

Programas de compañero de apoyo en las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad: una revisión.

Peer Support Programs in Law Enforcement Agencies: A Review.

Miriam Sánchez Atanes (1)

José Luis González Álvarez (2)

Cintia Molina Garrido (2)

Ana Jiménez Perianes (1)

(1) Universidad CEU San Pablo, Madrid, España.

(2) Guardia Civil, Madrid, España.

Email de correspondencia (autor principal): mirsanchezat@gmail.com

Resumen

Los cuerpos policiales enfrentan altos niveles de estrés emocional y psicológico debido a la exposición a incidentes críticos y factores organizativos, lo que incrementa el riesgo de ansiedad, depresión, trastorno por estrés postraumático y suicidio. La cultura policial, marcada por el estigma hacia la vulnerabilidad emocional, dificulta la búsqueda de ayuda profesional. Los programas de compañero de apoyo surgen como estrategia para facilitar el acceso a recursos de salud mental, ofreciendo apoyo emocional confidencial y actuando como enlace con profesionales sin asumir un rol clínico. Este estudio realiza una revisión narrativa de 11 programas internacionales y 5 guías institucionales, analizando funciones, selección, formación, confidencialidad, derivación profesional y resultados. Los programas revisados comparten características comunes: integración en los departamentos policiales, atención 24/7, intervención a demanda y tras incidentes críticos, énfasis en psicoeducación y prevención del suicidio, selección voluntaria basada en competencias interpersonales y formación inicial y continua. La confidencialidad y la derivación a profesionales de salud mental son pilares esenciales. Los resultados sugieren que el apoyo entre iguales reduce el estigma, mejora la alfabetización en salud mental, incrementa la disposición a buscar ayuda profesional y contribuye a la retención del personal, especialmente en mujeres. Sin embargo, la evidencia cuantitativa es limitada y se requieren más evaluaciones sistemáticas. La homogeneidad de estos programas sugiere su replicabilidad y plantea como línea futura la adaptación e implementación en España, donde actualmente no existen iniciativas similares, con el objetivo de comprobar su viabilidad, aceptación y posibles beneficios para el bienestar psicológico de los agentes.

Palabras Clave

Compañero de apoyo, apoyo entre iguales, salud mental, cuerpos policiales, prevención del suicidio.

Abstract

Police forces face high levels of emotional and psychological stress due to exposure to critical incidents and organizational factors, which increases the risk of anxiety, depression, post-traumatic stress disorder, and suicide. Police culture, characterized by stigma toward emotional vulnerability, hinders the seeking of professional help. Peer support programs have emerged as a strategy to facilitate access to mental health resources, providing confidential emotional support and acting as a liaison with professionals without assuming a clinical role. This study presents a narrative review of 11 international programs and 5 institutional guidelines, analyzing functions, selection, training, confidentiality, professional referral, and reported outcomes. The programs reviewed share common features: integration within police departments, 24/7 availability, support on demand and following critical incidents, focus on psychoeducation and suicide prevention, voluntary selection based on interpersonal skills, and initial and ongoing training. Confidentiality and referral to mental health professionals are essential pillars. Results suggest that peer support reduces stigma, improves mental health literacy, increases willingness to seek professional help, and contributes to staff retention, particularly among women. However, quantitative evidence is limited, and further systematic evaluations are needed. The homogeneity of these programs suggests their replicability and highlights a future line of work: the adaptation and implementation in Spain, where no similar initiatives currently exist, aiming to check feasibility, acceptance, and potential benefits for officers' psychological well-being.

Keywords

Peer support, police mental health, law enforcement, suicide prevention.

I. INTRODUCCIÓN

Los cuerpos policiales afrontan altos niveles de exigencia emocional y psicológica, tanto por la exposición a situaciones críticas y potencialmente traumáticas como por factores organizativos, como la cultura institucional o los estilos de mando (Milliard, 2020; Rodríguez et al., 2024). Esta combinación se ha venido asociando a un mayor riesgo de ansiedad, depresión, consumo de sustancias, alteraciones del sueño, estrés postraumático y, ocasionalmente, suicidio. En España, algunos trabajos han observado prevalencias superiores a las de la población general en síntomas depresivos, ansiedad e ideación suicida, pero parece que se dan generalmente en niveles bajos o moderados (Giner et al., 2025; González del Campillo et al., 2023; Suárez et al., 2025), puesto que también hay que tener en cuenta que, pese a los riesgos de esta profesión, muchos agentes policiales presentan mayor capacidad de resistencia y tolerancia al estrés en comparación con otros profesionales, de modo que la exposición a situaciones críticas no siempre se traduce en un impacto clínico relevante sobre su salud mental (Andrews et al., 2023; Pietrzak et al., 2014; Shing et al., 2016). Esto podría explicarse porque el proceso de selección para ingresar en los cuerpos policiales favorece la incorporación de personas más resilientes; pero también algunos con tendencia a no comunicar completamente problemas de salud mental (Velázquez y Hernández, 2019; Craddock y Telesco, 2022; Sitko-Dominik y Jakubowski, 2022). En esta línea, conviene recordar que, en general, las personas pueden reaccionar de maneras diversas ante experiencias potencialmente traumáticas, y no todas derivan en un trastorno psicológico (Vera et al., 2006). En algunos casos, el trauma, en lugar de desembocar en un trastorno, puede provocar cambios positivos tras un proceso de adaptación y búsqueda de sentido a la experiencia, lo que se conoce como crecimiento postraumático (Helgeson et al., 2006; Prati y Pietrantonio, 2009; Vera et al., 2006).

Sí que es importante destacar que la cultura policial parece que actúa como una de las principales barreras para la búsqueda de ayuda psicológica. El temor a ser estigmatizado por necesitar ayuda emocional o mostrar debilidad, y la creencia irracional de que ello conducirá a perder el rango o a ser discriminado en procesos de promoción profesional, desalienta a algunos agentes a expresar su malestar o acudir a servicios de apoyo, con independencia de cuál sea la fuente de sus problemas, laborales o personales (Giner et al., 2025; Richards et al., 2021). Este estigma opera como una forma de presión cultural dentro de la institución, al delimitar qué conductas son consideradas aceptables y cuáles resultan incompatibles con el rol policial. Se refuerza, además, por las normas asociadas al rol masculino tradicional, dado que el entorno policial ha estado históricamente dominado por hombres, que valoran la autosuficiencia, la invulnerabilidad y la represión emocional (Hale, 2020; National Officer Safety Initiatives, 2018). En este contexto, emociones como la tristeza, la ansiedad o el miedo (ya se ha dicho que con independencia de la causa de esos problemas emocionales) se interpretan como un signo de debilidad y se consideran incompatibles con la identidad profesional de un agente de policía, que se espera que sea una figura protectora y firme, lo que lleva a muchos agentes a afrontar sus problemas en solitario, recurriendo en ocasiones a estrategias poco eficaces como el aislamiento social o el consumo de sustancias (Civillotti et al., 2021; Hale, 2020). La desconfianza hacia los servicios asistenciales internos (psicológicos o sanitarios), motivada por dudas sobre la confidencialidad y la percepción de que no responden a las necesidades reales del trabajo policial, también limita su uso (Ferraro, 2024; Workman-Stark, 2017). Así, aunque muchos cuerpos policiales cuentan con *programas de asistencia al empleado*, parece que solo una minoría de agentes los utilizan. Estos obstáculos culturales y organizativos refuerzan la necesidad de modelos alternativos, como el apoyo entre iguales (Ferraro, 2024).

El *compañero de apoyo*, también llamado *apoyo entre iguales*, surge como una estrategia para facilitar el acceso de los agentes a recursos próximos de cuidado de la salud mental dentro del ámbito policial. Consiste en un agente de la propia institución con formación básica en salud mental y problemas emocionales, que actúa como enlace entre sus compañeros y los especialistas en salud mental (psicólogos y psiquiatras), complementando su labor, pero sin sustituirla (Hale, 2020). Su función principal es ofrecer apoyo emocional en momentos de crisis personal o profesional incipiente, de manera confidencial. Esta figura, implantada ya desde los años setenta en cuerpos policiales a nivel internacional, ofrece un

recurso cercano y accesible para agentes que desconfían de los servicios más especializados o que prefieren compartir sus dificultades con alguien que comprenda su realidad policial cercana (Goldstein, 2006; Hale, 2020; IACP, 2023). Su valor radica en la escucha empática, la confianza y la capacidad de orientar hacia una atención especializada cuando sea necesario (Feuer, 2021; Milliard, 2020).

Entre sus ventajas destacan: la detección temprana de señales de riesgo, la normalización de la expresión emocional, y el hecho de que los agentes suelen sentirse más cómodos con un compañero que con un profesional externo o de mayor rango (Van Hasselt et al., 2019). Para ello, los compañeros de apoyo deben contar con competencias como empatía, escucha activa, fiabilidad y respeto a la confidencialidad (Burger, 2012; IACP, 2023). Sus funciones incluyen establecer relaciones de confianza, ofrecer acompañamiento emocional, apoyar la planificación de la recuperación, guiar hacia recursos profesionales y proporcionar una primera orientación en salud mental (Baumeister, 2023). En este sentido, la figura del compañero de apoyo podría ayudar a los agentes a transitar los procesos de adaptación al estrés y al trauma de una manera adecuada y fortalecer la resiliencia y el crecimiento postraumático anteriormente mencionado.

No obstante, este rol implica riesgos emocionales para el propio compañero de apoyo. La exposición continuada al malestar ajeno puede generar fatiga por compasión o traumatización vicaria, con síntomas similares al estrés postraumático (Ferraro, 2024; Oginska-Bulik et al., 2023). Para prevenirlo, se procura integrar en este tipo de programas estrategias de autocuidado para el propio compañero de apoyo, como supervisión profesional, *debriefing* tras intervenciones complejas, espacios de descarga emocional y acceso a recursos de bienestar psicológico (IACP, 2023). Medidas que favorecen la sostenibilidad y eficacia de la intervención.

El apoyo entre iguales se fundamenta en distintos marcos teóricos. El modelo de *recuperación en salud mental* plantea que la recuperación no depende solo de la desaparición de síntomas, sino de la resiliencia y la autogestión. Bajo esta perspectiva, los programas de compañero de apoyo comparten la filosofía de que la recuperación se construye desde el apoyo social, el sentido de pertenencia y la conexión emocional con otros mediante experiencias compartidas, sin centrarse únicamente en curar los síntomas (Dell et al., 2021; Ferraro, 2024; Jacob, 2015).

La teoría del *aprendizaje social* de Bandura explica cómo los agentes pueden adoptar conductas saludables al observar a compañeros que expresan su malestar o practican autocuidado, promoviendo así actitudes más abiertas hacia la salud mental, lo que favorece la reducción del estigma y la recuperación (McLeod, 2023; Richards et al., 2021).

Por su parte, la teoría de la *comparación social* sostiene que las personas evalúan sus experiencias contrastándolas con las de quienes se encuentran en situaciones similares. En el entorno policial, compartir dificultades con iguales permite normalizar el malestar, disminuir el aislamiento y generar un clima que favorece la búsqueda de ayuda (Ferraro, 2024; Suls y Wheeler, 2012).

De este modo, la figura del compañero de apoyo se ha extendido mucho en contextos como el militar y el aeronáutico, que comparten con el entorno policial una alta exigencia emocional, estructuras jerárquicas, predominio masculino y un fuerte estigma hacia la salud mental.

En el ámbito militar, los programas han mostrado eficacia en la transición a la vida civil tras la jubilación y en el personal en activo, reduciendo síntomas, mejorando el apoyo social y favoreciendo el acceso a tratamiento (Drebing et al., 2018; Greden et al., 2010). El programa Buddy-to-Buddy y la iniciativa TRiM en Reino Unido destacan como ejemplos, orientados a combatir el estigma y facilitar la derivación a profesionales (Jones et al., 2017).

En el sector aeronáutico, precisamente tras el desgraciado incidente del vuelo 9626 de la compañía Germanwings en marzo de 2015, en el que un piloto estrelló deliberadamente un Airbus A329 en los Alpes, se dictó una normativa europea (Reglamento UE 2018/1042) por la que se instauraron programas obligatorios de apoyo entre iguales, en este

caso entre pilotos. Que buscan romper con la cultura del silencio y el temor a la pérdida de la licencia de vuelo, ofreciendo un espacio seguro y confidencial a la hora de solicitar ayuda: la tragedia de Germanwings reforzó la necesidad de estas iniciativas, que pretenden equilibrar la prevención del malestar psicológico con la seguridad operativa (EPPSI, 2020).

Estos ejemplos muestran cómo los programas de apoyo entre iguales resultan útiles con profesionales que experimentan alta carga emocional y estigma hacia la salud mental, y por tanto complementan un marco aplicable al ámbito policial. En relación a los cuerpos policiales españoles, la estructura policial se organiza en tres niveles: estatal, autonómico y local. A nivel estatal se integran las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FFCCSE), conformadas por el Cuerpo Nacional de Policía (CNP), de naturaleza civil y dependiente del Ministerio del Interior, y la Guardia Civil (GC), de naturaleza militar, que depende de dicho ministerio en materia de seguridad ciudadana y del Ministerio de Defensa en lo relativo a misiones de carácter militar. A nivel autonómico existen instituciones policiales propias en Cataluña, País Vasco, Navarra y Canarias, y en el ámbito municipal operan las policías locales (Ley Orgánica 2/1986, 1986).

Pese a esta diversidad organizativa, no se ha encontrado evidencia en la literatura científica de que se hayan implementado programas de compañero de apoyo en ninguno de estos cuerpos policiales españoles. Ante esta ausencia, en este trabajo se plantean como objetivos revisar la literatura internacional sobre este tipo de programas aplicados en cuerpos policiales, identificando sus características comunes (en aspectos como selección de este personal, formación, perfil del compañero y funciones) así como la evaluación de los resultados de esos programas. Con ello, se busca establecer una base que permita orientar una futura adaptación y posible implantación de este modelo en los cuerpos policiales de España.

II. MÉTODO

Este estudio consiste en una revisión bibliográfica de programas de compañero de apoyo, llevándose a cabo una revisión narrativa de literatura académica, guías institucionales y documentos técnicos relacionados con la implementación de estos programas en cuerpos policiales a nivel internacional. En la búsqueda se incluyeron fuentes desde 1995 hasta la actualidad, en español, inglés y francés, priorizando aquellos programas que hubieran estado activos durante largos periodos o que sigan vigentes hoy en día.

Para facilitar que los resultados sean generalizables a las instituciones policiales españolas, los criterios de inclusión fueron: (1) que se tratase de programas desarrollados en cuerpos policiales (excluyéndose militares, aeronáuticos, bomberos u otros servicios de emergencia), (2) que el programa estuviera promovido u ofrecido directamente por las propias agencias policiales, sin depender de entidades u organizaciones externas, y (3) que los compañeros de apoyo fueran miembros del propio cuerpo policial, en activo o jubilados.

De este modo se identificaron y analizaron once programas de compañero de apoyo desarrollados en cuerpos policiales de Estados Unidos, Canadá, Países Bajos y Francia; y se consultaron cinco guías de referencia para desarrollar algunos de esos programas de apoyo entre iguales. Para recoger la información y facilitar la comparación entre los distintos programas, se agrupó la información redactada de forma resumida y se identificaron las categorías o elementos comunes o diferenciadores que aparecían de forma recurrente en sus descripciones, haciendo un análisis comparativo estructurado sobre los siguientes factores: el perfil del compañero de apoyo, su proceso de selección, la formación necesaria, el modo en el que opera, la confidencialidad y la derivación a profesionales de la salud mental, los destinatarios de los programas, y los resultados reportados (cuando estaban disponibles).

III. RESULTADOS

Para delinear un perfil general de este tipo de programas, como punto de partida, en la Tabla 1 se recogen los programas

identificados y su país de aplicación, mientras que la Tabla 2 presenta las guías institucionales revisadas que han sido elaboradas en los distintos contextos geográficos. Se parte de la base de que todos los programas y guías revisadas se han seleccionado por estar integrados dentro de las propias instituciones policiales, encontrándose que en su mayoría ofrecen atención telefónica disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Empezando por el *perfil del compañero de apoyo*, se ha comprobado que varía en cierta medida entre modelos: si bien existe coincidencia en que predominan los agentes en activo, algunos programas también incluyen agentes jubilados o personal civil (Rodríguez, 2025; Ussery y Waters, 2006; Van Hasselt, 2019). Por su parte, las guías tienden a recomendar una selección representativa de todos los rangos jerárquicos y unidades. Siendo muy destacable que en toda la documentación revisada se encuentra que este rol es no remunerado (no implica emolumentos ni complementos económicos), que se desempeña como un modo especial de voluntariado dentro de las organizaciones policiales (que se impulsa y facilita a nivel organizativo), y que aunque se prevé que se desempeñe principalmente en horario laboral, a veces puede extenderse fuera de ese horario.

Tabla 1. Programas internacionales revisados

País	Programas	Referencias
Estados Unidos	POPPA	(Poppa New York Police, s.f.)
	ICE Peer Support Program	(U.S. Immigration and Customs Enforcement, 2017)
	COP2COP	(Rodríguez, 2025; Ussery y Waters, 2006)
	Apache Junction Police Department	(Hoelscher, 2023)
	Lake Havanu City Police Department	(Hoelscher, 2023)
	Chandler Police Department	(Hoelscher, 2023)
	PALS	(Van Hasselt et al., 2019)
	San Diego Police Department	(San Diego Police Department, 2020)
Canadá	Together for Life	(Mishara y Martin, 2012)
Países Bajos	Royal Netherlands Marechaussee	(Koninklijke marechaussee, 2025)
Francia	Programa de movilización para el suicidio	(Rojouan, 2023)

La *selección* de los compañeros de apoyo se caracteriza por ser un proceso en el que en la mayoría de los casos se buscan voluntarios que a través de una carta expresen su motivación por este rol. Luego, las guías institucionales informan de procesos de selección elaborados, que incluyen que esos voluntarios puedan ser nominados por parte de compañeros (parece bueno que sean referentes), y tienen que superar entrevistas personales muchas veces a cargo de profesionales o expertos en salud mental (psicólogos o psiquiatras). Además, se encuentran algunos criterios de preferencia, puesto que se valoran principalmente características personales como la empatía, la discreción, las habilidades de comunicación y escucha, la credibilidad entre compañeros (ser referente, como se ha dicho) y la madurez emocional. Algunos programas requieren además experiencia en gestión de crisis o que los participantes hayan superado experiencias traumáticas, lo que podría favorecer la comprensión de los procesos emocionales de los agentes a los que van a atender (Hoelscher, 2023; San Diego Police Department, 2020; U.S. Immigration and Customs Enforcement, 2017).

Tabla 2. Guías institucionales revisadas

Contexto geográfico	Guías institucionales	Referencias
Estados Unidos	Implementing Peer Support Services in Small and Rural Law Enforcement Agencies	(IACP, 2023)
	Peer Support Guidelines	(IACP, 2016)
	Peer Support as a powerful tool	(IACP, 2021)
Canadá	Overview of Peer Support Programs	(BC First Responders Mental Health, s.f.)
Europa	Guidelines: psychosocial support for uniformed workers	(Burger, 2012)

Naturalmente, durante estos procesos de selección, se considera también la carrera profesional: que haya sido adecuada, sin problemas disciplinarios. Las guías enfatizan la ética y la reputación profesional, incluyendo incluso mecanismos de “deselección” en caso de incumplimiento de la confidencialidad o el deterioro de la imagen profesional (IACP, 2016). Igualmente, algunos programas y guías excluyen a personas con problemas psicológicos o personales no resueltos o con conflictos disciplinarios, subrayando la importancia de la estabilidad y adecuación de los participantes. De la misma manera, se excluyen a las personas con motivaciones inapropiadas (por ejemplo, aspiraciones de ascenso).

La *formación* constituye uno de los elementos principales en todos los modelos revisados. Tanto programas como guías coinciden en la necesidad de ofrecer una formación inicial rigurosa, complementada con un sistema de formación continua periódica. Los contenidos suelen incluir habilidades de comunicación, primeros auxilios psicológicos, escucha activa, gestión del estrés, intervención en crisis, prevención del suicidio, detección precoz de síntomas, derivación a recursos profesionales y autocuidado del propio compañero de apoyo. Algunos programas incluyen el método Critical Incident Stress Management (CISM), desarrollado por la International Critical Incident Stress Foundation (ICISF), para apoyar a los equipos tras situaciones traumáticas o críticas. La mayoría de los programas y guías no especifican la duración de la formación, aunque existen excepciones, como el programa del Departamento de Policía de Lake Havasu, que establece un mínimo de ocho horas anuales (Hoelscher, 2023), o el programa PALS, que considera 16 horas de formación (Van Hasselt et al., 2019).

Tanto en los programas como en las guías, las *funciones* asignadas al compañero de apoyo coinciden en gran medida y se centran en el apoyo emocional, la intervención en crisis y la prevención del suicidio. La mayoría de los programas incluyen la atención a incidentes críticos mediante intervenciones específicas como el defusing y el debriefing, especialmente en los modelos norteamericanos (Hoelscher, 2023). Estas intervenciones también aparecen en las guías, aunque planteadas de forma más general, incorporando los primeros auxilios psicológicos y promoviendo respuestas normalizadas al estrés policial. Estas acciones, en su conjunto, pretenden reducir el impacto emocional de los agentes expuestos a situaciones críticas, disminuir el riesgo de suicidio y fomentar la resiliencia.

De este modo, se identifican dos principales modalidades de actuación operativa del compañero de apoyo. Por un lado, la atención a demanda, cuando es el propio agente quien solicita ayuda y, por otro, la intervención tras un incidente traumático, en la que los mandos o compañeros notifican la necesidad al equipo de compañeros de apoyo para que contacten con los agentes implicados o realicen sesiones de debriefing grupal. Por lo que, en algunos casos, se resalta la necesidad de contar con un coordinador o supervisor que organice y supervise el funcionamiento de estos equipos. De hecho ya se ha comentado que estas funciones se realizan fundamentalmente en horario laboral, para lo cual las

instituciones policiales difunden la existencia de estos programas entre su personal y facilitan teléfonos y medios de contacto para que se activen cuando sea necesario; protocolizando la prioridad que los compañeros de apoyo deben dar a estas tareas en detrimento de sus propias funciones, si están en activo.

Asimismo, tanto programas como guías destacan la importancia de la psicoeducación en aspectos como la gestión del estrés, el desarrollo de habilidades de afrontamiento saludable y la resiliencia, así como la promoción en general del bienestar psicológico. No obstante, las guías tienden a ampliar el enfoque preventivo, integrando acciones de apoyo cotidiano más allá de los incidentes críticos y fomentando una cultura de apoyo entre compañeros. En algunos casos, como en la guía canadiense (BC First Responders Mental Health, s.f.), se incluyen además actividades complementarias de carácter recreativo, deportivo o grupal (en el tiempo de ocio).

La confidencialidad se presenta como un importante pilar de todos los programas y guías revisadas, ya que se considera indispensable para generar un clima de confianza, especialmente en entornos policiales donde ya se ha dicho que puede existir reticencia por parte de algunos agentes a mostrar vulnerabilidad. No obstante, se contemplan ciertas excepciones que justifican su ruptura, como situaciones de riesgo grave para el propio agente que consulta o terceras personas, actividades ilegales (delitos de maltrato, abusos sexuales) o consumo excesivo de sustancias (Hoelscher, 2023). Las guías institucionales también refuerzan este aspecto de cuidar la confidencialidad, mediante protocolos para protegerla, a través de la formación ética de los compañeros de apoyo y de mecanismos sancionadores en caso de incumplimiento (IACP, 2016).

Para terminar de caracterizar la operativa funcional, prácticamente todos los programas y guías consideran como una función básica del compañero de apoyo la derivación a profesionales o especialistas de la salud mental, cuando la situación excede sus competencias. De este modo, el compañero de apoyo no asume un rol clínico, sino que actúa como un puente entre el agente con malestar y los recursos especializados, sin pretender sustituir la atención especializada, pero sí facilitando el acceso a la misma y contribuyendo a reducir el estigma asociado a la búsqueda de ayuda psicológica.

En lo que respecta a la cuestión de los *destinatarios* de este tipo de programas, la mayoría de los modelos se dirigen fundamentalmente a los propios agentes policiales, aunque algunos programas y guías amplían sus servicios también a los familiares (Hoelscher, 2023; Rodríguez, 2025; Ussery y Waters, 2006), en el bien entendido de que facilitando cuidados o atención a los familiares, también se ayuda al agente.

Sobre los *resultados observados*, se ha encontrado que solo reportan datos cuantitativos algunos programas, lo que evidentemente dificulta una evaluación comparativa completa de su impacto en la Institución. Entre los ejemplos más relevantes se encuentran POPPA y COP2COP (POPPA New York Police, s.f.; Rodríguez, 2025; Ussery y Waters, 2006), que informan de la prevención de un número significativo de suicidios a lo largo de los años de funcionamiento de estos programas.

No obstante, aparte de esas escasas evaluaciones de los propios programas, durante la revisión narrativa se han podido identificar estudios independientes que exploran ese impacto. De este modo se ha encontrado que una de las principales aportaciones del apoyo entre iguales es su papel en la reducción del estigma asociado a la salud mental. Compartir experiencias con compañeros que han atravesado situaciones similares facilita la identificación de los problemas, la validación emocional y una mayor aceptación del malestar psicológico, lo que puede favorecer la predisposición a pedir ayuda (Milliard, 2020; Scherer, 2020). Varios estudios señalan que estos programas mejoran la alfabetización en salud mental, ayudando a diferenciar entre el estrés habitual del trabajo policial y los trastornos clínicos, lo que a su vez incrementa la disposición a acudir a servicios profesionales y, por tanto, la reducción del absentismo por baja laboral de índole psíquica (Anderson et al., 2020; Milliard, 2020; Scherer, 2020). De la misma manera, el apoyo entre iguales se percibe como un recurso más accesible y cercano que la atención profesional más especializada, particularmente en

aquellas culturas organizacionales donde persiste cierto recelo hacia la figura del psicólogo (Ferraro, 2024; Uhl et al., 2023).

Distintas investigaciones han destacado la capacidad preventiva del apoyo entre iguales en relación con la conducta suicida. Según la teoría interpersonal del suicidio (Van Orden et al., 2010), sentirse conectado y comprendido reduce la desesperanza, un factor determinante en la ideación suicida. En este sentido, una revisión de 84 estudios sobre intervenciones de apoyo entre iguales dirigidas a la prevención del suicidio, concluyó que este tipo de apoyo, incluso cuando no está específicamente orientado al suicidio, puede tener efectos protectores relevantes, y que está más valorado que el ofrecido por especialistas cuando existe una experiencia compartida de sufrimiento o recuperación (Bowersox et al., 2021).

También se encontró que un factor importante para que los agentes participen o se decidan a confiar en estos programas es la percepción de respaldo institucional: cuanto mayor es el apoyo percibido por parte de la organización a estos programas, mayor es la disposición de los agentes a utilizar el servicio de compañero de apoyo. De hecho, Ferraro (2024) y Milliard (2020) advierten sobre los riesgos de que este tipo de programas estén poco difundidos y mal comprendidos dentro de los cuerpos policiales: la falta de formación clara, la ambigüedad en los roles (funciones del compañero de apoyo vs. las de los psicólogos al servicio de los Cuerpos) y la escasa coordinación con la dirección de la Institución generan desconfianza o desinterés por parte del personal.

El reciente estudio de Ferraro (2024) en departamentos policiales de EEUU comparó a agentes con y sin acceso a programas de apoyo entre iguales, analizando estrés percibido, síntomas de trastorno por estrés postraumático (TEPT) y actitudes hacia la búsqueda de ayuda profesional. Los resultados no hallaron diferencias significativas en estrés ni en TEPT entre ambos grupos, aunque sí se identificaron colectivos con mayor vulnerabilidad (agentes sin rango, de 30-35 años y con 6-10 años de experiencia). En cambio, sí se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las actitudes hacia la búsqueda de ayuda profesional, más favorables entre quienes tenían acceso y utilizaban estos programas.

El apoyo entre iguales también ha mostrado beneficios en relación a la fidelización del personal y la retención del talento. En particular, se ha observado un impacto muy positivo entre las mujeres, quienes en mayor proporción afirman que estos programas contribuyen a su permanencia en la profesión policial (Scherer, 2020).

Finalmente, a pesar de la valoración general positiva, la confidencialidad sigue siendo una preocupación en algunos contextos, especialmente cuando no existen protocolos que garanticen el anonimato de los participantes (Richards et al., 2021; Uhl et al., 2023). El hecho de que los compañeros de apoyo sean compañeros de trabajo puede generar dudas sobre la privacidad, especialmente en aquellas culturas institucionales que están marcadas por la desconfianza hacia la vulnerabilidad emocional. No obstante, en otros estudios, como el de Scherer (2020), esta preocupación tan solo se mostró relevante para el 13% de los participantes.

IV. CONCLUSIONES

En suma, la revisión bibliográfica realizada en este trabajo ha encontrado que los programas de compañero de apoyo en los cuerpos policiales muestran un patrón bastante consistente y homogéneo en su estructura básica, lo que en principio debería facilitar su replicabilidad y adaptabilidad a cuerpos policiales en los que todavía no se han implantado, como parece ser el caso de España y de muchos otros países europeos.

Se ha visto que los programas que se desarrollan desde dentro de las propias instituciones, prestan atención disponible las 24 horas, y que sus funciones se centran en el apoyo emocional, la intervención en crisis y la prevención del suicidio. La confidencialidad es fundamental, y todos los programas incluyen derivación a profesionales o especialistas en salud

mental, dejando claro que el compañero de apoyo no tiene un rol clínico. Además de los protocolos definidos para la derivación a dichos profesionales, los programas de apoyo entre iguales comparten una serie de características comunes como la participación voluntaria por ambas partes, procesos de selección rigurosos y una formación específica y continuada. Los compañeros de apoyo poseen una serie de fortalezas como la escucha activa, la empatía, la comprensión basada en la experiencia compartida y la confianza, lo que los convierte en una figura de apoyo emocional que ayuda a reducir el estigma y fomentar la búsqueda de ayuda psicológica, bajo en principio de la proximidad, al acercar las tareas asistenciales al personal que es receloso de utilizar los servicios más especializados. Sin olvidar prestar atención a la prevención del desgaste emocional del propio compañero de apoyo, incorporando mecanismos de autocuidado y supervisión que aseguren la sostenibilidad del rol.

Se ha visto que para optimizar su efectividad todo ello requiere del respaldo institucional, especialmente desde los niveles jerárquicos más altos, para que el programa tenga una mayor aceptabilidad y por tanto, mayores probabilidades de prevenir y mejorar el bienestar psicológico de los agentes. Habiéndose identificado ciertas áreas de mejora, como la necesidad de aumentar la difusión y visibilidad de estos programas dentro de las organizaciones policiales, así como asegurar las garantías de confidencialidad para reducir las posibles barreras de acceso.

A pesar de que en la revisión se ha percibido un creciente interés por implementar los programas de apoyo entre iguales como complemento a los servicios de salud mental tradicionales, la evidencia disponible sobre resultados publicados y seguimientos longitudinales es muy escasa. Sumado a que la naturaleza confidencial de las materias que afectan a los cuerpos policiales limita la transparencia y disponibilidad de datos, lo que reduce la posibilidad de revisar en profundidad y de manera independiente (externa) buenas prácticas; además de la ausencia de estándares comunes para medir su eficacia, lo que limita a su vez la evaluación de su impacto real a largo plazo. Esta situación no implica que los programas no cumplan sus objetivos, sino que resalta la conveniencia de realizar y publicar evaluaciones sistemáticas para validar y mejorar estas intervenciones y animar a su implantación donde todavía no existan. Puesto que se ha comprobado que algunos programas reportan datos claros de prevención de suicidios; que el apoyo entre iguales reduce el estigma, mejora la alfabetización en salud mental y aumenta la disposición de los agentes a buscar ayuda profesional; y que también se ha observado un efecto positivo en la fidelización del personal, especialmente en mujeres.

Como principal limitación de este trabajo, cabe citar que no se ha planteado como una revisión bibliográfica sistemática, sino como una primera aproximación a este tema; y que la mayoría de los programas revisados provienen de contextos geográficos muy concretos, principalmente Estados Unidos y Canadá, lo que debe tenerse en cuenta al aplicar estos modelos a otros entornos culturales y organizativos, como el europeo. Siendo posible que existan programas parecidos en estos otros entornos, pero que no se hayan difundido por canales abiertos.

En cuanto a recomendaciones de trabajos futuros, dado que actualmente no hay evidencia de programas de compañero de apoyo en los cuerpos policiales españoles, una línea muy interesante sería la adaptación e implantación, primero piloto y luego definitiva, de estos programas, que permitan evaluar su viabilidad, aceptación y posibles beneficios en este contexto. A este respecto, la Guardia Civil española ya ha dado unos primeros pasos, existiendo a la fecha de elaboración de este trabajo un borrador de plan para implementarlo a corto plazo (Sánchez, 2025). De forma paralela, consta que los psicólogos de la Policía Municipal de Madrid están trabajando en el desarrollo de un proyecto en esta misma línea para su plantilla, lo que demuestra que ya existe un interés real por incorporar un programa de compañero de apoyo en diferentes cuerpos policiales en España.

V. REFERENCIAS

- Andrews, K., Jamshidi, L., Nisbet, J., Brunet, A., Afifi, T., Asmundson, G., Fletcher, A., Maguire, K., Teckchandani, T., Lix, L., Sauer-Zavala, S., Sareen, J., Keane, T., Neary, J. y Carleton, R. (2023). Potentially Psychologically Traumatic Event Exposure Histories of new Royal Canadian Mounted Police Cadets. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 68(9), 663-681. <https://doi.org/10.1177/07067437221149467>
- BC First Responders Mental Health (s.f.). *Supporting Mental Health in First Responders: Overview of Peer Support Programs*. <https://bcfirstrespondersmentalhealth.com/resource/overview-peer-support-programs/>
- Bowersox, N., Jagusch, J., Garlick, J., Chen, J., y Pfeiffer, P. (2021). Peer-based interventions targeting suicide prevention: A scoping review. *American Journal of Community Psychology*, 68(1-2), 232-248. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12510>
- Burger, N. (2012). *Guidelines psychosocial support for uniformed workers. Extensive Summary and Recommendations*. Impact.
- Civilotti, C., Di Fini, G., y Maran, D. A. (2021). Trauma and coping strategies in police officers: A quantitative-qualitative pilot study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 982. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030982>
- Craddock, T. y Telesco, G. (2022). Police Stress and Deleterious Outcomes: Efforts Towards Improving Police Mental Health. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 37, 173-182. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09488-1>
- Dell, N., Long, C., y Mancini, M. (2021). Models of mental health recovery: An overview of systematic reviews and qualitative meta-syntheses. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 44(3), 238-253. <https://doi.org/10.1037/prj0000444>
- Drebing, C. E., Reilly, E., Henze, K. T., Kelly, M., Russo, A., Smolinsky, J., Gorman, J., y Penk, W. E. (2018). Using peer support groups to enhance community integration of veterans in transition. *Psychological Services*, 15(2), 135-145. <https://doi.org/10.1037/ser0000178>
- European Pilot Peer Support Initiative. (2020). *Pilot Peer Support Programmes*. <https://eppsi.eu/wp-content/uploads/2020/10/EPPSI-Guide-2nd-Edition-October-2020.pdf>
- Fallon, P., Jaegers, L., Zhang, Y., Dugan, A., Cherniak, M. y El Ghaziri, M. (2023). Peer Support Programs to reduce organizational stress and trauma for public safety workers: a scoping review. *Workplace Health y Safety*, 71(11). <https://doi.org/10.1177/21650799231194623>
- Ferraro, C. (2024). *The impact of peer support on perceived stress, PTSD symptoms, and attitudes towards seeking mental help in police officers* [Tesis doctoral, Liberty University]. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/6318>
- Feuer, B. (2021). First Responder Peer Support: An Evidence-Informed Approach. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 365-371. <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09420-z>
- Giner, L., Sanz, S., Moya, A., Florido, B., Alacreu, A. y Guija, J. (2025). Evolution of suicide in the Guardia Civil over a 39-year period (1982-2020): a retrospective case- control cohort study. *BMJ Mil Health*, 0. 1-7. <https://doi.org/10.1136/military-2024-002908>
- Goldstein, D. (2006). Employee assistance for law enforcement: A brief review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 21(1). 33-40. <https://doi.org/10.1007/BF02849500>
- González del Campillo, A., Moya, A. M., Florido, B. J. González, J. L. (2023). Tipología del agente de la Guardia Civil que se suicida. *Behavior & Law Journal*, 9(1), 125-146. <https://doi.org/10.47442/blj.2023.107>
- Greden, J., Valenstein, M., Spinner, J., Blow, A., Gorman, L., Dalack, G., Marcus, S. y Kees, M. (2010). Buddy-to-Buddy, a citizen soldier peer support program to counteract stigma, PTSD, depression, and suicide. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1208(1), 90-97. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2010.05719.x>
- Hale, K. (2020). *The Hartford Police Department peer support program: an exploration of utilization*. [Tesis doctoral, University of Hartford].
- Helgeson, V., Reynolds, K. y Tomich, P. (2006). A meta-analytic review of benefit finding and growth. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 797-816. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.74.5.797>
- Hoelscher, D. (2023). *Options For Developing An Official Peer Support Program For The Paradise Valley Police Department To Enhance Officer Wellness*. Paradise Valley Police Department. <https://sps.northwestern.edu/center-for-public-safety/docs/547staffstudyhoelscher.pdf>
- International Association of Chiefs of Police. (2016). *Peer Support Guidelines*. San Diego, California. <https://www.theiacp.org/resources/peer-support-guidelines>
- International Association of Chiefs of Police. (2021). *Peer Support As a Powerful Tool in Law Enforcement Suicide Prevention*. https://www.theiacp.org/sites/default/files/2021-04/244736_IACP_NOSI_PeerSupport_p5.pdf
- International Association of Chiefs of Police. (2023). *Implementing Peer Support Services in Small and Rural Law Enforcement Agencies*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services. <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/content.ashx/cops-w0987-pub.pdf>
- Jacob, K. (2015). Recovery model of mental illness: A complementary approach to psychiatric care. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 37(2), 117-119. <https://doi.org/10.4103/0253-7176.155605>
- Jones, N., Burdett, H., Green, K. y Greenberg, N. (2017). Trauma Risk Management (TRiM): Promoting Help Seeking for Mental Health Problems Among Combat-Exposed U.K. Military Personnel. *Psychiatry*, 80(3), 236-251. <https://doi.org/10.1080/00332747.2017.1286894>
- Koninklijke marechaussee (2025). *The evolution of peer support: "30 years of peer support in the Royal Netherlands Marechaussee"*.
- Lane, A. (2019). Women in the Canadian Armed Forces. En: T. Juneau, P. Lagassé, S. Vucetic. *Canadian Defence Policy in Theory and Practice* (351-364). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26403-1_20
- Legg, M., Occhipinti, S., Ferguson, M., Dunn, J., y Chambers, S. (2010). When peer support may be most beneficial: The relationship between upward comparison and perceived threat. *Psycho-Oncology*, 20(12), 1358-1362. <https://doi.org/10.1002/pon.1862>
- Ley Orgánica 2/1986, de 3 de abril, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (1986). Boletín Oficial del Estado, (63), 9604-9616. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1986/03/13/2/con>
- Marshall, R.E., Milligan-Saville, J., Petrie, K., Bryant, R., Mitchell, P. y Harvey, S. (2021). Mental health screening amongst police

- officers: factors associated with under-reporting of symptoms. *BMC Psychiatry*, 135. <https://doi.org/10.1186/s12888-021-03125-1>
- McLeod, S. (2023, July 25). Albert Bandura's social learning theory. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>
- Milliard, B. (2020). *Utilization and Impact of Peer-Support Programs on Police Officers' Mental Health*. [Tesis doctoral, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8405>
- Mishara, B. y Martin, N. (2012). Effects of a comprehensive police suicide prevention program. *Crisis* 33(3), 162-168. <https://doi.org/10.1027/0227-5910/a000125>
- National Officer Safety Initiatives. (2018). *Preventing Suicide among law enforcement officers*. <https://www.theiacp.org/resources/preventingsuicide-among-law-enforcement-officers>
- Oginska-Bulik, N., Bąk, G., y Michalska, P. (2023). Secondary traumatic stress among police officers –the relationship with personality and ruminations. *Current Issues in Personality Psychology*, 11(4), 259-268. <https://doi.org/10.5114/cipp.2021.112335>
- Pietrzak, R., Feder, A., Singh, R., Schechter, C., Bromet, C., Katz, E., Reissman, D., Ozbay, F., Sharma, V., Crane, M., Harrison, D., Herbert, R., Levin, S., Luft, B., Moline, J., Stellman, J., Udasin, I., Landrigan, P. y Southwick, S. (2014). Trajectories of PTSD risk and resilience in World Trade Center responders: an 8-year prospective cohort study. *Psychological Medicine*, 44(1), 205-219. <https://doi.org/10.1017/S0033291713000597>
- POPPA New York Police (s.f.). *History and Accomplishments*. <https://poppanewyork.org/about/accomplishments/>
- POPPA New York Police (s.f.). *Training*. <https://poppanewyork.org/programs/training/>
- Prati, G., & Pietrantonio, L. (2009). Optimism, Social Support, and Coping Strategies As Factors Contributing to Posttraumatic Growth: A Meta-Analysis. *Journal of Loss and Trauma*, 14(5), 364–388. <https://doi.org/10.1080/15325020902724271>
- Reglamento (UE) 2018/1042 de la Comisión, de 23 de julio de 2018, en lo que respecta a los requisitos técnicos y procedimientos administrativos relativos a la introducción de programas de apoyo, la evaluación psicológica de las tripulaciones de vuelo y los controles sistemáticos y aleatorios de sustancias psicoactivas para asegurar la aptitud médica de los miembros de las tripulaciones de vuelo y de cabina, y en lo que respecta al equipamiento de los aviones de turbina nuevos con una masa máxima certificada de despegue de 5 700 kg o menos y aprobados para transportar a entre 6 y 9 pasajeros con un sistema de advertencia y alarma de impacto. Diario Oficial de la Unión Europea, L188, de 25 de julio de 2018. <https://www.boe.es/doue/2018/188/L00003-00008.pdf>
- Richards, N. K., Suarez, E. B., y Arocha, J. F. (2021). Law enforcement officers' barriers to seeking mental health services: A scoping review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(3), 351–359. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09454-x>
- Rodriguez, J. (2025, 11 de abril). For Cop2Cop, It's been 25 years of Giving Police Someone to Call. Cop2Cop. <https://nycop2cop.com/2025/04/for-cop2cop-its-been-25-years-of-giving-police-someone-to-call/#:~:text=Call%20nycop2cop,Initially>
- Rodriguez, S., Ferrell, B., Cipriano, R. J., Jr., Van Hasselt, V. B., Falzone, L., Kuhlman, K., Acosta, W., y Miller, M. V. (2024). Law enforcement mental health: Strategies and issues in prevention and treatment. *Practice Innovations*, 9(1), 52–64. <https://doi.org/10.1037/pri0000210>
- Rojouan, B. (2023, 15 de junio). *Augmentation des suicides au sein de la police en France*. *Journaux officiels des Questions*. <https://www.senat.fr/questions/base/2023/qSEQ230607254.html#:~:text=suicide%2C%20le%20dispositif%20%C2%AB%20Sentinelles,les%20%C2%AB%20sentinelles%20%C2%BB%20sont>
- San Diego Police Department. (2020). *Wellness Unit Operations Manual*. <https://www.sandiego.gov/sites/default/files/wellnessoperationsmanual2020.pdf>
- Sánchez, L. (2023). El trabajo del psicólogo en la Guardia Civil. Actuación y competencias del Servicio de Psicología de la Guardia Civil. *Cuadernos de la Guardia Civil: Revista de seguridad pública*, 69, 137-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8944655>
- Sánchez, M. (2025). *Propuesta de programa de compañero de apoyo para la Guardia Civil*. [Trabajo final de master]. Universidad CEU San Pablo.
- Scherer, C. (2020). *Peer Support In Law Enforcement*. [Trabajo Final de Máster]. Naval Postgraduate School. <https://hdl.handle.net/10945/66714>
- Schlichthorst, M. (2020). Lived experience peer support programs for suicide prevention: a systematic scoping review. *International Journal of Mental Health Systems*. 14(65). <https://doi.org/10.1186/s13033-020-00396-1>
- Sitko-Dominik, M. y Jakubowski, T. (2022). Traditional Male Role Norms, Social Support, and Symptoms of Post-traumatic Stress Disorder Among Male Polish Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 37, 392-406. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09438-x>
- Shing, E., Jayawickreme, E. y Waugh, C. (2016). Contextual Positive Coping as a Factor Contributing to Resilience After Disasters. *Journal of Clinical Psychology*, 72(12), 1287-1306. <https://doi.org/10.1002/jclp.22327>
- Stuart, H. (2017). Mental illness stigma expressed by police to police. *The Israel journal of psychiatry and related sciences*, 54(1). 18-23.
- Suárez, C., Muñiz, M. y Musitu, G. (2025). Ideación suicida, síntomas depresivos y ansiedad rasgo en guardias civiles: un análisis psicosocial. *Revista de Psicología Policial y Criminal*. <https://doi.org/10.1007/s11896-025-09752-8>
- Suls, J., y Wheeler, L. (2012). *Theories of Social Psychology*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n23>
- Tjin, A., Traynor, A., Doyle, B., Mulhall, C., Eppich, W., y O'Toole, M. (2022). Turning to "trusted others": A narrative review of providing social support to first responders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 16492. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416492>
- Uhl, A., Addo-Yobo, A., Boland, G., Watkins, R., Senegal, J., y Salami, T. (2023). Mental Health Providers and peers help enhance the effectiveness of law enforcement mental health interventions. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 38(3), 774– 781. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09604-3>

- U.S. Immigration and Customs Enforcement. (2017). *Peer Support Program Handbook*.
https://www.ice.gov/doclib/foia/policy/1037.1_PeerSupportProgram_Handbook.pdf
- Ussery, W. y Waters, J. (2006). COP-2-COP Hotlines: Programs to Address the Needs of First Responders and Their Families. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6(1), 66-78.
<https://doi.org/10.1093/brief-treatment/mhj004>
- Van Hasselt, V., Klimley, K., Rodriguez, S., Themis-Fernandez, M., Henderson, S. y Schneider, B. (2019). Peers as Law Enforcement Support (PALS): An early prevention program. *Aggression and Violent Behavior*, 48. 1-5.
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2019.05.004>
- Van Orden, K.A., Witte, T.K., Cukrowicz, K.C., Braithwaite, S.R., Selby, E.A. y Joiner, T.E. Jr (2010) The interpersonal theory of suicide. *Psychological Review*, 117(2), 575-600-600.
<https://doi.org/10.1037/a0018697>
- Velazquez, E. y Hernandez, M. (2019). Effects of police officer exposure to traumatic experiences and recognizing the stigma associated with police officer mental health: A state-of-the-art review. *Policing: An International Journal*, 42(4), 711-724.
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2018-0147>
- Vera, B., Carbelo, B. y Vecina, M. (2006). The Traumatic Experience From Positive Psychology: Resiliency And Post-Traumatic Growth. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 40-49.
<https://www.psychologistpapers.net/English/1283.pdf>
- Workman-Stark, A.L. (2017). Understanding Police Culture. En: A. L. Workman-Stark, *Inclusive Policing from the Inside Out*. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-53309-4_2
- Yanikoğlu, Ö., Kılıç, S. y Küçükönel, H. (2020). Gender in the cockpit: Challenges faced by female airline pilots. *Journal of Transport Management*, 86.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101823>