

## Escala de aspiraciones de control y responsabilidad: adaptación española y su relación con la iniciativa personal

Ana Lisbona Bañuelos, Francisco José Palací Descals y Esteban Agulló Tomás\*  
Universidad Nacional de Educación a Distancia y \* Universidad de Oviedo

La iniciativa personal entendida como una conducta proactiva, autoiniciada, persistente y a favor de la organización es indispensable en las organizaciones actuales sumidas en un entorno de rápidos y complejos cambios e innovaciones. En este trabajo se analiza uno de los antecedentes de la iniciativa personal en el ámbito laboral: las aspiraciones de control y responsabilidad. Se estudia y se lleva a cabo la adaptación al castellano de la escala de aspiraciones de control y responsabilidad elaborada por Frese y colaboradores, a través de dos muestras transversales (n= 414 y 396, respectivamente). Ello ha permitido la realización de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios que replican de manera positiva la estructura factorial de la escala original. Se confirma además la relación de las aspiraciones de control con la iniciativa personal, tal y como se sugiere en el modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal. Del mismo modo, el estudio constata que el control puede considerarse un antecedente de las aspiraciones de control y responsabilidad.

*Scale of expectations of control and responsibility: Adaptation to the Spanish language and its relation to personal initiative.* Personal initiative, understood as a proactive behaviour, self-initiated, persistent and pro-organizational, is indispensable in contemporary organizations immersed in an environment of rapid and complex changes and innovations. In this work, one of the antecedents of personal initiative in the work setting is analyzed: the expectations or hopes of control and responsibility. We studied the adaptation to Spanish of the Scale of Expectations of Control and Responsibility of Frese and colleagues, using two cross-sectional samples (n= 414 and 396, respectively). We performed exploratory and confirmatory factorial analyses that positively replicate the factor structure of the original scale. The relation of the expectations of control with personal initiative is confirmed, as suggested in the general model of antecedents and consequences of personal initiative. Likewise, the study confirms that control can be considered an antecedent of expectations of control and responsibility.

Al estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones no podemos desligarlo del entorno en el que operan, que, en la actualidad, se caracteriza por un contexto de cambio continuo, vertiginoso y complejo. Los avances tecnológicos se producen incesantemente, su incorporación masiva en las organizaciones y los procesos económicos (relaciones y condiciones) pierden su naturaleza de estabilidad, regularidad y homogeneidad. Lo que ha conducido a las organizaciones y empresas a una mayor exigencia de productividad, competitividad e innovación. Todo ello implica, asimismo, la necesidad imperiosa de implementación de políticas y estrategias de mejora y adaptación que favorezcan procesos como la participación, la implicación, la responsabilidad, la creatividad, etc.

Junto a estas continuas transformaciones, las organizaciones contemporáneas se caracterizan, además, por su elevada compleji-

dad interna (Yubero y Morales, 2006). Es en este contexto donde se ubica y se explica el objeto central de esta investigación. En concreto, el concepto de iniciativa personal, junto con una concepción activa del desempeño, resulta imprescindible en la actualidad cuando se analiza el trabajo, incluso, cuando se piensa en las nuevas exigencias del trabajador actual.

La iniciativa ha sido definida como un síndrome conductual, entendiendo síndrome como un conjunto de conductas (en este caso desplegadas en el ámbito laboral-organizacional) que, unidas, constituyen la iniciativa personal, que se manifiesta en una aproximación al trabajo caracterizada por ser autoiniciada, activa y persistente, consistente con la misión de la organización, dirigida a los objetivos y orientada a la acción (Frese, 2001; Frese y Fay, 2001; Frese, Fay, Hilburger, Leng, y Tag, 1997; Frese, King, Soose, y Zemple, 1996).

Asimismo, estos autores han definido un modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal en el ámbito laboral (Frese, 2001; Frese y Fay, 2001). En el modelo los autores diferencian entre causas proximales y distales, siguiendo a Kanfer (1992). Frente a las causas distales más generales (personalidad y el bloque denominado KSA por *Knowledge, Skills y Abilities*) las orientaciones, que son las causas proximales, son más específicas, más orientadas a la acción y más cercanas al área de la iniciativa

personal. Igualmente, proponen una serie de consecuencias, principalmente el elevado desempeño a nivel individual y organizacional. A medio camino entre los antecedentes distales y las orientaciones se encuentran los apoyos ambientales por su grado de especificidad, más general que las orientaciones y más específicas que los antecedentes distales.

De acuerdo al modelo, los antecedentes distales actúan sobre las orientaciones que predicen directamente la iniciativa. Mientras que los apoyos ambientales, además de ejercer su efecto a través de las orientaciones, también los hacen directamente sobre la iniciativa.

Las orientaciones motivan la iniciativa al permitir que las personas crean que sí que es posible mostrar iniciativa y que se es capaz de manejar las consecuencias negativas que puedan surgir tras la conducta de iniciativa. En este sentido, el control del trabajo forma parte de los apoyos ambientales junto con la complejidad de la tarea, los estresores y el apoyo para la iniciativa. Y las aspiraciones de control y responsabilidad en el trabajo forman parte de las orientaciones, junto con la evaluación del control, la autoeficacia, la gestión de los errores, el manejo del estrés y la orientación al cambio.

Una persona posee control si puede decidir qué tareas lleva a cabo diariamente o puede establecer la cantidad de trabajo diario a completar o si puede establecer normas y procedimientos acerca de cómo realizar el trabajo o puede sentirse responsable del trabajo que realiza.

El modelo de motivación hacia el trabajo de Hackman y Oldham (1980) también señalaba la autonomía o control sobre la tarea como un aspecto motivador. Asimismo, y estrechamente relacionado con la propuesta de Frese, encontramos las formulaciones más recientes del modelo del control de las demandas del puesto de Karasek (Karasek y Theorell, 1990). Aunque este modelo en sus primeras formulaciones se centró en las implicaciones que tenían esas demandas para el estrés y la salud (Karasek, 1979), en las formulaciones actuales se tiene en cuenta cómo afectarán también al aprendizaje y al desarrollo. El modelo asume que el ambiente de trabajo puede caracterizarse por una combinación de las demandas de la situación de trabajo y la cantidad de control que el empleado tiene para afrontar esas demandas, y que dichas combinaciones afectarán al estrés y al aprendizaje. El modelo sugiere que cuando las demandas son altas y el control también es elevado, los empleados pueden ser capaces de hacer frente a esas demandas protegiéndose del estrés, facilitándose de esta manera el aprendizaje y los sentimientos de competencia.

A diferencia del modelo de Karasek y Theorell (1990), el modelo de Frese y Fay propone que los efectos del control sobre la iniciativa pueden ser directos o indirectos. Los autores sostienen que los efectos del control, en buena medida, están mediados por las orientaciones: aspiraciones de control y evaluaciones del control y la autoeficacia.

Sobre la manera en que influye el control de la tarea sobre las orientaciones existe cierta controversia. Diversos autores afirman que si no se permite el control de la tarea, aparece el desamparo aprendido (Seligman, 1975), disminuyendo las aspiraciones de control. Sin embargo, otros autores opinan justo lo contrario, en concreto, Wicklund (1974) con la teoría de la reactancia, que afirma que una disminución del control lleva a unas mayores aspiraciones de control, ya que la gente quiere recuperar el control cuando creen estar en una situación descontrolada. Asimismo, en numerosos estudios han adoptado la perspectiva del estrés, según

la cual ante las demandas laborales (en este caso control) se desencadenan unas conductas de afrontamiento y esta relación está modulada por otras variables: implicación en el trabajo, autoeficacia (por ejemplo, Salanova, Grau, y Martínez, 2005; López-Araujo, Oasca, y Peiró; 2007).

Ante esta controversia, los autores del modelo (Frese, 2001; y Frese y Fay, 2001) combinan ambas teorías, señalando que a corto plazo la disminución de control trae consigo un aumento de las aspiraciones, pero esta situación a largo plazo puede traer consigo desamparo aprendido y una disminución de las aspiraciones de control debida a la imposibilidad de cambiar el escaso control sobre la tarea.

Frese y colaboradores han realizado varios estudios en los que ponen a prueba estas relaciones. Ambos aspectos, control y complejidad, han sido estudiados en nuestro trabajo. Diversos trabajos (por ejemplo, Fay et al., 2000; Frese et al., 1994; Frese et al., 1996; y Vennekel, 2000) han obtenido correlaciones significativas entre aspiraciones de control y responsabilidad e iniciativa.

En concreto correlaciones de .31 ( $n=97$ ) (Fay et al., 2000); .32 ( $n=133$ ) (Frese et al., 1994); entre .24 y .40 ( $n=328$  a  $492$ ) en los diferentes tiempos del estudio longitudinal del trabajo de Frese et al. (1994) y .30 ( $n=91$ ) en el trabajo de Vennekel (2000).

Un ambicioso y reciente estudio longitudinal con cuatro tiempos realizado con muestra representativa de la población trabajadora de Dresden (Alemania) analiza y pone a prueba un modelo en este sentido (Frese, Garst, y Fay, 2007). Entre otros resultados encontraron que las características del trabajo, entre ellas el control, ejercen su efecto sobre la iniciativa a través de las orientaciones, entre ellas las aspiraciones de control. Es decir, el efecto sobre la iniciativa está totalmente mediado por las orientaciones.

De manera específica, el objetivo de esta investigación era la adaptación al castellano del cuestionario Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Rybowskiak y Weike (1994), que evalúa las aspiraciones de control y responsabilidad.

Como primera hipótesis de este trabajo planteamos que la estructura factorial de la escala de aspiraciones de control y responsabilidad, es decir, todos los ítems, saturarán en un único factor. Esto supondría que la estructura factorial obtenida es semejante a la original.

La segunda hipótesis será contrastar si las relaciones previstas de manera teórica en el modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal para las aspiraciones de control y responsabilidad se dan en la misma dirección que para la escala original.

Así esperamos que las aspiraciones de control y responsabilidad obtengan una relación directa con la iniciativa personal y, en segundo lugar, que el control sea antecedente de las aspiraciones de control y responsabilidad.

## Método

### *Participantes*

El estudio se compone de dos muestras. En la primera se ha contado con 414 participantes. En la segunda han respondido al cuestionario 396 participantes. La primera muestra se ha recogido en 22 organizaciones y la segunda muestra 15 de estas 22 organizaciones y en 7 organizaciones distintas. Los participantes de ambas muestras no son distintos, a pesar de pertenecer a las mismas organizaciones.

Paralelamente a este estudio transversal se realizó un estudio longitudinal en estas 15 organizaciones, cuyos objetivos no se corresponden con los del trabajo que está siendo tratado en este artículo. Las empresas se ubican en distintos puntos de España: Ibi (Alicante), Madrid, Tarragona, Valladolid y Zaragoza, y pertenecen a diversos sectores de actividad. Destacan por el número de sujetos que representan en la muestra, el sector del ocio, la fabricación de muebles, dos empresas cementeras y una multinacional de la automoción, entre otras.

Además, son de distintos tamaños, incluyendo desde multinacionales hasta pequeñas empresas familiares con menos de 10 trabajadores, pasando por medianas empresas de menos de 200 trabajadores.

Un 55,08% de la muestra recogida en el primer momento son varones, frente al 40,6% de mujeres. La edad media es 31,53 años, con una desviación típica de 8,46. El sujeto de menor edad tiene 17 años y los dos mayores 57.

Los participantes de la segunda recogida de datos son un 50,67% varones y un 44,34% mujeres. La edad media es muy similar a la primera recogida de datos: 32,27 con una desviación típica de 8,97. En este caso las edades oscilan entre 18 y 65 años.

*Procedimiento*

Por lo que respecta al procedimiento se procedió a la aplicación de los cuestionarios en cada una de las empresas, bien a través de una persona de contacto en la organización, bien mediante el desplazamiento de un investigador que repartía los cuestionarios y procedía a su posterior recogida. Se señalaba a los sujetos que el cuestionario formaba parte de una investigación realizada en la Universidad y que se garantizaba el total anonimato y confidencialidad de sus respuestas.

*Instrumentos*

*Control*

Por lo que respecta al control, fue evaluado a partir de la escala de autonomía de Van de Ven y Ferry (1980), adaptada por Palacé, Iglesias y Otero (1995). Está compuesta por 4 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 5 (de ninguna autonomía a mucha autonomía).

*Aspiraciones de control y responsabilidad*

Se ha utilizado la escala de Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Rybowskiak y Weike (1994), para la que se realizó la traducción y adaptación al castellano. La escala original estaba compuesta por 8 ítems con una escala tipo Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

*Iniciativa personal*

La iniciativa personal ha sido analizada mediante adaptación al castellano (Lisbona y Palacé, en prensa) de la escala de iniciativa autoinformada de Frese, Fay, Hilburger, Leng y Tag (1997). Cuenta con 6 ítems y una escala de respuesta tipo Likert 1 a 5 (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo).

Resultados

En primer lugar se realizó el estudio de la fiabilidad. Los coeficientes alpha de Cronbach pueden verse en la tabla 1, donde aparecen también los estadísticos descriptivos, así como las correlaciones entre las escalas.

Tras el análisis de la fiabilidad del instrumento se ha procedido de la siguiente manera. Con la primera muestra se ha realizado un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales y rotación varimax. Previamente se ha comprobado si las variables están altamente correlacionadas y, por tanto, es pertinente realizar un análisis factorial. Para ello se han calculado los dos indicadores del grado de asociación de las variables más utilizados: Test de esfericidad de Bartlett, que se utiliza para saber si la matriz de correlaciones es una matriz identidad y, por tanto, no es apropiada la realización de un análisis factorial, y el índice de KMO Kaiser-Meyer-Olkin, que es una medida de adecuación de la muestra, que indica si las correlaciones entre pares de variables no se pueden explicar por las otras variables, desaconsejando así el análisis factorial. El valor del chi-cuadrado en el Test de esfericidad de Bartlett es 915,977, la p del Chi-cuadrado= .000 y 15 los grados de libertad. Por último, el KMO es de .800.

La escala original estaba compuesta por 8 ítems, pero los resultados de la fiabilidad nos sugerían eliminar dos ítems: «Quiero decidir más cosas por mí mismo» y «El trabajo es más interesante si puedes tomar decisiones». Eliminando el primer ítem el alpha de Cronbach ascendía hasta .790. Y eliminando sólo el segundo de ellos variaba de .775 a .776. Así, eliminando ambos ítems el coeficiente alpha de Cronbach era .805 frente al .775 con los 8 ítems.

El análisis factorial corroboró la decisión de eliminar estos dos ítems, ya que ambos saturaban en un segundo factor que explicaba el 18,56, mientras que los 6 ítems restantes lo hacían en un único factor que explicaba el 39,71%.

Se volvió a realizar el análisis factorial mediante el método de componentes principales sólo con estos seis ítems. En este caso, un solo factor explica el 50,79% de la varianza. La saturación de cada ítem aparece en la tabla 2.

Se ha realizado también un análisis factorial confirmatorio utilizando AMOS (Arbucke y Wothke, 1999), con una muestra distinta, la de la segunda muestra. Y en este caso con los seis ítems que obtuvieron una adecuada fiabilidad y estructura factorial en la

Tabla 1  
Estadísticos descriptivos y correlaciones

	1º Transversal						2º Transversal					
	α	M	D.T.	1	2	3	α	M	D.T.	1	2	3
1. Control	.876	3,14	1,06	-	.266**	.238**	.882	3,17	1,07	-	.308**	.243**
2. Asp. control	.805	3,34	.837		-	.133**	.804	3,26	.840		-	.142**
3. Iniciativa	.703	3,87	.532			-	.725	3,88	.597			-

primera muestra. El método de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud, debido, entre otras razones, a que sus propiedades estadísticas son asintóticas, es decir, se cumplen para muestras grandes como la nuestra, en torno a los 400 participantes, y las variables se distribuyen normalmente. En cuanto a los índices de bondad de ajuste se han considerado tanto índices absolutos como relativos.

Los índices de bondad de ajuste, una vez mejorado el modelo correlacionado los errores de medida, confirman la estructura factorial de la escala (figura 1).

En el modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal, el control se señala como predictor de las aspiraciones de control. Asimismo, las aspiraciones de control se han considerado, teóricamente, una de las orientaciones del modelo, considerándolas predictores directos de la iniciativa y antecedentes proximales de la misma. Por lo que se han realizado análisis de regresión lineal.

Los resultados indican que el control predice las aspiraciones de control y responsabilidad y que las aspiraciones de control y responsabilidad predicen la iniciativa personal (tablas 3 y 4).

**Discusión y conclusiones**

Los resultados obtenidos en lo que a fiabilidad y estructura factorial de la escala se refiere son apropiados, tanto para el análisis exploratorio como para el confirmatorio. El instrumento en español para la evaluación de las aspiraciones de control y responsabilidad es fiable. Es decir, disponemos de una escala adecuada para continuar estudiando estos antecedentes de la iniciativa personal.

En el proceso de adaptación se han eliminado dos ítems de la escala original, quedando reducida de ocho a seis ítems. Si bien, en los últimos trabajos de Frese y colaboradores (por ejemplo, Frese et al., 2007) utilizan sólo siete ítems de la escala.

A pesar de esta modificación la escala sigue funcionando psicométricamente como la original. Para nuestro proyecto de investigación esta reducción se convertía, además, en una ventaja debido al numeroso grupo de variables objeto de estudio y el consiguiente elevado número de ítems a contestar por los participantes.

Se confirma, también, la capacidad predictiva del control sobre las aspiraciones de control, tal y como se había propuesto en el modelo teórico (Frese y Fay, 2001). Asimismo, las aspiraciones de control y responsabilidad pueden considerarse antecedentes de la

iniciativa personal. Frente a la discusión de que si los resultados del control sobre la iniciativa son directos o mediados, los resultados sugieren que estas relaciones son mediadas por las orientaciones.

Consideramos que el modelo de Frese y Fay (2001) es especialmente innovador, pues analiza las conductas activas de las personas en su trabajo no como respuestas a desajustes, o estrés, sino como conductas de iniciativa dirigidas a controlar el ambiente, anticipándose de esta manera a los supuestos estresores o desajustes. Por el contrario, la perspectiva pasiva o reactiva se caracteriza por hacer sólo lo que se pide, rendirse ante las dificultades, evitar desarrollar planes para manejar las futuras dificultades y reaccionar sólo a partir de las demandas del ambiente.

Estos resultados son coherentes con el modelo de iniciativa personal desarrollado por Frese y Fay (2001). Estimamos que a pesar de la necesidad social de desarrollar la iniciativa en el trabajo son escasos los estudios empíricos que se han dirigido a la comprensión y explicación de esta conducta. Por ello, estimamos que estos resultados, junto con otros que venimos desarrollando en la misma investigación, pueden facilitar el desarrollo de distintas estrategias para alentar esta conducta tan deseada en el ámbito laboral. Así, en otros trabajos (por ejemplo, Lisbona, 2007) se ha tratado de poner a prueba distintos aspectos del modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal y de incluir nuevos aspectos psicosociales que parecen estar relacionados con la iniciativa.

Chi-cuadrado=16,146 Grados de libertad=6 p=.013  
 GFI=.989 AGFI=.962  
 RMSEA=.059  
 NFI=.982 CFI=.989 IFI=.989 TLI=.972

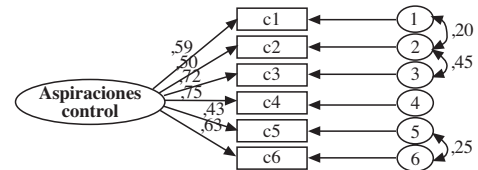


Figura 1. Análisis factorial confirmatorio

	Factor 1
Hago sólo lo que me piden, así nadie puede reprocharme nada	.649
El trabajo es más fácil si me indican siempre la forma de hacerlo	.736
Me gustaría que me dijeran exactamente lo que tengo que hacer, así cometería menos errores	.761
Actúo de acuerdo al lema: «yo sigo órdenes, así nadie puede reprochármelo»	.786
Tengo que pensar en muchas cosas cuando tengo que tomar decisiones, preferiría tener un trabajo rutinario	.588
Prefiero tener un supervisor que me diga exactamente lo que tengo que hacer, así él o ella serán los responsables si algo sale mal	.736

	T1			T2		
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.	Beta
Control	.218	.037	.276*	.240	.038	.304*

F= T1: 16,873; T2: 16,161 (p= .000); \*p= .000 y \*\*p<.05

	T1			T2		
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.	Beta
Aspiraciones de control	.073	.031	.113*	.069	.036	.094**

F= T1: 13,984; T2: 17,189 (p= .000); \*p= .000 y \*\*p<.05

Una recomendación general para los directivos podría ser dar más control y responsabilidad sobre las tareas al empleado para conseguir, entre otros beneficios, una mayor iniciativa a todos los niveles organizacionales. Sin embargo, como muestran los resultados, para lograr una mayor iniciativa resulta esencial y tienen un efecto directo sobre la misma las aspiraciones de control y responsabilidad de los empleados, que a su vez se potencian otorgando más control y responsabilidad.

El objetivo de este trabajo era, sobre todo, la adaptación al castellano de la escala aspiraciones de control y responsabilidad. Por eso en este trabajo no se han tenido en cuenta otros aspectos del modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa

personal. Si bien, parece muy interesante la puesta a prueba de la parte del modelo que se refiere a las características del trabajo (control y complejidad) y las orientaciones de control (autoeficacia, aspiraciones de control y responsabilidad y oportunidades de control percibidas) en relación con la iniciativa.

Frese et al. (2007) han estudiado estas relaciones de esta parte concreta de su modelo general, encontrando interesantes resultados que nos llevan a plantearnos la necesidad de analizar la parte longitudinal del estudio que no ha sido tratada en este trabajo. Así, parece interesante contrastar el papel mediador parcial de la iniciativa y si, tal y como han encontrado estos autores, la iniciativa consigue cambiar a largo plazo las características del trabajo control y complejidad.

### Referencias

- Arbucke, J.L., y Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 user's guide*. Chicago: Small Waters Corporation.
- Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. En M. Erez, U. Kleinbeck y H. Thierry (Eds.): *Work motivation in the context of a global economy* (pp. 99-110). Mahwah: Erlbaum.
- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Rybowskiak, V., y Weike, A. (1994). «I prefer to be told exactly what to do»- Acceptance of responsibility and job discretion in East and West Germany. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 22-33.
- Frese, M., y Fay, D.(2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. En B.M. Staw y R. Sutton (Eds.): *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M., Fay, D., Hilburguer, T., Leng, K., y Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., y Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 7, pp. 1-53). London: John Wiley y Sons, Ltd.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 385-408.
- Karasek, R.A., y Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lisbona, A. (2007). *Socialización organizacional, identidad e iniciativa personal. Estudio multifactorial*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Lisbona, A., y Palací, F.J. (2007). *La medida de la iniciativa personal. Adaptación al castellano*. Manuscrito presentado para su publicación.
- López-Araujo, B., Osca, A., y Peiró, J.M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19, 81-87.
- Palací, F.J., Iglesias, F., y Otero, A. (1995). Evaluación organizacional en los equipos de Atención Primaria. *Cuadernos de Gestión*, 1(3), 146-156.
- Salanova, M., Grau, R.M., y Martínez, I.M. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17, 390-395.
- Seligman, M. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco: Freeman.
- Van de Ven, A.H., y Ferry, D.L.(1980): *Measuring and Assessing Organizations*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Vennekel, M. (2000). Breadth of work role: Mediator- and moderator effects of person variables and the environment. Tesis doctoral, Giessen University, Alemania
- Wicklund, R.A. (1974). *Freedom and reactance*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Yubero, S., y Morales, J.F. (2006). La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto ente grupos profesionales. *Psicothema*, 18, 400-406.