

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

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

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

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

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

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

#### BASE CIENTÍFICA DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### EL PRESENTE NÚMERO MONOGRÁFICO

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

#### REFERENCIAS

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

