de los riesgos que hay que asumir (Pham, 2007, p. 161).

La incertidumbre es pues un estresor potente. Sin embargo, las investigaciones se han centrado en manipulaciones situacionales de predictibilidad, sin considerar los factores personales que pudieran estar involucrados en las respuestas a la incertidumbre (Lousinha y Guarino, 2010), como por ejemplo la tolerancia a la ambigüedad, la cual ha sido medida en diversos cuestionarios (Furnham, 1995) en los que se miden los componentes cognitivos de la ambigüedad, pero no los emocionales.

La dimensión de *Incertidumbre Cognitiva* mide la tendencia a planear, buscar soluciones e información sobre el evento incierto, como manera de afrontarlo, tendencia que podría considerarse como un estilo de respuesta adaptativo frente a los acontecimientos inciertos. La dimensión de *Incertidumbre Emocional* mide la tendencia a experimentar emociones negativas de miedo, depresión e indefensión frente a las experiencias inciertas, lo cual expresado en forma intensa puede considerarse una reacción poco adaptativa y disfuncional. Finalmente, la dimensión de *Deseo de Cambio* mide la tendencia a afrontar el cambio como una experiencia de reto, oportunidades y posible gratificación, lo que en conjunto también puede considerarse como una reacción funcional.

En este sentido, los rasgos de personalidad relacionados con las emociones resultan también importantes. El miedo rasgo y la ansiedad rasgo centran la atención en la detección y procesamiento de estímulos amenazantes en perjuicio de fuentes más optimistas. La ansiedad rasgo está vinculada con centrarse en el fracaso y en la selección de comportamientos de protección, llevando a decisiones conservadoras. Blanchette y Richards (2010) añaden que los individuos ansiosos ven mayor riesgo y mayor coste percibido, llevando a la aversión al riesgo.

El estudio de Rata y Baucells Alibés (2006) contribuye a este debate al investigar la conducta de asumir riesgos en decisiones del mundo real. La metodología elegida ha sido diseñar una encuesta que suscite ciertos aspectos de las decisiones reales. Se propuso el *marco* como uno de los principales factores que influye en la propensión a asumir riesgos. Estrechamente relacionado con el *marco* está el estatus quo o la alternativa predeterminada. El objetivo del estudio de Rata y Baucells Alibés (2006) fue probar si los efectos del *marco* y del estatus quo se replican en ambientes donde estos factores no son manipulados experimentalmente.

Por otro lado, Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011) sostienen que cuando las tareas tienen unos niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo es necesario, mientras que no lo es en tareas escasamente inciertas (claras, repetitivas, compatibles entre sí y poco diversas). En grupo se dispone de los recursos necesarios para afrontar tareas diversas, ambiguas, nuevas e incompatibles, así como de una mayor cantidad y variedad de conocimientos y habilidades para el afrontamiento de tareas diversas. El apoyo social generado

en los grupos sería un aspecto clave para manejar la ansiedad generada por tareas ambiguas. Asimismo, los miembros del grupo generan significados compartidos que ayudarían a afrontar lo nuevo. Beckmann, Wood, Minbashian y Taberero (2012) demuestran cómo los equipos que mantienen una misma orientación de sus metas experimentan un incremento en su motivación (metas, eficacia colectiva y estado emocional) que favorece una mejor toma de decisiones y mejor desempeño que aquellos equipos que no las comparten.

Ante estos resultados, nos preguntamos si sería posible inocular en los individuos un afecto positivo ante el riesgo de cometer errores. Así en una investigación creamos una condición de *inoculación de afecto hacia los errores* en la que se enfatizan las reacciones afectivas positivas ante los posibles errores que se desencadenan al tomar decisiones (Taberero y Wood, 2009b). Siguiendo el planteamiento de Forgas (1995) sobre la infusión de afecto y el planteamiento de Debowksi, Wood y Bandura (2001) sobre las instrucciones basadas en la búsqueda de información para la toma de decisiones complejas, creamos un programa de inoculación de afecto sobre los errores. Generamos un contexto de trabajo en el que cada vez que una persona cometía un error, éste se resaltaba y era analizado. En este sentido, Arenas (2007) realizó su tesis doctoral centrándose su investigación en el análisis de los efectos de sostener una cultura de promoción *versus* promoción de los errores. La formación en inoculación de afecto sobre los errores fomenta compartir información haciendo más flexibles los posicionamientos iniciales y mejorando las decisiones.

POTENCIAR LA CONFIANZA Y LA EFICACIA COLECTIVA FAVORECE EL COMPORTAMIENTO PROSOCIAL

La crisis económica en la que nos vemos inmersos crea unas condiciones laborales en las que los individuos perciben que los recursos son limitados, lo cual a su vez les lleva a desarrollar comportamientos cada vez más egoístas, en aras de protegerse de las consecuencias adversas de la crisis. Este escenario nos remonta a las investigaciones sobre dilemas sociales, que representan situaciones en las que se debe priorizar entre el interés personal o el colectivo (Parks, Joireman y Van Lange, 2013).

El comportamiento prosocial es primordial para crear sociedades prósperas y más en situaciones de interdependencia, como es el caso en momentos de crisis e incertidumbre (Aumann y Schelling, 2005). Sin embargo, cooperar supone dejar a un lado el interés propio para preservar el de los demás (Tomaseillo y Vaish, 2012). No obstante, en situaciones de interdependencia que implican cierto riesgo e incertidumbre se tiende a maximizar el beneficio personal sin tener en cuenta las posibles consecuencias nefastas que este comportamiento puede producir para la colectividad (Van Lange, Joireman, Park y Van Dijk, 2013), especialmente cuando un grupo ha de compartir un número limitado de recursos, como es el caso en situaciones de crisis.

Aun sabiendo que la cooperación puede ser beneficiosa para la comunidad, existe una tendencia a actuar autosuficientemente (Weber, Kopelman y Messick, 2004). Así, en la situación actual de crisis global, y tomando en cuenta la resultante escasez de recursos, la cooperación ciudadana, la asistencia y la solidaridad se hacen acuciantes. Por ende, como resultado de la crisis, más y más personas experimentan situaciones de exclusión, "que se traducen en pérdida de trabajo, desahucios e, incluso, la completa marginalización". La promoción, en el seno de los individuos y de la comunidad, del comportamiento prosocial favorece el desarrollo de redes sociales que facilitan la coexistencia y el bienestar en sociedades saludables. Todo ello nos lleva a subrayar la relevancia de analizar, en el contexto de crisis, los determinantes motivacionales del comportamiento prosocial.

En este sentido, Cuadrado, Tabernero y Steinel (en revisión a, en revisión b) han aportado fundamento a la Teoría de la Reconexión Social (DeWall y Richman, 2011), demostrando que los individuos excluidos llevan a cabo más comportamientos prosociales que los incluidos, siempre y cuando perciban cierta posibilidad de reconectar con el grupo, facilitándoles estos comportamientos prosociales el ser de nuevo aceptados. De ello se deriva la necesidad de promover en los individuos excluidos la firme creencia de la posibilidad de volver a reconectar con la sociedad.

Además, Cuadrado et al. (en revisión, b) han mostrado que, en situación de exclusión, mientras que los niveles de confianza en los demás y de eficacia prosocial colectiva son bajos, los de ira son altos. Estos resultados son particularmente relevantes cuando tomamos en cuenta que estas tres variables determinan a su vez el comportamiento prosocial; a mayores niveles de confianza y eficacia prosocial colectiva y menores niveles de ira, mayores son los niveles de comportamiento prosocial, tanto para los individuos incluidos como para los excluidos (Cuadrado et al., en revisión, b). Así, dada la importancia de fomentar en situaciones de crisis contextos cooperativos que faciliten la prosperidad de la sociedad, parece relevante lograr implantar prácticas que promuevan el crecimiento de la confianza en los demás y de la percepción de eficacia prosocial colectiva y, a su vez, reducir los niveles de ira frente a los acuciantes procesos de exclusión que puedan aparecer en el asedio de la crisis. Por otra parte, este incremento en la confianza en los demás podrá a su vez repercutir en la apertura a pensar que existe la posibilidad de volver a ser incluido tras procesos de exclusión, lo cual favorece comportamientos más prosociales, que a su vez repercutirán positivamente en la sociedad y, al mismo tiempo, en el individuo aislado.

Recientemente, Cuadrado, Tabernero, García y Seibert (en revisión) demostraron cómo en situaciones de cooperación los individuos utilizan estrategias menos egoístas en relación al uso de recursos limitados, lo cual a su vez fomenta unos mayores beneficios individuales y grupales, como ya sugerían Barker, Barclay y

Reeve (2012). Por ende, la confianza en los demás actúa como un moderador de la relación entre la tendencia prosocial y el uso de estrategias menos competitivas (Cuadrado et al., en revisión c). Así, parece relevante en situaciones de crisis fomentar situaciones de cooperación entre los ciudadanos para asimismo promover los beneficios individuales y colectivos y propiciar la salida de dicha crisis. A su vez, el fomento de actuaciones sociales que favorezcan que los individuos confíen los unos en los otros parece primordial para favorecer estrategias más cooperativas en situaciones de escasez de recursos y, asimismo, mayores beneficios que ayuden a superar la crisis.

Finalmente, en otro estudio Tabernero, Arenas y Briones (2007) han mostrado cómo los individuos inmersos en grupos de cultura de cooperación y que manifiestan altos niveles de autoeficacia grupal percibida utilizan estrategias de afrontamiento más cooperativas. Así, la experiencia previa del grupo parece fundamental para el tipo de estrategia empleada. Por ello, dado que los individuos tienden a actuar de manera autosuficiente por carencia de marcos de referencia (Tabernero et al., 2007), creemos relevante dotarles de referencias cooperativas, facilitarles experiencias de cooperación, promoviendo que actúen acorde con ellas. Además, estas experiencias previas permitirían a su vez la generación de juicios de eficacia grupal percibida en los individuos, dotándoles de confianza en que su grupo será capaz de resolver la situación, fomentando, asimismo, comportamientos más cooperativos (Tabernero et al., 2007) en la situación de crisis, que redundarán en mayores beneficios para la sociedad en su conjunto.

CONCLUSIÓN

La incertidumbre en el contexto laboral activa los estados emocionales que inciden sobre el rendimiento organizacional, tanto individualmente como en los equipos de trabajo. Analizamos los principales factores que interaccionan con los efectos de la incertidumbre vinculados a la crisis económica: *factores cognitivos*, como la orientación hacia las metas, que determinan cómo se comunican y aceptan los errores en la organización; *factores sociodemográficos*, que explican por qué hombres y mujeres responden de diferente forma ante la incertidumbre; *factores organizacionales*, que explican por qué una cultura positiva hacia el aprendizaje y hacia la promoción de los errores es capaz de afrontar con mayor éxito, innovación y creatividad la incertidumbre del contexto de trabajo; y *factores socioculturales hacia la prosocialidad*, que facilitan que, ante situaciones de escasez e incertidumbre, los individuos orienten sus metas a las ganancias colectivas desarrollando niveles elevados de confianza y eficacia colectiva. Estos cuatro factores permiten elaborar programas formativos para que las organizaciones puedan afrontar con éxito la incertidumbre que se genera en situaciones de crisis económica.

REFERENCIAS

- Arce, R. S. A. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 611-634.
- Arenas, A. (2007). *Autorregulación y afrontamiento del error en tareas complejas. Contextos de promoción vs prevención*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca, Salamanca.
- Arenas, A., Tabernero, C. y Briones, E. (2006). Effect of goal orientation, error orientation and self-efficacy on performance under uncertain condition. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 569-586.
- Arenas, A., Tabernero, C. y Briones, E. (2011). ¿Qué determina el desempeño en la toma de decisiones de hombres y mujeres? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 55-66.
- Aumann, R. & Schelling, T. (2005). Robert Aumann's and Thomas Schelling's contributions to game theory: Analyses of conflict and cooperation. *Advanced information on the Bank of Sweden Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel*, 10 October, Stockholm, Sweden.
- Bar-Anan, Y., Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2009). The feeling of uncertainty intensifies affective reactions. *Emotion*, 9(1), 123.
- Barker, J. L., Barclay, P. & Reeve, H. K. (2012). Within-group competition reduces cooperation and payoffs in human groups. *Behavioral Ecology*, 23(4), 735-741.
- Beckmann, N., Wood, R. E., Minbashian, A. & Tabernero, C. (2012). Small group learning: Do group members' implicit theories of ability make a difference? *Learning and Individual Differences*, 22(5), 624-631.
- Blanchette, I. & Richards, A. (2010). The influence of affect on higher-level cognition: A review of research on interpretation, judgment, decision making and reasoning. *Cognition & Emotion*, 24(4), 561-595.
- Briones, E., Tabernero, C. & Arenas, A. (2007). Effects of disposition and self-regulation on self-defeating behavior. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 657-680.
- Cuadrado, E., Tabernero, C. & Steinel, W. (under review a). Motivational determinants of prosocial behavior: What do included, hopeful excluded, and hopeless excluded individuals need to behave prosocially?
- Cuadrado, E., Tabernero, C. & Steinel, W. (under review b). Motivational determinants of prosocial behavior under inclusion and exclusion conditions. Why and when do we behave prosocially?
- Cuadrado, E., Tabernero, C., García, R. & Seibert, J. (under review). Compete or cooperate for common-pool resources? Mediating and moderating roles in the water use strategies under competition and cooperation conditions.
- Debowski, S., Wood, R. E. & Bandura, A. (2001). Impact of guided exploration and enactive exploration on self-regulatory mechanisms and information acquisition through electronic search. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1129-1141.
- DeWall, C. N. & Richman, S. B. (2011). Social exclusion and the desire to reconnect. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(11), 919-932.
- Else-Quest, N. M., Hyde, J. S. & Linn, M. C. (2010). Cross-national patterns of gender differences in mathematics: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(1), 103-127.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39-66.
- Furnham, A. (1995). Tolerance of ambiguity: a review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology: developmental, learning, personality, social*, 14, 179-199.
- Gordillo, F., Salvador, J., Arana, J. M., Mestas, L., Meilán, J. J. G., Carro, J. y Pérez, E. (2010). Estudio de la toma de decisiones en una variante de la Iowa Gambling Task. *REME (Revista Electrónica de Motivación y Emoción)*, 13(34), 7.
- Ingalhalikar, M., Smith, A., Parker, D., Satterthwaite, T. D., Elliott, M. A., Ruparel, K. & Verma, R. (2013). Sex differences in the structural connect to me of the human brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 201316909.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1982). Variants of uncertainty. *Cognition*, 11(2), 143-157.
- Kugler, T., Connolly, T. & Ordóñez, L. D. (2012). Emotion, decision, and risk: Betting on gambles versus betting on people. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(2), 123-134.
- Lerner J.S. y Tiedens L.Z. (2006). Portrait of the Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 115-137
- Lousinha, A. y Guarino, L. (2010). Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre. *Pensamiento Psicológico*, 8(15), 89-100.
- Luque, B. (2008). El itinerario profesional de las mujeres jóvenes: una carrera de obstáculos. *Anuario de Psicología*, 39(1), 101-107.
- Luque, B. y Freixas, A. (2013). Itinerarios vitales y profesionales de mujeres y hombres. *Análisis desde una perspectiva de género*. Editorial Académica Española: Madrid, España.
- Miller, D. I. & Halpern, D. F. (2014). The new science of cognitive sex differences. *Trends in cognitive sciences*, 18(1), 37-45.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Molina, V. B. B. y Fernández-Abascal, E. G. (2012). ¿Es la memoria del optimista menos influenciada por las emociones negativas? *Psicothema*, 24(2), 199-204.

- Navarro, J., de Quijano, S. D., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28.
- Nguyen, Y. & Noussair, C. N. (2013). *Risk aversion and emotions*. Discussion Paper 2013-041, Tilburg University, Center for Economic Research.
- Parks, C. D., Joireman, J. & Van Lange, P. A. M. (2013). Cooperation, trust, and antagonism. How public Goods are promoted. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(3), 119-165.
- Pêcher, C., Lemerrier, C. & Cellier, J. M. (2009). Emotions drive attention: Effects on driver's behaviour. *Safety Science*, 47(9), 1254-1259.
- Pham, M. T. (2007). Emotion and rationality: A critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*, 11, 155-178.
- Phelps, E. A. (2014). Emotion and decision making. *Annual Review of Neuroscience*, 37(1).
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A. & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, 44(5), 511-536.
- Raghunathan, R. & Pham, M. T. (1999). All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 56-77.
- Raghunathan, R., Pham, M. T. & Corfman, K. P. (2006). Informational properties of anxiety and sadness, and displaced coping. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 596-601.
- Rata, C. & Baucells Alibes, M. (2006). *A Survey Study of Factors Influencing Risk Taking Behavior in Real World Decisions under Uncertainty* (No. 201033), Bilbao, España: Fundación BBVA.
- Rosen, N. O., Ivanova, E. & Knäuper, B. (2014). Differentiating intolerance of uncertainty from three related but distinct constructs. *Anxiety, Stress & Coping*, 27(1), 55-73.
- Starcke, K. & Brand, M. (2012). Decision making under stress: a selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228-1248.
- Stuckler, D. y Basu, S. (2013). *Por qué la austeridad mata. El coste humano de las políticas de recorte*. Santillana Ediciones.
- Szeto, A. C. & Sorrentino, R. M. (2009). Uncertainty Orientation: Myths, Truths, and the Interface of motivation and cognition. In R. Arkin, K. Oleson, y P. Carrol (Eds.), *Handbook of the Uncertain Self* (pp. 101-121). New York: Psychological Press.
- Taberero, C. & Wood, R. E. (1999). Implicit theories versus the social construal of ability in self-regulation and performance on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 104-127.
- Taberero, C. & Wood, R. E. (2009a). Interaction between self-efficacy and initial performance in predicting the complexity of task chosen. *Psychological Reports*, 105(3F), 1167-1180.
- Taberero, C. & Wood, R. E. (2009b). Error affect inoculation for a complex decision-making task. *Psicothema*, 21(2), 183-190.
- Taberero, C., Arenas, A. y Briones, E. (2007). Experiencia previa y eficacia grupal percibida ante dilemas sociales. *Psicología*, 21(1), 83-105.
- Taberero, C., Arenas, A. & Briones, E. (2009). Self-efficacy training programs to cope with highly demanding work situations and prevent burnout. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, C. Spielberger, & M. Eysenck (Eds.), *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (pp. 278-291). Edward Elgar (UK).
- Taberero, C., Briones, E. y Arenas, A. (2011). Empleabilidad en jóvenes. En E. Agulló, *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 109-134). Universidad de Oviedo.
- Taberero, C., Chambel, M. J., Cural, L. & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404.
- Tomasello, M. & Vaish, A. (2013). Origins of human cooperation and morality. *Annual Review of Psychology*, 64 231-255.
- Tsai M.H. y Young M.J. (2010). Anger, fear, and escalation of commitment. *Cognition & Emotion*, 24(6), 962-973.
- Van Lange, P. A. M., Joireman, J., Park, C. D. & Van Dijk, E. (2013). The psychology of social dilemmas: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 125-141.
- Wang, M. T., Eccles, J. S. & Kenny, S. (2013). Not Lack of Ability but More Choice Individual and Gender Differences in Choice of Careers in Science, Technology, Engineering, and Mathematics. *Psychological Science*, 24(5), 770-775.
- Weber, J. M., Kopelman, S. & Messick, D. M. (2004). Conceptual review of decision making in social dilemmas: Applying a logic of appropriateness. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 281-307.
- Williams, S. & Voon, Y. W. W. (1999). The effects of mood on managerial risk perceptions: Exploring affect and the dimensions of risk. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 268-287.
- Williams, S., Zainuba, M. & Jackson, R. (2003). Affective influences on risk perceptions and risk intention. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 126-137.
- Wu, G., Zhang, J. & González, R. (2004). Decision under Risk. In D. J. Koehler & N. Harvey (eds.), *Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 399-423), Oxford: Blackwell.
- Xie, X. F., Wang, M., Zhang, R. G., Li, J. & Yu, Q. Y. (2011). The role of emotions in risk communication. *Risk Analysis*, 31(3), 450-465.

FACTORES RELEVANTES PARA AUMENTAR LA PRECISIÓN, LA VIABILIDAD Y EL ÉXITO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

RELEVANT FACTORS TO INCREASE THE ACCURACY, FEASIBILITY AND SUCCESS OF JOB PERFORMANCE EVALUATION SYSTEMS

**Dolores Díaz Cabrera, Estefanía Hernández Fernaud, Rosa Isla Díaz, Naira Delgado Rodríguez,
Luis Díaz Vilela y Christian Rosales Sánchez**
Universidad de La Laguna

La situación de crisis económica en nuestro país ha provocado, por una parte, un incremento del interés de las organizaciones en la evaluación del desempeño laboral. Por otra parte, está produciendo una mayor resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en momentos de dificultades económicas. Por ello, en situaciones económicas como la actual, es muy importante desarrollar escalas de evaluación que permitan lograr la efectividad, la credibilidad y el éxito de estos sistemas. El objetivo general de este trabajo es aportar resultados dirigidos a que los sistemas de evaluación sean valorados positivamente tanto por la organización como por los participantes. Para ello es necesario que: (a) las escalas de respuesta usadas ofrezcan datos precisos y fiables; y (b) los procedimientos aplicados para la evaluación sean percibidos como justos y fiables por los participantes.

Palabras clave: Evaluación del desempeño laboral, Escalas de desempeño de tareas y cívico, Reacciones a la evaluación del desempeño, Justicia percibida.

The situation of economic crisis in Spain has motivated an increasing interest in employee performance evaluation in organizations. On the other hand, it is also producing greater resistance to this evaluation on the part of appraisees, who regard these processes with suspicion and concern in these times of economic difficulties. Therefore, in economic situations like the current one, it is very important to develop assessment scales that facilitate the effectiveness, credibility and success of these systems. The general goal of this work is to provide results that can help evaluation systems to be positively valued by organizations as well as by their members. For this it is necessary that: (a) the response scales used offer precise and reliable data; and (b) the procedures applied to assess performance are perceived as fair and reliable by the participants.

Key words: Work performance assessment/appraisal, Task and citizenship performance scales, Reactions to performance assessment/appraisal, Perceived fairness/justice.

La situación de crisis económica en nuestro país ha aumentado el interés de las organizaciones en el estudio de la eficiencia y el desempeño laboral. Sin embargo, también se ha incrementado la resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, e incluso de los evaluadores, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en estos momentos de dificultades económicas. Esta resistencia es producto, principalmente, de que la evaluación del desempeño suele asociarse con consecuencias negativas para los trabajadores. Y estas consecuencias son percibidas aún más negativamente en situaciones de crisis económica.

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

.....
Esta investigación se ha desarrollado con la financiación conjunta del convenio Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los empleados públicos de las Administraciones Públicas Canarias del Gobierno de Canarias, y del proyecto del Plan Nacional de Investigación PSI2010-17327

La resistencia a las evaluaciones, y las reacciones asociadas a ellas por parte de los trabajadores, conduce con cierta frecuencia a que las organizaciones retrasen la implementación de estos sistemas de evaluación, al estar inmersas en procesos de reorganización, reestructuración o simplemente por la cautela que les merece la cuestión de evaluar el desempeño de su plantilla en estos momentos.

Sin embargo, otras organizaciones, ante la situación económica actual, se plantean como uno de sus objetivos centrales la mejora del desempeño laboral con el fin de aumentar su eficacia. Un riesgo importante que se deriva de este escenario es que la urgencia por disponer de indicadores de desempeño en poco tiempo dificulte la transparencia, la precisión de la evaluación, y, por tanto, reduzca la confianza de los agentes implicados en estos procesos.

En situaciones económicas como la actual es aún más importante tomar en consideración los tres criterios propuestos por Cardy y Dobbins (1994), que pretenden lograr la efectividad, credibilidad y el éxito de estos sistemas. Estos tres criterios son: (a) considerar los aspectos cualitativos del proceso de evalua-

ción; (b) reducir los sesgos propios de los evaluadores del desempeño; y (c) incrementar la precisión de la medida utilizada para realizar la evaluación.

Este artículo presenta los resultados obtenidos por nuestro equipo de investigación en varios estudios que abordan aspectos relacionados con estos tres criterios. En el marco de un convenio de I+D+I financiado por la Administración Pública Canarias en 2009-2010 se inició el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los empleados públicos de la Administración Pública Autónoma. Además, en la actualidad nuestro equipo desarrolla un proyecto de investigación financiado por el Plan Nacional (2011-2014) sobre las relaciones entre el desempeño laboral, y algunas variables personales y organizacionales, y el papel de la formación de los evaluadores en la valoración del desempeño.

En este artículo abordamos diversos factores que consideramos relevantes para que los sistemas de evaluación sean valorados positivamente tanto por la organización como por los evaluadores y evaluados, reduciendo así la resistencia a la participación. En nuestra opinión, para ello es necesario, en primer lugar, que los procedimientos aplicados para la evaluación sean percibidos como justos por los participantes, a través de, entre otros aspectos, ofrecer información sobre el sistema de evaluación y fomentar la participación de los implicados. En segundo lugar, que las escalas de respuesta usadas ofrezcan datos precisos y fiables, y esto depende de que se tengan en cuenta los dos primeros criterios planteados anteriormente: reducción de sesgos y desarrollo de escalas precisas.

Específicamente, en este artículo se explora, en primer lugar, qué variables influyen en las percepciones de los trabajadores hacia la implementación de un sistema de evaluación del desempeño (p. ej., actitudes y creencias, justicia percibida y la aceptación de estos sistemas). En segundo lugar, se analizan las propiedades psicométricas de dos escalas de evaluación (escala tipo Likert -o escala gráfica de conductas- y escala tipo estandarizada mixta), y sus efectos sobre los sesgos de respuesta. Antes de abordar estos puntos, en el siguiente apartado se comentan algunos conceptos básicos sobre el desempeño laboral y su relevancia para la práctica profesional.

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relaciona-

das con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales.

La evaluación del desempeño ha sido objeto de interés de numerosos investigadores y profesionales. Una definición general del desempeño laboral comprende los comportamientos y resultados observables y cuantificables en los que los empleados se implican o participan de ellos, contribuyendo a la consecución de las metas organizacionales (Viswesvaran y Ones, 2000).

En la evaluación del desempeño se considera importante incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica (Salgado y Cabal, 2011). Desde los años noventa se distinguen dos tipos de desempeño laboral, el desempeño en la tarea y el desempeño contextual (también denominado cívico). El primero se refiere al rol prescrito que debe cumplir el empleado, relacionado directamente con la eficacia con la que éste realiza actividades que contribuyen a las metas organizacionales (Borman y Motowidlo, 1993).

El desempeño cívico se define como el conjunto de comportamientos que no se encuentran directamente relacionados con el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo, pero que tienen gran importancia, ya que promueven un adecuado contexto organizacional, social y psicológico para un desarrollo eficaz de las tareas encomendadas (Borman y Motowidlo, 1993). Lo importante en este tipo de desempeño es la iniciativa, el apoyo y la persistencia que muestra el empleado más que la competencia técnica demostrada (Poropat, 2002).

En los siguientes apartados abordamos algunos de los resultados obtenidos por nuestro equipo de investigación en tres estudios que han tenido como objetivo general lograr una mayor efectividad y éxito de los sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño. En concreto, en el siguiente punto nos centraremos en uno de los tres criterios planteados por Cardy y Dobbins (1994): los aspectos cualitativos del sistema de evaluación. Se describen brevemente los principales planteamientos que se han realizado acerca de estos aspectos, así como algunos de los resultados obtenidos en nuestra investigación.

FOMENTANDO LA ACEPTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES HACIA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN: JUSTICIA PERCIBIDA Y CONFIANZA

La mayoría de los estudios realizados sobre la evaluación del desempeño se han orientado principalmente al desarrollo de escalas de respuesta que reduzcan, en la mayor medida posible, los sesgos en la evaluación, principalmente el sesgo de be-

nevolencia o tendencia de los evaluadores a asignar puntuaciones altas. Aunque estos objetivos son muy relevantes para lograr evaluaciones precisas, se ha criticado la escasa atención prestada a otros criterios como son las reacciones de los participantes a las evaluaciones de desempeño y los factores que contribuyen a esas reacciones (Cardy y Dobbins, 1994; Murphy y Cleveland, 1995, cfr. Cawley, Keeping y Levy, 1998). Esta carencia de atención ha conducido a Murphy y Cleveland (1995) a denominar este tercer criterio, las percepciones y reacciones de los participantes, como "el criterio descuidado" (p. 310).

Las actitudes de los trabajadores hacia los sistemas de evaluación influyen en su participación en las evaluaciones de desempeño. En una encuesta realizada en el Reino Unido (Industrial Society, 1997, cfr. Fletcher, 2002) sobre la participación en los procesos de evaluación del desempeño se obtuvo que menos de las dos terceras partes de las organizaciones valoradas lograron un 67% del total de las evaluaciones posibles. Efectivamente, aunque se cuente con un sistema de evaluación altamente preciso, si no es aceptado y apoyado por los miembros de la organización, su efectividad y viabilidad estará limitada (Farr y Jacobs, 2006; Keeping y Levy, 2000).

La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de "*due-process*" (del proceso debido). Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.

Uno de los constructos con mayor impacto sobre la aceptación y la efectividad de un sistema de evaluación es el que Farr y Jacobs (2006) proponen etiquetar como "*la confianza colectiva de los participantes en el proceso de evaluación*" (p. 324), que recoge la idea de que los participantes deben confiar en el proceso antes de que la evaluación pueda ser efectivamente implementada en la organización.

Por su parte, la Teoría de la justicia organizacional incide en la importancia de constructos similares, al poner el acento en que el éxito de los procesos de evaluación dependerá de las reacciones de los participantes. Estas reacciones dependen, entre otros aspectos, de: (a) las actitudes y creencias de los participantes sobre cuestiones como su comodidad con los

cuestionarios y las escalas de puntuación utilizadas, sus creencias acerca de la finalidad de esas evaluaciones, la satisfacción con el evaluador, las percepciones de los evaluadores sobre su autoeficacia para la evaluación, etc.; (b) el contexto de la evaluación: por ejemplo, el grado de participación de los miembros organizacionales en el desarrollo del proceso de evaluación y su satisfacción con el sistema de evaluación; y (c) la satisfacción con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación (Giles y Mossholder, 2000; Levy y Williams, 2004; Tziner, Murphy y Cleveland, 2001).

Otros estudios han mostrado además la relación entre variables como el compromiso afectivo con la organización (sentimientos positivos de identificación, implicación y apego hacia la organización) y la percepción del sistema de evaluación como justo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salles, Amin, Muda y Halim, 2013). Por tanto, la aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida en relación a su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará.

El estudio realizado por nuestro equipo de investigación tenía como objetivo explorar el impacto de algunas de las variables comentadas anteriormente sobre las percepciones de los trabajadores hacia la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que se estaba diseñando en esos momentos y que iba a ser implementado en un corto plazo, y por primera vez, en una unidad organizacional (Díaz-Cabrera, Hernández-Fernaud, Rosales-Sánchez, Isla y Díaz-Vilela, en revisión).

En concreto, se analizó en qué medida algunas actitudes y creencias (Satisfacción laboral, Actitud hacia el cambio, Autoeficacia, Iniciativa y Compromiso afectivo) explican la Justicia percibida de la evaluación, y la Aceptación del futuro sistema de evaluación. Participaron 142 empleados públicos, que constituían el total de la plantilla de una unidad de una Administración Autónoma.

Los resultados obtenidos indican que el contexto social y organizacional en el que se realiza la evaluación así como las reacciones de los participantes explican, al menos parcialmente, la percepción de los trabajadores sobre el sistema de evaluación del desempeño a ser implementado. Específicamente, y en primer lugar, los resultados muestran que los trabajadores con un compromiso afectivo con la organización más alto tienden a valorar como más justa la puesta en marcha de un sistema de evaluación de su desempeño. Y, en segundo lugar, la aceptación del sistema de evaluación del desempeño por parte de los participantes se explica en un 13.4% por la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la actitud hacia los cambios que se pueden producir en el contexto laboral.

Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de considerar las reacciones de los participantes hacia los sistemas de evaluación con el fin de facilitar su implementación. En el siguiente apartado se aborda otro aspecto relevante para el logro de la efectividad y aceptación de estos sistemas.

FOMENTANDO LA REDUCCIÓN DE LOS SESGOS DE EVALUACIÓN MEDIANTE LA PRECISIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Folger et al. (1992) utilizan la “metáfora del test” para describir las asunciones implícitas que subyacen al desarrollo de las escalas de evaluación. Estas asunciones se refieren a: (a) que la naturaleza de los puestos de trabajo permite mediciones válidas y fiables de las conductas y de los resultados laborales; (b) que los evaluadores pueden y desean hacer evaluaciones precisas; y (c) que existe un criterio de evaluación racional y verdadero para cada puesto.

Los criterios propuestos por Cardy y Dobbins (1994) pretenden superar estas asunciones. Concretamente, de estos tres criterios para mejorar el éxito de los sistemas de evaluación, dos de ellos inciden directamente en la elaboración de escalas, favoreciendo la reducción de los sesgos propios de los evaluadores del desempeño y el incremento de la precisión de los instrumentos de medida.

Aunque existen diferentes tipos de sesgos en la evaluación (p. ej., halo, severidad, primacía), el de benevolencia es uno de los más frecuentes. El sesgo de benevolencia es la tendencia por parte de los evaluadores a asignar puntuaciones altas en las evaluaciones (Aguinis, 2013; Guilford, 1954). Este sesgo tiene un efecto importante en el proceso de evaluación del desempeño, ya que reduce la posibilidad de reconocer y recompensar adecuadamente el desempeño de los trabajadores, y, por tanto, la validez de las evaluaciones disminuye considerablemente (Bretz, Milkovich y Read, 1992). La ocurrencia de este sesgo se atribuyó inicialmente a factores situacionales y organizacionales, considerándose posteriormente variables del evaluador como una posible causa. Así, la evaluación positiva del desempeño de forma recurrente se ha relacionado con el propósito de la evaluación del desempeño, la evitación de confrontación con los evaluados, la existencia de relaciones personales entre evaluadores y evaluados, o con algunas características de personalidad del evaluador, entre otras variables (Bernardin, Cooke y Villanova, 2000).

La reducción del sesgo de benevolencia se ha enfocado tradicionalmente hacia la elaboración de programas de formación dirigidos a los evaluadores, así como al desarrollo de formatos mejorados de las escalas de respuesta (Woehr y Huffcutt, 1994). Investigaciones previas han mostrado que el diseño de la escala de medida influye en la distribución de las respuestas a lo largo de la misma. Concretamente, Viswesvaran y Ones (2005) exponen que las escalas de elección forzada y las esca-

las estandarizadas mixtas (MSS) permiten reducir el sesgo de benevolencia cuando los evaluadores intentan sesgar sus respuestas intencionadamente. Nuestro equipo de investigación ha trabajado en los últimos años en el desarrollo de un formato de escala de respuesta diferente a la escala gráfica tradicional, y en la comparación del efecto que cada una de ellas tiene sobre el sesgo de benevolencia al evaluar el desempeño de tarea. Con estos objetivos en mente, hemos desarrollado dos investigaciones, una con trabajadores administrativos, y otra con estudiantes universitarios.

Para el desarrollo de la primera investigación se realizó, en primer lugar, un análisis de puestos a través de cuestionarios y entrevistas con el fin de identificar las tareas administrativas más relevantes en los puestos y que permitieran la evaluación del desempeño. A partir de esta información se elaboró el inventario de tareas que cumplimentaban los trabajadores, valorando la frecuencia, importancia y complejidad de cada tarea de los puestos de trabajo. Un comité de expertos, formado por investigadores, supervisores y ocupantes de los puestos, decidió la pertinencia de evaluar cada una de las tareas administrativas en función de su relevancia, incluyéndose 60 tareas (Díaz-Vilela, Delgado, Isla-Díaz, Díaz-Cabrera y Hernández-Fernaud, en revisión).

Con estas 60 tareas administrativas se elaboró una Escala de conductas observadas (BOS – Behavior Observation Scale) para la evaluación del desempeño, que fue cumplimentada, en formato lápiz y papel, por 53 trabajadores de una administración pública que desempeñaban tareas administrativas. Los trabajadores debían evaluar la frecuencia con la que realizaban cada una de las tareas de forma adecuada, mediante una escala gráfica de 10 puntos. Se comprobó que 14 de las tareas incluidas en el cuestionario eran desempeñadas por la mayoría de administrativos, mientras que las restantes presentaban mayor variabilidad entre puestos (Díaz-Vilela et al., 2013).

En segundo lugar, se elaboró un nuevo instrumento de evaluación del desempeño de trabajadores que realizan funciones administrativas, utilizando un formato de escala estandarizada mixta (MSS). Este instrumento incluía las mismas 14 tareas anteriores, aunque con una redacción y presentación de los enunciados diferente. Esta nueva escala se presentaba mediante una aplicación informática, de forma que para cada tarea aparecían en pantalla tres alternativas de respuesta que representaban niveles de desempeño distintos (Excelente, Bueno, Mejorable). Estas alternativas de respuesta se presentaban en posiciones y orden aleatorio en cada una de las tareas a evaluar. Es decir, las respuestas no siempre estaban ordenadas desde un desempeño deficiente a uno excelente, o al contrario. Una vez seleccionado el nivel de desempeño, se abrían otras alternativas de respuesta en las que debía indicarse con qué frecuencia se realiza ese nivel de desempeño.

Con esta nueva escala de respuesta se pretende: 1) evitar la deshabilitación social de las respuestas, al no estar etiquetado cada nivel de desempeño como Excelente, Bueno o Mejorable, ni presentarse necesariamente ordenados desde el peor al mejor desempeño, o al revés; 2) fomentar que los evaluadores presten mayor atención al contenido de las alternativas de respuesta, ya que al aparecer en distinto orden y posición cada vez requieren una lectura consciente de cada alternativa para seleccionar el nivel de desempeño deseado; y 3) reducir el sesgo de benevolencia, al reducir la posibilidad de responder a cada ítem de forma automática y solicitar la valoración de la frecuencia con que se realiza la tarea al nivel de desempeño seleccionado (Algunas veces, Habitualmente o Siempre).

En un primer estudio de comparación de estos dos formatos de escala de respuesta, escala gráfica tipo Likert y MSS, se contrastaron los datos obtenidos en dos muestras independientes de administrativos (Díaz-Cabrera et al., 2013). De los 61 administrativos que componían la muestra, el 37,7% autoevaluó su desempeño y fue evaluado por sus supervisores con la Escala BOS con escala gráfica de respuesta tipo Likert en formato lápiz y papel, y el 62,3% restante valoró su desempeño y fue valorado a través de la aplicación informática con el cuestionario con una escala de respuesta MSS. De forma que para cada participante se contaba con dos medidas: su auto-evaluación del desempeño, y la evaluación realizada por su supervisor.

Los resultados de esta investigación mostraron una tendencia menor a asignar puntuaciones altas en la evaluación del desempeño cuando se utiliza la escala de respuesta MSS frente a la escala gráfica tradicional. Es decir, se reduce el sesgo de benevolencia. Los supervisores, en comparación con las autoevaluaciones, asignan puntuaciones más bajas, tanto cuando se utiliza la escala gráfica tipo Likert como cuando se evalúa con la escala MSS.

Además, se observa una mayor desviación típica utilizando la escala MSS en comparación con la tipo Likert. Esto es, quienes utilizan la escala MSS asignan en mayor medida puntuaciones diferentes dependiendo de la tarea concreta que estén evaluando, reduciéndose la tendencia de los evaluadores a evaluar de forma similar el desempeño del trabajador en cada una de las tareas. Las evaluaciones de los supervisores también presentan mayor variabilidad de respuesta en sus evaluaciones del desempeño cuando usan la escala MSS frente a la escala gráfica.

Estos datos apoyan nuestra hipótesis de que utilizar la escala MSS reduce el sesgo de benevolencia y favorece una mayor variabilidad de respuestas intra-sujeto que cuando se usa la escala tipo Likert. No obstante, este primer estudio presenta dos limitaciones importantes desde nuestro punto de vista, el reducido tamaño de la muestra, y que las muestras que evaluaron el desempeño con los dos tipos de escala eran diferentes, es

decir, se utilizó un diseño inter-sujeto. Con el objeto de subsanar estas deficiencias y confirmar los resultados obtenidos se llevó a cabo la segunda investigación.

El objetivo de este segundo estudio fue analizar si existen diferencias significativas en la evaluación del desempeño de una misma persona cuando se utiliza una escala de conductas observadas con respuesta en escala gráfica tipo Likert, frente a una escala con anclajes conductuales tipo estandarizada mixta (Hernández-Fernaud et al., 2013). Al igual que en la investigación anterior se elaboraron dos instrumentos que contenían las mismas conductas a evaluar, ocho tareas necesarias para realizar el trabajo en grupo, y que variaban solo en el tipo de escala de respuesta.

La primera fase de esta investigación se realizó con 68 estudiantes universitarios que habían realizado una actividad de prácticas en pequeño grupo, y que era el objeto de la evaluación del desempeño. Se utilizó un diseño de medidas repetidas, de forma que cada participante autoevaluaba su desempeño en el trabajo en grupo dos veces, una utilizando la escala gráfica, y otra usando la escala MSS. Además, se consideró el orden de cumplimentación de las escalas como variable, de manera que la mitad de la muestra contestó en primer lugar la escala gráfica y un mes después la MSS, y la otra mitad de la muestra en el orden contrario. Ambas escalas se presentaban mediante una aplicación informática. Los resultados mostraron un efecto estadísticamente significativo del tipo de escala, de forma que cuando se utiliza la escala MSS la autoevaluación del desempeño es menor que cuando se utiliza una escala gráfica tipo Likert. También se observó que el orden de cumplimentación de las escalas no modificaba los resultados.

En la segunda fase de esta investigación se amplió la muestra a 188 participantes, sin tener en cuenta el orden de cumplimentación de los dos instrumentos. Los resultados fueron en la misma línea que los anteriores, la media en autoevaluación del desempeño es significativamente mayor utilizando la escala gráfica tipo Likert que usando la escala MSS, por lo que ésta disminuye el sesgo de benevolencia. Asimismo, al igual que en la primera investigación comentada, se observó que la desviación típica media que se obtiene con la escala gráfica es menor que la obtenida para la escala MSS, de forma que los participantes puntuaron en un rango mayor sus respuestas con ésta última que utilizando la escala gráfica.

Los resultados que hemos comentado indican que utilizar instrumentos con escalas de respuesta que presenten anclajes conductuales sin una identificación explícita del nivel de desempeño que representan, disminuye la tendencia a la evaluación positiva del desempeño, y favorece que el evaluador utilice más puntos de la escala de respuesta que cuando se utiliza una escala gráfica tradicional, disminuyendo así el sesgo de benevolencia en las evaluaciones del desempeño de tarea.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La evaluación del desempeño laboral es una estrategia indispensable en la gestión de las personas en las organizaciones, siendo especialmente relevante en situaciones de crisis económica como la actual. La evaluación del desempeño cumple un doble papel en las organizaciones. Por un lado, contribuye a la mejora de las organizaciones al facilitar el logro de las metas organizacionales de eficacia, eficiencia y transparencia, ya que, entre otros aspectos, permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los planes de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos. Por otro lado, incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, a través de la retroalimentación recibida respecto a su desempeño, que les permite mejorarlo, ser reconocidos y recompensados.

Para lograr estos efectos positivos de la evaluación del desempeño es importante tener en mente dos objetivos. Como plantean Farr y Jacobs (2006) es necesario que la organización y los participantes en la misma valoren positivamente las evaluaciones de desempeño, lo que dependerá de que existan una serie de condiciones. En concreto, la organización valorará positivamente contar con datos precisos y fiables del desempeño, hecho que dependerá del uso de escalas precisas de evaluación y de que se reduzcan los sesgos de los evaluadores (objetivos de la metáfora del test). Asimismo, los participantes valorarán más positivamente las evaluaciones si éstas son justas y creíbles, y ello dependerá, a su vez, de la precisión de las evaluaciones (metáfora del test y del due-process). Además, la justicia percibida y, por tanto, el éxito y la efectividad del sistema de evaluación, estarán supeditados a que: (a) el procedimiento utilizado reconozca las diferentes metas y motivaciones individuales en juego; (b) el sistema a emplear ofrezca información clara a los participantes; y (c) se posibilite la participación de evaluadores y evaluados en el proceso de diseño del sistema.

REFERENCIAS

Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson

Bernardin, H.J., Cooke, D.K., & Villanova, P. (2000). Conscientiousness and Agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 232-234. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.85.2.232>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, (pp. 71-98). San Francisco: Jossey - Bass.

Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management, 18*, 321-352. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800206>

Cardy, R. L., & Dobbins G. H. (1994). *Performance appraisal: alternative perspectives*. South-Western, Cincinnati: OH.

Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 615-633. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.83.4.615>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Colon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236. <http://dx.doi.org/10.1037/a0031757>

Díaz-Cabrera, D., Díaz-Vilela, L., Delgado, N., Isla-Díaz, R., Rosales-Sánchez, Ch. y Hernández-Fernaud, E. (2013). *Comportamiento de las distribuciones de medidas del desempeño en función del tipo de escala utilizada*. Trabajo presentado en el XIII Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud (AEMCCO), La Laguna, España.

Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., Rosales-Sánchez, Ch., Isla, R. y Díaz-Vilela, L. (en revisión). Aceptación y justicia percibida de la evaluación del desempeño: análisis de variables predictoras.

Díaz-Vilela, L., Delgado, N., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D. & Hernández-Fernaud, E. (under review). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Why there are none?.

Díaz-Vilela, L., Díaz-Cabrera, D., Isla-Díaz, R., Hernández-Fernaud, E., Rosales-Sánchez, Ch. & Delgado, N. (2013). *Development of a computer based task performance scale for clerical workers in a Public Administration*. 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Münster, Germany.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science, 12*, 450-467. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>

Farr, J. L & Jacobs, R. (2006). Trust us: New perspectives on performance appraisal. En W. Bennett, C. Lance & D. Woehr (Eds.), *Performance Measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 321-337). Mahwah, New Jersey: LEA, Publishers.

Fletcher, C. (2002). Appraisal: An individual psychological perspective. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 115-136). New York, NY: John Wiley & Sons, Ltd.

Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. En B. Staw &



DOLORES DÍAZ CABRERA, ESTEFANÍA HERNÁNDEZ FERNAUD,
ROSA ISLA DÍAZ, NAIRA DELGADO RODRÍGUEZ, LUIS DÍAZ VILELA Y
CHRISTIAN ROSALES SÁNCHEZ

- L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 14 (pp. 127-148). Greenwich: JAI Press.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.75.4.371>
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric method*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hernández Fernaud, E., Díaz-Vilela, L., Isla-Díaz, R., Delgado, N., Rosales-Sánchez, Ch. y Díaz-Cabrera, D. (2013). *Efecto del tipo de escala de medida en la evaluación del desempeño en estudiantes universitarios*. Trabajo presentado en el XIII Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud (AEMCCO), La Laguna, España.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.708>
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905. doi:10.1016/j.jm.2004.06.005
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and good-based perspectives*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Poropat, A. E. (2002). New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations. En P. Ross, M. Lyons, C. Allan & K. Townsend (Eds.), *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association (IERA).
- Salgado, J. F. y Cabal, A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment. *Asian Social Science*, 9(2), 121-128. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n2p121>
- Smith, P. (1976). Behavior, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 745-775). Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Tziner, A., Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2001). Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(3), 226-239. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00176>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2005). Job performance: Assessment issues in personnel selection. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, (pp. 354-375). Malden: Blackwell Publishing.
- Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189-205.



RECONSTRUYENDO EL DIÁLOGO SOCIAL Y PROMOVRIENDO ORGANIZACIONES INCLUSIVAS. UNA HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS

REBUILDING THE SOCIAL DIALOGUE AND PROMOTING INCLUSIVE ORGANIZATIONS. A TOOL FOR SOCIAL INNOVATION IN TIMES OF CRISIS

Lourdes Munduate, Donatella Di Marco, Inés Martínez-Corts, Alicia Arenas, y Nuria Gamero
 Universidad de Sevilla

Se aborda en el presente trabajo el desarrollo de una agenda de investigación enmarcada por las dificultades del entorno socioeconómico y su incidencia en las políticas de igualdad en el contexto laboral. Se presentan cuatro estudios desarrollados en el marco de la mejora del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas, resaltando el estado del tema en España y su significado para la práctica profesional. Los estudios se centran en a) la necesidad de capacitar y apoderar a los agentes sociales - especialmente a los representantes de los trabajadores - para liderar la innovación social y la promoción de organizaciones inclusivas, b) las actuaciones ante las manifestaciones actuales de la denominada discriminación moderna en el contexto laboral, c) las barreras para promover la integración laboral de las personas con discapacidad, y d) el apoyo a las políticas de conciliación entre el trabajo y la vida personal.

Palabras clave: Diálogo social, Exclusión social, Discriminación, Orientación sexual, LGB, Discapacidad, Conciliación.

This paper addresses the developing research agenda framed by the difficulties of the socio-economic environment and its impact on equality policies in the employment context. We present four studies developed in the framework of improving the social dialogue and promoting inclusive organizations, highlighting the status of the issue in Spain and its meaning for professional practice. The studies focus on a) the need to train and empower social actors - especially workers' representatives - to lead social innovation and promote inclusive organizations, b) proceedings for acting against the current manifestations of what is known as "modern discrimination" in the work context, c) labor integration of persons with disabilities, and d) supporting policies to balance work and personal life.

Key words: Social dialogue, Social exclusion, Discrimination, Sexual orientation, LGB, Disability, Conciliation.

El Diálogo Social ha sido definido como el proceso por el que la dirección y los empleados tratan de resolver sus diferencias en las relaciones de empleo, mediante el intercambio de información (ILO, 2005). Este diálogo formal puede implicar debates, consultas, negociaciones y acciones conjuntas desarrolladas por los agentes sociales, en temas de interés común relativas a las políticas sociales y económicas. En el período de crisis actual, los agentes sociales están jugando un rol relevante en afrontar esta turbulencia económica y los impactantes retos a los que se enfrentan en respuesta a los rápidos y dramáticos cambios del entorno socioeconómico. Por ello, desde la Comisión Europea se ha promovido el desarrollo de un diálogo social constructivo entre empleados y empleadores, que potencie la confianza mutua entre las partes implicadas, que combata la exclusión social, y mejore la calidad de vida laboral (Comisión Europea, 2010, 2011).

En España, esta llamada a la mejora del diálogo social se hace aún más acuciante por dos razones, a) porque a pesar de la grave situación social y económica que incide en el creciente incremento del desempleo (Eurostat, 2013), sin embargo, los datos relativos al clima de las relaciones laborales y el desarrollo del diálogo social muestran que España mantiene un clima de menor cooperación entre las partes, que la mayoría de los países europeos (Euwema, Munduate, Elgoibar, Pender y García, 2014), y b) porque en situaciones de dificultad económica, las políticas de igualdad y los esfuerzos por promover entornos laborales más inclusivos tienen a sufrir grandes recortes, y se agudiza la exclusión social de los grupos más desfavorecidos (Comisión Europea, 2012). En dicho contexto, el rol de los agentes sociales resulta clave para liderar respuestas de resiliencia, como la innovación del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas.

La agenda de investigación desarrollada en los últimos años por el grupo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones (Grupo INDRHO) (<http://grupo.us.es/grupoindrho/web/>) ha estado marcada por las dificultades de este contexto socioeconómico y su incidencia en la gestión de los recursos humanos y las organizaciones. Se presentan cuatro estudios desarrollados en el marco de la mejora del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas, resaltando el estado del tema en España, su significado para la práctica profesional y las medidas desarrolladas para la innovación social en dicho contexto.

Correspondencia: Lourdes Munduate. Calle Camilo José Cela, s/n. 41018 Sevilla. España. Email: munduate@us.es

Los estudios del presente artículo han estado financiados por dos proyectos consecutivos del plan nacional de I+D (Ref. PSI2011-29256; Ref. PSI2008-00503), dos proyectos consecutivos de I+D+i de la Comisión Europea (Ref. VS/2010/0376; Ref. VP/2012/001/0401), y el apoyo del Plan Propio de Investigación. El artículo fue escrito mientras Donatella Di Marco disfrutaba de una Beca de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación (2010-2014)

LA INNOVACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL: APODERANDO A LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Los representantes de los trabajadores (RT) en la UE se enfrentan a rápidos y retadores cambios en su contexto laboral que implican aspectos como la individualización de las relaciones de empleo, la composición cambiante de la fuerza de trabajo, la fragmentación de la clase social y la disminución de la afiliación sindical. A su vez, y desde la propia organización, se enfrentan también a cambios relativos a la descentralización y la reducción de personal, la flexibilidad laboral externa e interna, y la demanda de nuevas y más complejas competencias, que tienden en general a debilitar el rol de los RT y del Comité de Empresa. La propia carrera profesional de los RT resulta bloqueada en muchas ocasiones, y su rol se ve afectado por una escasa o limitada presencia en la toma de decisiones y baja confianza entre los agentes sociales, lo que provoca situaciones de estrés y conflicto de rol de los RT (Munduate, Elgoibar y Medina, 2013).

La situación en España no se aleja del perfil descrito para los RT europeos, aunque cabe destacar la influencia de una tradición de las relaciones laborales muy competitivas, enmarcada en las dificultades de la representación sindical durante la etapa previa a la transición a la democracia (Munduate, 1993). Si bien dichas relaciones se adaptaron rápidamente al sistema democrático, perdura la tendencia a la confrontación entre los RT y la dirección, una escasa participación de los empleados y de los RT en la toma de decisiones (Munduate, García, Pender, Elgoibar y Medina, 2014), así como la demanda del dominio de nuevas y más complejas competencias por parte de los agentes sociales, para gestionar las relaciones laborales en situaciones de cambio (Munduate y Gravenhorts, 2003).

¿Cómo debería capacitarse y apoderar a los RT, para que puedan desempeñar efectivamente su rol y contribuir constructivamente a la mejora del Diálogo Social? Esta fue la pregunta de investigación en un estudio llevado a cabo en 8 países europeos (Alemania, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España, Estonia, Portugal y Reino Unido). Se realizaron 79 entrevistas en profundidad a representantes de los trabajadores y líderes sindicales, en los países participantes. Posteriormente se aplicó el método de *survey feedback* en cada uno de los países participantes, mediante focus group nacionales con representantes de los trabajadores, representantes empresariales y expertos en relaciones laborales. Los resultados han mostrado algunas claras tendencias que sintetizamos a continuación, junto a pautas de actuación articuladas a las mismas, que se han desarrollado en dicho estudio. Primero, se ha detectado que *las relaciones laborales cooperativas se basan en la confianza*, lo que supone una vía importante para promover la innovación social y soluciones de ganar-ganar para todas las partes implicadas. Segundo, se requiere *promover habilidades en la gestión de conflictos*. Los RT son gestores naturales de conflictos y necesitan formación profesional en esta materia. Esta formación les permitirá lidiar con negociaciones complejas y difíciles, creando valor tanto con estrategias distributivas como integrativas. La formación como mediadores es también importante para ayudar a los propios agentes sociales a resolver disputas y conflictos y

promover organizaciones inclusivas. Tercero, queda pendiente *la renovación de los sindicatos*, con el fin de atraer a nuevos y jóvenes trabajadores afiliados. Para ello se precisa que los sindicatos debatan sobre sus valores y los adapten a la diversidad de sus afiliados, tanto de los actuales como de los potenciales afiliados en un futuro próximo. Los sindicatos se encuentran todavía implantados y orientados en su actividad a nivel nacional, y se precisa un impulso para su desarrollo e implantación a nivel europeo. Y cuarto, se muestra que el *apoderamiento*, tanto de los empleados como de los RT, es una ventaja estratégica para las organizaciones, y que resulta importante que la dirección de la organización y las políticas nacionales y europeas invierta recursos en esta dirección. Mejorar las competencias de los RT, tanto a nivel individual (como RT) como a nivel de equipo (comité de empresa), es una básica y excelente vía de apoderamiento de los RT. Un reto relevante en este sentido se refiere a que los RT se encuentren alineados con otras formas de participación en la propia planta de trabajo. Se precisa en este sentido, de una normativa que desarrolle medidas estructurales formales para apoderar a los RT a nivel nacional y europeo, e implementar dichas medidas (Munduate, Elgoibar y Euwema, 2012).

COMBATIENDO LA DISCRIMINACIÓN MODERNA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Según el último estudio sobre discriminación en los países de la Unión Europea (*Eurobarometer*, Comisión Europea, 2012), el 54% de la población europea considera que, a raíz de la crisis económica, han disminuido los esfuerzos de las organizaciones dirigidos a promover las políticas de igualdad dentro de las mismas. En tiempos de crisis, los recursos invertidos para crear un entorno inclusivo y libre de discriminación han sido rededicados a otras finalidades, sin tener en cuenta los beneficios, también económicos - en términos de retención del talento y de aumento de la satisfacción de los trabajadores-, que las políticas antidiscriminatorias conllevan. En este escenario, algunos colectivos minoritarios pueden encontrarse en una situación de particular desventaja. Es el caso de los colectivos de lesbianas, gays y bisexuales (LGB). Con respecto a estos colectivos, los datos europeos revelan, por un lado, que el 36% de la población percibe que la crisis fomenta la discriminación por orientación sexual y de género (Comisión Europea, 2012) y, por otro, que el 44% de los españoles considera que la discriminación por orientación sexual es una práctica difundida en España. Estos datos, aunque por debajo de la media europea, ponen de manifiesto una desconexión con el discurso oficial promovido a nivel estatal, que se ha reflejado en los innovadores cambios legislativos llevados a cabo en la última década, tras los cuales las parejas del mismo sexo pueden casarse y adoptar niños/as (Ley 13/2005, de 1 de julio).

Dos teorías psicosociales pueden ser de ayuda para entender el fenómeno de la discriminación por orientación sexual, la Teoría del Estigma (Goffman, 1963), y la Teoría de la Discriminación Moderna (Cortina, 2008).

En primer lugar, Goffman (1963) define el estigma como aquel atributo de la persona que la sociedad considera fuera de la “norma” mayoritariamente aceptada. Los estigmas se distinguen en visibles, que por su naturaleza desacreditan de inmediato a las personas portadoras, y en invisibles, que sólo en potencia se consideran desacreditables, es decir, únicamente cuando se hacen visibles a los demás. La heteronormatividad (Losert, 2008), que hace referencia al conjunto de normas que establecen la heterosexualidad como el ideal afectivo y emocional a seguir, ha afectado y sigue afectando a la vida de numerosas personas. Por esta razón, algunas personas LGTB deciden no visibilizar su orientación sexual en el trabajo, por temor a ser víctimas de actos negativos.

Por otro lado, a pesar de que la sociedad actual ha logrado limitar las consecuencias negativas de la heteronormatividad, abriendo un debate sobre su aceptabilidad y planteándose su posible rechazo, se siguen percibiendo algunas formas de discriminación hacia el colectivo de LGTB. Estos comportamientos se manifiestan muchas veces de forma sutil y ambigua, asumiendo la apariencia de actos involuntarios. Es lo que Andersson y Pearson (1999) definen como actos incívicos en los lugares de trabajo (*workplace incivility*), refiriéndose a todos aquellos comportamientos que tienen como objetivo dañar a la otra parte, aunque resulte difícil identificar la voluntariedad de las personas que perpetran dichos actos. Por tanto, aunque hoy en día es muy difícil encontrar comportamientos discriminatorios manifiestos, dado que resultan socialmente rechazados, siguen persistiendo formas de discriminación sutil, actos que Cortina (2008) agrupa bajo la etiqueta de “discriminación moderna”. Los factores que desencadenan la discriminación moderna son de tipo cognitivo (estereotipos) y afectivo (prejuicios) que, a su vez, interactúan con las normas y las creencias presentes en un contexto dado (p.e., el laboral) (Cortina, 2008). Debido a la dificultad para ser identificada, la discriminación moderna representa una amenaza para las víctimas y para la organización en su conjunto.

Los argumentos presentados anteriormente ponen de manifiesto la importancia de identificar todos aquellos factores que podrían representar una amenaza para los colectivos LGTB dentro de las organizaciones. En los últimos años, se han multiplicado en España los estudios cuyo objetivo es explorar las consecuencias sociales producidas por los cambios legales, analizando, también, las consecuencias que las nuevas leyes han provocado en las familias homoparentales (González, Díez, López, Martínez y Morgado, 2013; Pichardo, 2011). Además, varios estudios se han enfocado en los prejuicios hacia los colectivos LGTB (Quiles del Castillo, Betancor, Rodríguez, Rodríguez y Coello, 2003) y en los estereotipos (Guasch, 2001), analizando de qué manera las personas LGTB se han visto afectadas por las normativas vigentes desde la dictadura franquista (Olmeda, 2004; Osborne, 2012). No obstante, se ha dedicado escasa atención al estudio de la experiencia de los colectivos LGTB en los lugares de trabajo. Por ello, conscientes de que la actual situación de crisis podría dejar en una posición de desventaja a los grupos minoritarios, la investigación del grupo INDRHO ha incorporado a su agenda el

estudio de la experiencia diaria de las personas LGTB en los lugares de trabajo españoles. Así, se están estudiando todos aquellos aspectos que resultan ser vitales a la hora de modelar su experiencia, intentando explicar cuáles son los factores que determinan el proceso de *disclosure* en el trabajo, con el que se hace referencia al proceso mediante el cual las personas LGTB comunican su orientación sexual a los demás.

Los trabajos realizados con trabajadores LGTB provenientes de distintas zonas de España (Di Marco, Arenas, Hoel, y Munduate, en prensa), han mostrado que hay una notable diversidad, tanto en las estrategias empleadas para desvelar la orientación sexual, como en los factores responsables de la elección de dicha estrategia concreta de *disclosure*. A pesar de que algunos expertos consideran que el *coming out* es un proceso dicotómico (“estar fuera o dentro del armario”), investigaciones previas han revelado que se puede llevar a cabo de múltiples formas y grados (para una síntesis de las formas y grados de *coming out*, ver Griffin, 1992). Efectivamente, confirmando esta última hipótesis, se ha encontrado que en España el colectivo LGTB adopta diversas graduaciones de *disclosure* a la hora de desvelar su orientación sexual en el trabajo. Así, entre las personas que no revelan su orientación sexual en el trabajo, la estrategia que se prefiere utilizar es la de *encubrimiento/covering*. Esto se traduce en evitar todas aquellas situaciones sociales (conversaciones, eventos extralaborales, etc.) donde es posible que surjan preguntas sobre la vida personal. Las personas que utilizan esta estrategia intentan crear barreras, no llegando nunca a estrechar relaciones que vayan más allá del ámbito profesional. En las situaciones donde es necesario dar información sobre la vida privada (para contestar a una pregunta directa, por ejemplo) las personas suelen hablar de su pareja de forma neutra, es decir, sin especificar su sexo. En una minoría de casos, las personas ocultan su orientación sexual sintiéndose obligadas a inventar una vida paralela heterosexual –estrategia de *adopción/passing*. Algunos participantes hablan de la dificultad de manejar situaciones donde se les requiere hablar de su vida personal, como por ejemplo, el momento del desayuno con los compañeros donde los temas típicos giran en torno a la vida privada de cada uno. También en este caso el resultado es una menor profundización de las relaciones en el trabajo, intentando mantener totalmente separadas la vida personal y la vida laboral. Las personas que suelen revelar su orientación sexual en el lugar de trabajo, lo hacen implícitamente, hablando con naturalidad de su vida personal y vehiculando toda aquella información significativa, gracias a la cual los compañeros de trabajo pueden deducir su orientación sexual –estrategia de *implícitamente fuera*. Por otro lado, son raros los casos de personas que revelan ser lesbiana o gay explícitamente –estrategia de *explícitamente fuera*. La elección de una estrategia explícita o similar, depende del grado de cercanía y de confianza alcanzado con el compañero de trabajo.

Entre las razones aducidas para elegir entre una u otra estrategia, se ha observado que el miedo a ser rechazados, la desconfianza hacia el entorno de trabajo y el sector de actividad, pueden ser algunos de los factores que empujan a las personas

LG a no revelar su orientación sexual en el trabajo (Di Marco et al., en prensa), así como a percibir un entorno de trabajo discriminatorio (Di Marco, Hoel, Munduate y Arenas, 2013). De acuerdo con investigaciones anteriores (e.g., Ragins, 2004), no revelar la orientación sexual en el trabajo produce efectos tanto a nivel personal como organizacional. Según los entrevistados españoles, las relaciones interpersonales, la motivación y el bienestar, entre otros aspectos, se ven afectados negativamente (Di Marco et al., en prensa; Di Marco, Arenas, Munduate y Hoel, 2013); además, el trabajo en equipo resulta perjudicado si no es posible compartir abiertamente información sobre la vida personal, aumentando la intención de abandonar la organización.

Los resultados de la investigación desarrollada hasta el presente nos indican que gestionar de forma adecuada la diversidad y promover entornos de trabajo libres de discriminación, es un desafío para todas las organizaciones, aún más en tiempo de crisis. El punto de partida de este reto pasa por la inclusión de la diversidad sexual en la definición de diversidad, fomentando la formación de los directivos y creando redes internas de apoyo para las personas LGB.

LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL EMPLEO ORDINARIO

Conseguir un buen y rápido ajuste laboral de los trabajadores es uno de los retos de las organizaciones actuales. Este proceso es más complejo aún si los nuevos trabajadores son discapacitados, y están sujetos a determinados estigmas y prejuicios (McLaughlin, Bell y Stringer, 2004). En un periodo de fuerte crisis económica, las personas con discapacidad son especialmente vulnerables en el mercado de trabajo, con el consiguiente riesgo de su falta de integración social y de participación en igualdad con los demás ciudadanos (Ruiz y Moya, 2005; 2007).

Aunque las dificultades del empleo de estas personas no son nuevas, sí lo es la especial preocupación por solventarlas desde un enfoque centrado principalmente en el derecho a la igualdad (Rodríguez-Piñero, 2005). En esta línea, la integración laboral del colectivo de discapacitados necesita ser entendida como un proceso normalizado, que busca como objetivo último el fomento del empleo en las mismas condiciones que el resto de trabajadores.

Los estudios sobre la situación laboral de las personas con discapacidad se han centrado principalmente en aspectos relacionados al acceso al trabajo y la acomodación del puesto y del ambiente de trabajo a las necesidades de cada individuo (p.e. Colella y Varma, 1999; Corrigan y Shapiro, 2010; López et al., 2007). Sin embargo, el conocimiento acerca del proceso de adaptación de individuos con discapacidad al puesto de trabajo, una vez se haya pasado el proceso de entrada a una organización, es casi anecdótico (Colella, DeNisi y Varma, 1998).

En este sentido, los compañeros de trabajo cobran un papel fundamental en el ajuste laboral de los trabajadores. Ellos son la principal fuente de adquisición de información sobre la organización y los responsables de crear un ambiente propicio y un adecuado clima de apoyo (Stone y Colella, 1996). Diversos estudios han puesto de manifiesto que los equipos de trabajo

son los que mayor influencia ejercen sobre los nuevos empleados durante el proceso de socialización laboral debido a fenómenos vinculados al poder y a la confianza en las relaciones interpersonales (Moreland y Levine, 2002). Por otra parte, la presencia de factores de diversidad, como ocurre con la discapacidad, puede afectar negativamente las relaciones personales de los miembros de un equipo. Como señalan la teoría de la categorización social (Turner, 1985) y el paradigma de la similitud-atracción (Schneider, 1987), existe una preferencia por relacionarse con aquellos percibidos como similares a uno mismo, en lugar de hacerlo con los pertenecientes a grupos minoritarios, como las personas con discapacidad.

En un estudio llevado a cabo por Medina y Munduate (2012) se analizaron aquellas características del equipo de trabajo que podrían afectar al ajuste laboral de las personas con discapacidad. Los resultados mostraron que el clima afectivo del equipo, definido como el grado de bienestar y satisfacción compartidos por los miembros del equipo (Gamero, González-Romá y Peiró, 2008), fue el principal proceso grupal para explicar distintos indicadores de ajuste laboral de las personas con discapacidad. Concretamente, la existencia de un clima afectivo positivo dentro del equipo influyó positivamente en el apoyo organizacional funcional y afectivo que perciben las personas con discapacidad y en el nivel de discriminación percibido en el puesto de trabajo. Asimismo, las personas con discapacidad que se insertan en equipos donde existe un clima afectivo positivo se sienten más satisfechas y más seguras para enfrentar sus problemas, valoran la relación con sus compañeros como más positiva, cercana y cooperativa, están más comprometidas con la organización y muestran una menor intención de abandonarla.

Otros factores grupales que explicaron el ajuste y la calidad de vida laboral de las personas con discapacidad fueron la existencia de un clima de apoyo a la discapacidad dentro del equipo y la calidad de la relación entre los miembros del equipo en términos de acogida, respeto mutuo y cooperación en el desarrollo de las tareas. Atendiendo a los distintos tipos de discapacidad analizados (discapacidad física-orgánica, sensorial e intelectual), la influencia de estos procesos de equipo en los diferentes indicadores de ajuste laboral fue menor en el caso del colectivo de discapacitados intelectuales.

Las conclusiones extraídas de este estudio permiten elaborar programas de formación y desarrollo de equipos con el fin de permitir una óptima acogida y gestión de la persona discapacitada, e incrementar así el éxito en su inserción e integración laboral. Investigar sobre el ajuste laboral de los trabajadores con discapacidad en empleo ordinarios, y ofrecer propuestas de gestión organizacional para trabajar con los equipos en los que se insertan, supone un impulso más para la normalización de las personas con discapacidad y para su participación en las organizaciones en igualdad de condiciones con el resto de empleados.

CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

En España, el estudio de la conciliación trabajo-familia se ha desarrollado desde tres perspectivas distintas, siguiendo las di-

rectrices de la investigación internacional. Desde la teoría del estrés de rol (Goode, 1960), se sugiere que la implicación en un ámbito de la vida – por ejemplo, el trabajo- agota los recursos de tiempo, emociones y afectos del individuo, dificultándole afrontar las demandas de otros ámbitos –como el de la familia, por ejemplo-. En este sentido, Greenhaus y Beutell (1985) definen el conflicto-trabajo familia como ‘una forma de conflicto inter-rol en la que los roles de los ámbitos laboral y familiar son incompatibles en algún sentido’ (p.77). En España, uno de los primeros trabajos que adoptó esta perspectiva se centró en la adaptación y análisis de las propiedades psicométricas de la escala de conflicto trabajo-familia de Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983) (Martínez-Pérez y Osca (2001). Estudios posteriores han puesto de manifiesto la importancia de analizar el género para entender mejor los procesos implicados en la interacción entre el trabajo y la familia (Coronel, Moreno y Carrasco, 2010; Martínez, Carrasco, Aza, Blanco y Espinar, 2011). Así, De Luis, Martínez, y Vela, (2004) observaron diferencias de género entre los antecedentes del conflicto trabajo-familia; Calvo-Salguero et al., (2012) observaron que las mujeres perciben más interferencia de la familia al trabajo que los hombres, porque tradicionalmente dedican más tiempo a este ámbito de la vida (Gutek, Searle y Klepa, 1991). Profundizando en esta misma dirección, Cantera, Cubells, Marínez y Blanch (2009) observan que es la carga familiar y no el sexo, el factor responsable del interés por el ámbito del trabajo y de la familia. Es decir, cuando mujeres y hombres asumen cargas familiares aumenta el valor que dan a la familia, pero también al trabajo –como fuente de recursos económicos para afrontar las demandas familiares-. Este elevado interés por los dos ámbitos más relevantes para mujeres y hombres destaca la necesidad de avanzar en el estudio de la conciliación trabajo-familia en España desde la igualdad entre mujeres y hombres. Tradicionalmente ha sido la perspectiva del conflicto trabajo-familia, en la que se ha prestado más atención al aspecto negativo de la conciliación trabajo-familia, la que ha orientado el estudio de la interacción entre el ámbito laboral y familiar. Sin embargo, la conciliación trabajo-familia también se puede analizar desde una perspectiva positiva. Desde el marco teórico de la acumulación de roles (Sieber, 1974), se sugiere que la participación en diferentes roles permite a las personas adquirir determinadas competencias que se pueden transferir de un ámbito a otro, y con ello desempeñar mejor dichos roles. En este sentido, participar en diferentes ámbitos permite a las personas generar recursos que serán útiles para responder a las demandas generadas en los diferentes ámbitos en los que participan. Partiendo de este marco teórico, Greenhaus y Powell (2006) definen el concepto de enriquecimiento trabajo-familia como el grado en el que las experiencias en un rol permiten mejorar la calidad de vida, el desempeño y las experiencias afectivas en el otro rol. En España, esta nueva perspectiva positiva de la conciliación apenas se ha desarrollado.

Una segunda línea de investigación en este campo, se ha orientado al estudio de la incidencia del conflicto trabajo-familia en la salud y el bienestar de las personas. Destacan traba-

jos como el de Sanz-Vergel y Rodríguez-Muñoz, (2011) quienes observan que el conflicto trabajo-familia media en la relación entre estresores laborales como el acoso laboral y la salud de los individuos. En esta línea, existe un creciente interés por identificar aquellos factores que contribuyen a reducir los efectos negativos del conflicto trabajo-familia, identificándose moderadores como la capacidad de recuperación diaria (Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010), la satisfacción con aspectos del trabajo (Calvo-Salguero, Martínez-de-Lecea y Carrasco-González, 2011), o las atribuciones internas y externas (Rodríguez y Novillas (2007).

Una tercera línea de investigación se ha orientado al estudio de las políticas de conciliación, creando modelos que recogen las principales variables macro, micro y meso, que inciden en la eficacia de dichas medidas (Poelmans, 2004). En este sentido, se ha identificado una relación negativa entre las políticas de conciliación y las experiencias de conflicto trabajo-familia (Kossek, Pichler, Bodner y Hammer, 2012), y se ha detectado el papel moderador de variables como la cultura nacional, la cultura de apoyo a la conciliación y la personalidad (Masuda y Visio, 2012).

El desarrollo de estas líneas de investigación en España, ha coincidido con la priorización de las políticas de igualdad en los últimos años (Gartzia y Lopez-Zafra 2012), pero las restricciones derivadas de la enorme crisis económica y financiera ha tendido a paralizar dichas políticas. En este contexto de ambivalencia, la agenda de investigación del grupo INDRHO se ha orientado a analizar las experiencias conjuntas de conflicto y enriquecimiento en el contexto actual en España, su incidencia sobre la salud y el bienestar de las personas, y las diferencias de género en dichas experiencias. Se ha incluido también el estudio del rol de la cultura organizacional en el empleo de las políticas de igualdad en España.

Los resultados sobre las experiencias de conflicto y enriquecimiento muestran que, efectivamente, las personas son capaces de experimentar conflicto y enriquecimiento al mismo tiempo, y que se dan diferencias significativas entre hombres y mujeres, en el sentido de que hay mujeres que son capaces de experimentar un patrón caracterizado por elevados niveles de conflicto, junto a niveles moderados de enriquecimiento, mientras que este patrón es inexistente entre los hombres (Boz, Martínez-Corts y Munduate, 2009a). A su vez, las diversas combinaciones de conflicto y enriquecimiento, muestran una incidencia distinta sobre el bienestar de las personas. Así, las personas con experiencias de enriquecimiento altas o moderadas manifiestan mayor bienestar que el resto de las combinaciones. Se ha contrastado también, que las experiencias de enriquecimiento trabajo-familia ayudan a reducir los efectos de determinadas demandas laborales, como los conflictos interpersonales en el trabajo, sobre la satisfacción laboral (Boz, Martínez-Corts, Munduate, 2009b). Se ha concluido en este sentido que esta visión enriquecedora de las experiencias de conciliación, supone un paso relevante en la investigación y en el desarrollo de las políticas de conciliación. En línea con los estudios que destacan la necesidad de analizar la conciliación

desde la perspectiva de género, los resultados previos contribuyen a desmitificar los efectos negativos que tiene la conciliación para las mujeres. El estudio de Boz, Martínez-Corts y Munduate, (2007), pone de manifiesto que, aunque tanto hombres como mujeres manifiestan tener más experiencias de enriquecimiento que de conflicto trabajo-familia, las mujeres muestran niveles más altos de enriquecimiento que los hombres. Estos resultados ponen de manifiesto que, en España, las mujeres que trabajan y tienen familia, adquieren competencias diversas en los diferentes ámbitos en los que participan –el trabajo y la familia– y los van transfiriendo de un ámbito al otro y viceversa, de modo que les permite una mayor efectividad y bienestar, que las personas que no tienen dichas experiencias. En este sentido, parece que los prejuicios que tienen algunas organizaciones para la contratación de mujeres casadas por temas relativos a la conciliación, carecen de argumentos racionales que los sustenten.

Por último, y en relación a los resultados sobre políticas de conciliación en las empresas españolas, el estudio de Boz (2013) sobre el efecto mediador de la cultura organizacional entre el uso de políticas de conciliación y el enriquecimiento trabajo-familia, muestra que en la medida en que los empleados utilizan las políticas de conciliación, afloran las barreras relacionadas con la gestión del tiempo y las posibilidades de promoción, y esta situación impacta de manera negativa en las experiencias de enriquecimiento y de manera positiva en las experiencias de conflicto trabajo-familia. La conclusión más relevante para la intervención y el ejercicio profesional se refiere a establecer las condiciones que permitan el empleo de políticas de igualdad, mediante la promoción de una cultura de apoyo al empleo de dichas políticas (Beléndez, Martín y Hernández, 2013), y que permitan favorecer las experiencias de enriquecimiento trabajo-familia, en el contexto cultural español (Demerouti, Martínez-Corts, Boz, 2013a, 2013b).

CONCLUSIONES

Los resultados de los estudios sintetizados en el presente trabajo ponen de manifiesto que la mejora del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas son una respuesta de resiliencia para limitar las consecuencias negativas de la crisis que afecta actualmente a los países europeos. Dado el relevante rol que juegan los RT en dichos procesos de innovación social, su apoderamiento y una motivación sostenible en el desempeño de su rol resultan estrategias claves, que encajan las políticas de la UE y con diversas directrices promulgadas por la Comisión Europea (2010), con el objetivo de promover unas relaciones laborales cooperativas y un diálogo social constructivo. Como se ha mostrado en los diversos estudios desarrollados en el presente trabajo, los agentes sociales tienen una gran responsabilidad en ejercer su mediación en procesos como el ajuste laboral de los trabajadores con discapacidad en empleo ordinarios, evitar los episodios de discriminación moderna que se están produciendo en el contexto laboral por orientación sexual, género u otra diversidad, y promover en definitiva una cultura inclusiva en el

torno laboral. Se precisa, por tanto, de un esfuerzo colectivo en esta dirección, para potenciar el rol de los agentes sociales y ayudarles para adaptarse a la diversidad y las necesidades cambiantes de sus representados, la lucha contra la exclusión social, y la mejora de la calidad de vida laboral.

REFERENCIAS

- Alomar, E., y Cabré, M. (2005). El trabajo de jóvenes con discapacidad intelectual en entornos normalizados. *Revista Síndrome de Down*, 22, 118-124
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Beléndez, H., Martín, M. & Hernández, 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, 232-237.
- Boz, M. (2013). *Work and non-work interface: Individual experiences and organizational responsiveness*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, Marzo.
- Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2009a). *Gender Differences in the Experience of Family-to-Work Conflict and Enrichment*. International Conference of Work & Family. Barcelona. 2009. III International Conference of Work, Family and Life in Times of Crisis.
- Boz, M., Martínez-Corts, I., y Munduate, L. (2007). *Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las PyMEs de la provincia de Sevilla: Perspectiva Empresarial y Familiar*. Informe técnico para la Junta de Andalucía. Sevilla: Consejería de Empleo.
- Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009b). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 113-121.
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J. S. & Aguilar-Luzón, 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, 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? *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154, 435-461.
- 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. *Spanish Journal of Psychology*, 12, 641-647.
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1998). The impact of rater's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *Journal of Applied Psychology*, 83, 102.

- Colella, A., & Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9, 79-95.
- Comisión Europea (2009). *Special Eurobarometer 317. Discrimination in the UE in 2009*. Último acceso 24 de Octubre de 2011 http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_sum_en.pdf.
- Coronel, J. M., Moreno, E. & Carrasco, M. J. (2010). Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, Work & Organization*, 17, 219-239.
- Corrigan, P.W., & Shapiro, J.R. (2010). Measuring the impact of programs that challenge the public stigma of mental illness. *Clinical Psychology Review*, 30, 907-922.
- Cortina, L.M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- De Luis M. P., Martínez, A., Pérez, M., & Vela, M. J. (2004). Work-family conflict in a southern European country: The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 466-489.
- Demerouti, E., Martínez-Corts, I., & Boz, M. (2013a). A closer look at key concepts of work-nonwork interface. In J. G. Grzywacz & E. Demerouti (Eds.), *New Frontiers in Work-Family Research*. Rotterdam: Psychology Press, Routledge.
- Demerouti, E., Martínez-Corts, I., & Boz, M. (2013b). Issues in the development of research on interrole enrichment. In S. Poelmans, J. Greenhaus, & M. Las Heras (Eds.), *New Frontiers in Work-Family Research: A Vision for the Future in Global World*. Chicago: Palgrave
- Di Marco, D., Arenas, A., Hoel, L., y Munduate, L. (en prensa). Estrategias de coming out de personas lesbianas y gays en el trabajo. *Revista de Psicología Social*.
- Di Marco, D., Arenas, A., Munduate, L. y Hoel, H. (2013). El proceso de coming out en el contexto laboral español. In J.M. Valcuende, M.J. Marco y D. Alarcón (Eds.), *Estudios sobre diversidad sexual en Iberoamérica* (pp. 187-194). Sevilla: Aconcagua Libros.
- Di Marco, D., Hoel, H., Munduate, L. & Arenas, A. (2013). LGs' experiences in the Spanish workplaces. In G. Hertel, C. Binnewies, S. Krumm, H. Holling & M. Kleinmann (Eds.) *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow?* Abstracts proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013 (p. 187). <http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-6876/abstractvolume-EAWOP-2013.pdf>
- Elgoibar, P., Munduate, L., Medina, F. J. & Euwema, M. C. (2012). Why are industrial relations in Spain competitive? Trust in management, union support and conflict behavior in worker representatives. *Revista Internacional de Organizaciones*, 9, 145-168.
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2013). Employee representatives building trust with management and co-workers in Europe. *Tijdschrift Conflictthering*, 8(1), 34-38.
- European Commission (2010). *Industrial relations in Europe 2010*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. ISSN 1680-3515
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications office of European Union. doi: 10.2767/47490.
- European Commission (2012). *Industrial relations in Europe 2012*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Eurostat (2013). *Employment and social policies indicators*. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_social_policy_equality/introduction
- Gamero, N., González-Romá, V. & Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69
- Gartzia, L., & Lopez-Zafra, E. (2012). Social roles of men and women in Spain: Emerging issues and implication for international research. Call for papers. Sex Roles. <http://www.springer.com/?SGWID=0-102-2-1316521-previewanddynamic=true>
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. España.
- González, M.M., Díez, M., López, F., Martínez, E., y Morgado, B. (2013). *Diversidad familiar y estrategias de conciliación en Andalucía*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería de la Presidencia e Igualdad.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Griffin, P. (1992). From hiding out to coming out: Empowering lesbian and gay educators. In K.M. Harbeck (Ed.), *Coming out of the classroom closet* (pp. 167-196). Binghamton, NY: Harrington Park Press.
- Guasch, O. (2011). *Social stereotypes and masculine homosexualities: The Spanish case*. *Sexualities*, 14(5), 526-543.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- ILO (2005). *Social Dialogue Indicators: Trade Union Membership and Collective Bargaining Coverage: Statistical Concepts, Methods and Findings*. ILO, 2005.
- Jefatura del Estado (2005). *Modificaciones del Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio* (Ley 13/2005). BOE 157 (2005/07/01), 23632-23634.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. & Connelly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.

- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- López, M., García-Cubillana, P., González, S., Fernández, L., Fernández, M. y Laviana, M. (2007). Adaptación y fiabilidad de la versión española del Work Behavior Inventory en personas con trastorno mental grave. *Rehabilitación Social*, 4, 1-10.
- Losert, A. (2008). Coping with workplace heteronormativity among lesbian employees: A German study. *Journal of Lesbian Studies*, 12(1), 47-58.
- Martínez-Perez, M.D. y Osca, A. (2001). Estudio psicométrico de la versión española de la escala de «Conflicto familia-trabajo» de Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983). *Revista de Psicología Social*, 16(1), 43-57.
- Martínez, P., Carrasco, J., Aza, G., & Espinar, I. (2011). Family gender role and guilt in Spanish dual-earner families. *Sex Roles*, 65, 813-826.
- Masuda, A. y Visio, M. (2012). Nepotism practices and the work-family interface. In R.G. Jones (Ed.), *Nepotism in organizations* (pp. 147-170). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- McLaughlin, M.E., Bell, M.P. & Stringer, D.Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management*, 29, 302-333.
- Medina, F.J., y Munduate, L. (2012). *Rompiendo barreras en la integración laboral de los/as trabajadores con discapacidad: Proyecto Inserta & Integra*. Sevilla: Servicio de publicaciones. Universidad de Sevilla.
- Moreland, R.L., & Levine, J.M. (2002). Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5, 185-201.
- Munduate, L, Elgoibar, P., y Medina, F. (2013). *Nuevas Relaciones Laborales en el Marco Europeo*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones. Universidad de Sevilla
- Munduate, L. (1993). A psychosocial approach to the study of conflict and negotiation in Spain: A review. *Psicothema*, 5, 261-275.
- Munduate, L., & Gravenhorst, KMB, (2003). Power dynamics and organizational change: An introduction. *Applied Psychology. An International Review*, 52(1), 1-13.
- Munduate, L., Euwema, M. y Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering European employee representatives*. Madrid: McGrawHill.
- Munduate, L., García, A., Pender, E., Elgoibar, P., & Medina, F. (2014). Employee representatives in Spain. How are they perceived and what are the expectations by employers in Spain. In M. C. Euwema, L. Munduate, P. Elgoibar, E. Pender & A. García (Eds.), *Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations: Developments in 11 European countries*. New York: Springer
- Olmeda, F. (2004). *El látigo y la pluma. Homosexuales en la España de Franco*. Madrid: Oberon.
- Osborne, R. (Coord.) (2012). *Mujeres bajo sospecha. Memoria y sexualidad 1930-1980*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Pichardo, J.I. (2011). We are family (or not): Social and legal recognition of same-sex relationships and lesbian and gay families in Spain. *Sexualities*, 14(5), 544-561.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 409-431.
- Quiles del Castillo, M.N., Betancor, V., Rodríguez, R., Rodríguez, A., y Coello, E. (2003). La medida de la homofobia manifiesta y sutil. *Psicothema*, 15(2), 197-204.
- Ragins, B. R. (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 35-120.
- Rodríguez-Piñero, M. (2005). El empleo de las personas con discapacidad. De la asistencia a la igualdad. In M. Ballesteros. (Ed.), *Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad social empresarial*. Madrid: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. F. y Nouvillas, E. (2007). Conflicto trabajo familia como fuente de estrés: el papel modulador de las atribuciones. *Ansiedad y Estrés*, 13, 177-189.
- Ruiz, J., y Moya, M. (2005). Antecedentes de la actitud hacia las políticas de acción positiva en favor de las personas con discapacidad. *Revista de Psicología Social*, 20, 213-232
- Ruiz, J., y Moya, M. (2007). El estudio de la discapacidad física desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social*, 22, 177-198.
- Sanz-Vergel, A y Rodríguez-Muñoz, A. (2011). El efecto del clima psicológico en el trabajo sobre la salud: el papel mediador del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 93-102.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B., & Mayo, M. (2010) Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 118-130.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40, 437-453.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567-578. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2094422>
- Smith, T. (2002). Diversity and disability: Exploring the experiences of vision impaired people in the workplace. *Equal Opportunities International*, 21, 59-72.
- Stone, D.L. & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (vol. 2, pp. 77-122). Greenwich: JAI Press

NEGOCIAR EN UN CONTEXTO DE CRISIS ECONÓMICA

NEGOTIATING IN A CONTEXT OF ECONOMIC CRISIS

Francisco J. Medina¹, Patricia Elgoibar² y Jimena Ramírez²

¹Universidad de Sevilla. ²IESEG School of Management (LEM-CNRS)

La investigación realizada sobre negociación en los últimos 50 años solo ha considerado como esquema de investigación la negociación en un contexto económico estable. En este trabajo se analiza la negociación en contextos cambiantes, con dos vertientes, en la primera se estudian los procesos psicológicos que afectan a la negociación en un contexto cambiante, bien de bonanza o bien de crisis económica, en la segunda se estudia la negociación colectiva, profundizando en el papel de los representantes sindicales en un contexto de crisis económica. La primera línea de investigación es eminentemente experimental, la segunda es aplicada y basada en estudios de campo mediante entrevistas y grupos de discusión.

Palabras clave: Negociación, Crisis económica, Negociación colectiva.

The research on negotiation in the last 50 years has only considered that negotiation occurs in a stable economic environment. This paper analyses negotiation in changing contexts with a focus on two aspects: first, examining the psychological processes affecting negotiation in a changing environment, whether one of prosperity or economic crisis; second, collective bargaining is studied, focusing on the role of union representatives in a context of economic crisis. The first line of research is highly experimental; the second is applied and based on field studies using interviews and focus groups.

Key words: Negotiation, Economic crisis, Collective bargaining.

En la historia encontramos ciclos donde se alternan periodos de crecimiento económico, con incrementos constantes en la producción y en la salud financiera de las naciones, con periodos de crisis económica, como la que estamos viviendo estos últimos años, con descensos en la producción, cierres de empresas y despidos masivos. Sin embargo, la investigación realizada en los últimos 50 años sobre negociación solo ha considerado como esquema de investigación la negociación en un contexto económico estable, donde se permite obtener ganancias crecientes para las dos partes. De hecho, el paradigma clásico de negociación integrativa y distributiva puede encontrar limitaciones en contextos de crisis económica. Algunos investigadores han criticado que bajo este paradigma los negociadores son personas sin historia y sin futuro (Carnevale y Pruitt, 1992). Para contribuir a paliar esta laguna hemos desarrollado una línea de investigación intentando comprender las negociaciones en contextos cambiantes. Esta línea de investigación tiene dos vertientes, en la primera se estudian los procesos psicológicos que afectan a la negociación en un contexto cambiante, bien de bonanza o

bien de crisis económica, en la segunda se estudia la negociación colectiva, profundizando en el papel de los representantes sindicales. La primera línea de investigación es eminentemente experimental, la segunda es aplicada y basada en estudios de campo mediante entrevistas y grupos de discusión.

1. Negociar en contextos de ganancias o pérdidas

Las circunstancias cambian habitualmente en las negociaciones recurrentes, las cosas pueden ir bien o mal para las partes en las transacciones comerciales, y la cantidad de recursos disponibles para la negociación puede variar en cada momento. Por ejemplo, en una relación comercial existente entre una proveedora y su cliente, si las ventas mejoran, las ganancias pueden crecer para ambos, el cliente y su proveedora¹. Por el contrario, si las ventas van cada día peor, las ganancias para ambos pueden decrecer a lo largo del tiempo. Las personas pueden analizar el contexto económico como una secuencia de mejora o empeoramiento de los resultados individuales, de forma que para los negociadores esos contextos pueden ser percibidos como situaciones donde reclamar más o compartir más (Loewenstein y Prelec, 1993). Dicha interpretación de las circunstancias cambiantes se realizará en función de la motivación que las partes tengan en cada momento, específicamente del interés relativo que los negociadores tengan por sus propios resultados y por los resultados de la otra parte. Como paradigmas de investigación hablamos de ganancias crecientes cuando los negociadores tienen mayores recursos disponibles durante las series de negociación, de ganancias estables cuando los negociadores tienen los mismos recursos disponibles, y de ganancias decrecientes (pérdidas o crisis), cuando los recursos disponibles se van aminorando durante las series de negociaciones.

Correspondencia: Francisco J. Medina. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. Camilo José Cela s/n. 41018 Sevilla. España. E-mail: fjmedina@us.es

¹ A lo largo del texto se alternará el masculino y el femenino de forma indistinta, o se pondrán ambos, en función de la mejor comprensión del discurso.

Agradecimientos: European Commission: Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG (Project Ref. VS/2010/0376 y VS/2012/0416); Ministerio de Ciencia. Gobierno de España (Project Ref. PSI 2008/00503 y PSI 2011/29256)

En el conjunto de los experimentos realizados en esta línea de investigación participaron 1200 personas, estudiantes de grado y de postgrado, de los master en recursos humanos, MBA y relaciones laborales de las Universidades de Sevilla y Pablo de Olavide, así como negociadores profesionales del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIs) de las Universidades Españolas o del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). Se alternaron estudios con escenarios y negociaciones reales cara a cara.

Se empleó una metodología multi-método para probar las hipótesis: a través de estudios de escenario, mediados por ordenador y negociaciones cara a cara, se exploró el papel de las secuencias en los procesos y resultados de la negociación. En el caso de los escenarios, los participantes recibieron materiales en los que se les pedía imaginarse como dueños de un bar que negocia periódicamente una cantidad de productos con un proveedor durante cinco negociaciones recurrentes. Las ganancias y las pérdidas alcanzadas en las cinco negociaciones se presentaban mediante gráficos. Los participantes recibieron instrucciones sobre la tarea y desarrollaron la misma en aproximadamente 30 minutos. En el caso de las negociaciones cara a cara, los experimentos consistieron en una sesión en la que se realizaron cinco negociaciones. Los participantes fueron ubicados al azar en parejas, y asignados al azar como vendedores o compradores. Las diadas de negociación permanecieron inalteradas durante el experimento y fueron a su vez asignadas al azar a una de las condiciones del estudio. Para manipular las secuencias se controló la cantidad de ganancias disponibles en cada negociación. En la condición creciente la máxima cantidad de ganancias conjuntas disponible fue de 260 puntos en la primera negociación, 520 en la segunda, 1040 puntos en la tercera, 2080 en la cuarta y 4160 en la quinta. Por otro lado, en la condición decreciente, los participantes podrán ganar conjuntamente 4160, 2080, 1040, 520 y 260 respectivamente en las cinco negociaciones. Los participantes negociaron hasta conseguir un acuerdo en los tres asuntos, y continuaron con la siguiente negociación hasta finalizar las cinco negociaciones. Los participantes realizaron un registro de cada uno de los cinco acuerdos y del número de puntos que ganaban en su matriz de resultados. Al finalizar el ejercicio completaron un pequeño cuestionario con la comprobación de la manipulación experimental. Al final se les explicó el objetivo del ejercicio y se les dio las gracias por su participación.

Los efectos de las circunstancias cambiantes sobre la percepción y los resultados de la negociación dependerán no solo del orden en el que se presenten dichos resultados (creciente o decreciente) sino también de lo que las partes quieran conseguir en la serie de negociaciones, es decir en su motivación. En la siguiente sección definimos los conceptos de motivación y comparación social y describimos su impacto en las negociaciones bajo circunstancias cambiantes.

MOTIVOS SOCIALES Y COMPARACIÓN SOCIAL

Las personas difieren en el valor que dan a la distribución de los resultados entre sí mismos y el adversario, lo cual constituye

su motivación social. Las personas con motivación prosocial prefieren los resultados igualitarios y tratan de maximizar los beneficios mutuos; del mismo modo, las personas egoístas (pro-self) tratan de maximizar los resultados personales (Messick y McClintock, 1968). La motivación social incide tanto en el comportamiento de los negociadores, como en la percepción y la valoración de las situaciones a las que se enfrentan (Beersma y De Dreu, 2005; Munduate y Medina, 2009). La motivación social afecta la manera en que las personas procesamos la información (DeDreu, Beersma, Stroebe y Euwema, 2006). Los individuos con una orientación prosocial recuerdan mejor las posibilidades de obtener una alta ganancia conjunta, mientras que los individuos con una orientación egoísta recuerdan mejor las posibilidades para obtener una alta ganancia individual tanto en situaciones de negociación como en el dilema del prisionero (De Dreu y Boles, 1998). Las personas prosociales entienden la negociación como un asunto cooperativo, mientras que las personas egoístas lo entienden como algo negativo y competitivo (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon e Ilgen, 2003; De Dreu y Boles, 1998).

La evaluación de si un resultado está siendo beneficioso o no para las partes implicadas en una secuencia de negociación, puede depender de los motivos sociales. Los motivos sociales implican una valoración de resultados obtenidos por uno mismo y por el adversario, así las personas prosociales observan los resultados propios y ajenos tratando de que las diferencias sean mínimas, mientras que las personas egoístas únicamente miran los resultados obtenidos por ellos mismos (De Dreu, Weingart y Kwon, 2000).

En negociaciones de un único momento se ha observado que los negociadores con motivación prosocial alcanzan mejores resultados conjuntos y mayor satisfacción y confianza en la negociación. Por otro lado los negociadores con una motivación egoísta alcanzan peores resultados conjuntos y menores grados de satisfacción y confianza (Weingart, Benett y Brett, 1993).

Siguiendo las directrices marcadas en la literatura de motivos sociales (p.e., De Dreu et al., 2006) en los estudios realizados se manipularon los motivos sociales utilizando premios de tipo económico, así en la condición egoísta se les comunicó a los participantes que el individuo que obtuviera mayor beneficio en la negociación conseguiría una cantidad económica (10 euros), y en la prosocial se les comunicó que la pareja que obtuviera mayores beneficios ganaría 20 euros.

Para probar la forma en que los mecanismos de comparación social afectan los resultados y las relaciones entre los negociadores se realizaron tres experimentos. En el primer estudio de comparación social los participantes evalúan escenarios que presentan dos posibles secuencias de cinco negociaciones, una de las cuales presenta ganancias en aumento y la otra presenta una disminución en las ganancias, dependiendo de la condición. Asimismo en los escenarios se manipuló la dirección de la comparación ascendente o descendente otorgando ventaja a una de las partes. En el segundo estudio se comprobó el efecto de las secuencias crecientes y decrecientes, la motivación y la

comparación social sobre los resultados, las relaciones y la confianza entre las partes en una serie de cinco negociaciones integrativa cara a cara. Finalmente en el tercer estudio de comparación social se realizaron 5 negociaciones mediadas por ordenador en secuencia creciente o decreciente, manipulando la comparación social y la motivación de los negociadores.

Siguiendo la teoría de la comparación social se sugiere que en situaciones de negociación cuando una de las partes tiene ventaja sobre la otra, por ejemplo en este caso el vendedor, si la compradora elige al vendedor como objeto de comparación, la compradora seguiría un proceso de comparación ascendente. En éste caso, la dimensión afectiva resultante de dicha comparación dependería de si la compradora ve los resultados del vendedor como parte de los resultados propios (motivación prosocial) o como la causa de sus malos resultados (motivación egoísta). Por lo tanto, la percepción de intereses conjuntos creada por un motivo prosocial generaría mejores relaciones que la percepción de intereses contrapuestos que genera la motivación egoísta. Se espera que este proceso sea distinto para compradoras (desventaja) y vendedores (ventaja).

¿CÓMO INCIDEN LAS NEGOCIACIONES REPETIDAS EN EL TIEMPO EN LOS ACUERDOS ALCANZADOS POR LAS PARTES?

Las investigaciones desarrolladas han encontrado que los acuerdos integrativos alcanzados en negociaciones previas conducen a acuerdos integrativos en negociaciones futuras. Contextos de ganancias crecientes mejoran la calidad de los acuerdos y la satisfacción con los mismos, a pesar de que la cantidad de recursos disponibles en ambas situaciones es la misma (Ramírez-Marín, Steinel y Medina, 2009, 2011). Hay diferentes explicaciones a estos hallazgos, en primer lugar los negociadores adquieren en contextos de ganancias y no de pérdidas una mayor toma de perspectiva de las prioridades y necesidades del adversario (Moran y Ritov, 2006); mayor confianza (Ramírez-Marín et al., 2011a) y mayor experiencia (Steinel et al., 2009).

Motivos sociales. En segundo lugar, las investigaciones realizadas han demostrado que la evaluación de un resultado como beneficioso o perjudicial para las partes implicadas en una negociación seriada depende de la regla que utilizan los evaluadores para interpretar las secuencias de resultados. En las cinco negociaciones de un solo momento, los negociadores evalúan los resultados en función del foco al que se orienten. Así, un mismo acuerdo puede ser considerado como muy negativo si el enfoque del negociador está en su máximo nivel de aspiraciones, mientras que puede ser considerado como positivo si dicho enfoque se encuentra en su punto de resistencia (Galinsky, Mussweiler y Husted-Medvec, 2002). Un hallazgo interesante de esta serie de investigaciones es la constatación de que, en negociaciones seriadas, estas preferencias están determinadas por características personales de los negociadores, en concreto por su motivación social. Así, las personas con motivación prosocial prefieren los resultados igualitarios y tratan de maximizar los beneficios mutuos; del mismo modo, las personas egoístas (pro-self) tratan de maximizar los resultados

personales (Messick y McClintock, 1968). Existe evidencia previa de que la motivación social incide tanto en el comportamiento de los negociadores, como en la percepción y la valoración de las situaciones a las que se enfrentan (Beersma, De Dreu y Ten Velden, 2005; Munduate y Medina, 2009). También afecta a la manera en que las personas procesamos la información (DeDreu, Beersma, Stroebe y Euwema, 2006).

Así, hemos demostrado que cuando las circunstancias en una negociación seriada van mejorando paulatinamente, y son objetivamente más beneficiosas que las secuencias que empeoran, tanto las personas prosociales como egoístas las evalúan como positivas y son percibidas como ganancias, teniendo un efecto positivo tanto en los resultados de la negociación como en las relaciones personales. Del mismo modo, cuando las circunstancias en una negociación seriada van empeorando paulatinamente, las personas prosociales entienden la situación como perjudicial para ambas partes, con lo que no afecta negativamente a los resultados. Por el contrario, las personas egoístas, consideran las circunstancias decrecientes como pérdidas para sí mismos, afectando negativamente a los resultados y las relaciones entre las partes (Ramírez-Marín et al., 2011a, 2011b).

Un hallazgo novedoso es que los negociadores procesan de forma diferente las negociaciones seriadas en función de sus motivos sociales. Así, los prosociales consideran más justas las negociaciones con ganancias crecientes, mientras que las personas egoístas consideran más justas las decrecientes (Ramírez-Marín et al., 2011a, 2011b). Del mismo modo, y de forma paradójica, las personas prosociales reclaman más cantidad de valor cuando se encuentran en desventaja que las personas egoístas (Ramírez-Marín et al., 2011a, 2011b).

Comparación social. Además, los negociadores también valoran la bondad de un acuerdo en una negociación secuencial en función del proceso de comparación social que se genere a partir de los resultados (Ramírez Marín et al., 2011a). En el caso de negociaciones repetidas, existen dos fuentes posibles de comparación: la intrapersonal y la interpersonal. La primera se refiere a lo que los individuos van alcanzando en una serie de negociaciones, puede ser una secuencia de resultados crecientes o decrecientes. La segunda hace referencia a los resultados propios respecto a los resultados de la contraparte (Thompson, 2012). Los individuos realizan, en mayor medida, comparaciones entre los beneficios obtenidos para sí mismos y los obtenidos por la contraparte, de forma que resultados conjuntos bajos son mejor valorados si las ganancias propias y del adversario son igualitarias, mientras que resultados conjuntos elevados son peor valorados si las ganancias individuales no están equilibradas (Ramírez Marín, 2011).

En definitiva, los principales hallazgos encontrados de forma recurrente en esta serie de investigaciones son: a) las secuencias crecientes superan a las decrecientes tanto en la calidad de los acuerdos alcanzados como en el capital social resultante de la negociación, b) las personas prosociales y egoístas procesan de forma diferente las negociaciones seriadas, c) los hallazgos más interesantes aparecen cuando los

negociadores se encuentran en situación de desventaja. En este caso, las personas prosociales perciben las secuencias crecientes como más justas mientras que las personas egoístas perciben las secuencias decrecientes como más justas. Como hemos constatado en esta serie de estudios, las situaciones de crisis, o de pérdidas constantes en la cantidad de recursos disponibles para la negociación, tienen un potencial investigador importante: provocan que las personas prosociales se comporten de forma contraria a lo esperado, reclamando más valor que las personas egoístas, son percibidas como justas por las personas egoístas, y tienen un potencial mucho menor en la calidad de los acuerdos que los contextos de ganancias crecientes, a pesar de que los recursos disponibles sean los mismos.

2. El representante de los trabajadores como figura clave en el diálogo social: su comportamiento en el conflicto organizacional

La Comisión Europea promueve las relaciones laborales cooperativas y un diálogo social constructivo para limitar las consecuencias negativas de la crisis que afecta actualmente a los países europeos (Comisión Europea, 2010). En particular, España es uno de los países miembros de la Unión Europea en los que esta crisis ha impactado en mayor medida (Carballo-Cruz, 2011; Ortega y Penalosa, 2012). La mayor consecuencia a nivel social y económico de esta crisis se plasma en la subida del índice de desempleo que supera el 25% (era menor al 10% en 2006) (Instituto Nacional de Estadística, INE, 2013). Ante este dramático escenario nos surgen dos cuestiones: ¿Cómo se comportan los agentes sociales en el diálogo social? ¿Qué factores influyen en este comportamiento? Para responder a estas cuestiones el grupo de investigación INDRHO se ha centrado en analizar los factores a nivel nacional, organizacional e individual que influyen en su comportamiento como vía para la consecución de un diálogo social constructivo y relaciones laborales cooperativas. Estos análisis se han llevado a cabo teniendo en cuenta la perspectiva de los representantes de los trabajadores (RT). Actualmente se están realizando estos análisis desde la perspectiva de la dirección, pero de esta segunda parte no podemos aún aportar datos.

Estos estudios se enmarcan dentro del proyecto europeo New European Industrial Relations (NEIRE), en el que INDRHO participa desde el año 2009. Este proyecto de investigación financiado por la Comisión Europea (ref. VS/2012/0416 y VS/2010/0376) y el Gobierno de España (PSI2008/00503 y PSI 2011/29256) tiene como objetivo principal la mejora de la calidad del diálogo social en Europa como herramienta para la innovación. Para ello analizamos como actúan y negocian los representantes de los trabajadores así como los de la dirección en su rol de agentes sociales. Consideramos que el sistema de relaciones laborales del país y su cultura están íntimamente relacionados con el comportamiento de los agentes sociales. Por tanto, con el fin de analizar las diferencias culturales, hemos creado un consorcio académico con socios de 11 países europeos: Bél-

gica, Dinamarca, Estonia, Francia, Alemania, Italia, Polonia, Portugal, España, Holanda y Reino Unido. Como resultado de esta cooperación se ha publicado un texto con los resultados obtenidos: [Munduate, L., Euwema, M., y Elgoibar, P. (ed.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill].

ANALIZANDO LA PERSPECTIVA DE LOS/AS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

En las organizaciones, los/as RTs juegan un papel esencial en el diálogo social, representando a los/as trabajadores/as en las negociaciones, los conflictos organizacionales y los procesos de toma de decisiones con la dirección (Munduate, Euwema, y Elgoibar, 2012). En este sentido, la resolución de conflictos organizacionales y los acuerdos alcanzados depende en gran medida de la capacidad de los/as RT para gestionar dichos conflictos (Martínez Lucio, 2006). A pesar de la importancia de la figura del RT no hay apenas estudios empíricos o teorías psicológicas centradas en las conductas desplegadas por los/as RTs. Para comenzar vamos a explicar en mayor profundidad en que consiste el rol de los RT y cuáles son sus principales retos. A continuación, pasamos a describir su comportamiento y algunos factores a nivel cultural, organizacional e individual relacionados con el mismo.

Los/as RTs son trabajadores de la empresa que a su vez cuentan con un rol de representación a tiempo completo o tiempo parcial (Conchon, 2011). Representan a sus compañeros en los diferentes conflictos organizacionales y en los procesos de toma de decisiones con la dirección (Gold, 2011). En Europa, las principales tareas de representación vienen dadas por: a) asuntos disciplinarios; b) comité de empresa; c) convenio colectivo; y d) otros acuerdos del centro de trabajo (Conchon, 2011). Los RTs en Europa se encuentran ante el reto de adaptar su rol a las nuevas condiciones de trabajo cambiantes que se dan - en gran medida - debido a la globalización y la descentralización (Alonso y Martínez Lucio, 2006; Euwema, Munduate, y Elgoibar, 2012; Gold, Kluge, y Conchon, 2010; Martínez Lucio, 2006; Visser, 2010).

El proceso de globalización crea una mayor competencia entre las empresas, creando una presión para reducir costes laborales, lo que afecta a los/as trabajadores/as (Keune, 2008). Esta competencia a su vez aumenta la tendencia hacia la descentralización de los convenios desde el nivel sectorial al de empresa, con el fin de incrementar la adaptación de las nuevas condiciones de trabajo a la demanda (OECD, 2006; Visser, 2010). Debido al incremento de las negociaciones a nivel organizacional, los/as RTs juegan un papel principal en las mesas de negociación (García Serrano, 2009; Martínez Lucio y Weston, 2007; Plasman, Rusinek, y Rycx, 2007). Su capacidad para negociar nuevos acuerdos organizacionales resulta fundamental para defender los intereses de los trabajadores, especialmente ante el clima de crisis actual (Rocha, 2010). Mientras en el pasado eran los sindicatos los responsables de las negociaciones a nivel nacional y sectorial, y realizaban

acuerdos que afectaban a todo el sector, ahora estos acuerdos sirven solo como condiciones mínimas. Dentro del marco acordado a nivel nacional y sectorial, los RTs tienen la responsabilidad de negociar los acuerdos que mejoren esas condiciones mínimas. Por tanto, podemos decir que el éxito en las negociaciones a nivel organizacional depende en gran medida de las capacidades de los RTs para gestionar estas negociaciones (Alonso y Martínez Lucio, 2006; Nauta y Janson, 2012).

Otra aportación importante de los/as RTs en las nuevas relaciones laborales, recae en poner sobre la mesa nuevas ideas para la mejora de la organización, ya que muchas veces son ellos/as los/as más cercanos al producto o servicio (Bacon y Blyton, 1999; Comisión Europea, 2010; Stuart y Martínez Lucio, 2002). Por ello, los/as RTs pueden contribuir a la mejora de la productividad organizacional (Comisión Europea, 2011). Además, los RTs tienen la oportunidad no solo de entender los problemas de sus compañeros/as sino de influir en sus actitudes y puntos de vista (Batstone, Boraston, y Frenken, 1977; Buttigieg, Deery, y Iverson, 2008). Esto coloca a los RTs como interlocutores de intereses materiales y culturales, lo que influye en el clima social de la empresa y por tanto en las relaciones laborales (Miguelez, 1995).

EL COMPORTAMIENTO DE LOS RT Y SUS ANTECEDENTES

En este apartado se presentan los resultados de cinco estudios empíricos que se han llevado a cabo utilizando datos recogidos de 2.394 RTs en España, Bélgica, Dinamarca, Alemania, y Holanda. En el primer estudio, analizamos el patrón de comportamiento de los RT en los cinco países, y analizamos su relación con el clima de relaciones laborales en el país. En el segundo estudio, examinamos la influencia de la confianza en la dirección en el comportamiento de los/as RTs en España. En el tercero, la relación entre el apoyo del sindicato y el comportamiento ante el conflicto de los RT españoles. El cuarto estudio está centrado en el compromiso de los RT hacia la empresa y el sindicato, llamado compromiso dual, en España y Alemania. Analizamos la relación entre el compromiso dual y las relaciones cooperativas entre los/as RTs y la dirección. En nuestro último estudio, analizamos las diferencias de género en el apoyo social percibido y el comportamiento ante el conflicto en mujeres y hombres RT en España y Holanda, así como el apoyo social como antecedente del comportamiento (Elgoibar, 2013).

El comportamiento en el conflicto de los representantes de los trabajadores. El conflicto es la reacción de una persona ante la percepción de que las aspiraciones propias y las de la otra parte no pueden ser logradas simultáneamente (Deutsch, 1973; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Rubin, Pruitt, y Kim, 1994; Van de Vliert, 1997). Para estudiar el comportamiento en el conflicto de los/as RTs hemos seguido la teoría del comportamiento conglomerado (Conglomerate Conflict Behavior, CCB) (Van de Vliert, Euwema y Huismans, 1995). La teoría del CCB define el comportamiento en el conflicto como un conglomerado de comportamientos de forma simultánea o secuencial (Euwema y Van Emmerik, 2007; Medina y Benítez, 2011; Munduate et

al., 1999). La principal razón por la que las personas combinamos diferentes comportamientos viene dada por el hecho de que los conflictos conllevan intereses mixtos (Euwema, Van de Vliert y Bakker, 2003; Euwema y Van Emmerik, 2007). La validez de la teoría CCB se ha confirmado en diferentes países, no obstante, no ha sido estudiada en una muestra formada por RTs (Medina y Benítez, 2011; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Van de Vliert, Nauta, Giebels, y Janssen, 1999). Los resultados muestran que los/as RTs combinan los estilos de integración y dominación cuando se enfrentan a conflictos organizacionales, resultando dos estilos predominantes: un estilo con tendencia a competir (mayor utilización de dominación) y otro estilo con tendencia a la cooperación (mayor utilización de integración). Este resultado confirma que en la práctica estos estilos pueden ocurrir de forma simultánea o secuencial, validando la teoría del CCB (Van de Vliert et al., 1995). Una explicación a este resultado está relacionada con el rol de los/as RTs. Los/as RTs tienen el interés de resolver conflictos de forma constructiva con la dirección de la empresa y al mismo tiempo, tienen la responsabilidad de defender los intereses de los/as trabajadores/as. Con este propósito, los RTs utilizan ambos comportamientos de forma secuencial o simultánea. Estudios previos han concluido que esta combinación contribuye a la efectividad del comportamiento (Van de Vliert, Nauta, Euwema, y Janssen, 1997).

La relevancia del contexto cultural en el comportamiento del conflicto de los/as RTs. Tal y como confirman estudios previos, el contexto cultural en el que ocurre el conflicto, conduce a las partes a utilizar comportamientos más competitivos o más cooperativos (Alper, Tjosvold y Law, 2000; Deutsch, 2006). Así, en los resultados del estudio podemos observar que en países con relaciones industriales más cooperativas (como por ejemplo Bélgica, Dinamarca, Alemania y Holanda) los/as RTs tienden a estilos de conflicto más cooperativos. Por el contrario, en países con relaciones industriales más competitivas (España), los/as RTs tienden a utilizar estilos que incluyen un alto nivel de dominación e integración.

La confianza de los/as empleados/as y el comportamiento en el conflicto de los/as RTs. En este estudio se analiza el nivel de confianza que los/as empleados/as tienen en la dirección como antecedente al comportamiento de los RTs. Estudios previos que analizan la relación entre confianza y conflicto, describen que un nivel bajo de confianza entre las partes está relacionado con comportamientos más competitivos (Hempel, Zhang y Tjosvold, 2009; Kimmel, Pruitt, Magenau, Goldband y Carnevale, 1980). Nuestro estudio añade a esta literatura que también los agentes, tales como RTs, utilizan un comportamiento más competitivo si perciben poca confianza de sus representados/as en la dirección. En el caso de España, los resultados muestran que la percepción de poca confianza en la dirección condiciona un mayor uso del comportamiento de dominación en los RTs. Una explicación a este resultado está relacionada con el clima de relaciones competitivas entre ambas partes – trabajadores y dirección-. En España, los/as RTs no quieren ser vistos como “aliados/as de los enemigos” y por tanto si perciben un clima de poca confianza de los/as trabajadores/as en la dirección, dejan de cooperar con la dirección.

El apoyo sindical como antecedente del comportamiento en el conflicto. Este estudio concluye que la percepción del apoyo sindical por parte de los/as RTs está relacionado con su comportamiento en el conflicto. La percepción de apoyo sindical en los/as RTs españoles/as muestra una relación positiva con comportamientos de dominación así como de integración. Este resultado ayuda a reflexionar sobre la influencia de los sindicatos en las organizaciones. En este sentido se deduce que el rol que juegan los sindicatos en la formación de los/as RTs, es esencial para la cualificación de los/as RTs. Y esta cualificación conduce a la utilización de comportamientos asertivos en el conflicto, es decir, de dominación e integración. Esta conclusión tiene una especial utilidad para los sindicatos, ya que pueden entender el impacto de su apoyo en sus RTs y concentrarse por tanto en ofrecer formación de calidad ya que esto favorece a la efectividad de los/as RTs en los conflictos organizacionales.

El compromiso dual de los RTs y las relaciones laborales cooperativas. El compromiso dual (con la empresa y con el sindicato) ha sido relacionado con el clima de relaciones laborales, concluyendo que las relaciones cooperativas entre dirección y sindicatos favorecen al compromiso dual de trabajadores/as sindicalistas (Angle y Perry, 1986; Gordon y Ladd, 1990; Magenau, Martin y Peterson, 1998). Aquí hemos estudiado la relación entre el compromiso dual de los/as RTs y las relaciones cooperativas entre la dirección y los RTs en España y Alemania. Nuestro estudio confirma el fenómeno del compromiso dual en RTs en ambos países, mostrando que el compromiso con la empresa y con el sindicato de los/as RTs están positivamente relacionados. Los/as empresarios/as muchas veces temen que los trabajadores activos en los sindicatos, tales como RTs, no están interesados/as en el bienestar de la organización. Este resultado muestra que los/as RTs están comprometidos tanto con la empresa como con el sindicato.

Sin embargo, la diferencia entre ambos países viene dada por las diferentes combinaciones de este compromiso dual. Mientras en Alemania, un mayor compromiso con el sindicato (que con la empresa) promueve relaciones más cooperativas con la dirección, en España, se observa que un mayor compromiso con el sindicato (que con la empresa) perjudica esta cooperación.

El género de los RTs y su comportamiento en el conflicto. Finalmente, hemos estudiado la influencia del género en la percepción de apoyo social como RTs y en su comportamiento en el conflicto en España y Holanda. El resultado muestra que la desigualdad de género entre RTs sigue existiendo en España, mientras que no se da en Holanda. En concreto, las mujeres RTs en España perciben menos apoyo social de sus compañeros/as que los hombres RTs. Además, nuestro estudio indica que la percepción de apoyo social está negativamente relacionada con el comportamiento de servilismo en el caso de las mujeres RTs en España. Como agentes, la percepción de apoyo por parte de sus compañeros/as afecta a su comportamiento y apoderamiento, y como mujeres en un contexto tradicionalmente masculino, este apoyo es particularmente necesario.

Además, nuestro estudio añade a las investigaciones previas sobre las diferencias de género en el comportamiento en el conflicto, que los hombres y mujeres RTs no se diferencian en su uso sobre comportamiento de servilismo. Podemos por tanto decir que generalmente las mujeres RTs no ceden más que los hombres RTs, contradiciendo estereotipos tradicionales.

La dirección y los trabajadores son interdependientes bajo los principios europeos de diálogo social. Reconocer y promover esta interdependencia es un reto esencial si queremos conseguir relaciones laborales más cooperativas. Particularmente, en tiempos de crisis y ante un dramático aumento del desempleo, mantener este objetivo es difícil. A través de estos estudios consideramos dos puntos claves en los que la dirección y los/as RTs deben trabajar de forma conjunta: a) incluir los intereses de los/as trabajadores/as en el proceso de toma de decisiones; y b) generar confianza entre las partes. La falta de confianza entre las partes puede ocasionar un ambiente autoritario en las organizaciones, dificultando el diálogo social (Euwema, Munduate y Elgoibar, 2012).

El diálogo social y la innovación necesitan de esfuerzos por parte de la dirección y los/as trabajadores/as, representados por los RTs. Es por ello que actualmente estamos llevando a cabo este estudio desde la perspectiva de la dirección, en concreto analizando sus expectativas y experiencias con los/as RTs como agentes sociales. Consideramos esencial que ambas partes se entiendan entre ellas y del mismo modo entiendan los beneficios de una relación constructiva y del uso del diálogo social como instrumento clave para conseguir innovación social (Euwema, Munduate y Elgoibar, 2012).

REFERENCIAS

- Alonso, L. E., & Martínez Lucio, M. (2006). *Employment relations in a changing society*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*, 625-642.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labour-management relationship climates. *Academy of Management Journal, 29*, 31-50.
- Bacon, N., & Blyton, P. (1999). Co-operation and conflict in industrial relations: What are the implications for employees and trade unions? *International Journal of Human Resource Management, 10*, 638-654.
- Batstone, E., Boraston, I., & Frenkel, S. (1977). *Shop stewards in action*. Oxford: Blackwell.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict's consequences: Effects of social motives on post-negotiation creative and convergent group functioning and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 358-374.
- Beersma, B., De Dreu, C. K. W., & Ten Velden, F. S. (2005). Negotiation and post-negotiation performance in teams: A motivational analysis. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim

- (Eds.), *Research in Management* (Vol. 4), (pp. 145-170). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: towards a contingency approach. *Academy of Management Journal*, *46*, 572-590.
- Buttigieg, D. M., Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2008). Union mobilization: A consideration of the factors affecting the willingness of union members to take industrial action. *British Journal of Industrial Relations*, *46*(2), 248-267.
- Carballo-Cruz, F. (2011). Causes and consequences of the Spanish economic crisis: Why the recovery is taken so long? *Panoeconomicus*, *3*, 309-328.
- Carnevale P. J., & Pruitt, D. G. (1992) Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, *43*, 531-582.
- Conchon, A. (2011). *Board-level employee representation rights in Europe: Facts and trends*. Report 121. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- De Dreu, C.K.W., & Boles, T. (1998). Share and share alike or Winner take all? The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *76*, 253-276.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiations: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*, 889-905.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K., & Euwema, M. C. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*, 927-943.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. Coleman, y E. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco, CA: John Wiley y Sons.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, Universidad de Lovaina (Bélgica) and Universidad de Sevilla (España). Tesis doctoral.
- European Commission (2010). *Industrial relations in Europe 2010*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Euwema, M.C., & Van Emmerik, I.J.H. (2007). Intercultural competencies and conglomerated conflict behavior in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations*, *31*, 427-441.
- Euwema, M., Munduate, L., & Elgoibar, P. (2012). The future of the employee representatives in a changing Europe. In L. Munduate, M. Euwema, y P. Elgoibar (Eds.), *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp. 105-109). Madrid: McGraw-Hill.
- Euwema, M.C., Van de Vliert, E., & Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, *14*, 119-139.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Husted Medvec, V. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 1131-1140.
- García Serrano, C. (2009). Job satisfaction, union membership and collective bargaining. *European Journal of Industrial Relations*, *15*, 91-111.
- Gold, M. (2011). Taken on Board: An Evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, *17*, 41-56.
- Gold, M., Kluge, N., & Conchon, A. (2010). In the union and on the board: *Experiences of board-level employee representatives across Europe*. ETUI, Brussels.
- Gordon, M.E., & Ladd, R.T. (1990). Dual allegiance: Renewal, reconsideration and recantation. *Personnel Psychology*, *43*, 37-69.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 41-65.
- Johnson, W. R., & Johnson, G. (1992). Differential predictors of union and company commitment: parallel and divergent models. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, *29*, 1-12.
- Johnson, W. R., Johnson, G. J., & Patterson, C. R. (1999). Moderators of the relationship between company and union commitment: A meta-analysis. *Journal of Psychology*, *133*, 85 - 103.
- Kabanoff, B., & Van de Vliert, E. (1993). Behavior symmetry in conflict dyads and its relation to interpower and conflict outcomes. Paper presented to the Sixth Annual Conference of the International Association for Conflict Management. Houthalen, Belgium.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, *39*, 341-350
- Kainer, J. (2006). *Gendering union renewal: Women's contributions to labour movement revitalization*. *Gender and Work Database*. Retrieved from www.genderwork.ca
- Kaminsky, M., & Yakura, E. K. (2008). Women's union leadership: Closing the gender gap. *Working USA: The Journal of Labor and Society*, *11*, 459-475.
- Karakowsky, L., & Miller, D. L. (2005). Negotiator style and influence in multi-party negotiations: Exploring the role of gender. *Leadership y Organization Development Journal*, *27*, 50-65.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, *37*, 3-17.
- Katzenstein, P. J. (1985). *Small states in world markets: Industrial policy in Europe*. Ithaca: Cornell University Press.
- Keener, E., Strough, J., & DiDonato, L. (2012). Gender differences and similarities in strategies for managing conflict with friends and romantic partners. *Sex Roles*, *67*, 83-97.

- Keune, M. J. (2008). Introduction: wage moderation, decentralization of collective bargaining and low pay. In M. J. Keune and B. Galgoczi (Eds.), *Wages and wage bargaining in Europe: developments since the mid-1990s*. Brussels: ETUI.
- Kimmel M., Pruitt D., Magenau J., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. (1980). Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- Loewenstein, G. F., & Prelec, D. (1993). Preferences for sequences of outcomes. *Psychological Review*, 100, 91-108.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and Unilateral Commitment Among Union Stewards and Rank-and-File Union Members. *Academy of Management Journal*, 31, 359-376
- Martínez Lucio, M., y Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*. London: Routledge.
- Martínez Lucio, M. (2006). Introduction: Employment relations in a changing society. In L. E. Alonso & M. Martínez Lucio (Eds.), *Employment relations in a changing society: Reassessing the post-fordism paradigm*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Medina, F. J., & Benítez, M. (2011). Effective behaviors to de-escalate organizational conflicts in the process of escalation. *Spanish Journal of Psychology*, 14, 35-50.
- Messick, D. M., & McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Migueluez, F. (1995). Las organizaciones sindicales. En C. Prieto y F. Migueluez (Eds.), *Las relaciones laborales en España* (pp. 213-231). Madrid: Siglo XXI.
- Moran, S., & Ritov, I. (2006). Experience in integrative Negotiations: What needs to be learned? *Journal of Experimental Social Psychology*, 43,77-90.
- Munduate, L. y Medina, F. J. (2009): *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide
- Munduate, L., Euwema, M. C., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., & Euwema, M. C. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Nauta, A., & Janson, M. (2012). Flexibility: A dragon with multiple heads. In L. Munduate, M. C. Euwema & P. Elgoibar (Eds), *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ortega, E., & Penalosa, J. (2012). *The Spanish economic crisis: Key factors and growth challenges in the Euro Area*. Documentos Ocasionales 1201. Madrid: Banco de España.
- Plasman, R., Rusinek, M., & Rycx, F. (2007). Wages and the bargaining regime under multilevel bargaining: Belgium, Denmark and Spain. *European Journal of Industrial Relations*, 13, 161- 180.
- Ramírez Marín, J. (2011). *Negotiating for better or worse. Motivation and social comparison processes*. Universidad de Sevilla: Tesis doctoral
- Ramírez-Marín, J. Y., Steinel, W. y Medina, F. J. (2009). Negociadores a través del tiempo: Evidencias de comparación social. *XI Congreso Nacional de Psicología Social*. 1-3 de Octubre 2009, Tarragona, España.
- Ramírez-Marín, J. Y., Steinel, W., & Medina F. J. (2010). Interpersonal Comparison for Better or for Worse: the Effects of Social Motivation in Negotiations over Time. *International Association of Conflict Management (IACM)* Junio 24-27, Boston, MA.
- Ramírez-Marín, J. Y., & Brett J.M. (2011). Relational Construal in Negotiation: Propositions and Examples from Latin and Anglo Cultures. *International Association of Conflict Management (IACM)* Julio 2-7, Estambul, Turquía
- Rocha, S. R. (2010). Shop stewards as coordinators of employee-driven innovation (EDI): Implications for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16, 185-196.
- Rubin, J., Pruitt, D. G., & Kim, S. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steinel, W., Abele, A. E., & De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of experience and advice on process and performance in negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 10, 533-550.
- Stuart, M., & Martínez-Lucio, M. (2002) Social Partnership and the Mutual Gains Organization: Remaking Involvement and Trust at the British Workplace. *Economic and Industrial Democracy*, 23, 177 -200.
- Thompson, L. (2012). *The mind and the heart of the negotiator*. Boston: Pearson.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour*. London: Psychology Press.
- Van de Vliert E., Euwema M. C., & Huismans S.E. (1995) Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, M. C., & Janssen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing. In C. De Dreu and E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*, (pp. 38-52). London: Sage.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.

RIESGOS PSICOSOCIALES Y ACCIDENTABILIDAD LABORAL: INVESTIGACIÓN Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

PSYCHOSOCIAL RISKS AND WORK-RELATED ACCIDENTS: RESEARCH STUDIES AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Amparo Osca¹, Blanca López-Araujo¹, Pilar Bardera¹, Begoña Urien², Vicente Díez³ y Cándido Rubio¹

¹UNED. ²Universidad Pública de Navarra. ³Universidad Politécnica de Valencia

Los accidentes de trabajo constituyen un problema importante por sus graves consecuencias. Las cifras sobre los daños personales y los costes económicos justifican su estudio, sin embargo, diferentes razones (múltiples variables implicadas, mortandad experimental, dificultad de acceder a datos, etc.) explican que no sea atractivo para los investigadores. Aún así los estudios han aumentado en los últimos años, tanto en nuestro país como en los de nuestro contexto. La crisis económica ha agravado el problema al aumentar la precariedad del empleo. Este artículo recoge los principales resultados de dos proyectos de investigación llevados a cabo en el Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones de la UNED sobre accidentabilidad laboral. El primero con soldados profesionales, y el segundo en dos sectores de especial peligrosidad, la construcción y la agricultura. Siguiendo clasificaciones previas que distinguen entre variables personales, del puesto de trabajo y de la organización, se revisan los principales modelos explicativos y los datos obtenidos. El artículo finaliza con una serie de recomendaciones prácticas para mejorar la investigación y la praxis en la prevención de accidentes.

Palabras clave: Accidentabilidad laboral, Crisis económica, Militares, Construcción, Agricultura.

Work-related accidents are a problem of extreme importance due to their serious consequences. Available data on the level of personal injuries and on the economic cost of work accidents justify their study. However, the amount of variables involved, the difficulty of accessing data and "experimental mortality", among other reasons, may explain why this field is not a highly attractive one for researchers. Nevertheless, over the last few years, research studies related to this area have significantly increased not only in our country but also in neighbouring countries. The economic crisis has worsened this problem as employment has become more precarious. This article summarizes the principal results of two research projects carried out by the Social and Organizational Psychology Department of UNED on work-related accidents. The sample of the first study is made up of professional soldiers and the second, with workers from two especially dangerous sectors, construction and agriculture. Following previous classifications that distinguish between personal, job and organizational variables, we review the main models and data obtained. Several practical recommendations to improve the research in this field as well as the prevention of work-related accidents can be found at the end of this article.

Key words: Work-related accidents, Economic crisis, Military, Construction and agriculture.

La VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (2011) señala que el 69% de los encuestados responde que su trabajo presenta algún riesgo de accidente, y la cifra de accidentes de trabajo en el periodo entre octubre de 2009 y septiembre de 2010 fue de 560.105. Así, los accidentes laborales constituyen el principal riesgo para la salud, sobre todo en sectores como la construcción y la agricultura. Respecto a los costes, es difícil encontrar cifras oficiales, pero si los costes directos son elevados, los indirectos son todavía superiores, en una relación de 1 a 4 (para una revisión Sun, Paez, Lee, Salem y Daraiseh, 2006). Además, en estos momentos la crisis económica, agrava este problema pues supone un estresor más con consecuencias negativas en las condiciones laborales, en general y en la prevención de riesgos en particular (Bettio, Corsi, Lyberaki, Samek y Verashchagina, 2013). Estos datos justifican

la importancia de estudiar la accidentabilidad laboral, a pesar de su complejidad (múltiples variables implicadas, dificultad de acceder a muestras y datos, mortandad experimental, etc.). Este artículo tiene un doble objetivo. Primero, revisar la bibliografía sobre el tema, y segundo presentar los principales resultados de dos proyectos de investigación, del Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones de la UNED, sobre accidentabilidad en soldados profesionales y en dos sectores de especial peligrosidad, la construcción y la agricultura.

INVESTIGACIÓN SOBRE ACCIDENTABILIDAD LABORAL

Los accidentes de trabajo, según la Ley General de la Seguridad Social (Art. 115, LGSS), son los que ocurren al realizar los cometidos y funciones del puesto, los que se producen en los trayectos hasta el lugar donde se trabaja (*in itinere*) y aquellas enfermedades profesionales que no han sido previamente catalogadas como tales, pero se consideran consecuencia del trabajo. No obstante, dado que la investigación identifica antecedentes distintos para cada uno de estos tres consecuentes, hay que aclarar que esta revisión se centra en los dos primeros.

Correspondencia: Amparo Osca. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. UNED. E-mail: aosca@psi.uned.es

Desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la mayor parte de la investigación se ha centrado en dos bloques de variables antecedentes: del puesto de trabajo y de la organización (para una revisión Osca y López-Araujo, 2012), aunque ya hay modelos que ofrecen visiones más integradoras como veremos. Un *puesto de trabajo* bien diseñado y que reduzca los riesgos físicos, ergonómicos y psicosociales, previene los problemas de salud laboral, en general, y los accidentes en particular. Dos son los riesgos psicosociales más estudiados al respecto, la sobrecarga de trabajo y la falta de autonomía, que se vinculan en la conocida teoría Demandas-Control de Karasek y Theorell (1990). Desde el punto de vista de la accidentabilidad, la influencia de estos estresores se da en una doble vía, directa, ya que son dos fuentes de estrés importantes, e indirecta a través de terceras variables. Por ejemplo, las elevadas demandas generan fatiga (Strauch, 2010) y errores cognitivos (Day, Brasher y Bridger, 2012) que, a su vez, son precursores de los accidentes.

No obstante, ya se han propuesto modelos que ofrecen visiones más integradoras, como el de Goldenhar, Williams y Swanson (2003) para el sector de la construcción y el de Hävold (2007) sobre variables culturales y orientación hacia la seguridad.

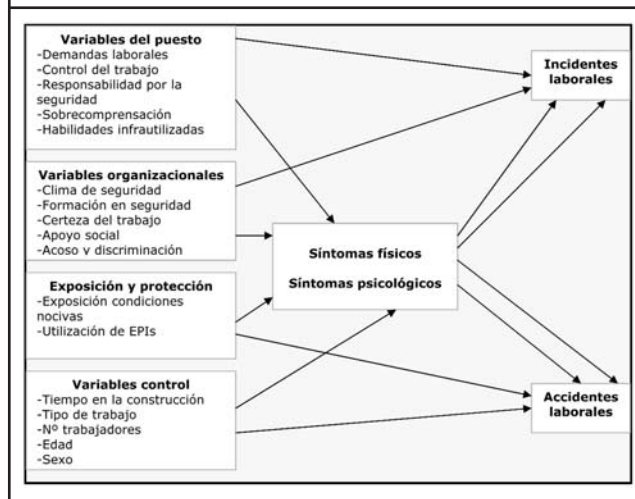
El modelo de Goldenhar, Williams y Swanson (2003) explica los accidentes e incidentes laborales considerando como antecedentes, variables del puesto y de la organización, y como variables mediadoras, el malestar físico y psicológico. Como se puede comprobar (Figura 1), la primera categoría de antecedentes son las características del puesto de trabajo que incluye aspectos como las demandas laborales, la autonomía en el trabajo, etc. La segunda se refiere a las variables organizacionales, como el clima de seguridad, la formación, el apoyo, etc. La tercera comprende las horas de exposición a condiciones nocivas (ruido, temperaturas, etc.) y la utilización de equipos de protección (mascarillas, etc.). Finalmente, en la cuarta categoría aparecen variables control, como el tiempo trabajando en el sector, la edad y el sexo de los trabajadores. Según estos autores, la investigación muestra que los antecedentes de su modelo influyen en la aparición de síntomas físicos y psicológicos y, a la vez que estos síntomas, pueden actuar como mediadores entre los antecedentes y los accidentes/incidentes laborales. Específicamente en el sector de la construcción, se ha comprobado que los síntomas físicos o psicológicos pueden actuar como mediadores entre los estresores del trabajo y los accidentes (Siu, Phillips y Leung, 2004). Según Goldenhar, esto se podría explicar a partir de la *Teoría de modificación del estrés* pues aspectos como la preocupación o la ansiedad pueden hacer que se preste menos atención al trabajo, aumentando la probabilidad de accidentarse y/o de tener incidentes. En nuestro contexto, también Oliver, Cheyne, Tomas y Cox (2002) constatan el papel mediador de la salud entre diferentes aspectos organizacionales, como el apoyo social y el clima de seguridad, y los accidentes laborales.

El modelo de Hävold (2007) estudia el papel de los factores organizacionales, culturales y contextuales, en las actitudes y los comportamientos relacionados con la seguridad. Concretamente, selecciona los doce factores más citados en la literatura: las normas de seguridad, la divulgación de la cultura de la seguridad, el aprendizaje de esa cultura, los sistemas de comunicación, el compromiso de la gerencia, la justicia organizacional, el conflicto entre las demandas de la organización y la seguridad, las condiciones laborales, la satisfacción con las medidas de seguridad, la formación en seguridad, la satisfacción con el trabajo y el *fatalismo*, como medida cultural. A partir de un estudio en 10 países, examina las relaciones entre la cultura nacional y las actitudes de los empleados hacia la seguridad. Sus resultados muestran, en primer lugar, que en todos los países la cultura nacional se relaciona con la cultura de seguridad de la organización, y que los valores culturales influyen sobre las actitudes de los empleados, de forma que los empleados de países con elevada *distancia de poder* y *rechazo a la incertidumbre* es más frecuente que sigan las órdenes y cumplan los procedimientos de seguridad que aquellos con valores culturales diferentes. Metaanálisis posteriores han corroborado estos resultados (Mearns y Yule, 2009).

ACCIDENTABILIDAD EN SOLDADOS PROFESIONALES

Ser soldado se considera una profesión de riesgo y una fuente importante de estrés (p. ej. Harrington, Bean, Pintello y Matthews, 2001) con consecuencias sobre la salud laboral y la accidentabilidad. Además, las nuevas exigencias planteadas a los ejércitos de los países occidentales aumenta la importancia de este tema (Gee, 2007). En esta línea, en una primera investigación (Bardera, Osca y González-Camino, 2002), analizamos el peso del estrés y la salud laboral, medida a través del agotamiento emocional y la insatisfacción laboral, en la tasa de acci-

FIGURA 1
MODELO MULTIPREDICTOR DEL ESTRÉS-ACCIDENTABILIDAD
LABORAL DE GOLDENHAR Y COLS. (2003)



dentos (en el trabajo e *in itinere*) en una muestra de 203 militares españoles. Según los resultados, el agotamiento emocional y la insatisfacción laboral explicaban un 10.3% de la varianza del número de accidentes en el trabajo, sin embargo, estas variables no se relacionan con los accidentes *in itinere*.

En un estudio posterior (López-Araujo, Osca y Rodríguez-Muñoz, 2006), analizando un mayor número de variables y planteando relaciones más complejas, estudiamos siete fuentes de estrés laboral y la intervención de la implicación con el trabajo como variable moduladora, se relacionan con los accidentes y si estas relaciones son directas o están moduladas por variables personales, y en concreto, por el grado implicación con el trabajo. La idea era que los soldados más implicados estarían más atentos a las normas, en general, lo que reduciría la probabilidad de accidentarse. Con una muestra de 779 soldados profesionales de las Fuerzas Armadas españolas, el estudio mostró que el estresor más importante para predecir los accidentes laborales era el debido a la *estructura y al clima organizacional*, de forma que, el estrés causado por las características y el diseño de la organización, la falta de comunicación o la escasez de recursos, se vincula con un mayor número de accidentes durante la jornada de trabajo. Como el estudio anterior, los accidentes *in itinere* se relacionaban con otros antecedentes, concretamente con el conflicto entre la vida familiar y laboral y con las dificultades para progresar en la carrera profesional.

Además, y como se planteó, la implicación con el trabajo actúa de forma directa sobre la tasa de accidentalidad, e indirecta, como variable moduladora. En la Figura 2, se puede observar que el estrés por los *factores intrínsecos al trabajo* no influye en los accidentes laborales, si el soldado tiene una baja implicación con el trabajo, sin embargo, cuando el estrés es elevado y los empleados tienen una menor implicación, el número de accidentes laborales es mayor.

Siguiendo esta misma línea argumental, Bardera (2010) ana-

liza el papel del estrés por las demandas del trabajo (evaluado a través de las demandas en habilidades físicas, mentales, sociales y de autocontrol y resistencia a la frustración), y otra variable personal relevante en la investigación psicológica, la percepción de autoeficacia profesional (evaluada a través de la autoeficacia en habilidades físicas, mentales, sociales y de autocontrol y resistencia a la frustración). Las relaciones directas indican que las relaciones más importantes son con las demandas en autocontrol y resistencia a la frustración, en sentido positivo, y con habilidades de autocontrol y resistencia a la frustración, en sentido negativo. Respecto a las relaciones moduladas, encuentra también que, cuando las demandas son bajas no hay diferencias entre los que tienen alta y baja percepción de autoeficacia, sin embargo, cuando las demandas son altas, tienen más accidentes los que se perciben menos autoeficaces.

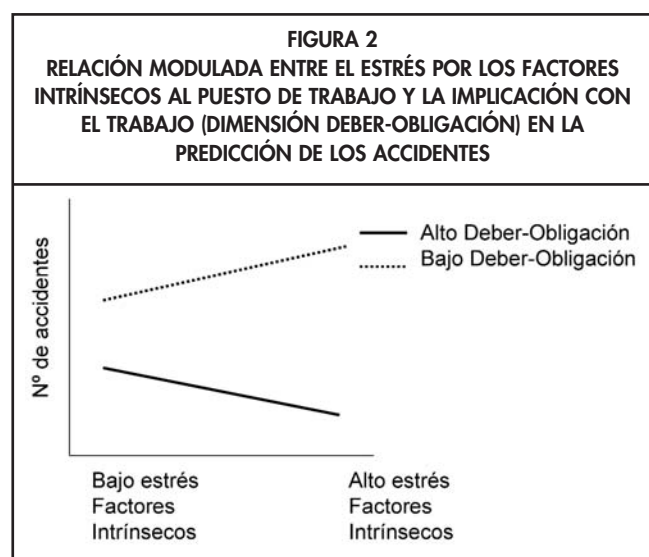
ESTUDIO DE LA ACCIDENTABILIDAD EN LA AGRICULTURA Y LA CONSTRUCCIÓN

Como se ha señalado, la construcción y la agricultura son dos ocupaciones de elevada siniestralidad laboral. A continuación se presentan algunos de los principales resultados obtenidos con estas muestras.

Accidentabilidad en una muestra de agricultores

Según los resultados de la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo los riesgos profesionales no se distribuyen de forma homogénea en la población activa, pues hay sectores particularmente peligrosos como la agricultura. También los trabajadores de pequeñas y medianas empresas y con empleos precarios están más expuestos, pues es más difícil que cuenten con sistemas de prevención y protección adecuados, y concentran más problemas de salud laboral. Coincidiendo con esto, los resultados obtenidos con una muestra de 261 agricultores de todo el estado español, indican que los agricultores que trabajan por cuenta propia tienen significativamente puntuaciones más altas en control de su trabajo, pero también tienen una mayor responsabilidad y, en línea con lo planteado con anterioridad, un mayor número de accidentes laborales, que los que trabajan por cuenta ajena (López-Araujo y Osca, 2009a).

Respecto al estudio de los estresores propios del sector, y su peso sobre el malestar psicológico y físico, y sobre los accidentes, en línea con el modelo de Goldenhar, analizamos las demandas laborales, el control sobre el trabajo, la responsabilidad por la seguridad, la utilización de equipos de protección y la exposición a condiciones nocivas (López-Araujo y Osca, 2009b). Los resultados de las ecuaciones de regresión realizadas muestran que la *exposición a condiciones nocivas* es la variable que más peso tiene en la explicación de la ocurrencia de accidentes. Además, se encuentran tres interacciones significativas entre los estresores y la salud laboral. La primera interacción muestra que, cuando los agricultores no



tienen excesivas demandas, no hay diferencias en la tasa de accidentabilidad de agricultores con puntuaciones altas y bajas en malestar físico. Sin embargo, a medida que las demandas y el malestar físico aumentan, el número de accidentes se incrementa también. Al analizar la segunda interacción se ve que la menor tasa de accidentes se da cuando los agricultores tienen una baja exposición a condiciones nocivas y un malestar físico bajo pero, si no tienen una buena salud física, aunque haya una baja exposición a condiciones nocivas, su tasa de accidentes es más alta. La tercera interacción significativa muestra que, cuando el malestar psicológico y la exposición a condiciones nocivas son bajos se producen menos accidentes, pero a medida que la exposición a condiciones nocivas aumenta, el número de accidentes lo hace también y, de manera especial, cuando los agricultores se sienten mejor psicológicamente, lo que puede deberse a un exceso de confianza.

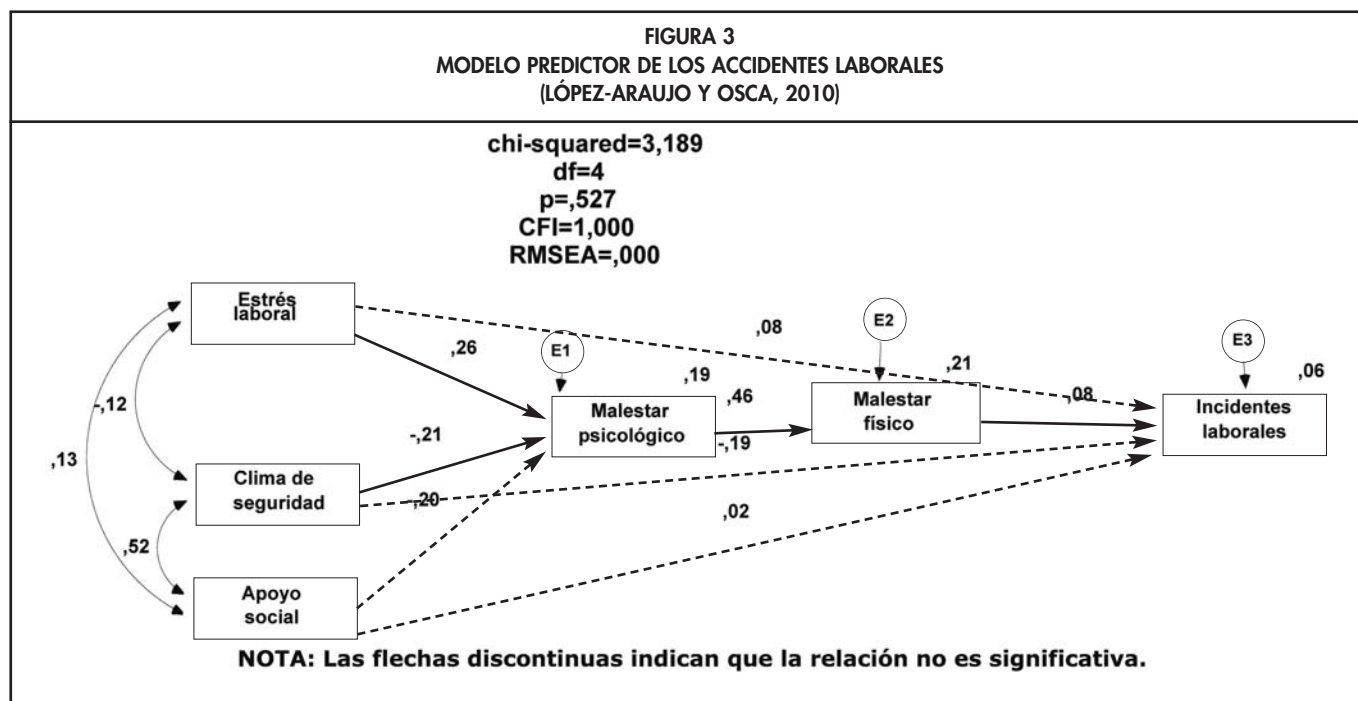
Accidentabilidad en una muestra de trabajadores de la construcción

La VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo resalta la peligrosidad del sector de la construcción, pero además plantea diferencias entre peones, especialistas, etc., ya que sus situaciones no serían comparables. López-Araujo y Osca (2009a) analizan las condiciones de trabajo de estos empleados. Los análisis de varianza realizados indican diferencias significativas en: control sobre el trabajo, responsabilidad por la seguridad, utilización de equipos de protección, clima de seguridad, formación en seguridad, apoyo social, malestar psicológico y *accidentes in itinere*. De modo que, en líneas generales, los trabajadores que presentan un mayor estatus

(encargados/jefes de obra) tienen unas mejores condiciones laborales que los de niveles inferiores (peones, albañiles y especialistas), y también una mejor salud y una menor tasa de accidentes.

En López-Araujo y Osca (2010), siguiendo a Goldenhar y su equipo, se analizan si tres de los cinco estresores planteados en su modelo (el clima de seguridad, el apoyo social y el estrés laboral), y dos variables mediadoras (el malestar psicológico y físico), como predictores de los accidentes e incidentes laborales (Figura 3). Así, a través de análisis de ecuaciones estructurales realizados con el programa LISREL se encuentra que el modelo presenta un buen ajuste ($\chi^2=12.19$, g.l.=12, $p=.43$, CMIN/DF=1.02, CFI=1, GFI=.97, AGFI=.93, RMSEA=.01), y todos los parámetros fueron significativos, a excepción del que refleja la relación entre el malestar físico y los incidentes laborales (flecha discontinua). Como se puede observar el estrés laboral, el clima de seguridad y el apoyo social se asocian significativamente y en la dirección esperada con el malestar psicológico. Asimismo, el malestar psicológico se relaciona positivamente con el malestar físico y, éste a su vez con los accidentes. Concretamente, el estrés laboral, el clima de seguridad y el apoyo social explican el 20% del malestar psicológico. A su vez, estas cuatro variables explican el 22% del malestar físico y, el modelo en conjunto, da cuenta del 7% de la accidentabilidad laboral de este grupo. Como se ve también, el modelo no ofrece valores significativos para la predicción de los incidentes laborales, lo que ya anticipaban Goldenhar y su equipo, para quienes accidentes e incidentes no tienen antecedentes similares, aspecto importante y que requiere estudios adicionales.

FIGURA 3
MODELO PREDICTOR DE LOS ACCIDENTES LABORALES
(LÓPEZ-ARAUJO Y OSCA, 2010)



CONCLUSIONES

A pesar del interés de la investigación realizada, creemos que nuestros datos deben tenerse en cuenta, considerando algunas de sus principales limitaciones. En primer lugar, las características de las muestras analizadas, formadas en su mayoría por hombres y con unos perfiles determinados. La necesidad de atender a otras variables, que contribuyan a explicar un mayor porcentaje de varianza de la accidentabilidad laboral (sociodemográficas, de personalidad, etc.), y por último, el uso de medidas de autoinforme por los sesgos que incorpora. No obstante, creemos que los datos recogidos pueden extrapolarse a las poblaciones de las que proceden, colectivos no atendidos suficientemente por la investigación, de ahí su interés. Acceder a "trabajadores con baja cualificación" requiere superar algunas dificultades (la validez de los datos aportados, su reticencia a participar, etc.), pero resulta fundamental si se quiere investigar este tema.

Para finalizar y, a la luz de los resultados presentados, creemos que la investigación y la praxis para reducir la accidentabilidad debería atender los siguientes aspectos.

- ✓ Incorporar el estrés laboral como riesgo psicosocial que puede originar accidentes, de forma directa, pero indirecta a través de su influencia sobre otras variables como la satisfacción o la salud laboral. La crisis económica y el incremento de los riesgos físicos y psicosociales (sobrecarga de trabajo, conflictos emocionales, inseguridad, etc.) que lleva asociados (Parent-Thirion, Vermeylen, van Houten, Lyly-Yrjänäinen, Biletta, Cabrita, y Niedhammer, 2012), auguran un aumento de la accidentabilidad laboral, que puede que no se refleje en las estadísticas, dada la caída de las tasas del empleo, pero que hay que considerar.
- ✓ Dado el carácter policausal de los accidentes y las múltiples variables y aspectos identificados por la investigación, habría que partir de aproximaciones integradoras que incorporen variables personales, del puesto y de la organización. Desde el ámbito de prevención, los programas para reducir la accidentabilidad deben controlar los estresores laborales pero también, identificar a aquellos empleados que, por sus características personales, son más susceptibles de accidentarse, según nuestros estudios: los menos implicados, menos autoeficaces, menos satisfechos y con una peor salud física y psicológica. En este sentido, identificar perfiles de riesgo en los procesos de selección y mejorar la formación, concienciando de la importancia de estas variables, serían medidas tendentes a combatir este problema.
- ✓ Realizar estudios longitudinales que permitan conocer de forma precisa los antecedentes de la accidentabilidad y a las relaciones que se dan entre las variables: relaciones reversas, recíprocas, etc. (Rubio y Osca, 2013). Así, hay que atender a la evolución temporal de las puntuaciones, lo que

facilitará la identificación, a corto, a medio y a largo plazo, de los factores psicológicos implicados en la génesis del estrés, la pérdida de salud y la accidentabilidad.

- ✓ También serán necesarias aproximaciones *multi-nivel* que permitan saber en qué nivel personal, grupal u organizacional se producen las relaciones, aspecto que todavía no se ha abordado en este ámbito. Esto, además de una cuestión teórica, tiene un gran valor aplicado (Chen, Bliese, y Mathieu, 2005), pues una vez que se sabe que una relación ocurre a *nivel grupal* se pueden introducir programas de intervención dirigidos a todos los miembros de una unidad con mayores garantías (p. ej. a través de programas de formación, concienciación, etc.). Por el contrario, en el caso de que las relaciones sólo ocurran a *nivel individual*, las intervenciones conjuntas no tendrían sentido. En nuestra investigación, los análisis grupales realizados sobre satisfacción laboral en unidades militares (Osca, Bardera y López-Araujo, 2010) indican, dada la relación entre la satisfacción laboral y la accidentabilidad, que es probable una aproximación multinivel a este tema.

Los programas en *seguridad basados en el cambio conductual* han resultado eficaces en diferentes contextos como la minería, el transporte y la aviación (para una revisión, Grindle, Dickinson y Boettcher, 2000). No obstante, el meta-análisis de Tuncel, Lotlikar, Salem y Daraiseh (2006) con 10.019 artículos, señala importantes problemas metodológicos pues sólo 13 cumplen los criterios para confirmar que sí habían sido eficaces para mejorar la seguridad. Por ello, recomiendan que los programas de intervención: 1) tengan en cuenta las necesidades específicas de los trabajos y los trabajadores sobre los que se van a aplicar; 2) introduzcan grupos control; 3) calculen la validez y fiabilidad de los métodos de evaluación; y, 4) analicen estadísticamente si los cambios *antes* y *después* de la intervención son significativos.

Por último, y para avanzar desde una perspectiva teórica y aplicada en este campo, se necesita la colaboración de organismos e instituciones tanto públicas como privadas. Sólo con el esfuerzo de todos los implicados será posible avanzar en un tema tan importante como es la reducción de la accidentabilidad laboral.

REFERENCIAS

- Bardera, P. (2010). *Antecedentes psicosociales de la salud laboral en militares españoles*. Tesis Doctoral, UNED.
- Bardera, P. y Osca, A. (2006). *Papel de las demandas del puesto y de la autoeficacia sobre la accidentalidad*. Ponencia presentada a la VI Semana de investigación de la UNED. Madrid, noviembre, 2006.
- Bardera, P., Osca, A., y González-Camino, G. (2002). *Proyecto de investigación, factores psicosociales y accidentalidad laboral en METP: selección y estrategias de intervención*. Madrid: UNED.

- Bettio, F., Corsi, M., D'Ippoliti, C., Lyberaki, A., Samek, M., y Verashchagina, A. (2013). The impact of the economic crisis on the situation of women and men on gender equality policies. European Commission. Directorate-General for Justice. doi: 10.2838/481
- Chen, G., Bliese, P.D. y Mathieu, J.E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods*, 8, 375-409.
- Day, A.J., Brasher, K.S. y Bridger, R. (2012) Accident proneness revisited: The role of psychological stress and cognitive failure. *Accident Analysis and Prevention*, 49, 532-535. doi: 10.1016/j.aap.2012.03.028.
- Gee, D. (2007). Informed choice? *Armed forces recruitment practice in the United Kingdom*. Retrieved on January 2008, from <http://www.informedchoice.org.uk>.
- Grindle, A.C., Dickinson, A.M. y Boettcher, W. (2000). Behavioral Safety Research in Manufacturing setting: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 29-68.
- Goldenhar, L.M., Williams, L.J. y Swanson, N.G. (2003). Modelling relationships between job stressors and injury and near-miss outcomes for construction labourers. *Work & Stress*, 17(3), 218-240.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. y Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Håvold, J.I. (2007). National cultures and safety orientation: A study of seafarers working for Norwegian shipping companies. *Work & Stress*, 21, 173-195.
- Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Nueva York: Basic Books.
- López-Araujo, B. y Osca, A. (2010). Influencia de algunas variables organizacionales sobre la salud y la accidentabilidad laboral. *Anales de Psicología*, 26(1), 89-94.
- López-Araujo, B. y Osca, A. (2009a). El efecto mediador de la salud entre los factores organizacionales y los accidentes laborales. Comunicación presentada al XI Congreso Nacional de Psicología Social. Tarragona, 1-3 de Octubre de 2009.
- López-Araujo, B. y Osca, A. (2009b). El papel del malestar físico y psicológico en los accidentes laborales en la agricultura. *Ansiedad y Estrés*, 15(2-3), 249-261.
- López-Araujo, B., Osca, A. y Rodríguez-Muñoz, M.F. (2006). Accidentalidad laboral: el papel del estrés laboral y de la implicación con el trabajo. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 16(3), 323-339.
- López-Araujo, B. y Osca, A. (2007). Factores explicativos de la accidentalidad en jóvenes: un análisis de la investigación. *Revista de Estudios de Juventud*, 79, 75-90.
- Mearns, K., y Yule, S. (2009). The Role of National Culture in Determining Safety Performance Challenges for the Global Oil and Gas Industry. *Safety Science*, 47, 777-785.
- Oliver, A., Cheyne, A., Tomás, J. M., y Cox, S. (2002). The effects of organizational and individual factors on occupational accidents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 473-488.
- Osca, A., Bardera, P. y López-Araujo, B. (2010). Estudio multinivel de la relación entre estrés y satisfacción laboral en un contexto militar. Comunicación presentada al VII Congreso Iberoamericano de Psicología Social. Oviedo, 20-24 de Julio de 2010.
- Osca, A. y López-Araujo, B. (2009). *Aproximación psicológica al estudio de los accidentes laborales*. Programa de Formación Continuada a Distancia en Psicología del COP de Madrid del Colegio Oficial del Psicólogos (ISSN 1989-3906).
- Osca, A. y López-Araujo, B. (2012). Accidentes laborales y conductas de seguridad. En A. Arias, J.F. Morales, E. Nouvilas y J.L. Martínez (Eds.), *Psicología Social Aplicada*. Madrid: UNED-Editorial Médica Panamericana.
- Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I., Cabrita, J., y Niedhammer, I. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Eurofound, Publications Office of the European Union.
- Rubio, J.C. y Osca, A. (2013). *Conflicto trabajo-familia, autoeficacia y burnout en militares: un estudio longitudinal*. Ponencia presentada al II Foro de investigadores noveles. Facultad de Psicología UNED. 11, 12 y 13 de marzo de 2013. Madrid.
- Gee, D. (2007). Informed choice? *Armed forces recruitment practice in the United Kingdom*. Retrieved on January 2008, from <http://www.informedchoice.org.uk>.
- Siu, O., Phillips, D.R., y Leung, T. (2004). Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong. The role of psychological strains as mediators. *Accident Analysis & Prevention*, 36(3), 359-366.
- Strauch, B. (2010). Can cultural differences lead to accidents? Team cultural differences and sociotechnical system operations. *Human Factors*, 52, 246-263.
- Sun, L., Paez, O., Lee, D., Salem, S. y Daraiseh, N. (2006). Estimating the uninsured costs of work-related accidents, part I: A systematic review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7, 227-245.
- Tuncel, S., Lotlikar, H., Salem, S. y Daraiseh, N. (2006). Effectiveness of behaviour based safety interventions to reduce accidents and injuries in workplaces: Critical appraisal and meta-analysis. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7, 191-209.

LA PSICOLOGÍA POSITIVA: ¿CIENCIA Y PRÁCTICA DE LA PSICOLOGÍA? POSITIVE PSYCHOLOGY: THE SCIENCE AND PRACTICE OF PSYCHOLOGY?

Julio Alfonso Piña López

Programa de Salud Institucional. Universidad de Sonora, México

La psicología positiva no es una ciencia de la psicología, pues carece de un objeto de estudio propio y específico, así como de las categorías conceptuales con que se le represente teóricamente. Por consiguiente, carece de una teoría tecnológica que haga posible traducir el conocimiento científico en conocimiento aplicable a los problemas sociales en los que la dimensión psicológica es pertinente. Se concluye que la psicología positiva es algo más que una "buena moda" o una "magia simpática"; constituye, en esencia, un intento injustificado e infructuoso por dar vida propia a una nueva y distinta psicología; en suma, es un ejemplo conspicuo de la sinrazón de la razón.

Palabras clave: Psicología positiva, Ciencia, Categorías conceptuales, Teoría tecnológica, Dimensión psicológica.

Positive psychology is not a science of psychology, because it lacks a specific subject matter as well as conceptual categories that theoretically represent it. Even more, it is not built on the foundations of a theory that would make it possible to translate scientific knowledge into technological knowledge, applicable to social problems in which the psychological dimension is relevant. We conclude that positive psychology is more than just a "good fashion" or "sympathetic magic"; it is, in essence, an unwarranted and fruitless attempt to give life to a new and very different psychology. In short, it is a conspicuous example of the illogic of logic.

Key words: Positive psychology, Science, Conceptual categories, Technological theory, Psychological dimension.

Aspirar a la construcción y posterior consolidación de la psicología como empresa científica exige cumplir de forma cabal con diferentes tareas (Kantor, 1963), de las cuales y para los fines que se persiguen aquí destacan tres, a saber:

1. La definición clara y precisa del objeto de estudio.
2. Contar con un cuerpo coherente de categorías y conceptos que lo representen.
3. Disponer de un método -procedimientos y técnicas- que contribuya a falsar la teoría, haciendo corresponder lo que se dice teórica y conceptualmente con la evidencia empírica generada en la forma de datos.

La definición del objeto de estudio, tanto el material como el formal, esto es, aquello en lo que se está interesado y lo que uno se propone al abordarlo, respectivamente (Roca, 2013), constituye tan sólo el primer paso en el largo y sinuoso camino que hay que transitar en el proceso de construcción de la psicología como disciplina de conocimiento. Supongamos por un momento que aquí interesa el estudio de la *conducta* (objeto material), para el cual se tendrían que especificar qué aspectos o perspectiva se adoptará para su estudio (objeto formal): para Ribes (1995) lo serían las *relaciones de contingencia*, mientras que para Roca (2007) las *relaciones asociativas* entre los factores implicados en un campo psicológico.

Es imprescindible, además, tener claro qué procedimientos

habrán de utilizarse para seleccionar los términos y expresiones que se consideran pertinentes para representar conceptualmente al objeto de estudio y aquello que se presume tiene que ver con lo psicológico, p.ej.: atender, percibir, sentir, razonar, imaginar, pensar, recordar, entre muchos más (Kantor, 1924/1926; Kantor y Smith, 1975; Ribes, 2009a). Finalmente, hay que saber qué método utilizar, de cara a interpretar con sentido teórico los datos obtenidos en la práctica de investigación; de ahí que, como ha sugerido Hanson (1985), los datos que se interpretan en la forma de hechos son siempre hechos conceptuales.

Cierto es que, merced al pluralismo vigente en la disciplina, que es consecuencia de la falta de consenso en torno a la definición del objeto de estudio, hoy día nos podemos encontrar con muchas y muy diversas psicologías, que se distinguen porque sus categorías y conceptos, así como sus métodos y lógicas de aplicación del conocimiento, son abiertamente divergentes y hasta inconmensurables entre sí (Ribes, 2000). Lo interesante respecto del actual estado de cosas en la disciplina, es que cuando cabría esperar que los esfuerzos del colectivo de psicólogos se dirigieran a procurar una suerte de consenso o unidad, tal y como ha sugerido recientemente Ardila (2010), en una dirección opuesta nos encontramos con planteamientos que se presume dan vida a "nuevas" y "distintas" psicologías, a las que sin más se les atribuye el carácter de científicas; un ejemplo conspicuo se tiene con la llamada psicología positiva (en lo sucesivo, P+).

Sobre el respecto, tres preguntas: ¿tiene sentido en las actuales circunstancias plantearse la existencia de una teoría

Correspondencia: Julio Alfonso Piña López. Guillermo Prieto No. 18. Colonia Constitución. Hermosillo, Sonora, C.P. 83150. México. E-mail: ja.pina@yahoo.com.mx



psicológica científica sobre lo positivo? O, parafraseando a Turbayne (1974), ¿es que los psicólogos se han vuelto *víctimas inconscientes* de sus propias metáforas? Aún más, y retomando a Ryle (1967), ¿se le debería acaso considerar como una simple curiosidad teórica? Partiendo de estas breves consideraciones y preguntas, en este trabajo nos proponemos analizar de manera crítica a la P+. Confiamos que nuestros argumentos, que apuntan en una dirección diametralmente opuesta a los esgrimidos por Seligman y colaboradores (p.ej.: Park, Peterson y Sun, 2013; Peterson, 2006; Seligman, 2002; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Parks y Steen, 2004; Seligman, Rashid y Parks, 2006; Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005), nos permitirán demostrar por qué es insostenible justificar que la P+ es una ciencia de la psicología y, por consiguiente, por qué también está lejos de alcanzar su estatuto como una propuesta práctica alternativa; antes bien, se trata de una pragmatista y utilitarista que se encuentra fuertemente enraizada en una concepción ideológica particular, la de la cultura y la psicología de los Estados Unidos de Norteamérica.

LA P+: BREVES APUNTES SOBRE SU SURGIMIENTO Y DESARROLLO

La P+ se asegura surgió como alternativa de la psicología negativa (en lo sucesivo, P-). Mientras que la primera se centra para su estudio, entre muchas otras cosas, en la experiencia, el funcionamiento óptimo, las competencias, las capacidades y las fortalezas de las personas, la segunda lo hace en la psicopatología o en los déficits que éstas presentan en su accionar cotidiano (Fernández-Ríos, 2008). Teniendo como su antecedente al modelo de persona desarrollado en la cultura norteamericana de finales del siglo XVIII (Cabanas y Sánchez, 2012), la P+ surgió oficialmente en la década del noventa del pasado siglo (Fernández-Ríos y Novo, 2012). Puesto que no es nuestra intención abundar aquí en las raíces filosóficas y hasta religiosas que subyacen a la P+, remitimos al lector a la revisión de autores que han abordado el asunto con mucha mayor amplitud y claridad con lo que lo haríamos aquí (véanse Fernández-Ríos y Comas, 2009; Pérez-Álvarez, 2012; Prieto-Urzuá, 2006).

Interesa, por el contrario, analizar los argumentos que, según sus promotores y defensores, permiten concluir que la P+ es una ciencia de la psicología. Iniciaremos esta travesía citando a Linley, Joseph, Harrington y Wood (2006), quienes se preguntaban qué era la P+, de dónde venía y hacia dónde iba; al definirla propusieron distinguir entre dos niveles de análisis:

uno *meta-teórico* (o *meta-psicológico*) y otro pragmático. Con el primero se referían a la importancia de reestablecer el balance entre la investigación y la práctica; con el segundo, sobre lo que los psicólogos positivos hacían en materia de investigación e intervención.² Si en principio se acepta que existen ambos niveles, por añadidura se tendría que aceptar que el primero subordinaría lo que se hace en la práctica cotidiana, es decir, cuando se pretenden prevenir los problemas o mejorar el funcionamiento de las personas. El meollo del asunto, es que en *stricto sensu* lo *meta-teórico* (o *meta-psicológico*) no se relaciona con un "perfil científico" de la psicología (Roca, s/f), sino con uno "aplicado", típico de las orientaciones pragmáticas y utilitaristas que se institucionalizaron en la década del setenta del pasado siglo en la psicología estadounidense (Ibáñez, 2007).

En otras palabras, si se asegura que la P+ es una *disciplina científica* (Fredrickson, 2003; Seligman, 2002), una pregunta elemental que habría que hacerse es la siguiente: ¿qué es lo que la vuelve distintiva como tal, esto es, como disciplina científica o de conocimiento? Si, en defensa de la P+ y en contra de los argumentos esgrimidos por quienes Vázquez (2013) concibe son sus enemigos declarados, cuando el autor concluye que *cree que los psicólogos tenemos un compromiso con la psicología como disciplina y como profesión* (sic), lo menos que cabría esperar es que en la P+ se diera cumplimiento a lo consignado en los tres puntos con los que inició este trabajo: 1) La definición de un objeto de estudio; 2) Contar con un cuerpo de categorías y conceptos para representarlo, y 3) Disponer de un método para falsar la teoría.

Sobre el contenido del primer punto, de acuerdo con Roca (2013), el itinerario histórico del objeto material de la psicología ha pasado de la mente a la conducta, en el cual podríamos ubicar también al inconsciente, la conciencia y la interconducta, por mencionar a los más representativos. Por tanto, si se asegura que la P+ es una disciplina para el estudio científico de aquello que se agrupa en el rubro de lo positivo, ¿cuál es entonces su objeto material de estudio, que sea distinguible, no se yuxtaponga ni sea reductible a otros? Dicho de otra manera, la P+ estudia: ¿la mente positiva? ¿El inconsciente positivo? ¿La conciencia positiva? ¿La conducta positiva? ¿La interconducta positiva? O en su defecto, ¿se ha postulado y definido puntual y claramente un objeto material de estudio diferente? Si fuese éste el caso, ¿cuál es? Por una cuestión de lógica elemental, sin objeto material no hay nada que conocer, ni mucho menos es posible identificar y seleccionar las propiedades que definen el proceso de conocimiento de dicho objeto (Ribes, 2000).

²No obstante que Vázquez (2006) hace referencia al trabajo de Linley et al. (2006), concluyendo que para estos autores no era de interés discutir si la P+ pretendía afirmarse como un nuevo enfoque de la psicología, inequívocamente se trata de una afirmación sin fundamento; sirva mencionar que aquéllos en el resumen de su trabajo concluyen que: *Estas distinciones en cómo nosotros entendemos a la psicología positiva son utilizadas para moldear las concepciones futuras para la psicología positiva* (p. 3).



Lo que resulta particularmente intrigante, si el lector se toma la molestia de revisar con detenimiento las definiciones sobre P+ que se resumen en la Tabla 1, es que no hay un objeto material de estudio, puntual y claramente definido. Diríamos, en principio, que le asiste la razón a Lazarus (2003) cuando “sospechaba” que la P+ no necesariamente significaba la misma cosa para los autodenominados psicólogos positivos. En efecto, hemos resaltado con negritas los que eventualmente podrían considerarse como los “objetos materiales de estudio” de la P+, algunos de los cuales también eventualmente tendrían algo que ver con fenómenos psicológicos, en tanto que otros en definiti-

va no; ahí se tienen a: a) la experiencia subjetiva; b) la experiencia y el funcionamiento óptimos; c) las emociones positivas; d) los rasgos de personalidad positivos; e) el bienestar y la satisfacción; f) el *flow* o flujo de conciencia; g) la felicidad; h) la sensibilidad estética; i) el altruismo, etcétera. Pareciera entonces que la P+ se interesa por todo aquello que se adjetive como “positivo”, ya sea que éste forme parte de la experiencia subjetiva individual, del mundo cognoscitivo y hasta del institucional/social; por tanto, si se le adjetiva como positivo, todo cabe... sabiéndolo acomodar.

Lo que es digno de mención en esas definiciones, no es sólo la paradójica indefinición del que se presume es el objeto material de estudio de la P+, sino el que inclusive entre los propios autores que las postulan se hacen evidentes profundas contradicciones. Por ejemplo, cuando Park et al. (2013) se refieren a la *experiencia óptima*, ésta no es lo mismo que cuando Seligman (2002) habla de la *experiencia subjetiva*, o bien cuando Tarragona (2013) se refiere al *funcionamiento óptimo*. En el caso de la experiencia y el funcionamiento, ambas categorías, es menester aclarar, significan cosas distintas y no necesariamente aluden a algo que tenga que ver con lo psicológico. Por ejemplo, la de **experiencia**³ podría caracterizarse, según se trate de los autores que la refieran, como: a) *actos de*; b) *conciencia de*; c) *resultado de* —en la forma de *conducta*— o, d) *efectos de*, entre otras (Ribes, 1990). Siguiendo con este autor, se podría decir que tanto el conocimiento como todo evento que acaece en el mundo de lo “mental” constituyen *actos de la experiencia*, de igual manera que la conducta es *acción de la experiencia*, o sea, conducta construida en la ontogenia. Esta última caracterización, es importante mencionarlo, guarda una estrecha relación con la forma en que se define el término de experiencia en el lenguaje ordinario: como *enseñanza que se adquiere con el uso o la práctica* (Real Academia de la Lengua Española, 1985).

Lo interesante de lo antes dicho, es que en la P+ los **actos de la experiencia** se igualan con **actos mentales**, asumiéndose que la experiencia de una persona, siendo **individual**, es **subjetiva**. Empero, la clave del asunto radica no sólo en si la experiencia de una persona es muy suya y subjetiva, sino que ahora se nos hace saber que ésta vive en dos mundos distintos y paralelos. Por un lado, el **privado**, donde se supone acaecerían la experiencia subjetiva y el cúmulo de **contenidos** pasados, presentes y futuros,⁴ según lo propone el propio Seligman

Autor(es)	“Definiciones” y ¿sus objetos de estudio?
Gable y Haidt (2005; p. 104):	La psicología positiva es el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen al florecimiento o funcionamiento positivo de la gente, los grupos y las instituciones.
Park et al. (2013; p. 11):	La Psicología Positiva es un nuevo enfoque de la psicología que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida [...] Dicho enfoque estudia la experiencia óptima , esto es, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas.
Seligman (2002; p. 3):	El campo de la psicología positiva en el nivel subjetivo trata con la experiencia subjetiva positiva: bienestar y satisfacción (pasadas); flujo, disfrute, placer sensual y felicidad (presentes); y cogniciones constructivas acerca del futuro —optimismo, esperanza y fe . En el nivel individual trata con los rasgos personales positivos — capacidad de amar y vocación, el coraje, habilidad interpersonal, sensibilidad estética, perseverancia, perdón, originalidad [...] En el nivel grupal trata con las virtudes cívicas y las instituciones que mueven a los individuos a ser mejores ciudadanos: responsabilidad, nurtura, altruismo, civilidad, moderación, tolerancia y trabajo ético .
Seligman et al. (2005; p. 410):	El de psicología positiva es un término sombrilla para el estudio de las emociones positivas , los rasgos de carácter positivos y el mejoramiento de las instituciones .
Tarragona (2013; p. 115):	La psicología positiva estudia científicamente el funcionamiento óptimo de las personas y se propone descubrir y promover los factores que les permitan a los individuos y a las comunidades vivir plenamente.

³ Resaltados con negritas nuestros.

⁴ Clasificación de contenidos que resulta por demás absurda, pues si se entiende por experiencia a *actos de conducta como resultado* o como *conducta construida en la ontogenia*, una pregunta elemental que habría que plantearse es la siguiente: ¿cómo es que ésta se relacionará tanto con los contenidos presentes y futuros? A no ser que se invoque a una suerte de causalidad a distancia (al modo en que se postula en el psicoanálisis con las etapas de desarrollo y lo que acaece en la vida adulta de las personas), lógicamente no existe posibilidad alguna de vincular esos contenidos. Quizá lo más importante sea el que, como veremos más adelante, uno se termine preguntando cuáles de esos “contenidos” podría afirmarse son propiamente “psicológicos”.



(2002), que desglosa en: “bienestar” y “satisfacción” (*pasados*); “flujo de consciencia”, “disfrute”, “placer sensual” y “felicidad” (*presentes*); “construcciones cognoscitivas” sobre el futuro, que incluyen al “optimismo”, la “esperanza” y la “fe” (*futuro*). Por el otro, el **público**, que se representa como la “traducción” de esos contenidos en la forma de **actos** o **conductas**, que incluirían a vivir —perdonando la redundancia— una vida placentera, comprometida y significativa (Seligman, 2002); todos esos actos o conductas se manifestarían en cosas tales como: “sonreír y reír”, “tirar besos por doquier”, “abrazar a propios y extraños”, “expresar nuestro amor y nuestra compasión a otras personas”, “decir a los amigos que el futuro es halagüeño y que creemos en la bondad y generosidad de los líderes del mundo para hacer de éste uno mejor”, “ser altruista porque le damos unas monedas a los indigentes”, “hacer fluir nuestra consciencia (experiencia óptima) como fluye el agua en un río”...

En cambio, **funcionar** óptimamente implica **ejecutar**, esto es, que se hace algo de manera *eficiente* en tanto la persona dispone de los recursos conductuales para hacerlo (competencias); sabe qué hacer y por qué, en qué circunstancias —y su oportunidad— y respecto de qué personas. Por tanto, si funciona en esos términos es porque existen criterios externos a partir de los cuales aquélla hace lo que se espera se haga; funcionar óptimamente implicaría trasladar el foco del “objeto” de la *experiencia subjetiva*, *privada* y *muy propia*,⁵ al de el *saber hacer*, *público* y definido con base en criterios externos. Primero se funciona ejecutando, y a partir de ahí y con base en el uso o la práctica se tiene la experiencia, en el sentido de *experimentar*. Hasta aquí, el discurso en la P+ respecto de la experiencia y el funcionamiento alude a dos cosas distintas, muy lejana una de la otra.

El panorama se complica aún más, cuando Seligman y colaboradores (Duckworth, Steen y Seligman, 2005; Seligman, 2011) aseguran que la P+ incluye también el estudio de lo que las personas **eligen libremente** y de las **instituciones** que facilitan el desarrollo de las **experiencias positivas y los rasgos positivos individuales**. Considerando que a su saber y entender se trata de una ciencia de la psicología, la pregunta obligada que habría que hacerse ahora sería la siguiente: ¿elegir podría considerarse como un objeto material de estudio? Elegir, en el lenguaje ordinario, corresponde a un verbo transitivo que significa *escoger*, *preferir a una persona o cosa para un fin*, así como *nombrar por elección para un cargo o dignidad*. Como tal, elegir presupone que una persona, al encontrarse en una situación concreta, opta por o prefiere algo o a alguien. Y si se elige “libremente” es que lo hace de manera “voluntaria” en tanto es un ser “racional”, toda vez que el sentido común nos “dice” que la voluntad es una cualidad distintiva de los seres

humanos y de su condición de ser racional, en la forma de *ser capaz de razonar correctamente* (Ryle, 1967); por su importancia, citaremos al autor en extenso:

Durante largo tiempo se ha considerado como un axioma indiscutible que la mente es, en un sentido importante, tripartita, esto es, que existen tres clases últimas de procesos mentales. Se nos dice, a menudo, que la mente o espíritu tiene tres partes; el pensamiento, el sentimiento y la voluntad. Con mayor solemnidad se afirma, a veces, que las funciones de la mente o del alma presentan tres modos irreductibles: el cognoscitivo, el emotivo y el volitivo (*conative*) [...] Espero refutar la idea de que existe una “facultad” u órgano inmaterial que corresponde a lo que en la teoría se considera la voluntad y, por consiguiente, que existan procesos u operaciones que correspondan a lo que en ella se denominan “voliciones” [...] Se ha sostenido que las voliciones son actos especiales u operaciones mentales, mediante las cuales la mente lleva sus ideas a la práctica [...] Si algún teórico habla sin empacho de las “voliciones” o de “actos de voluntad” no se necesita más que comprobar que admite en su totalidad el dogma de que la mente es un campo secundario de causas especiales (Ryle, 1967; pp. 57-58).

De esta cita se desprende que en general, al aceptarse la teoría de los dos mundos, el privado y el público, y con ésta, lo que Ryle dio en llamar el *mito del fantasma en la máquina*, inequívocamente los seres humanos echamos a andar toda una serie de operaciones cognoscitivas, emotivas o volitivas que nos permitirán adaptarnos o ajustarnos a los requerimientos del ambiente. Sin embargo, si para Seligman la P+ trata con la elección libre que hacen las personas en la cotidianidad, es absurdo que ésta, la elección, se conciba como su objeto material de estudio. Elegir libremente o bajo presión, pensar sobre algo o alguien, sentir algo sobre algo o alguien, no constituyen en sí mismos “objetos” materiales de estudios, con características distintivas y con los cuales se da cumplimiento a operaciones particulares que son diferentes de lo que hace una persona al comportarse; en pocas palabras, cuando una persona elige se comporta, cuando piensa se comporta, cuando siente se comporta... De ahí que elegir, pensar y sentir son conductas, sí, de diferentes tipos, pero al final de cuenta conductas. Algo que está claro hasta aquí, es que no se pueden *re-inventar* y *re-definir* objetos materiales de estudio al amparo y en el nombre... de la ciencia.

Adicionalmente, se percatará el lector que curiosamente Seligman y sus más conspicuos seguidores no sólo incurrir en esa equivocación consignada en la parte final del párrafo pre-

⁵ Esta experiencia subjetiva abogaría, como señala Kantor (1963), por una que se reduciría a las sensaciones, los sentimientos o la conciencia, que son tan sólo una parte del discurso sobre lo psicológico.



vio, sino que en definitiva cualesquiera eventos o acontecimientos a los que se les adjetive como positivos se les concibe formando parte de lo psicológico. Por ejemplo, para Seligman (2002) la P+ debe considerar a:

1. La **experiencia subjetiva positiva**⁶: bienestar, satisfacción, disfrute, placer sensual y felicidad.
2. Las **cogniciones constructivas acerca del futuro**: optimismo, esperanza y fe.
3. Los **rasgos personales positivos**: capacidad para amar y vocación, valores, habilidades interpersonales, sensibilidad, perseverancia, perdón, originalidad, etcétera.
4. Las **virtudes cívicas**.

En una dirección similar se han pronunciado Park y Peterson (2009), quienes sugieren dividir el campo de la P+ en cuatro áreas, que incluyen a:

1. Las **experiencias subjetivas positivas**: felicidad, plenitud y *flow* (o flujo de la consciencia).
2. Los **rasgos individuales positivos**: talentos, carácter, intereses y valores.
3. Las **relaciones interpersonales positivas**: amistad y matrimonio.
4. **Instituciones positivas**: familia, escuela y comunidad.

Asimismo, para Fredrickson (2009) hay al menos **10 emociones positivas**, tales como el gozo, la gratitud, la serenidad, el interés, la esperanza, la diversión, la inspiración, el asombro y el amor. Todavía más, para Hervás (2009), junto con los tres grandes bloques propuestos por Seligman (emociones positivas, rasgos positivos y organizaciones positivas), habría que incluir también otros aspectos de los seres humanos, como la **resiliencia** o las fortalezas humanas, y a cualidades positivas tales como la **valentía**, la **sabiduría** y el **altruismo**.

En síntesis, cuando en la Tabla 1 se definió a la P+ y se especificaron los que aparentemente serían sus múltiples objetos materiales de estudio, una pregunta elemental que hacemos ahora es la siguiente: ¿entonces, qué estudia la P+? ¿Acaso la experiencia subjetiva? ¿Acaso la experiencia o el funcionamiento óptimos? ¿Quizá trata con las cogniciones o las emociones? ¿Cuáles, preguntamos ahora? ¿Es lo mismo según Seligman hablar de esperanza como cognición que, por ejemplo, de esperanza como un tipo particular de emoción según Fredrickson? O sea, ¿hay unas esperanzas que son cognoscitivas y otras que son emocionales?⁷ ¿Acaso la de personalidad es una categoría psicológica que se reduce a los rasgos? ¿Rasgos son procesos, estados o resultados? Todavía más, ¿se puede concebir a la de personalidad como una categoría conceptual que resume en la vida de las personas a la “sensibilidad”, el “perdón”, la “originalidad”, los “talentos”, los

“intereses”, etcétera? ¿Luego entonces, hay personalidades sensibles, perdonadoras, originales, talentosas, interesadas, valoradoras, etcétera? ¿Son las instituciones u organizaciones objeto de estudio de la psicología? ¿Existen instituciones u organizaciones, unas positivas y otras negativas? ¿Deberían concebirse a las instituciones u organizaciones como elementos constitutivos del mundo convencional que se relacionan con la conducta social de las personas, o en su defecto, con el mundo de lo psicológico?

No nos parece necesario abundar en algo que al lector debería quedar claro hasta aquí: ninguno de los conceptos utilizados por los psicólogos positivos constituye o hace referencia a un objeto material de estudio, como cuando hablamos de la mente, la experiencia, el inconsciente, la conciencia, la conducta o la interconducta, entre otros. Por tanto, si la P+ ha incumplido con la definición del objeto material de estudio (punto 1 en la primera página), en lo que toca al punto 2, ¿ha cumplido con la formulación de un cuerpo coherente de categorías y conceptos propio y que representen al objeto material de estudio? Permítasenos ampliar un poco la discusión sobre el respecto, habida cuenta que, seguramente el lector recordará las palabras o expresiones resaltadas con negritas páginas atrás, que tendrían que ver con aquello que interesa a la P+ y que resumimos en: bienestar, satisfacción, disfrute, placer (sensual), felicidad, optimismo, esperanza, fe, capacidad (para amar), valores, habilidades, sensibilidad, perseverancia, perdón, virtudes (cívicas), flujo de conciencia, talento, carácter, intereses, amistad, valentía, sabiduría y altruismo.

Se impone, antes de proseguir, otra pregunta también elemental: ¿cuáles de todas estas palabras o expresiones provenientes del lenguaje ordinario tienen que ver con fenómenos psicológicos? Cuando Ribes (2009a) afirma que las prácticas del lenguaje ordinario constituyen el *material crudo* de la psicología como disciplina científica o de conocimiento, se refiere al hecho que palabras o expresiones “mentales” tales como atender, percibir, razonar, recordar, pensar, sentir, etcétera, constituyen, en esencia, la fenomenología natural de lo psicológico. Nos apoyaremos nuevamente en este autor, a quien citaremos por su importancia en extenso:

Los términos y expresiones psicológicas no son difíciles de identificar en el lenguaje ordinario [...] Sentir, percibir, imaginar, pensar, razonar, ver, recordar, tener conciencia de, emocionarse, entender, y otros más forman parte del inventario de términos psicológicos, así como las expresiones que los incluyen implícita o explícitamente de las más diversas maneras: *se me ocurre*

⁶ Resaltados con negritas nuestros.

⁷ Sobre el respecto recomendamos ampliamente la lectura del trabajo de Tomasini (2001), a propósito del concepto de emociones y sus malentendidos.



que..., me afectó muchísimo, me siento triste, no puedo decidirme..., y un número casi infinito de expresiones cotidianas [...] Sin embargo, un análisis detenido de las prácticas del lenguaje ordinario nos muestran que los términos y expresiones psicológicas o “mentales” no representan menciones o referencias a acontecimientos o entidades que ocurren o tienen existencia en un espacio distinto al de dichas prácticas⁸[...] Hablar es una forma de actuar, y el lenguaje ordinario siempre forma parte de un acto o episodio, en el que hablar y hacer no son distinguibles [...] Se puede afirmar, por consiguiente, que la fenomenología o “materia cruda” de lo psicológico son las prácticas del lenguaje ordinario que incluyen expresiones mentales o psicológicas (Ribes, 2010; p. 56).

Más adelante, al retomar los planteamientos de Steven Toulmin a propósito del lenguaje de la historia natural de los fenómenos y el lenguaje de la teoría científica sobre dichos fenómenos, nos hace saber que:

[...] El propósito del lenguaje de la historia natural, como lo señala Toulmin, es identificar la regularidad de las formas [...] La historia natural está vinculada directamente a la experiencia cotidiana, reconociendo a partir de ellas clases de objetos o acontecimientos de acuerdo con sus regularidades *aparentes* [...] Determinar el sentido o significado genérico de las expresiones psicológicas conduce a la identificación de tipos funcionales de expresiones en circunstancia [...] en el análisis de expresiones de logro, modales, adverbiales, relacionales, y otras más. **Por esta razón, los términos incluidos en las prácticas del lenguaje ordinario, que constituyen el mundo natural de lo psicológico, no pueden ser empleados como lenguaje técnico**⁹ (op. Cit., pp. 57-59).

Esto último es fundamental en el análisis de los diferentes términos o expresiones que se utilizan en la P+, puesto que, en esencia, todos y cada uno encuentran su razón de ser como prácticas del lenguaje ordinario. Sin embargo, ello no necesariamente significa que se encuentren correctamente definidos y que los autores tengan claridad respecto de las categorías lógicas o analíticas a las que pertenecen; mucho menos que de ellos se pueda decir que se aplican a los fenómenos psicológicos. Nos referimos a que, por ejemplo, del conjunto de términos o expresiones que son motivo de interés para los psicólogos positivos, ¿cuántos y cuáles podrían relacionarse con lo psicológico? Esto es, ¿cuántos y cuáles formarían parte de ese inventario al que hace referencia Ribes (2010)? Tomaremos algunos ejemplos y revisaremos qué significa cada uno

dentro de la lógica del lenguaje ordinario, con el fin de tratar de responder a esta pregunta (ver la Tabla 2).

Tal y como el lector podrá constatar del contenido de esta Tabla, la gran mayoría de las palabras o expresiones corresponde a sustantivos, que sirven para designar cosas, a las que se les asigna un valor o un significado particular. Por tanto, si son sustantivos, se asume y acepta, tácita o explícitamente, que tienen existencia real pero independiente de las prácticas cotidianas en la forma de decir, sentir o hacer; además, se asume y acepta, tácita o explícitamente, que existen entidades o estructuras especiales dentro de las cuales tienen lugar las distintas operaciones que se presume son “psicológicas”. Todavía más, si el lector revisó con detenimiento el contenido de la segunda y tercera columnas, se encontrará que muchas de las palabras o expresiones se duplican o hasta triplican, en el sentido que no son palabras o expresiones que refieren cosas distintas; e inclusive, que cuando se les define, con ellas se quiere decir una cosa, cuando en realidad se debería decir otra muy diferente; permítasenos ahora poner algunos ejemplos.

Bienestar, ¿podría decirse que es un fenómeno psicológico? Tajantemente aseguramos que no, a no ser que se nos diga que existe la psicología de la “comodidad” o de la “vida holgada”, que es lo que el término significa en el lenguaje ordinario. Por supuesto que la de bienestar es una categoría social en su más amplia acepción, que alude a la posesión de bienes materiales y económicos, así como su disfrute —p.ej.: vivienda, recursos para la alimentación, vestido, esparcimiento, ocio, entre otras cosas. Aun cuando, aceptando sin conceder, se estuviera haciendo referencia a esa categoría llamada “bienestar subjetivo”, ¿cómo diferenciar ésta, por ejemplo, de otras que incluirían a las de satisfacción, placer y felicidad? Cuando se afirma que una persona está con bienestar, se afirma que “percibe” o “experimenta” algo, respecto de algo o alguien. Esto es, estar-bien, es el resultado de poseer bienes, de alimentarse bien, de vestir bien; de ir al cine o a un juego de fútbol cada 15 días; de salir con la pareja a tomar una cerveza acompañada de una buena “tapa” cada fin de semana; de compartir el amor, la satisfacción y los placeres sensoriales y sexuales con la pareja... Por consiguiente, estar-bien significa muchas cosas distintas que incluyen a lo material (bienes) y a una diversidad de conductas que se practican *in situ* y que, por tanto, no tienen que ver con la subjetividad; como correctamente apuntan García-Viniegras y González (2000), en tanto que el de bienestar es un término que lleva implícita la experiencia personal, hablar de experiencia subjetiva se torna redundante.

Que se asegure ahora que el de bienestar subjetivo incluye, desde la perspectiva hedónica, al balance afectivo y la satisfacción vital (Vázquez, Hervás, Rahona y Gómez,

⁸ Resaltado con negritas nuestro.

⁹ Resaltado con negritas nuestro.



TABLA 2
TÉRMINOS O EXPRESIONES DE INTERÉS EN LA P+

Términos o expresiones	Definición en el lenguaje ordinario	Sinónimos
Bienestar	SM: Comodidad, vida holgada.	Regalo, satisfacción ¹⁶ , conveniencia, bienandanza, ventura, suerte, prosperidad, confort, tranquilidad...
Satisfacción	SF: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Confianza o seguridad del ánimo . Cumplimiento del deseo o del gusto.	Reparación, recompensa, pago, indemnización, reembolso, reintegro, orgullo, vanidad, placer , contento, bienestar , sonrisa, alegría...
Disfrute	<i>De disfrutar</i> (VT): Percibir o gozar los productos y utilidades de una cosa; gozar de bienestar.	Gozar, saborear, placer , percibir, disponer, utilizar, beneficiarse...
Placer (sensual)	SM: Contento del ánimo ; sensación agradable. Voluntad, consentimiento, beneplácito. Diversión, entretenimiento.	Delicia, gozo, contento, agrado, bienestar ...
Felicidad	SF: Estado de ánimo que se complace en la posesión de un bien. Satisfacción, contento. Suerte feliz.	Satisfacción , alegría, júbilo, placer , prosperidad, goce, gusto, delicia, bienestar , fortuna...
Optimismo	SM: Sistema filosófico que consiste en atribuir al universo la mayor perfección posible. Propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable.	Ilusión, entusiasmo, esperanza , ánimo, euforia, fe , aliento, alegría, humor...
Esperanza	SF: Estado del ánimo en el cual se nos presenta como posible lo que deseamos.	Confianza, creencia, aliento, ánimo , ilusión, seguridad, certeza...
Fe	SF: La primera de las tres virtudes teológicas. Confianza, buen concepto que se tiene de una persona o cosa. Creencia que se da a las cosas por la autoridad del que las dice o por su fama pública.	Confianza, crédito, creencia, seguridad, aseveración, testimonio, fidelidad...
Capacidad (para amar)	FIG.: Talento o disposición para comprender las cosas. Oportunidad, lugar o medio para ejecutar una cosa.	Competencia, disposición, talento , inteligencia, poder , saber, habilidad , aptitud...
Valores	SM: Lo que vale una cosa; alcance de la significación o importancia de una cosa. Cualidad del ánimo que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y o a arrostrar (enfrentar) sin miedo los peligros.	Ánimo , denuedo, acciones, bonos.
Habilidades	SF: Capacidad y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.	Arte, aptitud, capacidad, competencia , técnico, maestro, ejercitado...
Sensibilidad	SF: Facultad de sentir, propia de los seres animados. Propensión natural del hombre a la compasión y ternura.	Percepción, intuición, sentimiento , ternura, cariño, comprensión.
Perseverancia	SF: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y en las resoluciones del ánimo . Duración permanente o continua de una cosa.	Constancia, permanencia, persistencia, tesón, tenacidad, voluntad...
Perdón	SM: Remisión de la pena merecida, de la ofensa que se recibe o de alguna deuda u obligación pendiente. Indulgencia, remisión de los pecados...	Indulto, gracias, indulgencia, absolución, remisión, misericordia, generosidad...
Virtudes (cívicas)	SF: Actividad o fuerza de las cosas para producir o causar sus efectos. Fuerza, vigor o valor. Integridad de ánimo y bondad de vida. Hábito y disposición del alma para las acciones conformes a la ley moral.	Poder, eficacia , fuerza, valor , probidad, integridad, dignidad, bondad...
Flujo (de conciencia)	SM: Acción y efecto de fluir. Derrame abundante de un líquido o secreción orgánica. SF: Abundancia excesiva.	Derrame, secreción, efusión, salida, evacuación, marea, oleada...
Talento	SF: Conjunto de dones con que Dios enriquece a los hombres. Dotes intelectuales que resplandecen en una persona.	Entendimiento, inteligencia, intelecto, genio, capacidad, habilidad , juicio, destreza...
Carácter	SM: Señal o marca que se imprime, pinta o esculpe en alguna cosa. Cualidades que moralmente diferencian de otro un conjunto de personas o todo un pueblo. Fuerza y elevación de ánimo, firmeza, energía.	Natural, condición, originalidad, estilo, personalidad , cualidades, facultades, tendencias , humor, estado, capacidad, propensión, inclinación, aptitud, conducta ...
Intereses	<i>De interés</i> (SM): Provecho, utilidad. Inclinación del ánimo hacia un objeto, persona o narración que le atrae o conmueve.	Atención, cuidado, esmero, empeño, voluntad , ambición, deseo, inclinación, propensión, tendencia , vocación, valor, esencia...
Amistad	SF: Afecto personal, puro y desinteresado. Merced, favor.	Afecto, inclinación , cariño, apego, aprecio, afinidad, propensión ...
Resiliencia	SF: Resistencia que opone un cuerpo a la ruptura por choque o percusión.	Empatía, sentido del humor, afrontamiento, autoeficacia, perseverancia, competencia...
Valentía	SF: Esfuerzo, aliento, vigor. Hecho o hazaña heroica.	Valor, ánimo, decisión, audacia, resolución.
Sabiduría	SF: Conducta prudente en la vida o en los negocios. Conocimiento profundo en ciencias, letras o artes.	Saber, juicio, cordura, prudencia, sensatez...
Altruismo	SM: Actitud basada en la consideración del bienestar de los demás, aun a costa del propio.	Generosidad, filantropía.

SM (Sustantivo masculino); SF (Sustantivo femenino); VT (Verbo transitivo); FIG. (Sentido figurado)

¹⁶Resaltados con negritas nuestros.



2009), complica todavía más e innecesariamente las cosas. Si para estos autores el balance afectivo se obtiene restando a la frecuencia de emociones positivas, la frecuencia de emociones negativas,¹⁰ nos permitimos aclararles que el lenguaje de los afectos no es equivalente al lenguaje de las emociones. Sobre el respecto dice Ryle (1967); citaremos en extenso:

Trataré de demostrar que bajo el rótulo de emotividad se incluyen, al menos, tres o cuatro diferentes tipos de cosas, que denominaré "**motivaciones**"¹¹ ("*inclinaciones*" [or "*motives*"]), "**estados de ánimo**" ("*moods*"), "**conmociones**" ("*agitations*" [or "*conmotions*"]), y "**sentimientos**" ("*feelings*"). Las motivaciones y los estados de ánimo, incluyendo las conmociones, no son acontecimientos y, en consecuencia, no se manifiestan ni pública ni privadamente, son propensiones, no son ni actos ni estados. Sin embargo, son propensiones de tipos diferentes y las diferencias que existen entre ellas son importantes. Por otra parte, los sentimientos son acontecimientos, pero el lugar que deben ocupar en una descripción del comportamiento humano es muy diferente del que le atribuyen las teorías corrientes. A diferencia de las motivaciones, los estados de ánimo son, como las enfermedades y el estado del tiempo, condiciones temporarias que de alguna manera *aglutinan* acontecimientos, pero que no son en sí mismas acontecimientos (p. 74).

Si afectivo en el lenguaje ordinario equivale a una propensión o inclinación de "querer" o, más particularmente, de "amar" o "tener cariño" (*Real Academia de la Lengua Española*, 1985), todas estas propensiones o inclinaciones corresponden, propiamente dichas, a "humores" (o *moods*), en el sentido de *disposición de ánimo habitual o pasajera*, o bien como *buena disposición de ánimo*. Por tanto, la lógica nos indica que ese "balance afectivo" forma parte de una categoría general de análisis a la que denominamos como emociones; de ahí que emociones no pertenezca a aquélla, esto es, al lenguaje de los afectos. Una confusión lógica que deviene en una confusión verbal, pues cuando Vázquez et al. (2009) aluden en su artículo a los afectos positivos o negativos, lo hacen de manera intercambiable con el lenguaje de las emociones positivas o negativas.

Además, si el amor más que una emoción es, como propone Tomasini (2001), una disposición emocional —o sea, un *sentimiento como fuente de emoción*—, el autor, en la misma línea de Ryle (1967), argumenta que las emociones se manifiestan en determinados momentos, mientras que los sentimientos se pueden extender indefinidamente, intensificarse o diluirse intermitentemente. De ahí que existe una importante diferencia cuando se habla de emociones en su acepción general, que cuando se habla de estados de ánimo y sentimientos. Así, cuando los psicólogos positivos aseveran que estudian, por ejemplo, el "placer" y la "felicidad", los confunden con sentimientos. A propósito, Ryle (1967) nos hace saber que el primero (placer) se usa a veces para identificar estados de ánimo, tales como "gozo", "alegría" y "diversión". Añade que placer puede usarse para significar dos cosas muy diferentes, a saber:

- 1) En un sentido puede reemplazarse por los verbos "gozar" y "gustar". Decir que una persona ha estado gozando el estudio, no es decir que ha estado a la vez estudiando y teniendo experiencia simultánea de algo que es efecto de estudiar [...]
- 2) En otro sentido, "placer" puede ser reemplazado por palabras como "deleite", "transporte", "raptó", "regocijo", y "júbilo". Estas palabras son nombres de estados anímicos que significan conmociones [...] Conectados con estos estados anímicos existen ciertos sentimientos que se describen como "estremecimientos de placer", "palpitaciones de placer", etc. (Ryle, 1967; p. 96).

Hasta aquí se advierte que en los planteamientos de los psicólogos positivos, emociones, afectos, estados de ánimo, sentimientos... se utilizan indiscriminada, indistinta y equívocamente. Podríamos seguir analizando muchas más de esas palabras o expresiones y el resultado sería el mismo: hay un uso incorrecto de éstas cuando se les define como conceptos. Un ejemplo ilustrativo se tiene con las palabras o expresiones "capacidad de amar" y "habilidad". ¿Qué significan ser capaz y ser hábil en la P+? Asegura Seligman (2002), que ésta en el nivel individual se interesa en los rasgos personales positivos (p. 3), que incluyen a la capacidad para amar y la vocación, el valor, la habilidad interpersonal, la sensibilidad estética, la perseverancia... En principio, esta idea de la existencia de rasgos se sitúa en la línea de continuidad que ha distinguido históricamente a la psicología diferencial, que se ha

¹⁰ Llama la atención que la vida de las personas se resume en operaciones matemáticas primarias de sumas y restas. Nos parece un verdadero exceso, pues el autor de este trabajo habiendo sido formado y entrenado como psicólogo interconductual, no se ve a sí mismo con una calculadora de bolsillo por la calle realizando aquellas operaciones para concluir, por ejemplo, que María la vendedora de dulces en el mercado reportó el día de hoy catorce emociones negativas y once positivas, lo que significa que se encuentra en menos tres emociones negativas (por tanto, algo hay que hacer profesionalmente para modificar las primeras por las segundas). Un exceso que conlleva reducir a lo absurdo a la psicología y lo psicológico, no cabe la menor duda.

¹¹ Resaltados con negritas nuestros.



fundado en la premisa de que a las personas se les puede clasificar según sean sus características distintivas y sobresalientes, y según se les desglosen en dimensiones particulares (Roca, s/f).

Si el autor de este trabajo se ve al espejo día tras día y se pregunta, ¿eres capaz de amar a tu pareja?, no busca en un mundo interior la respuesta, como si buscara en lo más recóndito de su ser el alma perdida. Ser capaz no significa otra cosa que una persona puede hacer algo o cosas distintas respecto de alguien o algo en determinada circunstancia, en el sentido de que es *posible*. Ser hábil por su parte, supone que se es capaz, puesto que ser hábil se traduce en que se “puede” hacer algo. Por consiguiente, ser hábil comporta que se es capaz, por lo que no estamos tratando con dos palabras o expresiones que aluden a cosas distintas. Finalmente, se es hábil en un dominio o cuando se aplica una técnica: la habilidad para interactuar socialmente, para resolver un anagrama, para usar eficientemente el preservativo, para amar a la pareja... De ahí que, ser capaz y ser hábil no tienen nada que ver con rasgos, como estereotipos sociales que se utilizan con propósitos de clasificación.

Con base en lo hasta aquí expuesto, apelar al cambio de valencia negativa (-) por positiva (+), no es suficiente para que a una suerte de decálogo de “buenas” y “positivas” intenciones y unos no menos “mejores deseos”, se le confiera a la P+ *ipso facto* su estatuto como ciencia. Les asiste la razón a unos cuantos de sus defensores (véase Vázquez, Hervás y Ho, 2006), cuando haciendo alusión al modelo de las tres vías propuesto por Seligman (vida placentera, comprometida y significativa) aseguraban que dicha propuesta no se basaba en una teoría, ni en un modelo particular, sino en una simple idea sobre qué tipo de investigación habría que hacer y cómo proyectarla al futuro. No obstante, llama la atención que en la parte final de su artículo, cuando mencionaban los retos de la P+, extrañamente aquéllos pasaron por alto que no se puede *comprender* ni *explicar* aquello que no está sustentado en una teoría. Y si, según ellos mismos la P+ carece de teoría, ¿pues, entonces, qué es? ¿Deberíamos decir que acaso se reduce a una psicología pragmatista y utilitarista? Abordaremos este último asunto en el siguiente apartado, haciendo notar al lector algunos verdaderos excesos de “euforia positiva” en la que incurrían quienes se autonomban psicólogos positivos, además de demostrar que años atrás ya se había postulado en nuestra disciplina una propuesta metodológica y tecnológica en la que se colocaba el énfasis en los aspectos “positivos” en la conducta de las personas; nos referimos a la orientación constructiva de Israel Goldiamond (Goldiamond, 1974).

¹² Resultados con negritas nuestros.

LA P+ Y SUS APLICACIONES CLÍNICAS

Cuando Seligman y seguidores aseguran que la P+ es tanto una *ciencia* como una *práctica*, sobre el respecto habría que preguntarse lo siguiente: ¿qué significa la práctica de la P+? Es decir, ¿se refieren los diferentes autores a que de la equívocamente llamada P+ científica ha derivado una tecnología para el cambio conductual, en la forma de procedimientos normalizados? O antes bien, ¿se trata de una psicología pragmatista y utilitarista que, como sugiere Sugarman (2007), encuentra sus raíces en la ideología de la racionalidad científica norteamericana? Finalmente, ¿se reduce todo a un conocimiento práctico y artesanal, carente de validez científica?

Poniendo las cartas sobre la mesa, en la medida que se habla de psicología práctica, ésta tiene obligadamente que concebirse como psicología aplicada, en el sentido que *el conocimiento que se aplica se valida* en virtud de los efectos o resultados que producen en la conducta de las personas. Siguiendo a Ribes (2009b), su ejercicio y construcción en la práctica psicológica cobra sentido en los distintos ámbitos — salud, educación, convivencia social, etcétera—, que no es equivalente a decir que el conocimiento científico o analítico obtenido a través de la investigación básica se traslada sin más a esos ámbitos. Previamente hay que entender que el conocimiento aplicado requiere de *la síntesis de propiedades y circunstancias genéricas que configuran el criterio de efectividad relativo a un objeto o acontecimiento concretos* (Ribes, 2009a; p. 8), lo que significa que se requiere contar con categorías conceptuales tipo “puente” (Ibáñez, 2007) o “interfase” que permitan relacionar lo básico con lo aplicado, dentro de las que destacan las de personalidad, motivos y competencias (Piña, Fierros, García-Cadena e Ybarra, 2011; Piña, Ybarra, Alcalá y Samaniego, 2010).

La clave en los planteamientos de Ribes radica en que si el conocimiento psicológico deviene de tres fuentes: 1) El **lenguaje ordinario**;¹² 2) La **teoría e investigación científica** sobre los procesos, la evolución (desarrollo) y la individuación del comportamiento (personalidad), y 3) La **práctica social** respecto de la valoración, observación y modificación de la conducta, luego entonces su aplicación en los distintos ámbitos requiere de un proceso de traducción especial. En razón de esto, preguntamos ahora extensamente: ¿cómo desarrollar procedimientos sistematizados para la evaluación y el cambio conductual, de manera tal que se concrete un cuerpo tecnológico de conocimiento aplicable que sea congruente y coherente con las distintas teorías psicológicas y sus categorías conceptuales pertinentes: la de la conducta, del desarrollo y de la personalidad? Se trata de un esfuerzo que comporta, como condición necesaria y suficiente, la identificación y el



establecimiento de una relación clara y precisa entre los cuerpos teóricos y los procedimientos normalizados (Tabla 3).

Pero, si la llamada P+ carece justo de una teoría psicológica (científica) que la sustente, entonces se torna evidente que hay un incumplimiento de los presupuestos sugeridos por Ribes en el párrafo previo. En tal virtud, todo parece indicar que la P+ se ha conformado como una especie de psicoterapia pragmática y utilitarista; quizá un poco como una especie de psicotecnia (que se apoya en procedimientos que se centran en una metodología con alcances prácticos), e inclusive tiene algo de extensionismo de los procedimientos y categorías que han derivado del laboratorio. Por ello, cuando uno se pregunta cuál es la evidencia empírica de que se dispone para confirmar o refutar la hipótesis de que la P+ constituye una aproximación práctica diferente y debidamente sustentada —en comparación con otras propuestas establecidas en la psicología, casos de la terapia y modificaciones conductuales—, nos encontramos con que Seligman y los defensores de la P+ nos remiten invariablemente a dos trabajos: uno realizado por el propio autor en colaboración (Seligman et al., 2005) y otro a su réplica reciente (Mongrain y Anselmo-Mattews, 2012).

Una síntesis de ambos se puede leer en el trabajo de Pérez-Álvarez (2012), quien concluye que:

No parece haber nada específico ni en los mejores ejercicios de la psicología positiva, que lo que ya tiene de positivo hablar de cosas positivas y agradables. La mayor novedad de los ejercicios de la psicología positiva no parece ser otra que el envoltorio cientificista y el entusiasmo de la novedad de acuerdo con el marchamo científico que se trae la PsP. Lo que la psicoterapia positiva tiene de “positivo” que todo clínico pudiera apreciar es genérico, de presupuesto común a la psicoterapia (pp. 191-192).

Sugerir que las personas realicen ejercicios (conocidos como las tres cosas buenas), pidiéndoles que desarrollen la habilidad de “pensar” acerca de lo bueno de la vida y que hagan uso de sus “fortalezas” (honestidad, lealtad, perseverancia, creatividad, etcétera), no hace diferente a la psicoterapia positiva de otros enfoques de corte discursivo y narrativo, ni mucho menos la convierte por decreto en una propuesta tecnológica. Desarrollar una o diferentes habilidades, como *rutinas* o actos repetitivos (“piense” y “escriba” sobre aquello bueno que le ha pasado en su vida reciente), no es suficiente para asegurar que en la psicoterapia positiva se está haciendo uso de procedimientos y técnicas para facilitar el cambio conductual, de igual manera en que no lo es cuando, por ejemplo, un médico le pide al paciente que consuma sus medicamentos, que salga a caminar 15 minutos al día, que modifique la dieta, etcétera.

Esta forma de proceder en la psicoterapia positiva se enmarca en la tradición de todos aquellos enfoques terapéuticos que se agrupan en las conocidas como *terapias interactivas* o de

instigación. Las primeras se distinguen porque al basarse en entrevistas personales y en el papel de la conducta verbal del terapeuta, se espera que de manera casi automática esta conducta “facilitará” el cambio conductual; las segundas se distinguen porque ahora el terapeuta plantea una serie de tareas que el así llamado paciente debe poner en práctica en su vida cotidiana.

De ahí que nos preguntemos ahora, ¿qué procedimientos y técnicas para el cambio conductual constituyen los referentes sobre los que se justifica la intervención en la psicoterapia positiva? ¿La programación de consecuencias de reforzamiento, como por ejemplo, el entrenamiento en discriminación o el reforzamiento diferencial? ¿El reforzamiento social, material o el autorreforzamiento? ¿Los vinculados con la repetición o sustitución, casos de la sustitución conductual, la formación de hábitos o la generalización de conductas “blanco”? ¿Quizá los que tienen que ver con las metas y su planeación, donde destacan la planificación de acciones, la revisión de metas conductuales y el contrato conductual?

Éstos y otros “paquetes” más de procedimientos y técnicas para el cambio conductual (véase Michie, Richardson, Johnston, Abraham, Francis, Hardeman et al., 2013), ahí están y, como bien apuntan los autores, han demostrado en menor o mayor medida su eficacia. Dicho de otra manera, han demostrado ser socialmente válidos (Carr, Austin, Britton, Kellum y

TABLA 3
POSIBILIDADES PARA EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS NORMALIZADOS EN PSICOLOGÍA (CON BASE EN RIBES, 2009B)

Posibilidades	Tipos de procedimientos
Como psicotecnia	Los procedimientos se “desprenden” de una metodología con alcances prácticos (no hay teoría que la sustente). Un ejemplo ilustrativo se tiene con la psicometría.
Como extensión	Los procedimientos se “extrapolan” de los hallazgos de laboratorio o de el uso de metodologías <i>observacionales</i> (en escenarios naturales o controlados) o <i>computacionales</i> . Puede partirse de una teoría o un modelo teórico restringido al análisis de determinado fenómeno, aun cuando se adolece de un proceso de “traducción” fino de lo analítico a lo sintético. Ejemplos ilustrativos se tienen con buena parte de los contenidos de la terapia y modificación conductuales.
Como derivación tecnológica	1. Los procedimientos son consecuencia de la traducción del conocimiento analítico (científico), justificado teóricamente, en conocimiento sintético (tecnológico), reconociendo el paso del lenguaje ordinario al lenguaje técnico y su retorno (como lenguaje ordinario). 2. Los procedimientos existentes en el análisis de la conducta son necesariamente adaptados a la lógica teórica y conceptual que se propone, de la cual y con el apoyo en su correspondiente cuerpo metodológico se hace uso de aquéllos para el cambio conductual. Se incluyen, a guisa de ejemplo, el reforzamiento positivo, el reforzamiento diferencial de otras conductas, la generalización de respuestas “blanco”, el aprendizaje discriminativo, la retroalimentación, el monitoreo de la propia conducta, etcétera.



Bailey, 1999), en tanto la medición de los efectos producidos en beneficio de las personas se sustenta en una metodología rigurosa, la del análisis de la conducta. Algo que al día de hoy y por las razones aludidas a lo largo de este escrito, no ha sido posible concretar en la psicoterapia positiva.

No se trata, por supuesto, de una afirmación temeraria y sin fundamento. En efecto, ninguno de esos procedimientos o técnicas (u otros más que hemos omitido deliberadamente) son los que se han utilizado en la psicoterapia positiva en favor de la P+, sino algunas nuevas como el **saboreo**, el **agradecimiento** y la identificación y uso de las **fortalezas de carácter**¹³ (Park et al., 2013). Dicen los autores que el primero consiste en *tomar conciencia del placer e intentar deliberadamente que permanezca* (p. 17); en el segundo *se pide a los participantes anotar al final de cada día las cosas que salieron bien durante el día y por las cuales están agradecidas* (p. 17); en el tercero, *cuando los clientes han identificado sus principales fortalezas del carácter mediante cuestionarios en línea, se le anima a utilizarlos de nuevas formas en su vida cotidiana* (p. 17).

Preguntamos en series: ¿se saborea el placer como se saborea un buen *steak*, claro está, acompañado de un buen vino de la Rioja? ¿El agradecimiento y la gratitud, su frecuencia y cantidad, son como los propulsores en los cohetes que “energizan” a las personas a celebrar los aspectos positivos de la vida? ¿La identificación y uso de las fortalezas del carácter, clasificadas en virtudes —i.e., gratitud, esperanza, entusiasmo, curiosidad, y amor— constituyen indicadores, instigadores, auspiciadores o reguladores de lo que después se clasifica como fortalezas del carácter? Pues resulta particularmente intrigante el que aquéllos autores concluyen su alocución en defensa de la P+ y su extensión pragmática y utilitarista, la psicoterapia positiva, con lo siguiente; citaremos por su importancia en extenso:

En conclusión, **la evidencia en esta área todavía se está acumulando**.¹⁴ No obstante, se han llevado a cabo suficientes estudios de resultado para concluir que los enfoques de cambio basados en las fortalezas son más que prometedores. **No se conoce en la mayoría de los casos cómo estas terapias ampliadas funcionan** en comparación con los tratamientos tradicionales para los problemas clínicos **y cuáles son los mecanismos implicados en el cambio** (Park et al., 2013; p. 18).

Funcionan, ¿cómo?, ¿quién sabe? Además, ¿qué mecanismos están implicados?, ¿quién sabe? Poco que añadir, excepto que, como bien apunta Pérez-Álvarez (2012), ahí se tienen también el éxito del horóscopo y del libro *El secreto*. Y por qué no decirlo, también sugerimos otras muy interesantes opciones: al tarot, al budismo Zen y a los brujos de Catemaco (en el estado de Veracruz, en el golfo de México). Por ello, es de llamar la

atención que, en el caso del trabajo publicado por Vázquez (2013), no obstante los cuestionamientos debidamente justificados que diversos autores han hecho en contra de la P+ y la psicoterapia positiva en España (p.ej.: Cabanas y Sánchez, 2012; Fernández-Ríos y Comes, 2009; Pérez-Álvarez, 2012, 2013), aquél se dé a la tarea de descalificarlos bajo la argucia defensiva que la P+ es una ciencia y que la psicoterapia positiva funciona; sobre ésta señala que, citaremos en extenso:

Otro asunto que merece alguna reflexión es que muchas de las técnicas que se van incorporando y sometiendo a validación en ensayos clínicos para mejorar el bienestar de los participantes proceden de investigaciones básicas en Psicología. Esto no ha sido nada frecuente en las terapias psicológicas. Las técnicas psicoterapéuticas clásicas proceden en su mayoría del propio ámbito clínico. Sin embargo, la investigación sobre el agradecimiento, el perdón, o el *saboreo*, están inspiradas, o incluso transferidas directamente, desde la investigación experimental básica [...] (Vázquez, 2013; p. 103).

Lo interesante es que, si la P+ es a su saber y entender una ciencia, ésta debe proveer a la psicoterapia de los procedimientos y técnicas a ser utilizadas en los ámbitos en que cobra importancia la aplicabilidad del conocimiento psicológico, sí, y sólo sí, se dispone de las categorías conceptuales que, como decíamos páginas atrás, permitan vincular expresamente lo básico con lo aplicado. Pero, si la P+ no es una ciencia en tanto carece de un objeto de estudio propio y distintivo, a la vez que carece de las categorías conceptuales pertinentes para dar cuenta de los fenómenos psicológicos, por una cuestión de lógica elemental y que raya en el sentido común, está claro que no puede proveer de esos procedimientos y técnicas para el cambio conductual, en la forma de procedimientos normalizados: ergo, como tecnología de la conducta.

En tal virtud, es entendible por qué, para los autodenominados psicólogos positivos y, en particular, para Park et al. (2013) y Vázquez (2013), la psicoterapia positiva y sus novedosas “técnicas” del *saboreo*, el *agradecimiento* y las fortalezas del carácter formen parte de una especie de catálogo para el cual, como este último refiere, hay varios pendientes que atender. Por ejemplo, qué dosis de intervención son mejores, qué combinación de ejercicios puede resultar más eficaz, cómo se pueden integrar las “técnicas” “positivas” con algunos de los esquemas de intervención existentes, principalmente. No obstante, *deliberadamente* pasa por alto que no puede existir una psicoterapia positiva de naturaleza tecnológica sin una psicología positiva científica. Es en razón de este principio elemental que asegurábamos que la P+ se ha conformado como una especie de psicoterapia pragmatista y utilitarista, como psicotec-

¹³ Resaltados con negritas nuestros.

¹⁴ Resaltados con negritas nuestros.



nia (que se apoya en procedimientos que se centran en una metodología con alcances prácticos) y como una extensión, por extrapolación, de los procedimientos derivados del laboratorio. Y ninguna, por supuesto, cumple con el criterio de ser tecnología (véanse Díaz-González, Landa, Rodríguez, Ribes y Sánchez, 1989; Ribes y López, 1985).

Pero, todavía más, hay algo que los psicólogos positivos han pasado por alto. Y es que exactamente 15 años atrás de que se postulara la P+ y que se empezara a hablar de la psicoterapia positiva, ya existía en la psicología aplicada, concretamente dentro del marco del análisis de la conducta, una propuesta que enfatizaba el cambio conductual a partir de prestar atención especial a los aspectos “positivos” en la vida de las personas; nos referimos a la orientación constructiva de Goldiamond (1974). El planteamiento del autor es que en el análisis de la conducta tradicionalmente se había optado por la adopción del modelo médico en una de sus orientaciones, la clínico-patológica. Por lo que toca a ésta, el foco de atención lo es siempre una persona, a quien se le diagnostica un problema, que básicamente se manifiesta en la forma de conductas anormales o inadaptadas que hay que *eliminar*, adoptándose así un proceder similar al que se adopta en la medicina: mientras que en la psicología clínica se eliminan esas conductas, en la medicina se elimina el agente causal de una enfermedad, o bien ésta mediante la cirugía (Ribes, 1982). En una dirección opuesta, las dos restantes orientaciones, la epidemiológica y la de rehabilitación (que conformarían lo que Goldiamond dio en llamar la orientación *constructiva*) se centran *no* en lo que hay que *eliminar*, sino en identificar las condiciones personales y del contexto que harán posible alcanzar determinada suficiencia en lo psicológico. Esto es, se procura, de manera prioritaria, el entrenamiento en las competencias conductuales necesarias y suficientes que permitan a las personas desempeñarse eficientemente en cualesquiera situaciones interactivas que así lo demanden; por tanto, y pensando en términos de salud, diríamos que en esta orientación constructiva se privilegia su cuidado y mantenimiento el mayor tiempo posible.

Como una propuesta alternativa a las aproximaciones clínicas en el análisis conductual en general y a las enmarcadas en la psicología clínica en particular, la orientación constructiva de Goldiamond constituye un ejemplo conspicuo de cómo, por qué y para qué, más que centrarse en la conducta (anormal, desadaptada o desajustada que hay que eliminar) de la persona en sí misma y en los eventos que los que se relaciona, se torna imperativo privilegiar un genuino análisis funcional, explorando y explotando sus potencialidades conductuales con

relación a otras personas en el ambiente físico-químico, ecológico y/o social.

No es necesario decir que, por supuesto, explorar y explotar las potencialidades conductuales presuponen privilegiar lo “positivo” en la vida de las personas, ni mucho menos decir que para tal fin se requiere de una psicología positiva creada *ex profeso*. Lo único que se requiere es, simple y sencillamente, trasladar el nivel de análisis de la conducta definida como problemática, anormal, desadaptada o desajustada —por tanto, clínica o negativa, en la lógica de los psicoterapeutas positivos— a la conducta en la forma de episodios que involucran por simple lógica a la persona, otras significativas, al ambiente en sus distintas modalidades y, por extensión, a su interacción. Este es justo el planteamiento que subyace a la orientación constructiva de Goldiamond (Ribes, 1982) y, de hecho, a los enfoques interconductuales (Kantor, 1987; Ruben, 1986), incluyendo unos desarrollos recientes que podemos encontrar con las conocidas como ciencia contextual de la conducta y la terapia de aceptación y compromiso (*i.e.*, Hayes, Barnes-Holmes y Wilson, 2012; Vilardaga, Hayes, Levin y Moto, 2009).

CONCLUSIONES

La psicología es una disciplina que al día de hoy constituye un proyecto de ciencia. Lo es en razón de la postulación de sus variados y distintos objetos de estudio, a los que se asocian toda clase de conceptos con los que se pretende representarlos; la pertinencia y utilidad de éstos en el seno de una teoría psicológica dependerá, en última instancia, si en principio se logra entender cuáles devienen del lenguaje ordinario, así como cuáles, cuándo y por qué pueden adoptar o no la forma de lenguaje técnico (p.ej.: Arrington, 1990; Deitz, 1990; Ribes, 1990, 2010; Roca, 2001). Dicho de otra forma, *no* cualquier palabra o expresión del lenguaje ordinario se puede tomar prestada para posteriormente definirla en su sentido técnico, como si *ipso facto* encontrara su equivalente como concepto para dar cuenta de un proceso, un estado o un resultado psicológicos.

Hemos visto hasta aquí que la mal llamada P+ ni cuenta con un objeto de estudio propio, ni mucho menos cuenta con un cuerpo teórico que se distinga por hacer uso de un lenguaje técnico apropiado, esto es, un conjunto de conceptos —debidamente articulados— que hagan posible identificar y reconocer que lo psicológico acaece de distintas maneras y en distintos niveles de complejidad.¹⁵ De ahí que sea entendible por qué en la P+ priva una confusión primaria, que consiste en identificar los términos del lenguaje ordinario y suponer que su

¹⁵ Atender y percibir, por ejemplo, son caracterizados por Kantor como precurrentes; asimismo, pensar, razonar, hablar, etcétera, como conductas complejas (Kantor, 1963, 1969). En la misma dirección, Ribes y López (1985) postulan en su teoría de la conducta cinco niveles funcionales de complejidad creciente, según se identifiquen y analicen los niveles de organización jerárquica de las interacciones organismo-ambiente.



re-traducción o re-definición los volverá por una suerte de decreto oficial en términos técnicos. Como consecuencia natural, resulta también entendible por qué da lo mismo hacer referencia a emociones que a afectos, por ejemplo, como si se trataran de una y la misma cosa; lo mismo podría afirmarse respecto de emociones y sentimientos, afectos y sentimientos, y así sucesivamente. Por tanto, toda confusión primaria propicia una siguiente confusión que, en el caso de la P+, se termina convirtiendo en una seguidilla de confusiones conceptuales, que no teóricas.

¿Y el método? Esto es, ¿se dispone de procedimientos y técnicas que, anclados en lo mejor de la tradición experimental de nuestra disciplina, hayan permitido falsar lo que se dice “teóricamente”? O sea, demostrar fehacientemente y fuera de toda duda que la “teoría” sobre lo positivo encuentra su correspondencia con un lenguaje de datos, susceptible de ser replicado de manera sistemática cuantas veces sea necesario. En esencia, puesto que no hay método experimental, a lo máximo que se aspira es, retomando los planteamientos expuestos años atrás por Cronbach (1957), a desarrollar una psicología *correlacional* que se justifica en la “confirmación empírica” de sus supuestos vía la clasificación de un conjunto de “fortalezas”, 24 en total, para las cuales se vienen diseñando instrumentos de medida, algunos en proceso de validación (Hervás, 2009) y otros tantos ya validados (*i.e.*, Duckworth et al., 2005; Linley, Maltby, Wood, Osborne y Hurling, 2009). Y algo que debería quedar claro para quienes se autonombren psicólogos positivos declarados e inclusive entre sus fieles admiradores, es que la psicología correlacional no es equivalente a la psicología científica. Ésta presupone no sólo el que antes se ha postulado y definido un objeto material de estudio, sino que también se ha delimitado su objeto formal, esto es, qué se propone y cómo se le aborda experimentalmente.

Cuando una psicología, como la positiva, incumple abiertamente con lo antes dicho, no puede ni debe tomársele en serio. Si en el nombre de la ciencia y la práctica, porque lo dijo Seligman —o sea, por un principio de autoridad—, es que hemos de tirar por la borda los esfuerzos de quienes, desde su propia trinchera, han pugnado por una psicología científica, nos parece que es llevar a la psicología a una vulgarización que no merece la pena ni siquiera tenerla en cuenta. Nos parece, asimismo, que es tiempo de allanar el camino con planteamientos, o más bien, re-planteamientos en torno a la psicología que hoy tenemos a la mano, refinando nuestras teorías, sus categorías conceptuales y los métodos que son pertinentes para su estudio experimental.

No es necesario perder el tiempo “inventando” los que se presume son “nuevos” y “diferentes” objetos materiales de estudio, ni muchos menos perderlo asegurando que una y mil palabras provenientes del lenguaje ordinario poseen su estatuto como parte de lo psicológico, en la forma de lenguaje “técni-

co”. Bueno, tampoco se le puede perder inventando nuevas “técnicas”, como la del “saboreo”, arropados en la idea que el diseño de programas de intervención dirigidos a desarrollar los “valiosos” recursos de las personas, grupos y comunidades, traerá más temprano que tarde efectos positivos individuales, sociales y hasta de la colectividad mundial (véase Vera, 2006); no tenemos la menor duda que se trata de una suerte de exceso y de euforia positivas.

Finalmente, un asunto que bien nos podría ayudar a entender el éxito de la P+, que sin lugar a dudas lo tiene —aun cuando sostenemos aquí no por las razones y argumentos esgrimidos por sus promotores y seguidores—, se debe al hecho que aquélla se inscribe y responde a una concepción ideológica propia de la cultura y la psicología anglosajonas, la de los Estados Unidos de Norteamérica. Se trata de una concepción que se tiene de la *persona*, sus *limitaciones*, *capacidades* y su *responsabilidad* respecto de su hacer en sociedad (Ribes, 1990), que como bien apunta Pérez-Álvarez (2013) no representa sino al último florecimiento de la tradición religiosa en alianza con el capitalismo consumista tan propio y distintivo de aquel país.

Nos gustaría cerrar este apartado citando extensamente a Ribes (2009b), cuando a propósito de lo que podríamos decir es el futuro de la psicología, señala que:

En el caso de la psicología, por razones históricas especiales, se carece de un objeto de estudio consensuado, lo que quizá sea el origen, no sólo de la confusión de términos con conceptos (tal como ocurre en relación a las expresiones “mentales” del lenguaje ordinario), sin también de la invasión de niveles de conocimiento y del empleo desaseado de diversos tipos de lenguajes técnicos dentro de la propia disciplina y respecto de otras disciplinas. Espero que el itinerario de conocimiento aquí descrito estimule la reflexión crítica de los investigadores de y en la psicología y, en esa medida, contribuya a dar un primer paso en la demolición de la Torre de Babel que es nuestra disciplina (Ribes, 2009a; pp. 18-19).

REFERENCIAS

- Ardila, R. (2010). La unidad de la psicología. El paradigma de la síntesis experimental del comportamiento. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 2, 72-83.
- Arrington, R.L. (1990). La nueva filosofía del lenguaje y su relación con la teoría de la psicología y con la formación de conceptos. En E. Ribes y P. Harzem (Eds.), *Lenguaje y conducta* (pp. 299-342). México, DF: Trillas.
- Cabanas, E. y Sánchez, J.C. (2012). Las raíces de la psicología positiva. *Papeles del Colegio*, 33, 172-182.
- Carr, J.E., Austin, J.L., Britton, L.N., Kellum, K.K. y Bailey, J.S. (1999). An assessment of social validity trends in applied behavior analysis. *Behavior Interventions*, 14, 223-231.



- Cronbach, L.J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 12, 671-684.
- Deitz, S.M. (1990). Criterios para desarrollar un lenguaje técnico del análisis de la conducta: contribuciones de la filosofía y la psicología. En E. Ribes y P. Harzem (Eds.), *Lenguaje y conducta* (pp. 343-382). México, DF: Trillas.
- Díaz-González, E., Landa, P., Rodríguez, M.L., Ribes, E. y Sánchez, S. (1989). Análisis funcional de las terapias conductuales: una clasificación tentativa. *Revista Española de Terapia del Comportamiento*, 7, 241-254.
- Duckworth, A.L., Steen, T.A. y Seligman, M. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review in Clinical Psychology*, 1, 629-651.
- Fernández-Ríos, L. (2008). Una revisión crítica de la psicología positiva: historia y concepto. *Revista Colombiana de Psicología*, 17, 161-176.
- Fernández-Ríos, L. y Comas, J.M. (2009). Una revisión crítica de la historia y situación actual de la psicología positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 7-13.
- Fernández-Ríos, L. y Novo, M. (2012). Positive psychology: *Zeitgeist* (or spirit of the times) or ignorance (or disinformation) of history? *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 12, 333-344.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Fredrickson, B.L. (2009). *Positivity*. New York: Crown.
- Gable, S.L. y Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- García-Viniegras, C.R y González, I. (2000). La categoría bienestar psicológico y su relación con otras categorías sociales. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 16, 586-592.
- Goldiamond, I. (1974). Toward a constructional approach to social problems: Ethical and constitutional issues raised by applied behavior analysis. *Behaviorism*, 2, 1-84.
- Hanson, N.R. (1985). *Patrones de descubrimiento. Observación y explicación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hayes, S.C., Barnes-Holmes, D. y Wilson, K.G. (2012). Contextual behavioral science: Creating a science more adequate to the challenge of the human condition. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 1, 1-16.
- Hervás, G. (2009). Psicología positiva: una introducción. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66, 23-41.
- Ibáñez, C. (2007). Problemas de aplicación social del conocimiento disciplinario de la psicología interconductual. *Acta Comportamental*, 15, 81-92.
- Kantor, J.R. (1924/1926). *Principles of psychology*. Vols. 1 y 2. New York: Alfred Knopf.
- Kantor, J.R. (1963). *The scientific evolution of psychology*. Vol. 1. Chicago, IL: The Principia Press.
- Kantor, J.R. (1969). *The scientific evolution of psychology*. Vol. 2. Chicago, IL: The Principia Press.
- Kantor, J.R. (1987). What qualifies interbehavioral psychology as an approach to treatment. En D.H. Ruben y D.J. Delprato (Eds.), *New ideas in therapy. Introduction to an interdisciplinary approach* (pp. 3-8). Westport, CT: Greenwood Press.
- Kantor, J.R. y Smith, N.W. (1975). *The science of psychology: An interbehavioral survey*. Chicago, IL: The Principia Press.
- Lazarus, R. (2003). Does positive psychology movement have legs? *Psychological Inquiry*, 14, 93-109.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. y Wood, A.M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 3-16.
- Linley, P.A., Maltby, J., Wood, A.M., Osborne, G. y Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47, 878-884.
- Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., et al. (2013). The behavior change techniques taxonomy (v1) of 93 hierarchically clustered techniques: Building and international consensus for the reporting of behavior change interventions. *Annals of Behavioral Medicine* (Published Online: 20 March 2013).
- Mongrain, M. y Anselmo-Mattews, T. (2012). Do positive psychology exercise work? A replication of Seligman et al. (2005). *Journal of Clinical Psychology*, 68, 382-389.
- Park, N. y Peterson, C. (2009). Achieving and sustaining a good life. *Perspectives on Psychological Science*, 4, 422-428.
- Park, N., Peterson, C. y Sun, J. (2013). La psicología positiva: Investigación y aplicaciones. *Terapia Psicológica*, 31, 11-19.
- Pérez-Álvarez, M. (2012). La psicología positiva: magia simpática. *Papeles del Colegio*, 33, 183-201.
- Pérez-Álvarez, M. (2013). La psicología positiva y sus amigos: en evidencia. *Papeles del Colegio*, 34, 208-226.
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Piña, J.A., Fierros, L.E., García-Cadena, C.H. e Ybarra, J.L. (2011). Psicología y salud (II). Tendiendo puentes entre la psicología básica y la aplicada: el rol del fenómeno de personalidad. *Pensamiento Psicológico*, 9, 203-212.
- Piña, J.A., Ybarra, J.L., Alcalá, I.G. y Samaniego, R.A. (2010). Psicología y salud [I]: la importancia de llamarse modelo y apellidarse teórico-conceptual. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 2, 21-29.
- Prieto-Ursúa, M. (2006). Psicología positiva: una moda polémica. *Clínica y Salud*, 17, 319-338.
- Real Academia de la Lengua Española (1985). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Barcelona: Océano.



- Ribes, E. (1982). Reflexiones sobre una caracterización profesional de las aplicaciones del análisis conductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 8, 87-96.
- Ribes, E. (1990). *Psicología general*. México, DF: Trillas.
- Ribes, E. (1995). Causalidad y contingencia. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 21 (Número Especial), 133-150.
- Ribes, E. (2000). Las psicologías y la definición de sus objetos de conocimiento. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 26, 367-383.
- Ribes, E. (2009a). La psicología como ciencia básica. ¿Cuál es su universo de investigación? *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 1, 7-19.
- Ribes, E. (2009b). Reflexiones sobre la aplicación del conocimiento psicológico: ¿Qué aplicar o cómo aplicar? *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 35, 3-17.
- Ribes, E. (2010). Lenguaje ordinario y lenguaje técnico: Un proyecto de currículo universitario para la psicología. *Revista Mexicana de Psicología*, 27, 55-64.
- Ribes, E. y López, F. (1985). *Teoría de la conducta: un análisis de campo y paramétrico*. México, DF: Trillas.
- Roca, J. (s/f). *Psicología: una introducción teórica*. Barcelona: Linceu Psicològic. Disponible en <http://www.liceupsicologic.org> [Retirado el 10 de Julio de 2011].
- Roca, J. (2001). Sobre el concepto de "proceso" cognitivo. *Acta Comportamentalia*, 9 (Número Monográfico), 21-30.
- Roca, J. (2007). Conducta y conducta. *Acta Comportamentalia*, 17 (Número Monográfico), 33-43.
- Roca, J. (2013). Ciencias de la conducta: objeto material y objeto formal. *Conductual: Revista Internacional de Interconductismo y Análisis de la Conducta*, 1, 4-15.
- Ruben, D.H. (1986). The "interbehavioral" approach to treatment. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 16, 62-71.
- Ryle, G. (1967). *El concepto de lo mental*. Buenos Aires: Paidós.
- Seligman, M.E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. En C.R. Snyder y S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press.
- Seligman, M.E. (2011). *La vida que florece*. Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M.E. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E., Parks, A.C. y Steen, T.A. (2004). A balanced psychology and a full life. *The Royal Society*, 359, 1379-1391.
- Seligman, M., Rashid, T. y Parks, A.C. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist*, 61, 774-788.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sugarman, J. (2007). Practical rationality and the questionable promise of the positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 47, 175-197.
- Tarragona, M. (2013). Psicología positiva y terapias constructivas: una propuesta integradora. *Terapia Psicológica*, 31, 115-125.
- Tomasini, A. (2001). Algunas aclaraciones en torno al concepto de emoción. *Acta Comportamentalia*, 9 (Número Monográfico), 31-48.
- Turbayne, C.M. (1974). *El mito de la metáfora*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Vázquez, C. (2006). La psicología positiva en perspectiva. *Papeles del Colegio*, 27, 1-2.
- Vázquez, C. (2013). La psicología positiva y sus enemigos: una réplica en base a la evidencia empírica. *Papeles del Colegio*, 34, 91-115.
- Vázquez, C., Hervás, G. y Ho, S.M.Y. (2006). Intervención clínica basada en la psicología positiva: fundamentos y aplicaciones. *Psicología Conductual*, 14, 401-432.
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J.J. y Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la psicología positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 15-28.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Colegio*, 27, 3-8.
- Vilardaga, R., Hayes, S.C., Levin, M.E. y Moto, T. (2009). Creating a strategy for progress: A contextual behavioral science approach. *The Behavior Analyst*, 32, 105-133.



CONSEJO GENERAL DE LA PSICOLOGÍA DE ESPAÑA

INFOCOP

REVISTA DE PSICOLOGÍA

¡Todos los números publicados en la web!

www.infocop.es

Normas para la publicidad en las publicaciones del Consejo General de la Psicología de España

La Junta de Gobierno del COP ha tomado la decisión de acomodar, de forma más efectiva, el contenido de la publicidad que se inserta en sus publicaciones con los principios que respalda públicamente en torno a la defensa de la Psicología como ciencia y profesión.

La publicidad que se inserte en los medios de comunicación del COP se atenderá, en todos los casos, a los principios éticos, de decoro y de defensa de la Psicología como ciencia y profesión que son exigibles a una organización como el COP.

En este sentido, y desde hace ya bastante tiempo, la Organización Colegial ha venido manteniendo, en diversos foros tanto oficiales como profesionales, que la formación post-grado, referida explícitamente a algún ámbito de la Psicología, debería estar encaminada únicamente a psicólogos. Así mismo, el COP, en su calidad de miembro de la EFPA (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos), está comprometido con el desarrollo del Certificado de Acreditación para Psicólogos Especialistas en Psicoterapia, y los principios que lo sustentan, siendo uno de los más relevantes, la consideración de que la formación especializada en Psicoterapia debe estar ligada a una formación básica en Psicología, y articulada en torno a unos criterios exigentes de calidad.

En consecuencia, y con el ánimo de dar un mensaje claro y coherente a nuestros colegiados y a la sociedad en general, la publicidad de post-grado que se inserte en las publicaciones del COP deberá guardar las siguientes normas:

- 1 Cuando se inserte publicidad en alguna de las publicaciones del Consejo General de la Psicología de España (Infocop, Infocop Online, Papeles del Psicólogo, Psychology in Spain, Boletines de distribución por correo electrónico) que haga referencia expresa o implícita a formación postgrado en algún campo de la Psicología, dicha formación deberá estar dirigida únicamente a psicólogos, y el texto del anuncio deberá decir expresamente que dicha formación está dirigida únicamente a psicólogos.
- 2 Cuando se inserte publicidad en alguna de sus publicaciones (Infocop, Infocop Online, Papeles del Psicólogo, Psychology in Spain, Boletines de distribución por correo electrónico) que haga referencia expresa o implícita a formación en el campo de la Psicoterapia, dicha formación deberá estar dirigida únicamente a médicos y psicólogos, y el texto del anuncio deberá decir expresamente que dicha formación está dirigida únicamente a psicólogos o médicos.
- 3 En ningún caso, los anuncios insertados en cualquier publicación colegial podrán incluir referencia alguna a acreditaciones concedidas por sociedades nacionales o internacionales que no hayan suscrito los correspondientes acuerdos de reconocimiento mutuo con la EFPA (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos) o el Consejo General de la Psicología de España. Se excluyen de esta norma las acreditaciones concedidas por organismos oficiales españoles.

Consejo General de la Psicología de España

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 (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.



IX CONGRESO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGÍA

LISBOA, PORTUGAL | 9 - 13 SEPTIEMBRE 2014

"MÁS QUE NUNCA, EL MUNDO ESTÁ EN CONSTANTE CAMBIO. ANTE LOS RETOS QUE SE PRESENTAN, LOS PSICÓLOGOS IBERO-AMERICANOS DEBEN DAR UNA RESPUESTA CLARA Y CONTUNDENTE: ESTAMOS PRESENTES Y DISPONEMOS DE SOLUCIONES"

iVen a Lisboa!

www.fiapopp2014congresso.pt

IV SYMPOSIUM NACIONAL PSICOLOGÍA CLÍNICA Y DE LA SALUD CON NIÑOS Y ADOLESCENTES

13/15 ELCHE
NOVIEMBRE 2014



TEMAS:

MALTRATO INFANTIL
SUICIDIO JUVENIL
ADICCIÓN VIDEOJUEGOS
DIAGNÓSTICO MEDIANTE DIBUJO
ACOSO ESCOLAR
PREVENCIÓN TRASTORNOS ALIMENTARIOS
INTERVENCIÓN POSTDIVORCIO
PERITAJES JUDICIALES
INTERVENCIÓN EN TEA
SESIONES CLÍNICAS
ENCUENTROS CON EXPERTOS

PONENTES:

Joaquín de Paúl / Esther Calvete / Carmen Maganto / Rosa M^a Raich / José P. Espada / Lucía Pérez Costillas / Mireia Orgilés / José A. Piqueras / Fuensanta Cerezo / Xavier Méndez / Juan Martos / Elena Carratalá / José Antonio Carrobbles / Carmen Godoy / Rosa Díez / Mateu Servera / Marta I. Díaz / María Isabel Comeche / Juan M. Ortigosa / Miguel A. Díaz Jorro / José M. García-Fernández / M. Dolores Gil / Miguel A. Carrasco / Silvia Hidalgo / Inmaculada Gómez / Remedios González / Inmaculada Moreno / Victoria del Barrio. / Etc.

PRESENTACIÓN TRABAJOS:

Envía tus trabajos a través de la web.
Líneas temáticas: evaluación,
psicopatología, tratamiento.
Fecha límite: **15 SEPTIEMBRE**

ILUSTRACIÓN Y DISEÑO // joseluisepueblas.blogspot.com



ORGANIZA:

aitana
investigación

UNIVERSITAS
Miguel
Hernández

COLABORAN:

TERAPIA
PSICOLÓGICA
CON NIÑOS
Y ADOLESCENTES
MARTHA UNIVERSITARIA

Fundación
Juan Perón - PsicoTinos

EDICIONES
PIRÁMIDE

Departamento
Psicología de la Salud

SECRETARÍA TÉCNICA:

events
SOLUTIONS

<http://psicologiainfantil.umh.es>