

INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES EN EL MAYOR O MENOR DESEMPEÑO PROFESIONAL

Heriberto Rodríguez-Mateo

Isabel Luján Henríquez

Departamento de Psicología y Sociología
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
heriberto.rodriguez@ulpgc.es

Rosa María Rodríguez Arteaga

Comisaria de Policía local

<http://dx.doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.300>

Fecha de Recepción: 24 Enero 2016

Fecha de Admisión: 15 Febrero 2016

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es averiguar si los factores ambientales laborales marcan diferencias entre trabajadores de mayor o menor eficacia. Según Frese y Fay (2001) los denominados apoyos ambientales (las condiciones laborales y organizacionales) se relacionan con la mayor iniciativa personal, y está a su vez influye en un mayor desempeño. La muestra la componen 175 policías elegidos aleatoriamente, a partir de los datos obtenidos por la administración competente, en formato informático, de entre los distintos municipios de la comunidad autónoma canaria. A su vez, la muestra se subdividió en dos grupos: un grupo experimental (n=90) definido como eficaces por los mandos policiales de un total de 222 sujetos, y un grupo control (n=85) formado por el promedio de policías locales elegidos por función aleatoria del total de la plantilla de policías de Canarias. A través de la cumplimentación de la escala Fpsyco 3.1. por parte de la muestra, en los resultados no se observan diferencias significativas en todas las variables analizadas en la forma de evaluar las condiciones ambientales. Si se realiza una valoración cualitativa incluso el policía más eficaz tiene una forma de ver las condiciones ambientales de su trabajo de forma más crítica y constructiva. Se concluye que los factores ambientales, en esta muestra, no afectan a la eficacia, con lo que se remarca la importancia de variables psicológicas internas para la determinación de la eficacia.

Palabras clave: factores ambientales, Fpsyco, policía local, eficacia laboral.

ABSTRACT

The aim of this work is to ascertain whether environmental factors labor marked differences between workers greater or lesser efficiency. According Frese and Fay (2001) called environmental supports (labor and organizational conditions) are associated with greater personal initiative, and is

in turn influences higher performance. The sample consisted of 175 policemen chosen randomly from the data obtained by the competent authority, in electronic format from the different municipalities of the Canarian autonomous region, divided into two groups: an experimental group (n = 90), defined as effective by police officers a total of 222 subjects and a control group (n = 85) formed by the average of local police officers chosen by random function of the total workforce of police Canary Islands. Through the completion of the Fpsyco 3.1 scale. by the sample, the results no significant differences were observed in all variables analyzed in how to assess environmental conditions. If a qualitative assessment is made even more effective police have a way to see the environmental conditions of their work more critically and constructively. It is concluded that environmental factors, in this sample, do not affect the effectiveness, thus the importance of internal psychological variables for determining effectiveness is highlighted.

Keywords: environmental factors, Fpsyco, local police, labor efficiency.

INTRODUCCIÓN

En toda organización, y más en una organización como la Policía Local, la eficacia organizacional debe ser el objetivo y resultado último de cualquier conducta de iniciativa personal. La eficacia organizacional es el resultado de las consecuencias de las conductas o actividades del desempeño (Sinangil, Anderson, Ones, and Viswesvaran, 2001; Osca, 2012).

El término desempeño normalmente es usado para hacer referencia a la pericia y a la capacidad con la que los individuos o trabajadores llevan a cabo conductas o actividades significativas para la organización (Chavenato, 2000). El desempeño lo podemos definir también como el valor que se espera sea aportado a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo, que sumados temporalmente o grupalmente contribuyen a la eficacia organizacional (Motowidlo, 2003). Se plantea la necesidad de cambio en el concepto de desempeño, pasando de modelos pasivos o reactivos, a modelos activos del desempeño.

Existen distintos modelos activos de desempeño. Así se pueden enumerar los de *desempeño contextual*, *conducta proactiva*, *autorresponsabilidad*, *conducta trascendente*, e *iniciativa personal* (Frese y Fay, 2001).

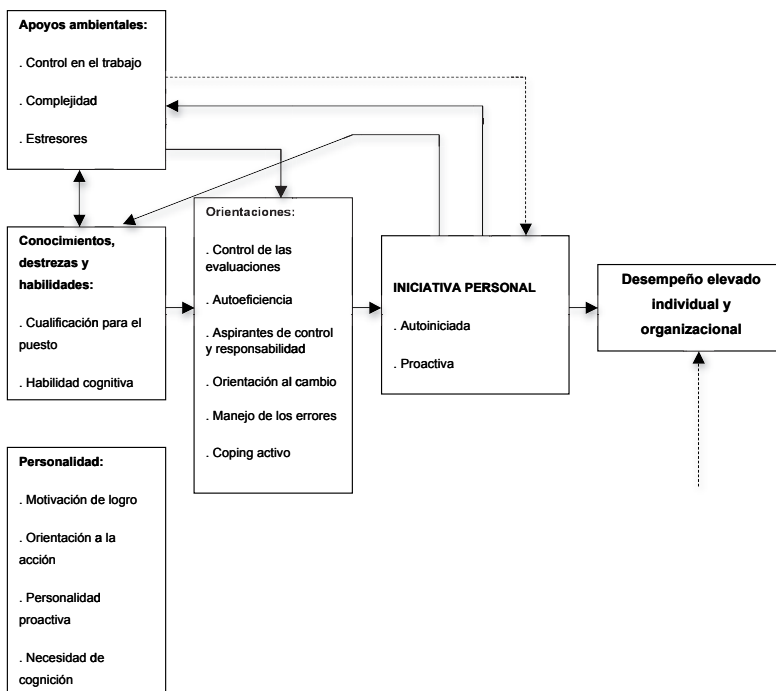
En relación a este último, se puede definir la iniciativa personal como un síndrome conductual (conjunto de fenómenos que caracterizan a una situación determinada, no solo a una conducta aislada) caracterizado por Conductas auto-iniciadas: Conductas pro-activas, persistentes y superadoras, pro-organización y Conductas capaces de modificar el ambiente: poder hacer que las cosas sucedan. La iniciativa personal se relaciona, de conformidad con Frese y Fay (2001), con determinadas aspectos individuales, grupales y organizacionales, en forma de modelo teórico, tal y como se refleja en el esquema representado en la figura 1.

Según el esquema de iniciativa personal de Frese y Fay (2001) un desempeño organizacional e individual elevado es consecuencia directa de la *Iniciativa personal y los conocimientos, destrezas y habilidades*. A su vez, estas variables están influenciadas por *la personalidad, los apoyos ambientales y las orientaciones*. Dentro de este modelo, nos centramos en los apoyos ambientales, que son las condiciones laborales y organizacionales que hacen que aparezcan conductas de iniciativa, siendo sus efectos directos o indirectos. Así tenemos el control en el trabajo, la complejidad de la tarea, los estresores y el apoyo a la iniciativa personal. Estos apoyos ambientales serán tenidos en cuenta y discutidos en esta investigación como factores ambientales que pueden o no influir en la mayor o menor eficacia en el desempeño profesional.

Son estas reflexiones las que se quieren poner a prueba en esta investigación con la finalidad de tratar de demostrar o confirmar que los factores ambientales no son determinantes en la diferenciación entre policías eficaces y no eficaces; es decir, el desempeño no está influenciado signifi-

cativamente por variables externas. Los apoyos ambientales nosotros los denominaremos factores ambientales para poder utilizar un instrumento, el FPSYCO, de uso en la comunidad científica castellano-parlante que nos permita operativizar los constructos ambientales.

Figura 1: ESQUEMA DE INICIATIVA PERSONAL



MÉTODO

Variables.

Tiempo de trabajo (TT): Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

Autonomía (AU): Bajo este factor se acogen aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. El método recoge estos aspectos sobre los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques:

Autonomía temporal.

Se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales como la elección del ritmo,

INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES EN EL MAYOR O MENOR DESEMPEÑO PROFESIONAL

las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, su capacidad para distribuir descansos durante la jornada y de disfrutar de tiempo libre para atender a cuestiones personales.

Autonomía decisional.

La autonomía decisional hace referencia a la capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, que se manifiesta en la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc.

Carga de trabajo (CT): Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

Presiones de tiempos:

La presión de tiempos se valora a partir de los tiempos asignados a las tareas, la velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales.

Esfuerzo de atención:

Con independencia de la naturaleza de la tarea, ésta requiere que se le preste una cierta atención. Esta atención viene determinada tanto por la intensidad y el esfuerzo de atención requeridos para procesar las informaciones que se reciben en el curso de la actividad laboral y para elaborar respuestas adecuadas como por la constancia con que debe ser mantenido dicho esfuerzo. Los niveles de esfuerzo atencional pueden verse incrementados en situaciones en que se producen interrupciones frecuentes, cuando las consecuencias de las interrupciones son relevantes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas.

Cantidad y dificultad de la tarea:

La cantidad de trabajo que los trabajadores deben hacer frente y resolver diariamente es un elemento esencial de la carga de trabajo, así como la dificultad que suponen para el trabajador el desempeño de las diferentes tareas.

Demandas psicológicas (DP): Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.

Las exigencias cognitivas vienen definidas por el grado de presión o movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas (procesamiento de información del entorno o del sistema de trabajo a partir de conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.). De esta forma el sistema cognitivo se ve comprometido en mayor o menor medida en función de las exigencias del trabajo en cuanto a la demanda de manejo de información y conocimiento, demandas de planificación, toma de iniciativas, etc.

Se producen exigencias emocionales en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo en el caso de trato con pacientes, clientes, etc.

El esfuerzo de ocultación de emociones puede también, en ocasiones, ser realizado dentro del propio entorno de trabajo; hacia los superiores, subordinados,...

Las exigencias emocionales pueden derivarse también del nivel de implicación, compromiso o

involucración en las situaciones emocionales que se derivan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo y, de forma especial, de trabajos en que tal relación tiene un componente emocional importante (personal sanitario, docentes, servicios sociales, etc...)

Otra fuente de exigencia emocional es la exposición a situaciones de alto impacto emocional, aun cuando no necesariamente exista contacto con clientes.

Variación / Contenido del trabajo (VCT): Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.

Este factor es medido mediante una serie de ítems que estudian en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, si se trata de un trabajo importante y goza del reconocimiento del entorno del trabajador.

Participación / Supervisión (PS): Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.

Así, la “supervisión” se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.

La “participación” explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.

Interés por el trabajador / Compensación (ITC): El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.

Desempeño de rol (DR): Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Comprende dos aspectos fundamentales:

La claridad de rol: ésta tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).

el conflicto de rol: hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.

Relaciones y apoyo social (RyAS): El factor Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo. Recoge este factor el concepto de “apoyo social”, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros,...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones.

Igualmente, las relaciones entre personas pueden ser origen, con distintas frecuencias e intensidades, se situaciones conflictivas de distinta naturaleza (distintas formas de violencia, conflictos personales,..., ante las cuales, las organizaciones pueden o no haber adoptado ciertos protocolos de actuación.

MUESTRA

La muestra la componen 175 policías elegidos aleatoriamente, a partir de los datos obtenidos por la administración competente, en formato informático, de entre los distintos municipios de la

INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES EN EL MAYOR O MENOR DESEMPEÑO PROFESIONAL

comunidad autónoma canaria, subdivididos en dos grupos: un grupo experimental definido por los criterios definidos por los jefes de policía, y un grupo control formado por el promedio de policías locales.

Para la determinación de eficacia, 42 expertos (Jefes o representantes de la Jefatura de Policía Local de todas las islas Canarias) fueron convocados por la Dirección General de Seguridad y Emergencias del Gobierno de Canarias, con la finalidad de entre todos los jefes asistentes una escala de valoración en la que se pudiera evaluar, a juicio de los expertos, un policía eficaz.

En dicha sesión se elaboró una escala con diferentes dimensiones en las que aparecían aquellas variables o características definitorias de un policía eficaz. Con este instrumento se identificaron policías eficaces, de los cuales se eligieron al azar la muestra explicada anteriormente.

INSTRUMENTOS

F-PSICO31: En formato de aplicación informática, realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, es una herramienta para la evaluación de los factores psicosociales. Su objetivo es contribuir al diagnóstico de los riesgos psicosociales presentes en una empresa o en áreas parciales de la misma, a partir de los cuestionarios de aplicación individual. También incluye información de utilidad práctica para orientar las medidas preventivas que pueden llevarse a cabo en la empresa en el ámbito psicosocial.

La escala FPSICO consta de 86 ítems agrupados en 9 factores diferenciados, a saber: tiempo de trabajo, autonomía, carga de trabajo, demandas psicológicas, variedad/contenido del trabajo, participación/supervisión, interés por el trabajador/compensación, desempeño de rol, y relaciones y apoyo social. En la tabla 1 se muestra cómo se distribuyen cada uno de los ítems en los distintos factores.

Tabla 1. Factores del F-PSICO y su relación con los ítems de la prueba

FACTORES REVISADOS DEL FPSICO	ÍTEMES
Tiempo de trabajo (4 ítems)	1, 2, 5 y 6
Autonomía (12 ítems)	3, 7, 8, 9, 10a-h
Carga de trabajo (11 ítems)	4, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34
Demandas psicológicas (12 ítems)	35a, 35b, 35d, 35e, 35f, 35h, 36a-d, 37 y 38
Variedad/contenido del trabajo (7 ítems)	39, 40, 41, 42a-d
Participación/supervisión (11 ítems)	11a-g, 12a-d
Interés por el trabajador/compensación (8 ítems)	13a-d, 44, 45, 46 y 47

PROCEDIMIENTO.

Con los policías que resultaron seleccionados se confeccionó un listado según la pertenencia a las correspondientes plantillas policiales.

Seguidamente se habló personalmente con todos los jefes de los respectivos Cuerpos de Policía Local, y se solicitó su colaboración para que esos policías, tanto los del grupo experimental y los del grupo control, contestaran el cuestionario F-PSICO,

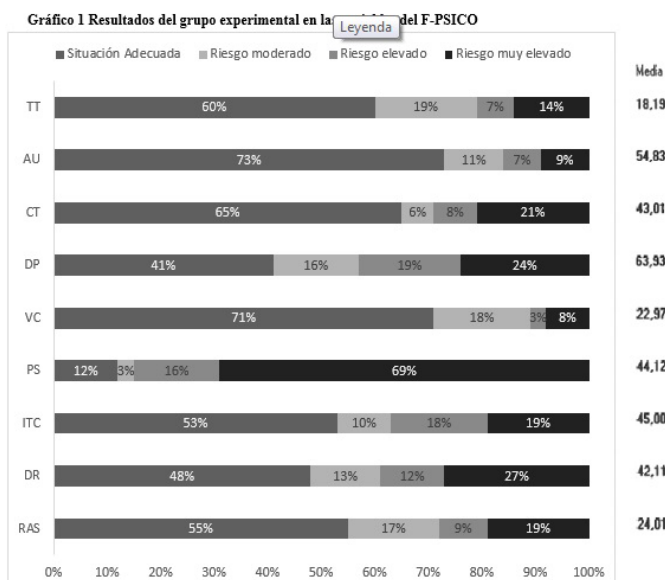
El cuestionario se les remitió por correo electrónico, acompañado de los números de placa, que la Dirección General de Seguridad y Emergencias asigna a los policías, para que se remitiera a éstos el cuestionario y lo cumplimentaran. Los cuestionarios se devolvieron, en formato papel ya contestados, vía correo certificado.

En el Cuerpo de la Policía Local de Las Palmas de Gran Canaria, se habló personalmente con todos los seleccionados explicándoles las razones del estudio, posteriormente lo cumplimentaron y entregaron a esta ponente.

Para el análisis de los datos se utilizó la comparación del porcentaje en cada una de las variables a través de la prueba Chi-cuadrado.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos por el grupo experimental y por el grupo control se recogen en los gráficos 1 y 2, respectivamente.



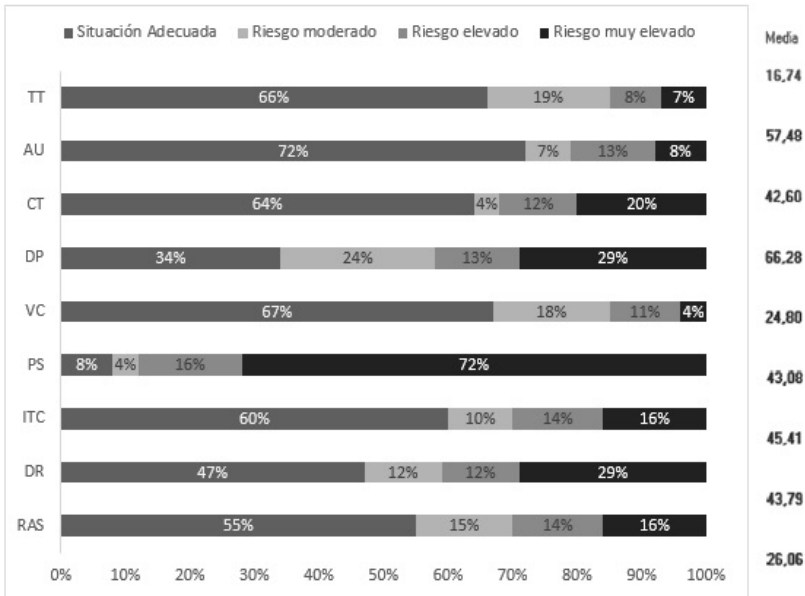
En el gráfico 1 se observan las medidas cuantitativas de cada variable y el valor cualitativo de factores ambientales. Casi todas los factores son valorados por el grupo experimental como adecuados, salvo interés por el trabajador/compensación (riesgo moderado), demandas psicológicas (riesgo entre moderado y elevado) y participación/supervisión (riesgo muy elevado). Quiere decir que el grupo experimental considera que este trabajo tiene poca participación en la ejecución laboral, con alta demanda psicológica y poco preocupación por la labor que realizan. Las medidas estadísticas de las variables del F-PSICO, respecto al grupo experimental son las que aparecen reflejadas en la tabla 2.

INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES EN EL MAYOR O MENOR DESEMPEÑO PROFESIONAL

Tabla 2. Medidas descriptivas de las variables ambientales del grupo experimental

Variable	Rango	Media	Desviación Típica	Mediana
Tiempo de Trabajo	0-37	18,19	7,63	17,00
Autonomía	0-113	54,83	24,18	55,50
Carga de Trabajo	0-106	43,01	19,78	41,00
Demandas psicológicas	10-112	63,93	17,64	63,50
Variedad/Contenido del trabajo	0-69	22,97	12,18	22,50
Participación/Supervisión	4-87	44,12	14,43	44,00
Interés por el trabajador/ Participación	0-73	45,00	17,25	49,00
Desempeño de rol	1-109	42,11	22,25	40,50
Relaciones y apoyo social	0-97	24,01	14,25	22,50

De todas las variables ambientales descritas en la tabla 2 se destaca las demandas psicológicas como puntuación más alta, aunque deben ser interpretadas en relación a las tablas estandarizadas de otros desempeños profesionales.



En el gráfico 2 se observan las medidas cuantitativas de cada variable y el valor cualitativo de factores ambientales. Casi todas los factores son valorados por el grupo control como adecuados,

salvo interés por el trabajador/compensación (riesgo moderado), demandas psicológicas (riesgo entre moderado y elevado) y participación/supervisión (riesgo muy elevado).

Quiere decir que el grupo control considera que este trabajo tiene poca permite poca participación en la ejecución laboral, con alta demanda psicológica y poco preocupación por la labor que realizan.

Las medidas estadísticas de las variables del F-PSICO, respecto al grupo experimental se recogen en la tabla 3.

Tabla 3. Medidas descriptivas de las variables ambientales del grupo control

Variable	Rango	Media	Desviación Típica	Mediana
Tiempo de Trabajo	0-37	16,74	7,10	16,00
Autonomía	0-113	57,48	23,32	56,00
Carga de Trabajo	0-106	42,60	18,05	38,00
Demandas psicológicas	10-112	66,28	17,41	65,00
Variedad/Contenido del trabajo	0-69	24,80	11,53	25,00
Participación/Supervisión	48-87	43,08	12,86	41,00
Interés por el trabajador/ Compensación	0-73	45,41	16,46	49,00
Desempeño de rol	1-109	43,79	23,95	39,00
Relaciones y apoyo social	0-97	26,06	16,26	24,00

De todas las variables ambientales descritas en la tabla 3 se destaca las demandas psicológicas como puntuación más alta, aunque deben ser interpretadas en relación a las tablas estandarizadas de otros desempeños profesionales.

Una vez analizados los resultados recogidos en las tablas del grupo experimental y el grupo control referido a las puntuaciones en las variables ambientales del F-PSICO, se procede a comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre ellas, tal y como se puede observar en la tabla 4.

INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES EN EL MAYOR O MENOR DESEMPEÑO PROFESIONAL

Tabla 4.
Resultados de las posibles diferencias entre grupo experimental y grupo control

Factores	Grupo experimental N=90		Grupo control N=85		Prueba Chi.- cuadrado	Resultado
	No adecuada	Si adecuada	No adecuada	Si adecuada		
TT	36	54	29	56	,648	n.s.
AU	24	66	24	61	,054	n.s.
CT	31	59	30	55	,014	n.s.
DP	53	37	56	29	,910	n.s.
VC	26	64	27	58	,171	n.s.
PS	79	11	78	7	,753	n.s.
ITC	42	48	34	51	,791	n.s.
DR	47	43	45	40	,009	n.s.
R y AS	40	50	38	47	,001	n.s.

Según los datos de la tabla 4, en lo que respecta a las posibles diferencias entre el grupo experimental (policías eficaces) y el grupo control (promedio de policías) en la forma de evaluar las condiciones ambientales, encontramos que no se observan diferencias significativas en todas las variables analizadas.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En los resultados expuestos se observa que los factores ambientales, en esta muestra, no afectan a la eficacia. Esto va en contra de lo planteado por el modelo de Frese y Fay en lo que se refiere a su influencia en la eficacia policial, y reafirma la importancia de las variables personales o características internas del policía para el adecuado desempeño profesional. Estos resultados hacen más importante todavía la evaluación competencial de los aspirantes a policía y remarca la necesidad del cambio normativo para adaptarse a dicha situación.

Cuando se realiza un análisis cualitativo y se confronta al grupo experimental frente al grupo control se obtiene que los pertenecientes al grupo experimental:

Son menos críticos con el tiempo de trabajo, ven adecuado el tiempo que necesitan o se les da para realizar el trabajo.

Son más críticos con la autonomía, quieren tener más autonomía para desarrollar su trabajo.

Son más críticos con la carga del trabajo.

Ven más demandas psicológicas en su trabajo que el control.

Son más críticos con la variedad/contenido del trabajo, porque ven menos variedad en su trabajo que el grupo control.

Ven menos adecuada la participación/supervisión, siendo más críticos y demandando más de este factor.

Ven más adecuado por el interés por el trabajador/compensación.

Más críticos en desempeño de rol.

En las relaciones y apoyo social no existen diferencias.

Quiere esto decir que incluso el policía más eficaz tiene una forma de ver las condiciones ambientales de su trabajo de forma más crítica y constructiva.

Los *Apoyos ambientales*, entendidos según el modelo de referencia como control en el trabajo, y apoyo para la iniciativa personal, complejidad, etc., en este estudio, no marcan diferencias significativas. Quizás esto pueda ser debido a que en este colectivo laboral específico existe una estricta reglamentación funcional que no ofrece un margen muy flexible de actuación.

Estas observaciones nos permiten proponer cambios en las relaciones entre variables respecto al modelo inicial, y que se explican a continuación:

La direccionalidad de la flecha que va desde los apoyos ambientales hacia la iniciativa personal podría ser eliminada pues se demuestra que estos apoyos o factores no tienen influencia directa en el desempeño elevado.

La flecha que va de los factores de personalidad hacia las orientaciones podría ir directamente a la iniciativa personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mac Graw Hill. Mexico.
- Frese, M., y Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. En B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. Greenwich, CT: JAI Press.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, Vol12. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Osca et al. (2012). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid. UNED-Sanz y Torres.
- Sinangil, H., Anderson, N., Ones, D., and Viswesvaran, C. (Eds.), (2001), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

