

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Pedro R. Gil-Monte y Sara Cardona. - *Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (LINIPSCO). Universidad de Valencia (España).*

1. EL DESARROLLO DEL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.

Es en la década de los años 70 cuando la idea de humanizar el lugar de trabajo logra su reconocimiento social e institucional, adquiere su máximo esplendor, y se desarrolla a través del denominado "Movimiento de la Calidad de Vida Laboral". La idea subyacente a las reivindicaciones de este movimiento estriba fundamentalmente en la necesidad de humanizar el entorno laboral enfatizando el desarrollo del factor humano y la mejora de la calidad de vida del trabajador. En definitiva se trata de lograr una mayor calidad de vida en el trabajo.

1.1. Antecedentes.

El "Movimiento de la Calidad de Vida Laboral" sienta sus bases, fundamentalmente en dos aproximaciones al estudio de las organizaciones y de la conducta de los individuos en contextos laborales: a) el enfoque socio-técnico, cuyos principios se concretaron en el movimiento de la Democracia Industrial en los países escandinavos y, b) en el denominado "Movimiento del Desarrollo Organizacional" que surge en EE.UU.

1.1.1. Teoría de los sistemas sociotécnicos y movimiento del desarrollo industrial: La humanización del trabajo.

El desarrollo de la teoría de los sistemas sociotécnicos parte de la aplicación al campo organizacional de los trabajos de corte psicosocial del "Tavistock Institute of Human Relations" de Londres, del "Work Research Institute" de Oslo y del "Institute for Industrial Social Research".

Estas influencias junto con la aplicación de la teoría general de sistemas y una serie de estudios llevados a cabo en la industria británica del carbón en los años cincuenta (Trist y Bamfort, 1951), propiciaron la aparición del denominado enfoque sociotécnico, el cual constituyó la primera piedra en la construcción del Movimiento de la Calidad de vida Laboral, que años más tarde adquiriría todo su reconocimiento y esplendor en el contexto estadounidense de los setenta.

Desde el sistema sociotécnico la organización o empresa es concebida como un sistema abierto formado por dos subsistemas (el sistema social y el sistema tecnológico) que funcionan de manera interrelacionada. El sistema social comprende la organización social y el sistema técnico está conformado por los aspectos económicos y tecnológicos de la organización. La tesis fundamental de las aproximaciones sociotecnológicas se concreta en la siguiente afirmación "ante un mismo sistema tecnológico son posibles varios sistemas sociales de trabajo".

La teoría de los sistemas socio-técnicos pretende el desarrollo de sistemas de trabajo donde los aspectos técnicos y los sociales se integren y se favorezcan mutuamente, es decir, el propósito fundamental de los sociotécnicos era optimizar ambos subsistemas de manera conjunta. En definitiva, se pretende atender a las necesidades de los trabajadores diseñando puestos de trabajo que favorezcan la satisfacción laboral, el desarrollo personal, y el aprendizaje del trabajador, al tiempo que se producen mejoras en aspectos organizacionales como la productividad o la eficiencia.

El desarrollo de la teoría sociotécnica se puede caracterizar por el devenir de tres etapas (Herbst, 1974).

1. El inicio de la primera etapa viene marcado por el trabajo de Trist y Bamfort (1951), y se extiende hasta 1954. La característica fundamental de esta primera etapa es que se desecha la idea de que la organización del trabajo debe estar a expensas o ser consecuencia directa del sistema tecnológico.

2. La segunda etapa se inicia en 1959 y se extiende hasta 1962. En esta etapa se populariza la idea de considerar a la organización como un sistema abierto, en el sentido que recoge la teoría general de sistemas y se desarrollan diferentes métodos para el estudio de los sistemas sociotécnicos.

3. La tercera etapa se inicia en 1962, y se caracteriza por la aplicación de experiencias de intervención sociotécnica en diferentes industrias. Dichas intervenciones tenían el propósito fundamental de lograr una mayor implicación del trabajador en la toma de decisiones. Es en esta década cuando los supuestos de la teoría sociotécnica se concretan y materializan en los programas de intervención llevados a cabo en el contexto del denominado "Movimiento de democracia industrial", que tuvo lugar en los países escandinavos, especialmente Noruega y Suecia.

Como cualquier movimiento social, el Movimiento de la democracia industrial no surgió de la nada, sino que fue fruto de las necesidades, preocupaciones y demandas propias del contexto de su nacimiento (Navajas, 2003). La Democracia Industrial florece en el marco político y social de la Europa de los sesenta, donde las ofensivas y reivindicaciones sindicales se hacían palpables en los ambientes laborales.

El alcance de los logros en el plano legislativo impulsado por la democracia industrial se distribuyó de manera desigual en los diferentes países europeos. Mientras que en países como Alemania (Ley de codeterminación: hierro y acero 33%, 1947; Ley de humanización del trabajo, 1974) o Francia (Ley de distribución de beneficios) los progresos legislativos se hacían evidentes, en otros países como Gran Bretaña la situación fue bien distinta, llegando incluso algunos autores a afirmar que allí "la democracia industrial no existe" (Levie y Williams, 1983, p.265).

No sería hasta mediados de los setenta cuando el movimiento de la democracia industrial quedaría relegado a un segundo plano, y por ende las políticas favorecedoras de su ideología, coincidiendo con el declive de la fuerza y relevancia sindical.

A la par que se configuraba el mencionado panorama de la democracia industrial en el escenario europeo, surgía otra corriente que añadiría un nuevo ladrillo a la construcción del "Movimiento de Calidad de Vida Laboral", esta vez en territorio americano. Aparecía en Estados Unidos el movimiento del Desarrollo Organizacional.

1.1.2. El desarrollo organizacional (DO).

Los propósitos que subyacen a las acciones bajo el marco del movimiento del DO tenían como objetivo realizar un cambio global de la organización, de tal forma que se produjesen mejoras a nivel de eficiencia y eficacia, al tiempo que se fomentaba el bienestar de los trabajadores.

Sus acciones se dirigían al desarrollo humano (fomento de la participación e implicación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacional), al desarrollo tecnológico (modificaciones en la tecnología para responder con eficacia a las demandas exteriores), y al desarrollo estructural (adecuación de la estructura organizacional a los miembros que la integran) (Mateu, 1984). Este movimiento se nutre de algunas de las aportaciones psicosociales más relevantes en el estudio de la conducta organizacional que se inician a partir de la década de los 40 del siglo pasado, como son: el entrenamiento en laboratorios de sensibilización y grupos-T en organizaciones complejas, la investigación mediante cuestionario y retroinformación, el surgimiento de la investigación acción, y los enfoques sociotécnicos. Sus avances están ligados a las investigaciones de algunos de los psicólogos organizacionales más relevantes de aquel momento (v.g., Argyris, McGregor, Blake, Shepard, Trist, Likert,...).

La sinergia entre el enfoque sociotécnico y el DO fue posible porque los líderes del Instituto Tavistock mantenían contactos con K. Lewin, R. Likert, C. Argyris, y otros en Estados Unidos. Un producto de esta colaboración fue la decisión de publicar la revista *Human Relations* de forma conjunta entre Tavistock y el Centro de Investigaciones para la dinámica de Grupo del "Massachusetts Institute of Technology" (MIT). El enfoque sociotécnico se centraba en los niveles no directivos de la organización, y en especial en el rediseño del trabajo, lo que resultaba

compatible con los enfoques del DO, que se sustentan sobre una serie de valores relativos a la concepción del ser humano y de su trabajo en el contexto de la organización. Estos valores se pueden resumir en los siguientes principios (Margulies y Raia, 1974):

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen todo su potencial.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a los miembros de las organizaciones para que influyan en la forma de desempeñar el trabajo.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Tras la aparición y desarrollo del enfoque sociotécnico, las experiencias de la democracia industrial en los países escandinavos, y los presupuestos del DO estadounidense, parecían estar sentadas las bases que a partir de las que surgiría el rotulado "Movimiento de la Calidad de Vida Laboral", a partir del que se crea una red internacional de centros que promueven su filosofía y prácticas.

Al igual que sus citados predecesores, salvando las diferencias, este movimiento perseguía la mejora en la calidad de vida humana en el

contexto de trabajo. Las investigaciones y prácticas en este marco se dirigen a lograr incrementos en la productividad de la organización y a su vez mejoras en la satisfacción y bienestar de los trabajadores, enfatizándose desde la corriente europea más este último aspecto.

2. CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.

La Calidad de vida laboral (en adelante, CVL) o "Quality of Working Life" (QWL) se constituye como un concepto multidimensional y como tal entraña cierta dificultad y complejidad a la hora de recibir una definición aglutinadora y consensuada de tales dimensiones.

Cuando emprendemos la tarea de definir qué es CVL, y realizamos un recorrido por la literatura psicosocial referente, nos damos cuenta de que la polisemia florece con todo su esplendor. Han sido y siguen siendo muchos los intentos de dar una definición del concepto (Burke, 1982; Fernández-Ríos, 1999; Maccoby, 1984; Mateu, 1984; Nadler y Lawler, 1983; Sun, 1988; Turcotte, 1986; Walton, 1973).

La CVL ha sido objeto de múltiples definiciones de índole muy diversa, donde cada autor, inevitablemente influido por un contexto, periodo y perspectiva individual ha enfatizado un objetivo o dimensión particular. Con todo ello, a día de hoy nos encontramos con un entramado de definiciones que si bien parecen complicar el panorama, sin duda se constituyen como una clara muestra de la riqueza semántica del concepto de CVL.

Ante lo expuesto, y descartando la posibilidad de ofrecer una definición universal de la CVL, el objetivo de este punto se centrará en ofrecer una visión de las diferentes acepciones, definiciones y tratamiento que ha recibido el concepto, para que con ello sea el lector quien pueda formar su visión particular, siendo consciente de la riqueza de perspectivas que han ocupado y se ocupan de tal empresa.

A la naturaleza plural del término se añade una segunda dificultad en su definición debida a las diferencias en las definiciones que, ya no sólo se

deben a visiones particulares de los autores o de las diferentes épocas y contextos socio-históricos, sino que son debidas a la dimensión temporal. Además, el panorama se complica cuando se usan indistintamente términos como "work structuring", "humanization of work", "sociotechnical systems" y "Quality of Working Life", que conllevan matices distintos (Walton, 1980).

La variedad de definiciones sobre CVL ha inspirado en varios autores la necesidad de establecer tipologías de las definiciones existentes. En este sentido, Nadler y Lawler (1983) tras realizar una revisión de las definiciones presentes en la literatura en la década de los setenta en materia de CVL, identifican cinco tipos de definiciones (González, Peiró y Bravo, 1996).

El primer tipo de definiciones entiende la CVL como una *reacción individual o subjetiva* de la experiencia de trabajo. Al enfatizarse desde esta perspectiva los factores individuales de la CVL, adquieren protagonismo aspectos como el impacto del trabajo en el individuo o la satisfacción laboral.

En segundo lugar, señalan las definiciones que tratan la CVL desde una aproximación institucional. Desde este punto de vista la CVL se entiende como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores, donde ambos trabajan conjuntamente en busca de beneficios para ambas partes.

El tercer tipo de definiciones señalado por los autores, recoge aquellas que tratan a la CVL como un conjunto de métodos destinados a optimizar la calidad del entorno laboral para hacerlo más satisfactorio y productivo. En esta línea encontramos diferentes acepciones al concepto tales como grupos de trabajo autónomos o ampliación del puesto de trabajo, entre otros.

El cuarto lugar de su tipología lo ocupan aquellas definiciones que consideran la CVL como movimiento social. La CVL es entendida como

una declaración ideológica acerca de la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización conceptos tales como "democracia industrial" y "dirección participativa" son frecuentes en este tipo de definiciones.

Finalmente, los autores señalan un quinto y último tipo que engloba aquellas definiciones que señalan como relativo a la CVL todos los esfuerzos destinados a promover el desarrollo organizacional.

Podríamos entender el dinamismo como una característica que acompaña al término CVL, no sólo externamente, entendido éste como un dinamismo o flexibilidad temporal que permite al concepto adaptarse a la realidad social cambiante, sino también como un dinamismo intrínseco al concepto que lo convierte en algo similar a un proceso y lo aleja de definiciones estáticas, rígidas y quizás demasiado simplificadas para algunos (Segurado y Agulló, 2002). En este sentido, encontramos definiciones que destacan la naturaleza procesual de la CVL. En ocasiones se hace referencia a "un proceso para humanizar el lugar de trabajo" (Walton, 1973), o "un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afectan a su trabajo" (Guest, 1979), "...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo, mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción" (Sun, 1988).

En ocasiones, incluso se llega a considerar como un proceso que implica una negociación entre los directivos y los sindicatos (Maccoby, 1984); o como un proceso de funcionamiento o dinámica organizacional, "la Calidad de Vida Laboral se refiere a la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total" (Turcotte, 1986, p.30). Pero, en definitiva, todos coinciden en destacar la naturaleza procesual del concepto.

Si adoptamos una visión analítica de las definiciones y

acercamientos existentes sobre concepto de CVL podemos apreciar que existen una serie de términos, características y dimensiones de la CVL que se repiten con mucha frecuencia, pero, de entre ellos hay dos que destacan por la frecuencia con que aparecen. Nos referimos a la participación de los trabajadores y a la satisfacción laboral. Quizá por ello, resulte conveniente detenernos en este punto y señalar de qué manera se relacionan con la CVL.

2.1. CVL como participación en la toma de decisiones.

Uno de los aspectos que frecuentemente aparecen en la literatura referente al término, es el de "toma de decisiones", esto es la implicación o participación del trabajador en la toma de decisiones organizacionales como indicador de la CVL (Burke, 1982; Carlsson, 1980; Fields y Thacker, 1992; Guest, 1979; Maccoby, 1984; Mateu, 1984; Nadler y Lawler, 1983; Robbins, 1989) (Cuadro 1).

En este sentido, para Robbins (1989), la CVL es el "proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales".

En nuestro contexto, podemos citar el concepto de CVL que ofrece el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS, 2005): "la CVL hace referencia a las actitudes y valores hacia el trabajo, así como a la satisfacción con el mismo. Nos da información relativa a la división, organización, comunicación, participación en el trabajo, recoge opiniones sobre el tiempo de trabajo y la compensación obtenida por dicho trabajo, recoge información sobre la seguridad en el trabajo y la negociación colectiva y hace una valoración de la formación laboral y la promoción en el trabajo".

Cuadro 1. Definiciones que asocian CVL con participación en la toma de decisiones

Burke (1982)	La CVL tiene como metas humanizar el lugar de trabajo (mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones humanas) y dar a los empleados más voz en aquello que les afecta.
Fields y Thacker (1992)	Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo .
Guest (1979)	Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afectan a su trabajo.
Maccoby (1984)	Es un compromiso entre directivos y sindicatos para apoyar determinadas actividades y experimentos encaminadas a incrementar la participación de los trabajadores en la mejora de sus condiciones de trabajo.
Mateu (1984)	La oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente en su ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo.
Nadler y Lawler (1983)	...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con el impacto del trabajo sobre las personas, y con la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional.
Robbins (1989)	La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permiten participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.

Por tanto, desde esta perspectiva cuando hablamos de CVL nos estamos refiriendo a una filosofía de gestión organizacional (French y Bell, 1996) para algunos, fruto de negociación entre colectivos (Maccoby, 1984); para otros, resultado de las prácticas de gestión organizacional (Guest, 1979); cuya meta principal reside en humanizar el lugar de trabajo (Burke, 1982), mejorando tanto las condiciones de trabajo como las relaciones humanas; que tiene como consecuencia un aumento en la satisfacción laboral del empleado (Delamotte y Takezawa, 1984; Mateu, 1984), en su motivación de continuar en el puesto, en su autoestima y realización personal (Mateu, 1984), así como en la eficiencia y eficacia organizacional; y

que se consigue a través de prácticas tales como permitir la implicación del empleado en la toma de decisiones organizacionales y permitirle influir en su propio ambiente de trabajo (Fields y Thacker, 1992; Mateu, 1984).

2.2. CVL como satisfacción laboral

Un término que aparece frecuentemente en las definiciones de CVL es el de satisfacción. En esta línea encontramos diversas definiciones que aluden a la satisfacción como un indicador de CVL (Cuadro 2). Suttle (1977), la define como el "grado en que los miembros de la organización *satisfacen sus necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización*".

Otros autores llegan incluso a afirmar que la CVL puede ser evaluada mediante el grado de satisfacción laboral del trabajador (Katzell y Guzzo, 1983), fusionando de este modo ambos conceptos. Incluso podemos encontrar diversos estudios que utilizan medidas de la CVL basadas en la satisfacción de necesidades (Sirgy, Efraty, Siegen y Lee, 2001).

Aunque no todos los autores equiparan CVL con satisfacción laboral, de sus definiciones se deriva que si la consideran parte integrante o consecuencia de aquella (Carlson, 1980; Delamotte y Takezawa, 1984; Fernández-Ríos, 1999; Greenberg y Glaser, 1980; Lau, 2000; Mateu, 1984; Sun, 1988). En este sentido, autores como Greenberg y Glaser (1980) definen CVL de la siguiente manera: "La esencia de la calidad de vida laboral es dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones relacionadas con su trabajo y así aumentar su autoestima y satisfacción".

A pesar de que son muchos quienes incluyen la satisfacción laboral como un indicador de CVL e incluso llegan a tratarla como sinónimo de ésta, dicha práctica no está exenta de críticas fruto de la investigación (Walton, 1979).

Cuadro 2. Definiciones que asocian CVL con satisfacción laboral

Carlson (1980)	...la calidad de vida es el compromiso de toda organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización.
Delamotte y Takezawa (1984)	Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades.
Fernández-Ríos (1999)	Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.
Greenberg y Glaser (1980)	La esencia de la CVL es dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones relacionadas con su trabajo y así aumentar su autoestima y satisfacción.
Lau (2000)	La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal".
Sun (1988)	Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo, mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción.
Suttle (1977)	Grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización.

3. INDICADORES Y DIMENSIONES DE CVL.

Además de favorecer y permitir al trabajador influir en la toma de decisiones, algunos autores señalan que para poder hablar de la existencia de CVL en un determinado contexto laboral es necesario que se den unas condiciones determinadas que se constituyen como dimensiones de la CVL y, por tanto, en indicadores de ésta. Nos referimos a dimensiones como: la existencia de recompensas (Lau, 2000), una retribución económica justa, unas condiciones de trabajo saludables, seguridad en el puesto y en las

prácticas laborales (Herrick y Maccoby, 1975; Walton, 1975), oportunidades de promoción y ascenso, posibilidad de crecimiento y desarrollo personal (French, 1996; Walton 1975), seguridad en las condiciones contractuales, ausencia de prejuicios en el lugar de trabajo, libertad de expresión ante los superiores (Herrick y Maccoby, 1975; Walton 1975), trabajos estimulantes (Poza, 1998), reconocimiento profesional y personal de los trabajadores (Segurado y Agulló, 2002), etc.

Walton (1975) a mediados de la década de los setenta, generó una serie de dimensiones que según él conforman lo que se ha venido en denominar CVL, y que son las siguientes:

1. Compensación adecuada y justa. Esta dimensión hace referencia al nivel salarial.
2. Condiciones de trabajo saludables y seguras. Incluye aspectos como un número adecuado de horas de trabajo, ambiente físico de trabajo saludable, y medidas que regulen la edad del trabajador (tanto para su incorporación como para su retirada).
3. Oportunidad de desarrollar las capacidades humanas. Walton influenciado por los sistemas sociotécnicos, consideraba necesario para hablar de CVL que se le ofreciese a los trabajadores la oportunidad de desarrollar sus capacidades (en oposición a las prácticas de corte Taylorista).
4. Oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad. Hace referencia a los aspectos relacionados con la estabilidad o seguridad contractual, y con la posibilidad del individuo de desarrollar sus capacidades, aptitudes, y destrezas laborales.
5. Integración social en la organización del trabajo. Incluye aspectos tales como: un contexto laboral libre de prejuicios (por razón de raza, apariencia, nacionalidad, etc.), oportunidades o posibilidad de movilidad jerárquica vertical ascendente para los trabajadores (oportunidades para

ocupar puestos de más alto rango en la jerarquía de la organización), y sentido de identidad o pertenencia a un grupo en el seno de la organización, entre otros.

6. Respeto de los derechos constitucionales de los trabajadores. Está integrada por diferentes factores como: privacidad (en el sentido de reconocer al empleado el derecho a tener una vida privada externa a la organización), libertad de expresión ante sus superiores y obligación debida.

7. Espacio para la vida personal. Esta dimensión se refiere a que el trabajador goce de tiempo para dedicarlo y atender a otros ámbitos o facetas de su vida distintas al trabajo.

8. Relevancia social de la vida laboral. Hace referencia a la percepción del trabajador de que la organización a la que pertenece actúa de manera socialmente responsable, tanto en las técnicas que emplea como en los productos que fabrica y en las acciones que emprende.

La existencia de indicadores de CVL nos llevan a considerarla como un concepto multidimensional complejo, lo cual se traduce en una dificultad a la hora de tratar de evaluarla, ya que nuestras acciones evaluadoras variarán en función de lo que entendamos por CVL.

Han sido muchos los autores que han aportado su grano de arena realizado descripciones, más o menos minuciosas, de las diferentes dimensiones e indicadores que conforman tan controvertido concepto (Cole, Robson, Lemieux-Charles, McGuire, Sicotte y Champagne, 2005; Kahn, 1972; Levine, 1983; Sirgy et al., 2001; Walton, 1973). Otros sugieren que las diferentes dimensiones que componen la CVL varían en función de aspectos de tipo cultural, social e incluso ocupacional, y concluyen que "resulta imposible ofrecer una relación comprensiva de todos los componentes dado que, en parte, esa relación es específica de cada cultura y grupo social, ocupacional, etc." (González et al., 1996).

Siguiendo la clasificación realizada por Segurado y Agulló (2002) a partir de una revisión teórica de las diferentes aportaciones, podemos distinguir cuatro tipos de indicadores de CVL:

1. Indicadores individuales. Incluyen indicadores como el grado de satisfacción laboral percibida por el empleado, su nivel de motivación, las expectativas, valores y actitudes que mantiene frente al trabajo, su grado de implicación y compromiso con éste, la centralidad del trabajo, y la calidad de vida laboral percibida.

2. Indicadores del medio ambiente de trabajo. Incluye las condiciones de trabajo, el diseño ergonómico, la seguridad e higiene, aspectos relacionados con las nuevas tecnologías, el análisis de puestos, y las características y contenido del trabajo.

3. Indicadores de la organización. Recogen aspectos de la organización del trabajo, efectividad y productividad; organigrama, estructura y funcionamiento; cultura y cambio organizacional; participación y toma de decisiones, factores psicosociales; y aspectos sociales, comunicación, y clima laboral.

4. Indicadores del entorno sociolaboral. En el cuarto grupo incluyen aspectos relacionados con la calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores; condiciones de vida, prejubilación, y estilo de vida; variables sociodemográficas, factores socioeconómicos (políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral), y la prevención de riesgos laborales.

Como hemos visto anteriormente, Walton (1973) también describió una serie de dimensiones que conformaban la CVL, entre ellas: una adecuada y justa retribución económica, seguridad en el entorno laboral, oportunidades de crecimiento, posibilidad de atender otros ámbitos de la vida del trabajador, como sus relaciones familiares, sociales o actividades de ocio; la participación del trabajador en la toma de decisiones que le afectan dentro de la organización, etc. Para otros autores la CVL se rige por

Los principios de seguridad, equidad, democracia e individualismo (Herrick y Maccoby, 1975).

Otros autores (Mateu, 1984) han identificado cuatro áreas en el análisis del concepto de CVL, a saber:

1. Naturaleza del puesto de trabajo. Incluye aspectos como el grado de dependencia/independencia, el nivel de satisfacción, oportunidades de promoción, etc.
2. Estructura organizativa y del entorno social donde se realiza el trabajo. Incluye aspectos como la función del sindicato, el estilo de dirección, etc.
3. La tercera área se refiere a las condiciones físicas del entorno de trabajo tales como: condiciones de iluminación, temperatura, ruidos, vibraciones, características del espacio, entre otras.
4. Por último, la cuarta área se refiere a la normativa interna de funcionamiento de la organización, e incluye los sistemas de control, sistemas de rotación, compensaciones económicas, etc.

Con una aproximación, Taylor (1978), mediante análisis factorial obtuvo cinco dimensiones de la CVL. Los factores obtenidos fueron:

1. El primer factor estaba compuesto por elementos referidos a la justicia, la seguridad en las condiciones de trabajo, un ambiente libre de prejuicios, etc.
2. El segundo factor hacía referencia a una elevada autoestima, libertad de expresión, comunicación clara, mayor sentimiento de confianza, etc.
3. El tercer factor estaba compuesto por indicadores de "crecimiento y desarrollo", tales como oportunidades de aprendizaje, tareas desafiantes, etc.
4. El cuarto factor estaba formado por aspectos relativos a la lealtad del trabajador hacia la organización, el aprovechamiento de las horas de trabajo y una alta motivación de los empleados, entre otros.
5. El quinto factor hacía referencia a aspectos de tipo más global o social que los anteriores. En él se incluían aspectos de indicadores de la CVL del tipo de: bajos índices de desempleo, oportunidades de transporte

para acceder al lugar de trabajo, etc.

Otra clasificación interesante es la realizada por Emery (1967), que establece una distinción entre dimensiones "intrínsecas", donde incluye características del trabajo como el desafío de la tarea, la contribución social, el reconocimiento y apoyo, etc. y dimensiones "extrínsecas", que hace referencia a las condiciones generales de trabajo.

Hay autores que han identificado la CVL como un constructo global formado por dos dimensiones principales: una dimensión subjetiva y otra objetiva. Segurado y Agulló (2002) señalan que la dimensión objetiva se refiere a aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, al desempeño del puesto y en general al contexto organizacional, mientras que la dimensión subjetiva alude a los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo.

Según Aycan y Kanungo (2001, p. 401), la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo entendida ausencia de alienación, y la no existencia de estrés laboral son los indicadores de CVL que se citan con mayor frecuencia.

Como se desprende de lo anterior, son muchas las dimensiones propuestas que conforman la CVL: satisfacción laboral, ausencia de rotaciones, salario justo, aumento de la motivación, seguridad, oportunidades de carrera, autorrealización y crecimiento personal y profesional, reconocimiento y apoyo, bajas tasas de desempleo, adecuada comunicación, equidad, etc. Son sólo algunas de las muchas y muy variadas propuestas por los autores que han abordado el estudio del tema, lo cual se convierte en un arma de doble filo de cara a su evaluación, ya que por una parte enriquece la variedad de aspectos a considerar y permite adoptar una visión amplia, pero por otra configura un entramado difícil de descifrar y componer en una concepción unitaria global.

Algunos modelos dirigidos a la gestión de la calidad total en las organizaciones han incorporado parcialmente a sus principios

planteamientos del movimiento de la CVL. Es el caso del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total EFQM (European Foundation for Quality Management) que se basa en la siguiente premisa: "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, en política y estrategia, gestión de personal, recursos y procesos, que llevan finalmente a la excelencia en los resultados empresariales. El modelo pretende la mejora de los resultados de la organización a través de una adecuada gestión de los agentes que influyen en estos resultados. La calidad del liderazgo tiene un rol crucial para que se alcancen los objetivos del modelo.

5. EVALUACIÓN DE LA CVL: PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS.

Ya se ha señalado la dificultad, sino imposibilidad, que surge al tratar de ofrecer una definición única de lo que se entiende por CVL. La cuestión varía mucho de unos autores a otros, según que aspectos del concepto multidimensional enfaticen. Esta dificultad se proyecta cuando nos planteamos la elección del método más adecuado para evaluar la CVL, o incluso qué indicadores deben tenerse en cuenta para tal propósito. Y surge, tal vez de un modo más imperioso, dado que las implicaciones de una adecuada o inadecuada evaluación guiarán nuestras propuestas de intervención en el lugar de trabajo y, en última instancia, determinarán el éxito o fracaso de éstas.

Por ello, parece acertada la propuesta de Segurado y Agulló (2002), quienes proponen abordar la evaluación de la CVL desde un marco regido por el pluralismo metodológico y el análisis multinivel, atendiendo tanto a variables de tipo objetivo (v.g., condiciones físicas del lugar de trabajo), como de tipo subjetivo (v.g., satisfacción laboral, expectativas, motivación, estrés laboral), y evaluando aspectos relativos al ambiente de trabajo (v.g., seguridad, higiene), a la organización (v.g., horarios, salario), y al individuo (v.g., satisfacción).

Y no sólo esto, sino que pensamos que para lograr una adecuada o al menos extensa captación de todos los elementos que configuran la CVL,

sería necesario utilizar una metodología subjetiva y objetiva, cuantitativa y cualitativa, y considerar distintos niveles de análisis, así como abordar la evaluación de la CVL desde una perspectiva multidisciplinar, en la que intervengan psicólogos, ergonomos, y en general expertos en el estudio y análisis del trabajo y sus consecuencias.

A continuación se revisan diferentes métodos destinados a evaluar, no la CVL en sí, sino diversos aspectos que influyen en ella, y que de algún modo la determinan. Para ello haremos referencia a distintos procedimientos, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo, con la finalidad de captar el máximo de factores que determinan la CVL y evitar caer en una visión sesgada y simplificada de la experiencia real de trabajo, que como bien sabemos está integrada tanto por fenómenos de tipo objetivo como subjetivo.

5.1. Métodos objetivos.

La utilización de estos métodos nos va a permitir realizar una evaluación objetiva de los aspectos relativos a las condiciones físicas del ambiente de trabajo, de la organización, y de los trabajadores que influyen en la CVL.

Atendiendo a las **condiciones físicas del ambiente de trabajo** podemos señalar algunas que influyen especialmente en la CVL, tales como: la higiene y seguridad laboral, el grado de iluminación, el nivel de ruido y vibraciones presentes en el lugar de trabajo, el ambiente térmico, las características del espacio (en cuanto a tamaño y distribución), el grado de hacinamiento, las características de los materiales empleados, y espacios sociales, entre otras.

Además, el diseño de puestos y la organización y ordenación del trabajo se constituyen como condiciones susceptibles de producir riesgos en el trabajo que pueden amenazar la salud del trabajador en su puesto y por lo tanto, son aspectos que debemos considerar al hablar de CVL.

Atendiendo a aspectos relativos a la organización, cabe destacar: horarios flexibles y adaptados a las necesidades de los trabajadores, retribución económica justa y adecuada al puesto, oportunidades de formación, crecimiento y promoción; actitud hacia la formación permanente, métodos de evaluación, información, participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales que les afectan, comunicación, libertad de expresión, contexto laboral libre de prejuicios, índices de abandono voluntario del puesto de trabajo, índices de despidos, rotación de personal, absentismo, número de bajas laborales, accidentes laborales, etc.

Atendiendo a aspectos relativos al trabajador, cabe atender a los siguientes aspectos: nivel de rendimiento, carga física, fatiga, influencia del trabajo en otros ámbitos de la vida, enfermedades laborales, accidentes laborales, etc.

- Instrumentos de evaluación objetiva.

Con el fin de evaluar los aspectos anteriormente mencionados se han empleado diversos procedimientos: repertorios de evaluación del lugar de trabajo, listados sobre características generales del trabajo, análisis de puestos, *check-list*, instrumentos específicos para medir las condiciones ambientales.

Los métodos de evaluación que ofrecen una aproximación objetiva de las condiciones de trabajo son muchos y muy variados, pero tradicionalmente los más extendidos y utilizados son los siguientes: el método LEST, el método de los perfiles de los puestos (RNUR), el método FAGOR, el método Ergonomic Workplace Analysis (EWA), o el método ANACT (ver Dalmau, 1997; Llana, 2002).

5.2. Métodos subjetivos.

Realizar una evaluación empleando estos métodos de recogida y análisis de información nos permitirá obtener una valiosa información de tipo subjetivo que probablemente de otra manera sería imposible obtener.

Atenderemos fundamentalmente a evaluar aquellas dimensiones de la CVL que proceden de la experiencia percibida del empleado, tales como: valores, satisfacción percibida con el puesto, con la organización, con el tipo de tareas a realizar, con el clima laboral, con el método de dirección o gestión empresarial, motivación, expectativas, etc.

Aunque en la evaluación de la CVL debe atenderse a la evaluación de los aspectos objetivos del lugar de trabajo (v.g., medida de las condiciones físicas del puesto de trabajo), desatender a los aspectos subjetivos sería ensombrecer y menospreciar la realidad del individuo. Por ello, evaluar aspectos como las opiniones, percepciones, juicios y valores de los empleados se constituye como una herramienta fundamental e indispensable para lograr un buen análisis de la CVL que vive y experimenta ese individuo, en ese momento y contexto, en ese puesto y organización concreta.

En este punto resulta de interés evaluar el grado de motivación del empleado; el nivel de satisfacción con el puesto, con la organización, con las condiciones físicas del ambiente, con el clima laboral, con la cultura organizacional, etc.; el grado de implicación en el trabajo, el grado de identificación con la organización; el nivel de compromiso que manifiesta; así como cuestiones relativas a la lealtad hacia la organización, percepción de sobrecarga; sentimiento de autorrealización, grado percibido de participación y sentimientos que ello genera en el empleado; expectativas de futuro dentro de la empresa u organización; percepción de apoyo social; nivel de información que recibe, etc.

Resulta ineludible atender a la noción de estrés laboral cuando pretendemos evaluar los aspectos subjetivos que conforman la vivencia personal del individuo en relación a la CVL. Por ello, evaluar el nivel de estrés laboral que experimenta el individuo debe convertirse en un objetivo primordial si pretendemos capturar con la mayor fidelidad posible todos aquellos aspectos que conforman una realidad laboral concreta.

- Instrumentos de evaluación subjetiva.

Los métodos de evaluación subjetivos más ampliamente utilizados son realizados fundamentalmente mediante cuestionarios y macroencuestas.

Como ejemplo de cuestionario que evalúa numerosos indicadores de CVL tenemos en nuestro país el método ISTAS21 (Moncada, Llorens y Kristensen, 2004). Este instrumento de evaluación identifica y mide factores de riesgo psicosocial, es decir, aquellas características de la organización del trabajo para las que hay evidencia científica suficiente de que pueden perjudicar la salud. Incluye 21 dimensiones, que cubren un amplio espectro de la diversidad de exposiciones psicosociales que pueden existir en el mundo del empleo actual. Estas dimensiones se integran en cinco indicadores de riesgo denominados: exigencias psicológicas, influencia y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, compensaciones, y doble presencia.

A nivel estatal encontramos dos ejemplos claros de encuestas que evalúan la CVL, nos referimos a la "Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo" (MTAS, 2005) y la "Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo" (MTAS, 2003), elaboradas ambas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS) realiza con carácter anual la "Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo" (ECVT) con el objetivo de obtener y ofrecer información estadística periódica sobre las relaciones sociales de los trabajadores ocupados, su situación sociolaboral, sus actitudes y sus valores hacia el trabajo que desarrollan. En esta encuesta el Índice de Calidad de Vida recoge información sobre los siguientes indicadores: satisfacción en el trabajo, jerarquía, división en el trabajo, comunicación con la empresa, negociación colectiva, estímulo para la participación en el trabajo, tiempo de trabajo, seguridad en el trabajo, formación laboral, compensación por el trabajo, y actitud en el puesto de trabajo.

A nivel Europeo podemos citar la "III Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo" (2000) elaborada por la Fundación Europea sobre

Condiciones de Trabajo (EFILWC).

6. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.

Una vez señalizados y detectados los indicadores de la CVL y evaluados en un contexto laboral concreto, llega el momento de emprender diversas estrategias de intervención destinadas a mejorar la CVL en esa realidad concreta. A este propósito se une el MTAS y propone las siguientes estrategias de carácter general de mejora de la CVL: (a) ofrecer formación e información cuando se produce un cambio tecnológico, (b) reducir el tamaño de las unidades de trabajo, (c) descentralizar el poder y la toma de decisiones, (d) aumentar el dominio personal sobre el entorno de trabajo, (e) formalizar sólo lo imprescindible evitando el cúmulo de normas, y (f) definir claramente los roles sobre todo los límites de decisión o de comportamiento legítimo.

Como señalábamos anteriormente, lograr una adecuada CVL no es tarea sencilla, más si atendemos a la controvertida naturaleza y comprensión del concepto y a las particularidades de la organización, del contexto socio-histórico, y del propio individuo. Por ello, las prácticas destinadas a favorecer la CVL deberán atender tanto a los intereses organizacionales como a los intereses individuales del trabajador, para el cual, recordemos, el trabajo es un ámbito más o menos importante de su vida, pero no obstante, no es el único y por tanto, cualquier práctica destinada a aumentar o favorecer el bienestar del trabajador deberá atender en consecuencia a la vida del trabajador en toda su complejidad.

En este sentido, prácticas actuales de gestión empresarial como las destinadas a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar del trabajador desde las denominadas empresas familiarmente responsables (*family friendly*) o las destinadas a favorecer la integridad y seguridad física del trabajador (desde el marco de la prevención de riesgos laborales) o la igualdad de condiciones y derechos del empleado(por razón de raza, género, etc.), se constituyen como muestras de acciones en materia de CVL.

REFERENCIAS.

- Aycan, Z. y Kanungo, R. N. (2001): Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology: A critical appraisal of the field and future directions. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London; Sage, vol.1, p.385-408.
- Burke, W.W. (1982): *Organization development: Principles and practices*. Boston; Little Brown.
- Carlson, H. C (1980): A model of quality of work life as a developmental process. En W. W. Burke y L. D. Goodstein (Eds.), *Trends and issues in OD: Current theory and practice*. San Diego (CA); University Associates Inc., p.83-123.
- Cole, D. C., Robson, L. S., Lemieux-Charles, L., McGuire, W., Sicotte, C. y Champagne, F. (2005): Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: a tool for healthy, health care workplaces? *Occupational Medicine*, vol.55, p.54-59.
- Dalmau, I. (1997): Evaluación de las condiciones de trabajo: métodos generales. Nota Técnica de Prevención del INST nº451. Disponible en <http://www.mtas.es/insht/ntp/Indices.htm>
- Delamotte, Y. y Takezawa, S. (1984): Quality of working life in international perspective. Ginebra; OIT.
- Emery, F. E. (1967): Democratization of the workplace. *Manpower and Applied Psychology*, vol.1, nº2, p.118-130.
- Fernández-Ríos, M. (1999): *Diccionario de RRRH*. Organización y dirección. Madrid; Díaz de Santos.
- Fields, M. W. y Thacker, J. W. (1992): Influence of quality of work life on company and union commitment. *Academy of Management Journal*, vol.35, p.439-450.
- French, W. L. y Bell, C. H., Jr. (1996): *Desarrollo Organizacional* (5ª edición). México; Prentice Hall.
- González, P., Peiró, J. M. y Bravo, M. J. (1996): *Calidad de vida laboral*. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid; Síntesis, p. 161-186.
- Greenberg, P. D. y Glaser, E. M. (1980): Some issues in Joint Union Management. Quality of work life improvement efforts. Kalamazoo (MI); W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Guest, R. H. (1979): Quality of work-life. Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, vol.57, p.76-87.
- Herbst, P. G. (1974): *Socio-technical design*. London; Tavistock Publications.
- Herrick, N. Q. y Maccoby, M. Humanizing work: A priority goal of the 1970s. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The quality of working life: problems, prospects and the state of the art*. Nueva York; The Free Press, 1975, p.63-90.
- Kahn, R. L. (1972): The meaning of work: Interpretation and proposals for measurement. En A. Campbell y P. E. Converse (Eds.), *The human meaning of social change*. Nueva York, Russell Sage Foundation; p.159-203.
- Katzell, R. y Guzzo, R. A. (1983): Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, vol.38, no.4, p.468-472.
- Lau, R. S. (2000): Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, vol.11, nº5, p.422-437.
- Levie, H. y Williams, R. (1983): User involvement and industrial democracy: Problems and strategies in Britain. En U. Brief, e I. Schneider (Eds.), *Systems design for, with, and by the users*. Amsterdam; North Holland, p.265-286.
- Levine, M. F. (1983): Self-developed quality of working life measures. *Journal of Occupational Behaviour*, vol.4, nº1, p.35-46.
- Llaneza, F. J. (2002): Ergonomía y Psicología. Valladolid; Lex Nova.
- Maccoby, M. (1984): Helping labor and management set up a quality-of-worklife program. *Monthly Labor Review Online*, vol.107, nº3, p.28-32. Disponible en: <http://www.bls.gov/opus/mlr/1984/03/art4full.pdf>
- Margulies, N. y Raia, A. P. (1974): *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*. México, D.F.; Diana.
- Mateu, M. (1984): *La nueva organización del trabajo*. Barcelona; Hispano Europea.

- Moncada, S., Llorens, C. y Kristensen, T. S. Método ISTAS21 (CoPsoQ). Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Madrid: Istatas. Disponible en: http://www.istas.ccoo.es/descargas/m_metodo_istas21.pdf, 2004
- MTAS. Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Disponible en <http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2003/Index.htm>, 2003.
- MTAS. Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Disponible en http://www.mtas.es/inshat/statistics/enct_5.htm, 2005.
- Nadler, D. A. y Lawler, E. E. Factors influencing the success of labor-management quality of life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1983, vol.1, nº1, p.53-67.
- Navajas, J. De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <http://www.tesisenxarxa.net>, 2003.
- Poza, J. de la. (1998): Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En A. Rodríguez (Coord.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide, p.259-271.
- Robbins, S. (1989): Organizational behavior: Concepts, controversies and applications. Englewood Cliffs; Prentice-Hall.
- Segurado, A. y Agulló, I. (2002): Calidad de Vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, vol.14, nº4, p.828-836.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. y Lee, D. J. (201): A new measure of Quality of Work Life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, vol.55, nº3, p.241-302.
- Sun, B. (1988): Quality of working life programs: an empirical assessment of desings and outcomes. UMI Dissertation on Services; University of Georgia.
- Suttle, J. L. (1977): Improving life at work: problems and prospects. En J. R. Hackman y J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: behavior science approaches to organizational change*. Santa Mónica; Goodyear Publishing Company, p.1-25.
- Taylor, J. C. (1978): An empirical examination of the dimensions of quality of working life. *Omega*, vol.6, p.153-160.
- Trist, E. L. y Bamforth, K. W. (1951): Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, vol.4, nº1, p.3-38.
- Turcotte, P. R. (1986): Calidad de vida en el trabajo. *Antiestrés y creatividad*. México, D.F.; Trillas.
- Walton, R. E. (1973): Conciliación de conflictos interpersonales. México; Fondo Educativo Interamericano.
- Walton, R. E. (1975): Criteria for quality of working life. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The quality of working life. Problems, prospects, and the state of the art*. Nueva York; The Free Press, vol.1, pp: 91-104.
- Walton, R. E. *Work innovations in the United States*. Harvard Business Review, 1979, vol.57, p.88-98.
- Walton, R. E. (1980): Quality of work life activities: A research agenda. *Professional Psychology*, vol.11, nº3, p.484-493.