



Maestría en Estudios Organizacionales
Universidad de San Andrés

**SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO
SOBRE LA CLARIDAD DE ROL DE NUEVOS
INGRESANTES.**

Alumno: Andrés Poletti

Mentor: Pamela Suzanne

INDICE

1) ABSTRACT	3
2) INTRODUCCIÓN	4
3) CLARIDAD DEL ROL (“ <i>ROLE CLARITY</i> ”).....	7
a) EFECTOS DE LA FALTA DE CLARIDAD DEL ROL.....	7
b) CAUSAS DE LA FALTA DE CLARIDAD DEL ROL.....	10
4) LA AMBIGÜEDAD DEL ROL.....	12
5) LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y SOCIALES.....	13
a) LA EXPERIENCIA LABORAL.....	14
b) LA CANTIDAD DE EMPLEOS ANTERIORES	16
c) LA TRAYECTORIA ACADÉMICA	17
d) EL APOYO SOCIAL.....	18
6) METODOLOGÍA	20
7) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	21
8) ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
a) ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	26
b) CORRELACIONES DE PEARSON.....	29
c) ANÁLISIS FACTORIAL	31
d) ANÁLISIS DE REGRESIÓN MULTIPLE.....	34
9) DISCUSIÓN.....	39
10) CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS.....	41
11) BIBLIOGRAFIA	43
12) ANEXO.....	50
a) TABLAS DE FRECUENCIAS	50
b) CORRELACIONES DE PEARSON.....	55

1) ABSTRACT

La claridad de rol se refiere a la concordancia percibida por las personas entre las expectativas de la organización y las suyas propias acerca del rol que debe desempeñar en función a la información transmitida. Por ello, es considerada como lo opuesto a la ambigüedad de rol. La finalidad del estudio es presentar los niveles de percepción de ambigüedad de rol que manifiestan los nuevos empleados de un centro de servicios compartidos de una empresa tecnológica con el objetivo de analizar la existencia de variables predictoras del fenómeno.

El diseño del estudio es descriptivo y correlacional. Se seleccionó una muestra de 101 nuevos empleados que estuvieran dentro del proceso de socialización con la compañía, a partir de un muestreo aleatorio, teniendo en cuenta los niveles organizacionales de la empresa.

Los resultados dan cuenta de una significativa asociación lineal entre la cantidad de empleos anteriores, la cantidad de personas que el nuevo empleado conozca y la claridad de rol adquirida dentro de los seis meses de haber ingresado.

PALABRAS CLAVE: Ambigüedad de Rol, Claridad de Rol, Cantidad de Empleos Anteriores, Apoyo Social, Socialización.

2) INTRODUCCIÓN

La palabra rol procede del latín *rotula*, término utilizado para designar una hoja de pergamino enrollada alrededor de un cilindro de madera, en donde estaba escrita la parte del guion que correspondía a cada actor y que éste llevaba en la mano durante la representación teatral. Antiguamente, los actores declamaban los papeles que les eran encomendados, utilizando las máscaras que les exigía su representación (Blanco 1988).

Durante medio siglo los antecedentes de la teoría de rol se han encontrado tanto en la sociología como en la psicología (Neiman y Hughes, 1951, Álvaro, 1996), ocupándose fundamentalmente de describir y explicar tanto los procesos de elaboración, adquisición e imposición de los mismos, más que de analizar su contenido. El rol es un término proveniente de la sociología funcionalista y es usado de forma metafórica para indicar la existencia de ciertas conductas que están asociadas directamente a posiciones o puestos concretos dentro de un conglomerado social más que a las personas que los ocupan (Sarbin y Allen, 1968; Peiró, 1986).

En general toda persona ocupa posiciones en varios sistemas de estatus, un ejemplo de ello es cómo la posición de cada uno se representa por su ubicación dentro de una organización. De esta forma, el estatus es presentado como un concepto relacional que caracteriza a una persona en función del grupo de derechos, obligaciones y expectativas que regulan continuamente la interacción con las otras personas. Por tal motivo cada uno puede llegar a tener simultáneamente un conjunto de roles para cada situación.

Cada cultura, grupo u organización tiene su propio conjunto de normas esperables para los diferentes roles. Típicamente, los comportamientos de las personas quedan subordinados al cumplimiento de las expectativas tanto sociales como individuales al momento de interactuar dentro de un grupo u organización. En consecuencia, dentro de un sistema social coherente e integrado, los miembros se corresponden mutuamente con lo establecido y esperado, permitiendo que los roles desempeñados y los subjetivos coincidan perfectamente. Sin embargo, en ciertos grupos es frecuente encontrar discrepancias entre varios aspectos del rol, tanto en sus expectativas, como en sus derechos, obligaciones y recompensas.

Además de discrepancias, también existe la posibilidad de encontrar conflictos en la ocupación de posiciones con requerimientos derivados de múltiples asignaciones de roles, que plantean una serie de dificultades destacadas en este caso por Moreland y Levine (1982), como son la falta de conocimientos, la falta de consistencia entre el nuevo papel vs. el que se desempeñaba anteriormente y por último la falta de consenso respecto de cómo debería desempeñarse un rol.

A partir de este contexto, entre las dificultades de asignar y asumir un rol organizacional, encontramos que dentro del período de tiempo transcurrido desde el ingreso de un candidato a una compañía hasta que este incorpora las herramientas necesarias para desempeñarse en su posición, éste transita por diversos grados de incertidumbre, ambigüedad y ansiedad. Entrando en detalles sobre ello, existen numerosos estudios (Ashford y Cummings, 1985; Ashford y Black, 1996; Bauer y Green, 1998; Crant, 2000; Morrison, 2002) que mencionan el proceso por el cual los nuevos ingresantes focalizan sus energías en mejorar el desempeño a través de la búsqueda de información y de retroalimentación para agilizar su adaptación a la compañía. De esta forma, los individuos adquieren un sentido claro y acertado de su entorno, pudiendo utilizar la información adquirida para anticipar respuestas futuras a su comportamiento, logrando así interpretar el contexto para aplicar sus conocimientos sobre su trabajo y la organización.

En este sentido, la literatura académica relacionada con este proceso por el cual las compañías y las personas intervienen para que estas últimas se conviertan en trabajadores integrados a las empresas, ha utilizado el término socialización, para describir este período (Anderson y Cooper-Thomas, 2005; Jones, 1986; Schein y Van Maanen, 1979; Wanous, 1992).

La socialización es el proceso que consiste en transmitir a los empleados de un modo continuado los elementos fundamentales de la cultura de una organización (Van Maanen y Schein, 1979). Es el lugar en donde las personas intervienen y las compañías actúan a través de métodos formales (cursos de inducción y capacitación) y medios informales (como los mentores) que influyen en el proceso de adquisición de información del nuevo empleado, con el objetivo de plasmar lo más claramente posibles actitudes, pensamientos y comportamientos asociados al nuevo rol organizacional.

A modo de cierre, podemos decir que son evidentes los costos para las organizaciones si las transiciones de los nuevos empleados a los trabajos no tienen éxito. Como lo demuestran varias investigaciones (Armenakis y Bedeian, 1981; House y Rizzo 1972; Katz y Kahn 1976; Quinn, Snoek, Rosenthal y Wolfe, 1964), parte de ese éxito depende del nivel de claridad del rol transmitido a los empleados que repercute en la satisfacción y el rendimiento laboral de los mismos. Por esta razón, dentro de este periodo de socialización, el presente trabajo pretende indagar sobre el nivel de claridad del rol que las personas logran, no sólo por las implicancias relacionadas a ello sino también para lograr un mayor entendimiento sobre el impacto que tienen las características individuales y sociales de las personas, para que esa vivencia sea distinta.

Para ello, este estudio pretende recolectar por medio de una encuesta cuantitativa, el nivel de claridad del rol adquirido que las personas presentan a los seis meses de haber ingresado, a fines de analizar su relación con las características que éstas traen consigo al momento de ingresar a la compañía. En particular, la intención es estudiar el impacto que presentan características individuales y sociales, como la cantidad de empleos anteriores, los años de experiencia laboral, el nivel académico y la cantidad de apoyo social, sobre el nivel de claridad del rol adquirido.

Si bien no descartamos que las actitudes y comportamientos de los ingresantes incidan en la adquisición de todo tipo de información, como lo demuestran los trabajos de Kulas y Dages (2003), consideramos relevante investigar un grupo de características que poseen las personas por dos motivos. En primer lugar, porque no existen estudios cuantitativos que relacionen a las mismas con el nivel de claridad de rol adquirido dentro del proceso de socialización y en segundo lugar porque constituyen según Gareth R. Jones (1986), la forma de reaccionar de los mismos ante los nuevos contextos.

3) CLARIDAD DEL ROL (“ROLE CLARITY”)

El concepto de claridad del rol se ha discutido en varias investigaciones por casi todos los principales teóricos de la organización (Hickson, 1966). Sin embargo, como Hickson señala, no hay unanimidad entre los escritores acerca de los efectos de los diferentes grados de especificidad o ambigüedad de los roles en las personas dentro de las empresas. Como veremos en adelante, la mayoría de las publicaciones que tratan el tema se encuentran haciendo foco en la discusión e investigación sobre la claridad del rol sus causas y efectos, evidenciando un escaso protagonismo de las actitudes de las personas y de las características personales intervinientes en la adquisición de los roles.

La definición de Claridad de Rol o “*Role Clarity*” está vinculada a la concordancia percibida por las personas entre las expectativas de la organización y las suyas propias acerca del rol que debe desempeñar en función a la información transmitida (Miles y Petty, 1975). A su vez, permitiendo configurar el papel del nuevo integrante para ser asumido por todos los integrantes del equipo al cual el nuevo miembro va a formar parte. En función a ello, encontramos que Ivancevich y Donnelly (1974), posteriormente se suman a la definición haciendo alusión a la claridad de rol, como el grado en que la información requerida relativa al papel de uno es comunicada y entendida por los empleados.

Finalmente, vale la pena destacar que el concepto de claridad de Rol ha sido llevado a la práctica en al menos dos maneras. En primer lugar, se puede hacer referencia a la presencia o ausencia de una adecuada información para llevar a cabo la función correspondiente, ya sea debido a la restricción de dicha información o en su defecto a las variaciones de la calidad de la información recibida. En segundo lugar, la claridad de rol o ambigüedad también puede referirse a la sensación subjetiva de tener o no la suficiente cantidad de información relevante al rol, que la persona le gustaría tener.

3. A) EFECTOS DE LA FALTA DE CLARIDAD

Existe una diversa cantidad de publicaciones que han estudiado la claridad del rol y sus efectos dentro de las organizaciones. Algunos teóricos han sugerido una mayor motivación y satisfacción como ventajas de la baja especificidad de los roles de la

organización (Argyris, 1960; Barnes, 1960; Likert, 1961; McGregor, 1960). Otros han sugerido que una menor especificidad puede ser una condición para una mayor innovación (Bennis, 1959; Frank, 1963, Hage, 1965; Thompson, 1965). Sin embargo, también existen investigaciones que presentan la posibilidad de una mayor ansiedad y la tensión de los miembros resultantes de papeles ambiguos (Burns y Stalker, 1961; Presthus, 1958; Sullivan, 1953). En función a ello, la falta de claridad del rol, también se ha encontrado relacionada con el rendimiento de grupos, el desempeño individual y satisfacción laboral.

Entrando en detalles sobre esta última corriente, Torrance (1954) llegó a la conclusión de que las situaciones poco claras y confusas dentro de las estructuras de los grupos eran perjudiciales para la supervivencia de las tripulaciones de la Fuerza Aérea caídos en territorio enemigo. Neel (1955) en uno de sus estudios, encontró que un grupo de trabajadores que reportaron haber contado con información insuficiente acerca de las actividades de la planta o sobre su propia posición ante sus capataces, manifestaron mayor nerviosismo que los trabajadores que tenían una idea más clara. En adelante, Smith (1957) dentro de un estudio de un grupo de trabajo en un laboratorio, encontró una correlación positiva entre roles poco claros dentro de grupos de trabajo de un laboratorio y su menor productividad, menor satisfacción y actitud defensiva.

Publicaciones como las de Raven y Rietsema (1957), presentaron a la falta de claridad del rol como una variable relacionada a la claridad de los objetivos y a la claridad de las rutas de acceso a esos objetivos. Obteniendo resultados que revelan no sólo la conexión entre la claridad de las metas y los caminos con una mayor satisfacción con las tareas, sino también que la condición ambigua ha dado lugar a una mayor ansiedad.

Por su parte, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, y Rosenthal (1964), investigaron la conexión de la falta de claridad con la satisfacción laboral, en relación a sus resultados podemos ver que las expectativas de los roles ambiguos se encuentran relacionadas con una mayor tensión y menor satisfacción en el trabajo. Si bien destacamos anteriormente, son escasas las evidencias de los efectos de la falta de claridad de rol en las actitudes de las personas, es importante resaltar que dentro de los resultados de este estudio, también se puede ver claramente como las actitudes de los miembros fueron mediadas por las necesidades de buscar mayor claridad, en aquellos trabajadores que manifestaron una necesidad de conocimiento.

Bajo esta misma línea, Shepard (1969) reportó una alta correlación negativa entre un índice al cual denominó el "Índice de percepción de falta de sentido en el trabajo" y la satisfacción laboral en un estudio de trabajadores industriales. Ampliando los detalles sobre su publicación, podemos ver que este indicador estuvo compuesto por elementos negativos anotados en sus observaciones, para las conexiones de la percepción de la labor del trabajador de los demás y con el resto de la organización.

A partir de lo comentado, vale la pena destacar el impacto que ha producido este conjunto de investigaciones mencionadas, ampliando el espacio para el estudio de la falta de claridad de rol o ambigüedad de rol. Un ejemplo de ello está situado dentro un grupo de investigaciones vinculadas a la escasez de claridad de rol y sus relaciones con la insatisfacción laboral, la tensión relacionada con el trabajo, las actitudes desfavorables hacia los emisores de rol, y la propensión a abandonar la organización (Donnelly y Ivancevich, 1974; Johnson y Stinson, 1975; Lyons, 1971; Miles, 1975; Miles y Petty, 1975).

Del mismo modo, encontramos otro grupo de investigaciones (Bedeian y Armenakis, 1981; House y Rizzo, 1972; Katz y Kahn, 1976) que han puesto de manifiesto de forma más amplia, la relación de la satisfacción laboral con la claridad de los roles dentro de la organizaciones. A partir de la observación de las contradicciones relacionadas a las expectativas, las confusiones y las ambiguas definiciones sobre lo que se espera de las personas cuando asumen una nueva posición.

Por último, entrando en detalles sobre los estudios señalados, podemos ver que los mismos presentaron un modelo de adopción de roles en el que por un lado se distingue la función de la organización al momento de emitir con claridad el conjunto de informaciones y presiones para que la persona conozca su papel y pueda ser influenciada en su comportamiento. Por otro lado destacan el rol de la persona, al momento de la interpretación que ésta hace junto a sus propias expectativas de la información y presiones recibidas, que desembocan en la conducta de rol como respuesta que acata o se resiste al rol percibido y que sirve de retroalimentación a los emisores de rol.

3. B) CAUSAS DE LA FALTA DE CLARIDAD

Del mismo modo que se estudiaron los efectos, se estudiaron las causas que devienen en la falta de claridad de rol. Publicaciones como las de Reissman y Rohrer, 1957; Saunders, 1954 han hecho mención a determinados cambios tecnológicos, médicos y sociales que parecieran haber dado lugar a nuevas demandas y poca claridad en las definiciones de la profesión en su conjunto, para cada enfermera en el hospital (Reissman y Rohrer, 1957; Saunders, 1954).

Posteriormente, publicaciones como las de Kahn (1964) han sugerido tres condiciones generales de la organización que contribuyen significativamente a la falta de claridad de rol: la complejidad organizacional, la velocidad del cambio organizacional y por último las filosofías de gestión acerca de la comunicación. Otro es el caso de condiciones como por ejemplo el aumento en el tamaño y la complejidad de una organización, que fueron analizadas más adelante, a través del estudio de la diferenciación y especialización de la mano de obra.

De todos modos, al interior de las conclusiones de Kahn (1964), encontramos que la falta de claridad de rol tiende a ser aumentada por el cambio de organización en términos de: (1) crecimiento que podría requerir una reorganización, (2) los cambios tecnológicos que pueden requerir cambios en las estructuras sociales, o por lo menos los cambios en la forma de trabajo se lleva a cabo, y (3) cambios frecuentes de personal que producen las ambigüedades de la persona trasladada, como es el caso de la restricción del flujo de la comunicación.

Bajo esta tendencia, existen publicaciones que estudiaron aspectos vinculados a la claridad del rol a partir de la investigación del proceso de adopción de papeles dentro de las organizaciones, como es el caso de Katz y Kahn (1978). Estos incluyeron en el modelo anteriormente presentado, una serie de factores organizacionales, interpersonales y de personalidad que actúan como moduladores del proceso global de adopción de rol.

Otro es el caso de trabajos como el de Graen (1976), quien desarrolló un modelo de elaboración de rol en el que se considere que el miembro pueda intentar modificar las expectativas de rol que la compañía o su líder tiene y de esta manera actuar

activamente en el proceso de la definición y comunicación de su papel dentro de la organización.

Años más tarde, Graen y Scandura (1987) ampliaron la propuesta de Graen sobre la elaboración del rol y propusieron el modelo descriptivo de organización diádica, en donde la unidad de análisis es de dos participantes: superior y subordinado (díada), brindando lugar a la totalidad del conjunto de rol (estructura diádica). En este modelo es considerado el desarrollo de rol como una secuencia de tres fases: adopción de rol, elaboración de rol y rutinización de rol, en donde la claridad por la cual sea transmitida el conjunto de expectativas asociadas al rol juega un papel principal.

Por su parte, Nicholson (1984) centró su interés en la interacción persona-rol. Para este autor el proceso de socialización, es dirigido hacia el ajuste continuo entre la persona y las demandas del rol que dependerá fundamentalmente de cuatro tipos de variables: 1) Las características del nuevo rol: novedad y discreción de rol; 2) Los procesos de inducción a la socialización: tácticas de socialización formales o informales; 3) La influencia de las experiencias laborales anteriores: diferencia de nivel de discreción de rol, entre el viejo y el nuevo rol; y 4) Las orientaciones motivacionales: características estables de personalidad (deseo de *feedback* y deseo de control) y características transitorias de personalidad (expectativas, metas).

Finalmente, frente a todo lo mencionado, podemos decir que en un primer momento el estudio sobre las adopciones de roles recayó sobre el papel de las organizaciones a partir del desarrollo de los esquemas de roles para comunicar y situar con claridad a los nuevos ingresantes dentro de la caracterización que los roles les demandaban. En adelante, el intento de ajuste estuvo centrado sobre la persona, debido a las posibles capacidades provenientes de las transiciones vividas que posiblemente impactaron en el desarrollo personal. De todas maneras, sea sobre las organizaciones o sobre las personas, los estudios mencionados han destacaron las consecuencias negativas relacionadas a la falta de claridad como es caso del stress, la insatisfacción laboral, la baja performance y la rotación laboral. Es por ello, que este estudio pretender contar con resultados que permitan desarrollar una perspectiva amplia que incluya características individuales y sociales, sobre las personas que vivencian la falta de claridad dentro del periodo de socialización.

4) LA AMBIGÜEDAD DE ROL

Las investigaciones mencionadas han estudiado en muchos casos la claridad de rol a través de su opuesto, la ambigüedad de rol. La ambigüedad de rol surge por la discrepancia entre la información de que dispone el ocupante de una posición y la información necesaria para un adecuado desempeño de rol.

Bajo este contexto, se puede definir la ambigüedad de rol como la falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de éste y el alcance de las responsabilidades. El empleado que presente ambigüedad de rol vive con la incertidumbre de no saber qué se espera de él. (García, Cortés y Sánchez 2008; Stone, Stone y Salas, 2003).

Kahn (1966) diferencia entre ambigüedad de tarea y la ambigüedad emocional, refiriéndose por un lado a la falta de información respecto de la que se cuenta para realizarla y por otro, a las preocupaciones por las consecuencias de las acciones tanto propias como de los demás en el logro de las metas personales.

La importancia de estudiar el fenómeno de la ambigüedad situada en el rol ha estado basada en los efectos negativos que genera la falta de claridad del rol en las personas y por lo tanto dentro de la organización. De esta forma, múltiples investigaciones concluyeron en que la ambigüedad de rol está asociada a estados negativos como la tensión, desgaste emocional, estrés, ausentismo, baja satisfacción o un pobre desempeño laboral entre otros (González, Bardera y Peiró, 2003; Rizzo, House y Lirtzman, 1970; Miles, 1976; Meliá, 1987; Onyemah, 2008; Silva, 2008; Stone, Stone y Salas, 2003; Schulz y Auld, 2006; Yun, Takeuchi y Lu 2007; Zepeda y Kruskamp, 2007).

De todos modos, el modelo más conocido para evaluar ambigüedad de rol es el de Rizzo, House y Lirtzman (1970), que mide la claridad de los requisitos que sirven como guía para desempeño, es decir, la existencia de directrices y políticas para el trabajo que llevan al conocimiento de las atribuciones, competencias, objetivos, responsabilidades y contenidos del trabajo, así como la forma de hacerlo y lo que se espera de quien realiza el trabajo.

Otra perspectiva del fenómeno ha sido estudiada por Yun, Takeuchi y Lu (2007) citando a Graen, (1976) en donde señalan que los roles de trabajo son rara vez fijos y las percepciones del rol evolucionan como resultado de las interacciones del empleado. La información relacionada con el empleo puede incluir expectativas de desempeño, metas, tareas, autoridad, responsabilidades, obligaciones de trabajo y otras condiciones laborales.

A lo largo de estas publicaciones referidas, encontramos que las mismas destacaron seis factores que contribuyen a la ambigüedad de rol: equivocada descripción del trabajo, funciones contradictorias, metas vagas, desarrollo del personal ineficaz, falta de acuerdo entre el director y los administradores centrales y recursos inadecuados (Zepeda y Kruskamp, 2007).

En relación a ello, Meliá (1987) ha señalado también como factor causal, la ambigüedad sobre derechos laborales y sociales, la cual se refiere a la cantidad y claridad que tiene el individuo sobre la información relativa a sus derechos laborales y sociales de todo tipo que le corresponden. De esta forma, podemos decir que las ambigüedades en los diferentes roles dentro de una organización se encuentran engranadas y forman una serie de sistemas relacionados.

Por esta razón, el interés de este estudio se centran en la falta de información clara y específica sobre los requisitos de trabajo a seguir, ya que la misma fue presentada como una condición más que necesaria para las personas que ingresan a las organizaciones, no solo para mejorar su rendimiento dentro del proceso de socialización, sino también por el hecho de poder evitar estrés laboral y la insatisfacción laboral que puedan llegar a padecer los nuevos ingresantes. (House y Rizzo, 1972; Hamner y Tosi, 1974; Ivancevich y Donnelly, 1974; Wright y Thomas, 1982; Cordes y Dougherty, 1993).

5) LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y SOCIALES

En este apartado se describen las características individuales y sociales a tenerse en cuenta en este estudio, que el ingresante trae consigo al momento de ingresar a una compañía y que a su vez desarrolla en la misma.

El marco aquí propuesto presenta la postura analítica para realizar el trabajo. A partir de ello, podemos decir que el mismo está compuesto por tres características individuales vinculadas a la carrera profesional y una característica social relacionada al apoyo recibido dentro del entorno laboral, a tener en cuenta entre las diferentes evaluaciones a realizarse en este estudio. Estas son,

- La Experiencia Laboral (abarca la cantidad de años de experiencia laboral que el candidato tiene previamente al ingreso a la compañía).
- La Cantidad de Empleos Anteriores (abarca la cantidad de empleos que el candidato tuvo previamente al ingreso a la compañía).
- La Trayectoria Académica (abarca el nivel académico que el candidato tiene previamente al ingreso a la compañía).
- El Apoyo Social (abarca la cantidad de personas que el candidato conoce en la empresa a la cual ingreso).

5. A) LA EXPERIENCIA LABORAL

El término carrera hace referencia a la secuencia que se va produciendo en las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo (Arthur y Rousseau, 1996). A lo largo de sus carreras profesionales, las personas enfrentan numerosas situaciones de exploración y entendimiento, en muchos casos durante sus procesos de adaptación a nuevos desafíos, empleos o compañías. En consecuencia, frente a esas nuevas situaciones, estas ponen en funcionamiento estrategias de previsión o bien mecanismos conductuales que les permitan manejar los conflictos, las ambigüedades del rol y el estrés que provocan las frustraciones o desilusiones generadas por el shock de la realidad.

A partir de ello, a lo largo de los años, las personas conforman su experiencia laboral, a través de un repertorio de respuestas que a su vez nuevamente se ponen en práctica frente a la amenaza o la ambigüedad presente en su trabajo actual. Así, aunque el contenido del proceso de socialización puede diferir de un contexto a otro, los

individuos perciben y responden en base a las diferencias individuales que conforman ese repertorio, que en definitiva va a desempeñar un papel decisivo en la determinación de cómo se van a tratar de dominar las situaciones futuras (Schutz y Luckmann, 1947).

De esta forma, podemos decir que el efecto de las experiencias anteriores ejerce influencia en la orientación del individuo hacia la organización moderando la capacidad del recién llegado para hacer sentido al nuevo contexto y por lo tanto para actuar adecuadamente en él. En concreto, los individuos contienen orientaciones psicológicas actuales que se constituyen en parte a través de sus interacciones pasadas con el fin de definir las respuestas adecuadas. (Mead's, 1934).

En función a lo comentado, este marco enfatiza que todos los procesos de formulación y solución de problemas vividos durante los años de trayectoria profesional, han permitido a los nuevos ingresantes ampliar el repertorio de respuestas aprendidas a través del desarrollo de conocimientos y habilidades, impactando sobre la interpretación de nuevas situaciones y la búsqueda de información para resolver problemas (Vakkari, 1999). Si bien, la cantidad de años de experiencia laboral no necesariamente representa la cantidad de cambios o problemas vividos, se espera que con una mayor cantidad de años la persona se haya enfrentado a más desafíos que lo obligaron a desarrollar un repertorio de respuestas más amplio para adaptarse mejor a nuevos desafíos.

Por lo tanto, en conclusión podemos pensar que la variedad de lo vivido anteriormente va a afectar la manera en que los recién llegados van a adquirir el nuevo rol organizacional.

Finalmente, bajo este marco teórico, las estrategias que los recién llegados adoptan para hacer frente a la ambigüedad o la forma en que se construye sentido de una situación, dependerán de lo que han aprendido a lo largo de los años de experiencia laboral para hacer frente con la mayor claridad posible a las futuras situaciones.

Hipótesis 1: A mayor cantidad de años de experiencia laboral mayor claridad que las personas tienen con respecto al nuevo rol organizacional que asumieron.

5. B) LA CANTIDAD DE EMPLEOS ANTERIORES

Existen estudios que mencionan cómo es que los efectos de la experiencia de enfrentar el shock de realidad que genera un nuevo trabajo puede afectar el ajuste de un individuo a una nueva organización. Tal es el caso Louis (1980), que en su modelo de creación de sentido durante la socialización organizacional, sostuvo que dentro de la socialización de los individuos, existe una instancia de comparación y de natural contraste, que las personas realizan entre la nueva y la antigua organización para hacerse de sentido durante el proceso. Por otro lado, Jones (1983), en sus investigaciones, describió a los individuos dentro del desarrollo de "mapas cognitivos" a través de la experiencia pasada, afirmando que la misma modera la definición de la llegada de los nuevos hechos a las personas, ya que, poseyendo estos mapas, los recién llegados deductivamente van a darle el sentido a una situación nueva.

Por su parte, Van Maanen (1984) propuso que la gente, cuando se le deja a su suerte el aprendizaje de nuevas habilidades, funciones, ocupaciones, etc., en gran parte se predispone de la misma forma por la cual aprendieron viejas habilidades. A partir de ello, el autor acudió al término "cadena de socialización" para describir el proceso mediante el cual las lecciones aprendidas en un período de ajuste se ponen a prueba en épocas posteriores. Así, los individuos basan su interpretación de los nuevos acontecimientos en las experiencias del pasado.

Del mismo modo, Beyer y Hannah (2002) en sus estudios cualitativos revelaron que los recién llegados emplean varios tipos de recursos personales derivados de las experiencias anteriores que les permiten adaptarse con mayor éxito a los nuevos empleos, a diferencia de los recién llegados con experiencia limitada.

Entrando en detalles sobre ello, encontramos que esta mayor capacidad adaptativa se debe a la adquisición de herramientas cognitivas y sociales, que facilitarían el proceso de construcción de sentido frente a nuevas situaciones. Tal es el caso de tácticas de ajuste construidas en experiencias anteriores, conocimientos derivados de las experiencias pasadas y por otro lado, aspectos vinculados a la personalidad como pueden ser la idiosincrasia, el temperamento y los intereses, a través de los cuales los empleados se ven representados a sí mismos frente a los nuevos métodos de trabajo. (Ashforth y Mael, 1989)

Por lo tanto, a medida que es mayor el número de empleos anteriores que el empleado tiene previos a la incorporación del mismo en la empresa, entendemos que podrá aumentar la claridad del rol asumido en función a la cantidad de veces que la persona se enfrentó a este tipo de situaciones en las cuales tuvo que afrontar un nuevo contexto.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la cantidad de empleos anteriores y la claridad que las personas tienen con respecto al nuevo rol organizacional que asumieron.

5. C) LA TRAYECTORIA ACADÉMICA

El conjunto de situaciones de exploración y entendimiento que devienen de la socialización, ponen en funcionamiento el bagaje de conceptos declarativos, procedimentales, afectivos y contextuales, formados a lo largo de la trayectoria académica. De este modo, afectando la manera de reaccionar de las personas ante la búsqueda y sobre todo frente a la comprensión de la información sobre un nuevo rol organizacional.

Estudios como el de Ostroff y Kozlowski (1992) plantearon que la adquisición de información de los recién llegados está relacionada con su conocimiento con el que cuentan previamente a la experiencia laboral nueva, sobre los diferentes dominios contextuales, y tanto la información como el conocimiento han correlacionado con alta satisfacción dentro del proceso de ajuste de los nuevos empleados a las empresas, ocasionando bajos niveles de incertidumbre, rotación y estrés.

En función a ello, entendemos que el aprendizaje de nuevas categorías de información, como puede ser un nuevo rol organizacional, es afectado por la trayectoria académica previa con la que cuenta el ingresante afectando aspectos como son la integración de información, la importancia selectiva de contenidos y los efectos de facilitación de aprendizaje (Vakkari, 1999). A partir de ello, se nos presenta el camino a explorar los elementos que pueden llegar a facilitar la búsqueda de información y por sobre todas las cosas el posterior entendimiento del rol que los nuevos ingresantes pretenden adquirir en las empresas a las cuales se incorporan.

Por lo tanto, las estrategias que los recién llegados adoptan para hacer frente a la ambigüedad o la forma en que se construye sentido de una situación, dependerán de lo que han aprendido en los diferentes ámbitos de la vida como pueden ser universidades, para hacer frente a nuevas situaciones.

Hipótesis 3: A mayor nivel Académico mayor es la claridad que las personas tienen con respecto al nuevo rol organizacional que asumieron.

5. D) EL APOYO SOCIAL

La cantidad de personas que el candidato conoce en la empresa a la cual ingresar, el número de empleados con los cuales interactúa en la posición que el ingresante ocupa, van a generar el apoyo necesario moral o instrumental para aliviar la ansiedad, el miedo o la incertidumbre durante el periodo de socialización. A su vez implicando aliento verbal, consuelo y soporte instrumental en lo que respecta a las tareas.

Desde esta perspectiva, según Taormina (1994, 1997), el apoyo de los compañeros es definido como el sustento emocional, social o instrumental que se provee, al margen de la compensación económica, por otros empleados de la organización con el objetivo de aliviar la tensión, el miedo o las dudas.

En términos de los antecedentes académicos sobre el tema, encontramos que las necesidades de apoyo social son conocidas en la mayoría de los modelos de socialización organizacional. Van Maanen y Schein (1979) hacen referencia explícita a la necesidad de que los compañeros ayuden a aliviar la ansiedad o tensión que es producida por las diferentes situaciones por las que transita el recién llegado. Esto nos sugiere dentro de nuestro marco, que el apoyo social actúa como un elemento clave de la conducta humana, siendo amortiguador contra el estrés producido en el nuevo ambiente laboral. De acuerdo con la teoría de rol de Graen (1976), los supervisores y los compañeros de trabajo configuran el comportamiento esperado del empleado, a partir de la conformación del contexto con quienes el nuevo empleado debe negociar su rol organizacional.

En relación a lo comentado, encontramos que referentes institucionales tales como supervisores, compañeros de trabajo, y otros, han sido encontrados en relación directa con los nuevos ingresantes al momento del cumplimiento de criterios de acción y selección de fuentes de accesibilidad, poder, experiencia y familiaridad con el rol del recién llegado (Fisher, 1986; Morrison, 1993). A lo largo de diferentes publicaciones (Falcione y Wilson, 1988; Louis, 1983) es posible ver como estos referentes han sido percibidos por los recién llegados como fuentes creíbles de información sobre la organización (Miller y Jablin, 1991).

Bajo esta línea, existen estudios que han encontrado al uso de referentes institucionales de suma utilidad para dar sentido al contexto, manifestando un efecto positivo en el ajuste recién llegado (Morrison, 1993a). Por lo tanto los supervisores y compañeros al estar familiarizados con el trabajo del nuevo ingresante son capaces de proporcionar la información cultural y técnica que facilita la integración emocional con el grupo de trabajo. A su vez, este apoyo también puede ser capaz de impactar en la adquisición de habilidades para el desempeño y por sobre todas las cosas para la construcción de sentido de los nuevos ingresantes (Bauer y Green, 1994; Comer, 1991; Falcione y Wilson, 1988; Louis, 1980; Morrison, 1993a).

A partir de lo comentado, refiriéndonos al apoyo social como el sustento emocional, social o instrumental proporcionado al nuevo ingresante por todas las personas que este conozca, encontramos una relación directa con la claridad que logre dentro de su proceso de socialización. En síntesis, podemos decir que a medida que aumenta el apoyo social hacia el nuevo empleado, podrá incrementarse la claridad del rol que la persona asumió dentro de la empresa.

Hipótesis 4: La cantidad de apoyo social aumenta la probabilidad de que las personas adquieran su rol con mayor claridad.

6) METODOLOGÍA

Se utilizan datos pertenecientes al centro de servicios compartidos de una consultora internacional de la industria de alta tecnología situada en la Argentina. El Centro de Servicios es una unidad de la consultora de aproximadamente 2000 empleados que provee soporte de back office a clientes internos, eliminando procesos y sistemas redundantes, con el objetivo de brindar a la organización un mejor control de la información para permitir a cada subsidiaria de la compañía concentrar sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio.

Para testear las hipótesis, pretendemos explorar la relación entre las características que las personas traen consigo al momento de ingresar a la compañía y su percepción sobre el nivel de claridad del rol que han adquirido a los seis meses de ocupar la posición.

Se obtienen los datos referentes a los nuevos ingresantes a partir de la adaptación del cuestionario utilizado por John R. Rizzo, Robert J. House, Sidney I. Lirtzman en el año 1970. Para ello, incorporamos las características de las personas a relevar, adaptamos los enunciados del formulario y seleccionamos los 15 ítems referentes a ambigüedad de rol. El cuestionario contiene ítems relacionados a la ambigüedad del rol, que inversamente nos permiten analizar el nivel de claridad adquirido.

Una vez concretadas las adaptaciones dentro de una planilla de Excel 2007, procedimos a entregar el formulario por correo electrónico a los nuevos ingresantes del centro de servicios compartidos, que decidieron voluntariamente participar con la única condición de contar aproximadamente con 6 meses de antigüedad en la compañía. Se les garantizó la confidencialidad de todas las respuestas. Las respuestas y datos demográficos se obtuvieron exclusivamente de ellos con el previo chequeo por parte de los mandos medios a cargo, que también accedieron voluntariamente de esta forma en el estudio.

El cuestionario fue enviado a los 140 nuevos ingresantes al centro de servicios compartidos de Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología de la Información, obteniendo 101 cuestionarios completos (tasa de respuesta de 72,14%). Un 58% de los encuestados contaba con un título de grado. La edad promedio era de 29 años (desvío estándar = 7,09 años), la cantidad de empleos anteriores promedio fue de 2 empleos y los años de experiencia laboral promedio fue de 7 años y medio (desvío estándar =

6,16 años), reflejando un índice de rotación relativamente bajo. Las nacionalidades de los encuestados, fue de un 95.0495% argentinos y el restante 4.9505% estadounidenses. La mayor cantidad de encuestados fueron mujeres (68 mujeres y 33 hombres) la tabla 1.0 indica la proporción según género y jerarquía.

Tabla 1.0 – Distribución de la Muestra

Nivel Organizacional	Casos	Porcentajes	Mujeres	Varones
Asistentes	21	20.80%	13	8
Analistas	30	29.70%	21	9
Especialistas / Jefes	32	31.70%	19	13
Gerentes	18	17.80%	15	3
Totales	101	100.00%	68	33

Por último, en términos de contenido de las tareas, podemos decir que las posiciones relevadas se encuentran inmersas dentro de procesos mayormente operativos, codificados y repetitivos, en donde no se precisa contar con el contacto directo con los destinatarios de los servicios. A partir de ello, condicionando las relaciones entre las partes a desarrollar vínculos puramente transaccionales que permiten el traslado de los pedidos de cada unidad del negocio al centro de servicios del área correspondiente, sea el caso de Finanzas, Recursos Humanos o Tecnología de la información.

7) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el objetivo general de este trabajo, fue necesario elaborar una encuesta que consta de dos secciones: en la primera se diseñó una ficha demográfica (ver tabla 2.1) que contiene los datos generales de las personas que respondieron el cuestionario; la siguiente sección (ver tabla 2.2) contiene una serie de preguntas relacionadas a la ambigüedad de rol para averiguar la claridad de rol que los empleados encuestados presentan. El idioma inglés fue considerado en las preguntas con la intención de poder contar con una muestra representativa que permita incorporar diversas nacionalidades.

Tabla 2.1 – Detalles Personales

Personal Details (Please fill the cells highlighted in grey)

1.Age:	<input type="text"/>	
2.Gender:	<input type="text"/>	
3.Nationality:	<input type="text"/>	
4.Education:	<input type="text"/>	
5. Years of labour experience:		<input type="text"/>
6.Numbers of jobs before the new role:		<input type="text"/>
6.a)Numbers of similar jobs before the new role:		<input type="text"/>
7.Years in the company:	<input type="text"/>	
8.Position Name:	<input type="text"/>	
9.Time in the new Role:	<input type="text"/>	
11.Approximate amount of people that you know at the company:		<input type="text"/>
11.a) in your organizational level :	<input type="text"/>	
11.b) below your organizational level:	<input type="text"/>	
11.c) above your organizational level:	<input type="text"/>	
12.Number of people who report to you (counselees):	<input type="text"/>	

En la segunda parte de la encuesta (tabla 2.2), se utilizaron las preguntas relacionadas al estudio de la ambigüedad del formulario de House, Rizzo y Lirtzman (1970: 156), con una escala de Lickert del 1 al 7.

En adelante, una vez seleccionadas las preguntas, se llevó adelante una prueba piloto con los primeros 15 empleados contactados. Una vez iniciada la experiencia, se les pidió que marquen, de acuerdo con la escala, que tan cierto o falso les resultaba cada situación y de esa forma cada uno de ellos asignó un valor a cada ítem, obteniendo así el grado de ambigüedad de rol dentro del grupo.

Al considerar las múltiples respuestas cualitativas de nuestra población piloto y también a la teoría sobre la ambigüedad de rol, se procedió a solicitarles *Feedback* de cada una de las preguntas de la encuesta a fines de capturar sus opiniones y por sobre todas las cosas, lo que habían comprendido de cada uno de los ítems. En adelante, teniendo en cuenta todos los comentarios, se procedió a transformar el instrumento en un formato más simple y específico de respuesta. Por esta razón, eliminamos la pregunta 18 del formulario original (*18. I know that I have divided my time properly*) y por otro lado modificamos los enunciados de las preguntas 2, 3 y 12, respetando el objetivo de cada una de ellas a fin de diagnosticar con mayor efectividad. Un ejemplo de ello, es el caso

de la pregunta 2 (*2. Clear, Planned goals and Objectives for my job*), en donde se modificó el ítem para finalmente agregarse a la encuesta de este modo: *"I have Clear Planned goals and Objectives for my job"*.

De esta forma, conformamos la encuesta final utilizando las escalas tipo Lickert, al igual que la investigación de John R. Rizzo, Robert J. House, Sidney I. Lirtzman. Entrando en detalles sobre la escala, podemos decir que la misma fue desarrollada por Rensis Lickert; consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se asigna un valor numérico; así, el sujeto obtiene una puntuación respecto de la afirmación y, al final, se obtiene su puntuación total con la suma de las puntuaciones obtenidas en todas las afirmaciones; por ello se denomina escala aditiva.



Tabla 2.2 - Cuestionario

<i>Questionnaire Items</i>	Disagree Agree						
	Scale: 1	2	3	4	5	6	7
1. <i>I feel certain about how much authority I have.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <i>I have clear planned goals and objectives for my job.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. <i>There is a lack of policies and guidelines to help me.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. <i>I am corrected or rewarded when I really don't expect it.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. <i>I know that I have divided my time properly.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. <i>I know what my responsibilities are.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7. <i>I have to "feel my instincts" while performing my duties.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. <i>I feel certain as to how I will be evaluated for a raise or promotion.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. <i>I know exactly what is expected of me.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. <i>I don't have a "big picture" of my job within the company.</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. <i>I am told how well I am doing my job.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12. <i>I have a clear explanation of what has to be done.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. <i>I have to work under vague directives or orders.</i>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. <i>I do not know if my work will be acceptable to my boss.</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thank you for your time

Vale la pena destacar que esta investigación es descriptiva y busca ser específica para organizar los resultados; las preguntas aparecen guiadas por esquemas descriptivos,

para ser clasificadas. Este tipo de investigación comprende el registro, análisis e interpretación del fenómeno a estudiar; es decir, el enfoque se basa en la manera en que una persona percibe el nivel de claridad que ha adquirido durante su proceso de socialización a un centro de servicios compartidos de una empresa de tecnología. Aunque no se pueda hacer generalizaciones, por el número de objetos estudiados, el estudio contribuye en la consideración de predictores que impacten en la claridad de rol de las personas.

Por último, para el testeo de las hipótesis procedimos a medir las variables involucradas en el estudio. Para el caso de la experiencia laboral, cuantificamos los años trabajados previamente al ingreso de la compañía que los encuestados nos reportaron y posteriormente caracterizamos la misma como una variable de escala dentro de SPSS.

En lo que se refiere a los empleos anteriores, la medida se llevó a cabo a través de la consideración de la cantidad de trabajos que los nuevos ingresantes tuvieron con anterioridad al ingreso a la empresa, con el mismo tratamiento dentro de SPSS que la experiencia laboral.

Con respecto al nivel académico de los encuestados, nos dispusimos a caracterizar a la misma como una variable ordinal dentro del sistema a fines de particionar la variable en tres para mejorar operativamente el análisis. Por esta razón, dentro del estudio es posible observar el Nivel de estudio 0, que abarca a todos universitarios en curso de la muestra, el Nivel de estudio 1, incluyendo a los universitarios graduados y por último el nivel de estudio 2 con los empleados que cuentan estudios de posgrado o maestrías.

Finalmente, en relación a la cantidad de apoyo social, denominamos a la misma como una variable de escala dentro del sistema para luego considerar a la cantidad de personas conocidas que los nuevos ingresantes tenían previamente al ingreso a la compañía y durante los seis meses de su periodo de socialización.

8) ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los datos se ha realizado en cuatro fases. En la primera, se incluye un análisis descriptivo de las preguntas con el objetivo de analizar las mismas y extraer conclusiones sobre sus comportamientos. En la segunda fase, se incorporó un análisis de correlaciones bivariadas a fines de estudiar la relaciones entre las preguntas encuestadas. En tercera fase, se realizó un análisis factorial de los resultados de las preguntas del formulario utilizado en la investigación con el objetivo de reducir los datos y encontrar grupos homogéneos, bajo la intención de hacer más operativo el conjunto de datos obtenidos y perder la menor cantidad de información posible.

Una vez obtenidas las puntuaciones factoriales, para cada una de los preguntas, la cuarta fase y principal estrategia de análisis para testear las hipótesis, ha sido realizar un análisis de regresión múltiple que permita la regresión de la variable dependiente seleccionada con el resto de las variables independientes del estudio, que en este caso son:

- Los años de experiencia profesional
- La cantidad de empleos anteriores
- El nivel académico adquirido
- La cantidad de conocidos (Apoyo Social)

Si bien entendemos que el análisis de las preguntas está orientado a captar el nivel de falta de claridad en el rol asumido, comprendemos que para el testeo de las hipótesis es necesario analizar la información teniendo en cuenta que la claridad del rol es lo contrario a la falta de ella. Por esta razón, dentro del análisis de regresión multiplicamos por (-1) los resultados de los coeficientes estandarizados y tipificados de la tabla 6.3, con el objetivo de reflejar directamente su relación con la claridad de rol.

Finalmente, vale la pena aclarar que dentro de las diferentes fases del análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS de IBM Versión 21.0, así como también el Programa Microsoft Excel 2007 para la configuración de los gráficos.

8. A) ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El análisis descriptivo es una metodología estadística destinada a ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir las características de éste. Este procedimiento nos permite analizar de forma descriptiva las variables y tratar de extraer conclusiones sobre su comportamiento. Por ello, se realizaron una serie de tablas de distribución de frecuencias por pregunta (ver Anexo), en donde se colocaron los datos recogidos de la muestra. La tabla 3.1 muestra una síntesis de la agrupación de las respuestas de cada una de las preguntas expresadas en valores porcentuales sobre los 101 encuestados. Para el caso de la tabla 3.2, la misma cuenta con un resumen de las medidas de tendencia central y de dispersión, que sirven como punto de referencia para interpretar la distribución del tipo de respuestas a las preguntas encuestadas.

Tabla 3.1 – Síntesis por Respuesta.

Preguntas	Tipos de Respuestas (*)						
	1	2	3	4	5	6	7
1. I feel certain about how much authority I have.	30,7%	22,8%	15,8%	6,9%	7,9%	6,9%	8,9%
2. I have clear planned goals and objectives for my job.	28,7%	25,7%	13,9%	6,9%	7,9%	7,9%	8,9%
3. There is a lack of policies and guidelines to help me.	9,9%	12,9%	10,9%	2,0%	13,9%	19,8%	30,7%
4. I am corrected or rewarded when I really don't expect it.	8,9%	18,8%	13,9%	14,9%	17,8%	10,9%	14,9%
5. I know that I have divided my time properly.	13,9%	15,8%	21,8%	18,8%	13,9%	8,9%	6,9%
6. I know what my responsibilities are.	29,7%	22,8%	21,8%	8,9%	6,9%	5,0%	5,0%
7. I have to "feel my instincts" while performing my duties.	8,9%	12,9%	17,8%	11,9%	13,9%	17,8%	16,8%
8. I feel certain as to how I will be evaluated for a raise or promotion.	32,7%	22,8%	8,9%	9,9%	13,9%	5,0%	6,9%
9. I know exactly what is expected of me.	24,8%	22,8%	15,8%	13,9%	10,9%	5,0%	6,9%
10. I don't have a "big picture" of my job within the company.	6,9%	13,9%	5,9%	6,9%	11,9%	27,7%	26,7%
11. I am told how well I am doing my job.	21,8%	26,7%	15,8%	10,9%	11,9%	5,0%	7,9%
12. I have a clear explanation of what has to be done.	28,7%	25,7%	10,9%	10,9%	9,9%	4,0%	9,9%
13. I have to work under vague directives or orders.	7,9%	5,9%	18,8%	4,0%	15,8%	16,8%	30,7%
14. I do not know if my work will be acceptable to my boss.	11,9%	9,9%	10,9%	4,0%	10,9%	17,8%	34,7%

(*) Tipos de Respuestas: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Parcialmente en desacuerdo, 4) Neutral, 5) Parcialmente de acuerdo, 6) De acuerdo, 7) Totalmente de acuerdo

Tabla de Frecuencia. Análisis Porcentual de Respuestas. Total de Casos por Pregunta: 100. Valores Perdidos: 1.

De este modo, al observar a modo de ejemplo la tabla 3.1, es posible interpretar que dentro de la pregunta 1 (*I feel certain about how much authority I have*), el 30,7% de los casos se encontró en total desacuerdo, el 22,8% de los casos se manifestó en desacuerdo, un 15,8% estuvo parcialmente en desacuerdo, solamente un 6,8% fue neutral y el resto de los casos estuvieron de acuerdo en mayor o menor medida.

Para continuar con el análisis de las frecuencias, nos dispusimos interpretar por separado las preguntas que cuentan con afirmaciones con dirección negativa y positiva, sobre la ambigüedad del rol. Para ello, considerando en forma aislada los dos grupos, tomamos los resultados de la tabla 3.1 y realizamos promedios de cada una de ellas para agruparlos en la tabla 3.1.1.

Tabla 3.1.1 – Síntesis de Afirmaciones Positivas y Negativas

Preguntas	Tipos de Respuestas (*)						
	1	2	3	4	5	6	7
Afirmaciones Negativas (1,2,5,6,8,9,11,12)	26,4%	23,1%	15,6%	10,9%	10,4%	5,9%	7,7%
Promedio Acumulado	65,1%			10,9%	24,0%		
Afirmaciones Positivas (3,4,7,10,13,14)	9,1%	12,4%	13,0%	7,3%	14,0%	18,5%	25,7%
Promedio Acumulado	34,5%			7,3%	58,3%		

(*) Tipos de Respuestas: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Parcialmente en desacuerdo, 4) Neutral, 5) Parcialmente de acuerdo, 6) De acuerdo, 7) Totalmente de acuerdo

Dentro de la tabla 3.1.1 encontramos que el grupo que contiene respuestas con afirmaciones con dirección negativa presenta un promedio acumulado de 65,1% de respuestas en desacuerdo, total y parcial, lo que nos indica el nivel de conformidad sobre la percepción de ambigüedad de los encuestados. De esta misma forma, con respecto al segundo grupo de afirmaciones con dirección positiva, vemos que 58,3% manifestó total o parcial conformidad sobre la ambigüedad que estaban percibiendo. Por lo tanto es posible concluir que la tendencia a manifestar la ambigüedad sobre las preguntas encuestadas es proporcionalmente similar, al margen de que estas cuenten con dirección positiva o negativa. Sin embargo, ello no garantiza que el comportamiento de esa porción de la muestra haya sido uniforme frente a los dos tipos de preguntas.

En adelante, la tabla 3.2 presenta las medidas de tendencia central y de dispersión a fines de proporcionar más información sobre la variabilidad de las respuestas que presentaron los encuestados frente a cada una de las preguntas.

Tabla 3.2 – Medidas de Tendencia Central y Dispersión

Preguntas	Media	Mediana	Desvió estándar	Per 25	Per 50	Per 75
1. I feel certain about how much authority I have.	2,95	2,00	1,98	1,00	2,00	4,00
2. I have clear planned goals and objectives for my job.	2,99	2,00	1,99	1,00	2,00	4,50
3. There is a lack of policies and guidelines to help me.	4,79	6,00	2,15	3,00	6,00	7,00
4. I am corrected or rewarded when I really don't expect it.	4,06	4,00	1,92	2,00	4,00	6,00
5. I know that I have divided my time properly.	3,57	3,00	1,75	2,00	3,00	5,00
6. I know what my responsibilities are.	2,75	2,00	1,72	1,00	2,00	4,00
7. I have to "feel my instincts" while performing my duties.	4,30	4,00	1,95	3,00	4,00	6,00
8. I feel certain as to how I will be evaluated for a raise or promotion.	2,92	2,00	1,94	1,00	2,00	5,00
9. I know exactly what is expected of me.	3,06	3,00	1,84	1,50	3,00	4,00
10. I don't have a "big picture" of my job within the company.	4,93	6,00	2,01	3,00	6,00	7,00
11. I am told how well I am doing my job.	3,11	3,00	1,86	2,00	3,00	4,50
12. I have a clear explanation of what has to be done.	2,99	2,00	1,97	1,00	2,00	4,00
13. I have to work under vague directives or orders.	4,87	5,00	2,00	3,00	5,00	7,00
14. I do not know if my work will be acceptable to my boss.	4,84	6,00	2,20	3,00	6,00	7,00

Tabla de Frecuencias II. Análisis de los tipos de respuestas.

De la misma forma en que trabajamos los resultados de la tabla 3.1, interpretamos por separado las preguntas que cuentan con afirmaciones con dirección negativa y positiva, sobre la ambigüedad del rol. Para ello, considerando en forma aislada los dos grupos a fines de realizar, en la tabla 3.3, los promedios de cada una de las medidas de dispersión y tendencia central.

Tabla 3.3 – Resumen de Tendencia Central y Dispersión

Preguntas	Media	Mediana	Desvió estándar
Afirmaciones Negativas (1,2,5,6,8,9,11,12)	3,04	2,38	1,88
Afirmaciones Positivas (3,4,7,10,13,14)	4,63	5,17	2,04

(*) Tipos de Respuestas: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Parcialmente en desacuerdo, 4) Neutral, 5) Parcialmente de acuerdo, 6) De acuerdo, 7) Totalmente de acuerdo

Los resultados de la tabla 3.3 nos permiten interpretar las medidas de posición (media y mediana) que indican el valor central de la distribución. Para el caso de las preguntas que cuentan con afirmaciones con dirección negativa, podemos ver que presentan un valor promedio de la media de 3,04 y un valor promedio de la mediana de 2,38. Por lo

tanto podemos concluir que la muestra es heterogénea y la distribución es asimétrica. En relación a la desviación típica promedio, encontramos que la misma es de 1,88 que sobre una media de 3,04 indica que la dispersión de los datos con respecto a la media no es moderada. Con respecto a las preguntas que cuentan con afirmaciones con dirección positiva, podemos ver que el valor promedio de la media es de 4.63 y un valor promedio de la mediana de 5.17. Por lo tanto podemos concluir que la distribución es simétrica. En relación a la desviación típica promedio, encontramos que la misma es de 2,04 que sobre una media de 4,63 indica que la dispersión de los datos con respecto a la media es moderada.

8. B) CORRELACIONES DE PEARSON

El procedimiento Correlaciones de Pearson de SPSS v21 permite medir el grado de relación existente entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlación lineal de Pearson con sus respectivos niveles de significación. (SPSS *Statistic's Database* 21, 2012).

Para este análisis seleccionamos el coeficiente de correlación lineal de Pearson, ya que es una medida de la asociación lineal entre dos variables. (SPSS *Statistic's Database* 21, 2012). Entrando en detalles sobre ello, podemos destacar dos características sobre el mismo. En primer lugar, vale la pena mencionar que los valores del coeficiente típicamente varían entre -1 a 1 y que el signo del coeficiente indica la dirección de la relación. En segundo y último lugar, es destacable que su valor absoluto indica si la relación es estrecha o no, poniendo en evidencia la existencia de una relación lineal entre las variables.

De esta forma, con el objeto de identificar las correlaciones más significativas entre las preguntas, nos dispusimos a realizar una matriz de correlaciones que toma valores unitarios en la diagonal. Por ello, en la tabla 4.1 (ver anexo) se muestran para cada par de variables el coeficiente de correlación seleccionado, la significación "Sig. (Bilateral)" y el número de casos considerados (N).

Los resultados de la tabla 4.1 (ver anexo) arrojan los coeficientes de correlación con mayor o menor significación a fines de presentar la intensidad con la cual las preguntas se encuentran asociadas. Para favorecer el análisis, optamos por identificar las correlaciones significativas por medio de un asterisco dentro de los coeficientes de correlación significativos al nivel 0,05 y con dos asteriscos para los coeficientes significativos al nivel 0,01.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4.1 (ver anexo), se observa a nivel general que tanto las correlaciones negativas como positivas presentan una alta asociación entre las variables. En función a ello, capturamos algunos de sus resultados en la tabla 4.2, para destacar a modo de ejemplo la interpretación sobre los resultados de las correlaciones. En este caso, tomamos la pregunta 1, ya que la misma presenta una correlación significativamente positiva con las siguientes preguntas:

Tabla 4.2 – Resumen de Correlaciones

Pregunta 1 (*"I feel certain about how much authority I have".*)

Preguntas	Correlaciones	
2. <i>I have clear planned goals and objectives for my job.</i>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,858** .000 101
8. <i>I feel certain as to how I will be evaluated for a raise or promotion.</i>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,703** .000 101
9. <i>I know exactly what is expected of me.</i>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,759** .000 101
11. <i>I am told how well I am doing my job.</i>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,734** .000 101
12. <i>I have a clear explanation of what has to be done.</i>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,816** .000 101

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De esta forma, a partir de los resultados de la tabla 4.2, podemos interpretar nuevamente a modo de ejemplo, que el hecho de no contar con una certeza sobre el nivel de autoridad que un nuevo empleado tiene dentro de la organización, va estar significativamente asociado a la claridad que este tenga sobre sus objetivos, sus evaluaciones, sus tareas, lo que se espera sobre él y por ultimo sobre la claridad que tenga sobre las tareas a realizar.

8. C) ANÁLISIS FACTORIAL

El análisis factorial es una técnica utilizada para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí. Por esta razón, frente al gran número de preguntas que provienen del cuestionario utilizado, nos vimos interesados en averiguar si alguna de ellas se agrupa de alguna forma característica.

En función al manual del usuario de IBM (SPSS *Statistic's Database* 21, 2012), procedimos a llevar adelante el análisis. Una vez realizado el mismo, verificamos si el número de factores obtenidos era suficiente para explicar todas y cada una de las variables incluidas en el análisis. Por ello, siguiendo los pasos del manual del usuario de IBM SPSS 21, chequeamos la composición factorial de la escala, por medio de un análisis factorial de segundo orden expresado en la tabla 5.1.

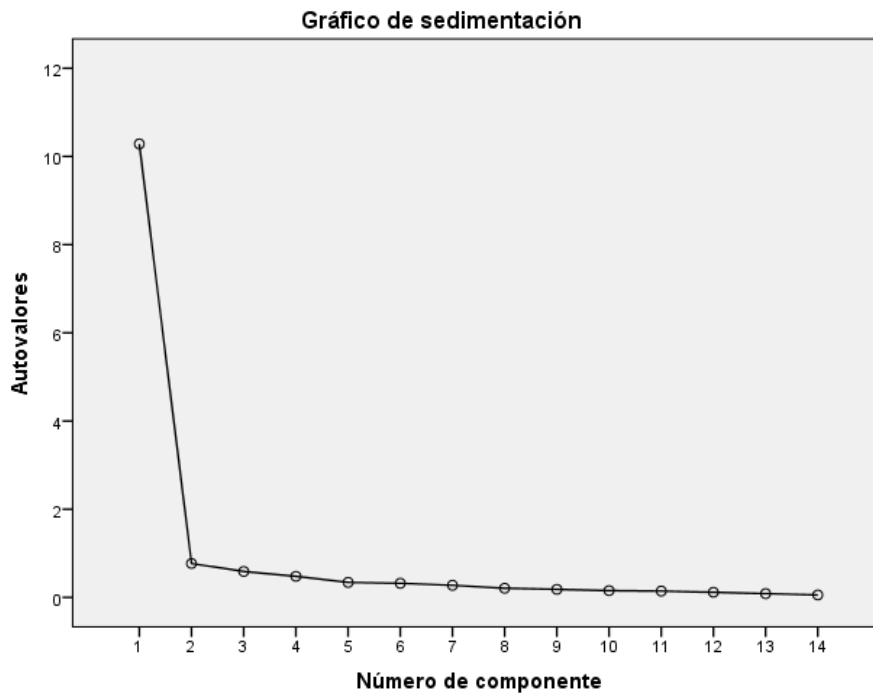
Tabla 5.1 – Porcentajes de Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	10,283	73,449	73,449
2	,768	5,485	78,934
3	,589	4,210	83,143
4	,478	3,413	86,557
5	,340	2,428	88,985
6	,320	2,288	91,272
7	,275	1,965	93,237
8	,207	1,482	94,719
9	,183	1,308	96,027
10	,155	1,104	97,131
11	,144	1,025	98,156
12	,116	,828	98,984
13	,087	,618	99,602
14	,056	,398	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Como puede observarse en la Tabla 5.1 y en el grafico 5.2, los resultados reflejan la obtención de un único factor, que explica el 73,449% de la varianza total. Por lo tanto, debido al porcentaje que expresa la varianza en este caso, puede entenderse entonces a este instrumento como unidimensional al momento de plantear un análisis de las preguntas de Ambigüedad del rol.

Grafico 5.2 – Grafico de Sedimentación



De esta forma, por su representatividad hemos optado por considerar el factor 1 para efectuar regresiones múltiples con el resto de las variables independientes, estableciendo al factor 1 como la variable dependiente para permitirnos localizar las variables predictorias más eficaces del estudio que nos permitan probar las hipótesis planteadas. En adelante el estudio pretende analizar el carácter e intensidad de la relación entre las variables, a fines de proceder a estimar los parámetros de la ecuación de predicción de la falta de claridad del rol.

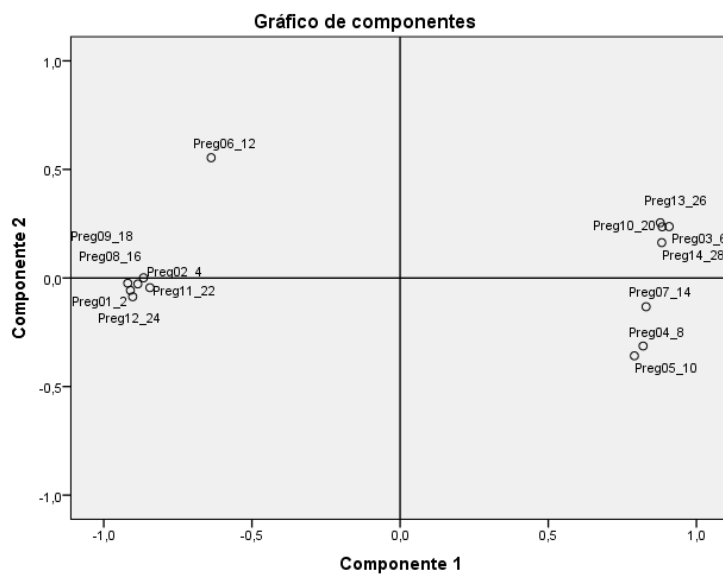
En adelante, dentro de la tabla 5.3 se encuentra la solución factorial propiamente dicha. Contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores. Vale la pena destacar que esta matriz cambia de denominación dependiendo del método de extracción elegido. En este caso se denomina matriz de componentes porque en nuestro ejemplo hemos utilizado el método de componentes principales como método de extracción.

Tabla 5.3 – Matriz de Componentes

Preguntas	Componente	
	1	2
1. I feel certain about how much authority I have.	-,902	-,086
2. I have clear planned goals and objectives for my job.	-,919	-,024
3. There is a lack of policies and guidelines to help me.	,908	,237
4. I am corrected or rewarded when I really don't expect it.	,820	-,313
5. I know that I have divided my time properly.	,791	-,359
6. I know what my responsibilities are.	-,638	,554
7. I have to "feel my instincts" while performing my duties.	,830	-,132
8. I feel certain as to how I will be evaluated for a raise or promotion.	-,866	,001
9. I know exactly what is expected of me.	-,885	-,027
10. I don't have a "big picture" of my job within the company.	,878	,255
11. I am told how well I am doing my job.	-,844	-,045
12. I have a clear explanation of what has to be done.	-,910	-,057
13. I have to work under vague directives or orders.	,884	,236
14. I do not know if my work will be acceptable to my boss.	,883	,163

Comparando las saturaciones relativas de cada variable en los dos factores podemos apreciar que el primer factor está constituido en su mayoría por la totalidad de las preguntas, ya que todas estas variables saturan en este único factor porque constituyen un grupo diferenciado de variables dentro de la matriz de correlaciones. El gráfico 5.4 refleja la ubicación de las variables en el espacio definido por los factores, a través de un gráfico de las saturaciones que muestra, por defecto, los dos factores de la solución factorial de forma tridimensional. Las coordenadas de una variable en cada factor se corresponden con las saturaciones de la variable en dichos factores.

Gráfico 5.4 – Gráfico de Saturaciones



8. D) ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

El Análisis de Regresión Lineal Múltiple permite establecer la relación que se produce entre la variable dependiente establecida como la falta de claridad del rol y el conjunto de variables independientes que para este caso son la cantidad de empleos anteriores, los años de experiencia laboral, el nivel académico y la cantidad de conocidos que tienen los ingresantes al ingresar y trabajar en la compañía.

La primera información que obtenemos del análisis de regresión Múltiple (tabla 6.1) se refiere al resumen del modelo en donde quedan expresados el coeficiente de correlación múltiple (R) y su cuadrado. Tal como hemos señalado ya, R cuadrado expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por las variables independientes. En nuestro modelo (tabla 6.1), R toma un valor muy alto de 0,914 (su máximo es 1) indicándonos la intensidad de la relación entre las variables; y por otro lado, R2 según Osborne (2000), nos indica el poder explicativo del modelo a partir de una estimación de la importancia relativa que tienen las variables independientes para predecir la variable dependiente. En función a ello, encontramos que el valor de 0,836 manifiesta que el 83,6% de la variación de las preguntas se debe a las variables independientes relacionadas. Es importante resaltar en este momento que el análisis de regresión no permite afirmar que las relaciones detectadas sean de tipo causal, por lo tanto sólo es posible hablar de grado de relación.

Tabla 6.1 – Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,914 ^a	,836	,827	,41559

a. Variables predictoras: (Constante), CANTIDAD DE CONOCIDOS, NIVEL DE ESTUDIO 1 (UNIVERSITARIO), CANTIDAD DE EMPLEOS ANTERIORES, NIVEL DE ESTUDIO 2 (POSGRADO / MAESTRIA), AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL

La tabla resumen del ANOVA (tabla 6.2) nos informa sobre si existe o no relación significativa entre las variables. El nivel crítico (Sig.) indica que, si suponemos que el valor poblacional de R es cero, es improbable (probabilidad = 0,000) que R, en esta

muestra, tome el valor 0,914. Lo cual implica que R es mayor que cero y que, en consecuencia, ambas variables están linealmente relacionadas.

Tabla 6.2 – Resumen del ANOVA.

ANOVA ^a						
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	83,592	5	16,718	96,799	,000 ^b
	Residual	16,408	95	,173		
	Total	100,000	100			

a. Variable dependiente: "Ambigüedad" – (Regresión factor score 1 for analysis 1).

b. Variables predictoras: (Constante), CANTIDAD DE CONOCIDOS, NIVEL DE ESTUDIO 1 (UNIVERSITARIO), CANTIDAD DE EMPLEOS ANTERIORES, NIVEL DE ESTUDIO 2 (POSGRADO / MAESTRIA), AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL

La tabla 6.3 contiene los coeficientes de regresión parcial a fines de analizar la contribución individual de cada variable independiente en la predicción de la variable dependiente, que en este caso es la falta de claridad de rol. Como bien mencionamos anteriormente, los resultados fueron multiplicados por (-1) para reflejar su relación directa con la claridad de rol.

Los coeficientes Beta indican la cantidad de cambio que se producirá en la variable dependiente por cada cambio de una unidad en la correspondiente variable independiente, manteniendo constantes el resto de variables independientes (Garson, 2012). Por lo tanto, estos coeficientes proporcionan una pista útil sobre la importancia e impacto de cada variable independiente en la variable dependiente, permitiéndonos poner a prueba las hipótesis del estudio.

Los coeficientes Beta oscilan entre 1 (fuerte dependencia positiva: a medida que aumenten los valores de una variable aumentarán los de la otra) y -1 (fuerte dependencia negativa: a medida que aumenten los valores de una variable disminuyen los de la otra). Cuando los valores de este estadístico se aproximen a 0 nos estará indicando que entre las dos variables no existe dependencia y, en consecuencia, carece de sentido determinar o considerar esa regresión lineal. (IBM SPSS, 2002, 2012)

Las pruebas t y sus niveles críticos (últimas dos columnas de la tabla 6.3, "T" y "Sig.") sirven para contrastar la hipótesis nula, que en nuestro caso plantea que el factor 1 no está influenciado por las variables independientes, con lo cual la variabilidad observada en las respuestas está causada por el azar. La hipótesis alternativa, en caso contrario plantea algún tipo de influencia. Los niveles críticos ("Sig."), menores que 0,05, indican que debemos rechazar esa hipótesis nula. De esta forma, un coeficiente de cero al indicar la ausencia de la relación lineal, nos permite rechazar la hipótesis nula y a través de ello, nos informa qué variables son relevantes en la ecuación de regresión. (IBM SPSS, 2002, 2012)

Tabla 6.3 – Coeficientes de Regresión.

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	-,867	,080		-10,845	,000
1 NIVEL DE ESTUDIO 1 (UNIVERSITARIO)	-,090	,122	-,044	-,735	,464
NIVEL DE ESTUDIO 2 (POSGRADO / MAESTRIA)	,309	,163	,104	1,902	,060
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	-,011	,013	-,066	-,800	,425
CANTIDAD DE EMPLEOS ANTERIORES	,367	,032	,817	11,371	,000
CANTIDAD DE CONOCIDOS	,021	,005	,214	4,595	,000

a. Variable dependiente: "Ambigüedad" – (Regresión factor score 1 for analysis 1).

Según la información proporcionada por la tabla 6.3, la ecuación que representa la regresión del Nivel de estudio 1 (X1), el Nivel de estudio 2 (X2), los Años de experiencia laboral (X3), la cantidad de empleos anteriores (X4) y la cantidad de conocidos (X5), está compuesta por:

$$\hat{Y} = - 0,867 - 0.090 X1 + 0.309 X2 - 0.011 X3 + 0.367 X4 + 0.21 X5$$

De este modo, siendo la ambigüedad la variable a predecir (Y), es posible interpretar que el coeficiente correspondiente a la variable Nivel de Estudio 2, que vale 0,309, indica que si el resto de variables se mantienen constantes, a un aumento de un punto en la variable Nivel de Estudio 2, le corresponde en promedio un incremento de 0,309 puntos a la Ambigüedad.

Es necesario señalar que estos coeficientes no son independientes entre sí. De hecho, reciben el nombre de coeficientes de regresión parcial porque el valor concreto estimado para cada coeficiente se ajusta teniendo en cuenta la presencia del resto de variables independientes. Por lo tanto, conviene interpretarlos con cautela.

De igual manera, entrando en detalles sobre la tabla 6.3, vemos que la variable Cantidad de Empleos Anteriores y la Cantidad de Conocidos son las variables más significativas, a su vez contando con una fuerte dependencia positiva a la variable dependiente. Para determinar si la relación es estadísticamente significativa consideramos los resultados de los estadísticos *T* y *Sig.* Al ser éste $<0,05$, nos prueba que la hay suficiente evidencia estadística para concluir que existe relación entre las variables independientes y la dependiente (IBM SPSS, 2002, 2012).

A partir de lo comentado, podemos decir que los resultados obtenidos (ver tabla 6.3), en primer lugar, no apoyan la primera hipótesis 1 de nuestro estudio, que sugería que a mayor cantidad de años de experiencia laboral mayor claridad que las personas tienen con respecto al nuevo rol organizacional que asumieron. Entrando en detalles sobre ello, encontramos que el coeficiente Beta de la variable años de experiencia laboral refleja débil dependencia negativa (-0,066) con los datos relevados que se corresponden a claridad de rol. Por otro lado, dentro de los resultados estadísticos que la misma variable presenta sobre las pruebas de significación, es posible observar que el coeficiente es significativamente distinto de cero, lo que nos indica que los años de experiencia laboral no ayudan a explicar los resultados correspondientes a la claridad de rol. Por lo tanto, rechazamos esta hipótesis.

La hipótesis 2 de nuestro estudio, propone que existe una relación positiva entre la cantidad de empleos anteriores y la claridad que las personas tienen con respecto al nuevo rol organizacional que asumieron. Los resultados confirman una alta y significativa dependencia positiva a la claridad de rol (*Sig:* 0,00; *Beta:* 0,817), por ello es posible interpretar que la misma se encuentran positivamente relacionada a la claridad del rol. Es decir, dentro del periodo de socialización, la relación entre la cantidad de empleos que tienen los empleados contratados es significativamente positiva a la claridad del rol que adquieren dentro de organizaciones de servicios compartidos. Por lo tanto, la hipótesis 2 se ve apoyada por los resultados.

Con respecto a la hipótesis 3, la misma plantea que a mayor nivel Académico mayor es la claridad que las personas tienen con respecto al nuevo rol organizacional que

asumieron. En términos de resultados, encontramos que la variable nivel de estudio 0 fue excluida (ver tabla 6.4) por contar con la menor correlación parcial con la variable dependiente. Para el resto de las variables regresionadas podemos observar (ver tabla 6.3) que el nivel de significación es superior a 0,05 en las dos variables con lo cual la tabla refleja que no hay suficiente evidencia estadística para concluir que existe relación entre la claridad de rol y el nivel académico. Por lo tanto, concluimos que los resultados no apoyan la hipótesis 3.

Tabla 6.4 – Variables Excluidas

Modelo	Beta dentro	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
					Tolerancia
1 NIVEL DE ESTUDIO (UNIVERSITARIO EN CURSO)	b	.	.	.	,000

a. Variable dependiente: "Ambigüedad" – (Regresión factor score 1 for analysis 1).

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), CANTIDAD DE CONOCIDOS, NIVEL DE ESTUDIO 1 (UNIVERSITARIO), CANTIDAD DE EMPLEOS ANTERIORES, NIVEL DE ESTUDIO 2 (POSGRADO / MAESTRIA), AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL

Por último, la Hipótesis 4 sugiere que la cantidad de apoyo social aumenta la probabilidad de que las personas adquieran su rol con mayor claridad. Los resultados confirman una dependencia significativa a la claridad de rol (*Sig:* 0,00; *Beta:* 0,214), por ello al igual que la hipótesis 2 es posible interpretar que la misma se encuentran positivamente relacionada a la claridad del rol. Es decir, dentro del periodo de socialización, la relación entre la cantidad de personas que conozca el empleado contratado es significativa y esta moderadamente asociada a la claridad del rol que adquieran dentro de organizaciones de servicios compartidos. Por ello, los resultados apoyan la hipótesis 4.

9) DISCUSIÓN

Los costos pueden ser altos para las organizaciones si las transiciones de los nuevos empleados a los trabajos no tienen éxito. Por esta razón, las estrategias de socialización de las compañías y las actitudes de estos, han sido un tema de preocupación dentro de la literatura académica mencionada. Los resultados de esta investigación respaldan el hecho de que existe un importante camino por recorrer dentro del papel que juegan las características personales de los nuevos ingresantes, durante la adopción de roles organizacionales.

La literatura académica, menciona que las tácticas de socialización inciden sobre el proceso de adopción del nuevo papel organizacional, sobre todo dentro de la ambigüedad de rol que las personas experimentan. Por ello, es esperable que las compañías continúen investigando sobre el mejoramiento del comportamiento de los empleados hacia su trabajo. De todos modos, esto no implica que las mismas puedan dejar de tener consideración sobre las características que traen consigo los nuevos empleados al adoptar un nuevo rol dentro de la compañía.

Adquirir un sentido claro y acertado del entorno para poder afrontar el shock de realidad, es uno de los desafíos que varios estudios de socialización han destacado (Graen y Ginsburgh, 1977; Katz y Kahn, 1978; Louis, 1980; Schein, 1968). Por lo tanto, la cantidad de información con respecto al rol organizacional que es comunicada y entendida por los empleados, toma un peso relevante al momento de anticipar respuestas futuras del contexto. El presente trabajo incorpora estas recomendaciones y suma los resultados de las variables que mostraron una relación significativa con respecto a la claridad de rol que las personas adquieren durante el proceso de socialización. Por lo tanto, vale la pena destacar las cualidades predictivas de este tipo de variables, que en definitiva permiten a los nuevos ingresantes contar con un sentido claro del entorno, repercutiendo en la adaptación de los mismos a través de la aplicación de sus conocimientos sobre su trabajo y la organización.

En la actualidad de las empresas, los empleados evidencian una visión de su carrera profesional centrada en un horizonte más corto, ya que son conscientes de que su carrera se puede ver interrumpida en cualquier momento por el desempleo o por los movimientos dentro del organigrama de la empresa (Eby, Butts y Lockwood, 2003). Por

esta razón, los responsables de recursos humanos buscan innovar en sus prácticas de desarrollo de carrera profesional, para fomentar los beneficios que esto les reporta a la empresa. A partir de la conjunción de estos factores se ve fomentada la aparición de nuevos modelos de desarrollo de carrera profesional, como el caso del *Boundaryless Career* (Arthur y Rousseau, 1996). Ahora bien, este concepto innovador trata de estimular desde la organización, la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera, los planes de sucesión, el *coaching*, la utilización de la promoción interna, el *mentoring*, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, con el objetivo de favorecer la acumulación de competencias y conocimientos (Zaleska y De Menezes, 2007).

Entrando en detalles sobre esta última práctica del modelo, encontramos que la utilidad de la rotación consta de hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos a fines de proporcionarle una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral. Del mismo modo, si tenemos en cuenta los resultados de esta investigación sobre la relación entre la claridad de rol y la cantidad de empleos anteriores, podemos destacar los efectos positivos que presenta la rotación de empleos previa al ingreso a la organización. Por lo tanto, este estudio coincide con el modelo *Boundaryless Career* en considerar que los profesionales a través de la rotación, obtienen habilidades y aumentan su experiencia en el entorno competitivo de hoy día, lo que mejora el aprendizaje de los empleados. (Vloeberghs, Pepermans y Thielemans, 2005).

Al margen de ello, vale la pena destacar que los resultados también sugieren que la cantidad de conocidos afecta positivamente la claridad de rol. Por esta razón, este estudio refuerza y apoya las investigaciones previas (Bauer y Green, 1994; Comer, 1991; Falcione y Wilson, 1988; Louis, 1980; Morrison, 1993^a) al corroborar esta relación, pero dentro de un centro de servicios compartidos en Argentina.

Por último, en términos de limitaciones, encontramos que los hallazgos de este estudio deberían estar sujetos a la consideración de dos limitaciones. En primer lugar, los datos provienen de la encuesta realizada en un centro de servicios compartidos de una empresa de tecnología, por lo que los resultados podrían haberse visto condicionados por la estructura, tareas y cultura organizacional de la empresa. En segundo lugar, fueron empleadas medidas basadas en las percepciones de los empleados, en lugar de

medidas puramente objetivas. Las medidas basadas en las percepciones pueden causar problemas que induzcan al error, debido a que son mediciones de atributos de los individuos, en vez de atributos del trabajo.

Pese a lo comentado, las investigaciones previamente mencionadas, utilizaron dicha escala ya que la misma refleja un orden compartido de expresiones que todos los sujetos entrevistados coinciden, por medio de una fácil comprensión de la escala al momento de manifestarse. Puntualmente, para el caso de House, Rizzo y Lirtzman (1970), estos consideraron la escala en función de la predictibilidad del resultado de la conducta, ya que los ítems de la escala tratan sobre la certeza acerca de las obligaciones y autoridades. En concreto, aluden a los aspectos que contribuyen a conocer cuán definido está, para la persona que contesta, su rol en la organización. Por ello, el contenido de las frases se refiere al conocimiento de los objetivos, tareas, responsabilidades y contenido del trabajo, así como de la forma de hacerlo y lo que se espera de uno.

Finalmente, atendiendo a estas limitaciones podemos decir que las conclusiones y hallazgos del trabajo no son generalizables, pero sí pueden añadir evidencia empírica a organizaciones similares que pretendan estudiar fenómenos de este tipo.

10) CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

A partir de los hallazgos, el presente trabajo contribuye al conocimiento acerca de las características de las personas que impactan sobre la claridad de rol adquirido durante el proceso de socialización de un nuevo empleado. En particular, se analizó el papel de las características de trayectoria y sociales elegidas a fines de determinar su protagonismo predictivo sobre la claridad del rol. Los resultados muestran que la cantidad de empleos anteriores y el número de personas que el nuevo empleado conozca dentro de la empresa, impactan dentro del nivel de claridad de rol adquirido. Por ello, podemos decir que los resultados promueven conocimiento sobre el desarrollo profesional de las personas en este tipo organizaciones, sugiriendo que estas variables de control pueden establecerse como predictoras del fenómeno para abrir el camino a investigaciones futuras y por otro lado también al replanteo de prácticas profesionales que se llevan a cabo en las empresas de este tipo.

Por esta razón, esta investigación sugiere fundamentalmente tres cuestiones que pueden ser tenidas en cuenta dentro de las prácticas profesionales, que bien pueden abarcar a los líderes de equipos o en su defecto a los responsables de recursos humanos. En función a los resultados, podemos predecir que las personas que ingresen a las compañías con un mayor número de empleos anteriores y con más cantidad de gente conocida en la empresa, van a contar con un mayor nivel de claridad durante el proceso de socialización. Por lo tanto, el ajuste que el empleado presente durante los primeros seis meses de haber ingresado a la organización, puede predecirse como mayor afectando así las estrategias de socialización y los recursos que esta proponga. En segundo lugar, esta investigación sugiere que este tipo de características como son los empleos anteriores y las personas conocidas, deben tenerse en cuenta como predictores de la claridad del rol a adquirir al momento de reclutar nuevos candidatos en organizaciones con similares características a las de un centro de servicios compartidos.

Finalmente, esta investigación propone a los líderes de equipos de trabajos, el impulso y fomento de una red de apoyo social los nuevos empleados que no cuenten este tipo de características y estén inmersos dentro del proceso de socialización, ya que dicha red podría mejorar su ajuste con la organización a través de una mayor integración con el equipo de trabajo y resto de empleados de la organización.

Universidad de
San Andrés

11) BIBLIOGRAFÍA

- Alvaro, M. (1996). Diferencias cuantitativas y cualitativas entre mujeres y varones medidas a través de los usos del tiempo. *Revista de Psicología Social*, 11(2), 163-183.
- Anderson, N, y Cooper-Thomas HD, (2005). Organizational socialization: a field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 116-28.
- Argyris, C. *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock, 1960.
- Armenakis, A., y Bedegian, A., G, (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24: 417-424.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Ashford, S., J. y Black, J., S. (1996). Proactivity during organizational entry: Antecedents, tactics and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashford, S., J., & Cummings, L., L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Ashforth, B.E., y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Barnes, L. B. *Organizational systems and engineering groups*. Boston: Harvard Business School, 1960.
- Bauer, T., N., & Green, S., G. (1994). The effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.
- Bauer, T., N., & Green, S., G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and managerial behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Bennis, W. G. *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority*. *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4, 259-301.
- Beyer, J. M., and Hannah, D. R. "Building on the Past: Enacting Established Personal Identities in a New Work Setting. *Organization Science* 13, no. 6 (November-December 2002): 636-652.

- Blanco (1988): La psicología comunitaria. Una nueva utopía para el final del siglo XX?. En Martín, A; Chacón, F. Y Martínez, M. (Coords): Psicología comunitaria. Madrid, Visor, p. 11-33:
- Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock, 1961.
- Comer, James, T., (1991). Sales Management: People and Profit. Boston: Allyn y Bacon.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Donnelly, J., H., Ivancevich, J., M. (1974). A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups. *Academy-of-Management-Journal*. 1974 Mar; Vol 17(1): 28-36.
- Eby, L. T., Butts, M. M., & Lockwood, A. L. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-709.
- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151–169). Norwood, NJ: Ablex.
- Fisher, C. D., y Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320–333.
- Frank, A. G. (1963) Administrative role definition and social changes. *Human Organization*, 22, 238-242.
- García, M., Cortés, D.A., y Sánchez, A.C. (2008). Diseño, Construcción y validación de un instrumento para evaluar el riesgo psicolaboral en empresas colombianas. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*. 4 (1), 37 – 51.
- Garson, D. (2012). *Multiple Regression (Statistical Associates Blue Book Series)*. North Carolina State University.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G., y Ginsburgh, S. (1977). Job Resignation and Leader acceptance: A longitudinal investigation of organization assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1-17.
- Graen, G., y Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. En L.L. Cummings y B.M.E. Staw (Eds.), (pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.

- González, G., Bardera, P. y Peiró, J. (2003). Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar físico y psíquico en soldados profesionales, *Psicothema*, 15 (1). 54-57.
- Hags, J. An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1965, 10, 289-320.
- Hamner, W. C. y Tosi, H. L. (1974). Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 497 - 499.
- Hickson, D. J. A convergence in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, 1966, 11, 224-237.
- House, R. J., and J. R. Rizzo. "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7 (1972), 467-505.
- Huberty, C. J. (2003). Multiple correlation versus multiple regression. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 271–278.
- IBM, SPSS Statistic's Database 21 (2012). IBM Software Group, Attention: Licensing, 233 S. Wacker Dr., Chicago, IL 60606, USA.
- IBM, SPSS España (2002). Análisis de Correlación Lineal: Los procedimientos Correlaciones bivariadas y Correlaciones parciales y Análisis de regresión lineal: El procedimientos Regresión lineal. En *Guía para el Análisis de Datos con SPSS*, Capítulo 17, 20 pp. Y Capítulo 18: 67 pp
- Johnson, T. and Stinson, J. (1975). Role ambiguity, role conflict and satisfaction: Moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 329—333.
- Jones, G.R. (1983). Organizational socialization as information processing activity: a life history analysis. *Human Organization*, 42, 314-320.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kahn, R.L., et al. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz D & Kahn R L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1966.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley
- Katz, D., y Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: J. Wiley and Sons.
- Katz, D., y Kahn, R.L. (1976). *Psicología Social de las Organizaciones*, Trillas, México, 1976.

- Kulas, J.T. Dages, K.D. 2003. Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business and Psychology*, 17: 473-502.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill, 1961.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M. (1983). 'Organizations as culture bearing milieux'. In Pondy, L., Frost, P. Morgan, G. and Dandridge, T. (Eds.), *Organizational Symbolism*, 39-54.
- Lyons, T. F. "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6 (1971), 99-110.
- Mead, G. H. (1934). *The social psychology of George Herbert Mead*. (A. Strauss, Ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- Melia K. (1987) *Learning and Working. The Occupational Socialization of Nurses*. Tavistock, London.
- Miles, R. H. (1976). A comparison of the relative impacts of role perceptions of ambiguity and conflict by role. *Academy of Management Journal*, 19, 25-35.
- Miles, R. H., y Petty, M. M. (1975). Relationships between role clarity, need for clarity, and job tension and satisfaction for supervisory and nonsupervisory roles. *Academy of Management Journal*, 18, 877-883.
- Miles, R. H. "An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (1975), 334-339.
- Miller, V.D., y Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process *Academy of Management Review*, 16,1, 92-120.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill, 1960.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 15, pp. 137-192). New York: Academic Press.
- Morrison, E.W. 1993a. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 173-183.
- Morrison, E.W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45,1149-1160.

- Neel R. Nervous stress in the industrial situation. *Personnel Psychology*, 1955, 8, 405-416.
- Neiman, L. J., & Hughes, J. W. (1951). The problem of the concept of role: A resurvey of the literature. *Social Forces*, 30, 141-149.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Onyemah, Vincent. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28.
- Osborne, Jason W. (2000). Prediction in multiple regression. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(2). Retrieved July 16, 2013.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. 1992. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45: 849-874.
- Peiró, J. M. (1986): *Psicología de la Organización*. Madrid, UNED.
- Presthus, R. V. (1958). Toward a theory of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 1958, 3, 48-72.
- Raven B. H., Rietsema, J. The effects of varied clarity of group goal and group path upon the individual and his relation to his group. *Human Relations*, 1957, 10, 29-45.
- Reissman, L., y Rohrer, J. H. *Change and dilemma in the nursing profession* New York: Putman's Sons, 1957.
- Rizzo, John R.; House, Robert J.; and Lirtzman, Sidney I. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations." *Administrative Science Quarterly* (March 1970): 150-63.
- Sarbin. T.R., & Allen, V.L. (1968). Role theory. In O. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 1). Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1968. Pp. 488-567.
- Saunders, L. (1954). The changing role of nurses. *American Journal of Nursing*, 1954, 54, 9.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Shepard, J. M. Functional specialization and work attitudes. *Industrial Relations*, 1969, 8, 185-194.
- Schultz, J. y Auld, C. (2006). Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organizations. *Sport Management Review*, 9 (2), 183-201.
- Schutz, A., & Luckmann, T. *Structure of the life world*. London: Heinemann, 1947.

- Silva, G. (2008). La Teoría del Conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos: Derechos y valores*, 11(22). 29-43.
- Smith, E. E. The effects of clear and unclear role expectations on group productivity and defensiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1957, 55, 213-217.
- Stone, E., Stone, D. y Salas, E. (2003). The Influence of Culture on Role Conceptions and Role Behavior in Organizations. *Applied Psychology: and International Review*, 52(3). 328-362
- Sullivan, H. S. *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton, 1953.
- Taormina, R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-45.
- Thompson, V. A. Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1965, 10, 1-20
- Torrance, E. P. The behavior of small groups under the stress of conditions of survival." *American Sociological Review*, 1954, 19, 751-755.
- Vakkari, P. (1999). Task complexity, problem structure and information actions: integrating studies on information seeking and retrieval. *Information Processing Management* 35 (6): 819-837.
- Van Maanen, J., y Schein, E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Maanen, J. (1984). Doing new things in old ways: The chains of socialization. In J.L. Bess (Ed.), *College and university organization: Insights from the behavioral sciences* (pp. 211- 247). New York: New York University Press.
- Vloeberghs, D., Pepermans, R., y Thielemans, K. (2005). High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, vol. 24, p. 546-558.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization newcomers*. Reading: Addison-Wesley.
- Wolfe, D., Snoek, J., • Rosenthal, R. Report to company participants of the 1960 University of Michigan Research Project. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1961.
- Wright, D. & Thomas, J., (1982), Role strain among school psychologists in the Midwest, *Journal of School Psychology*, 20, pp. 24-33.
- Yun, S., Takeuchi R., y Lu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role

Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment, *Journal of Applied Psychology*. 92 (3).

- Zaleska, K. y De Menezes, L. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, vol. 60, p. 987-1018.
- Zepeda, S.J., y Kruskamp, B. (2007). High school department chairs: Perspectives on instructional supervision. *The High School Journal*, 90(4), 44-54.



Universidad de
San Andrés

12) ANEXO

12. A) TABLAS DE FRECUENCIAS

Estadísticos

		Time	Responsabilities
N	Válidos	101	101
	Perdidos	1	1

1. I feel certain about how much authority I have.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	31	30,4	30,7	30,7
	EN DESACUERDO	23	22,5	22,8	53,5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	15,7	15,8	69,3
	NEUTRAL	7	6,9	6,9	76,2
	PARCIALMENTE DEACUERDO	8	7,8	7,9	84,2
	DEACUERDO	7	6,9	6,9	91,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	8,8	8,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

2. I have clear planned goals and objectives for my job.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	29	28,4	28,7	28,7
	EN DESACUERDO	26	25,5	25,7	54,5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	13,7	13,9	68,3
	NEUTRAL	7	6,9	6,9	75,2
	PARCIALMENTE DEACUERDO	8	7,8	7,9	83,2
	DEACUERDO	8	7,8	7,9	91,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	8,8	8,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

3. There is a lack of policies and guidelines to help me.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	9,8	9,9	9,9
	EN DESACUERDO	13	12,7	12,9	22,8
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	10,8	10,9	33,7
	NEUTRAL	2	2,0	2,0	35,6
	PARCIALMENTE DEACUERDO	14	13,7	13,9	49,5
	DEACUERDO	20	19,6	19,8	69,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	31	30,4	30,7	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
	Total	102	100,0		

4. I am corrected or rewarded when I really don't expect it.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	8,8	8,9	8,9
	EN DESACUERDO	19	18,6	18,8	27,7
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	13,7	13,9	41,6
	NEUTRAL	15	14,7	14,9	56,4
	PARCIALMENTE DEACUERDO	18	17,6	17,8	74,3
	DEACUERDO	11	10,8	10,9	85,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	14,7	14,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
	Total	102	100,0		

San Andrés

5. I know that I have divided my time properly.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	13,7	13,9	13,9
	EN DESACUERDO	16	15,7	15,8	29,7
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	22	21,6	21,8	51,5
	NEUTRAL	19	18,6	18,8	70,3
	PARCIALMENTE DEACUERDO	14	13,7	13,9	84,2
	DEACUERDO	9	8,8	8,9	93,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
	Total	102	100,0		

6. I know what my responsibilities are.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	29,4	29,7	29,7
	EN DESACUERDO	23	22,5	22,8	52,5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	22	21,6	21,8	74,3
	NEUTRAL	9	8,8	8,9	83,2
	PARCIALMENTE DEACUERDO	7	6,9	6,9	90,1
	DEACUERDO	5	4,9	5,0	95,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	4,9	5,0	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

7. I have to "feel my instincts" while performing my duties.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	8,8	8,9	8,9
	EN DESACUERDO	13	12,7	12,9	21,8
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18	17,6	17,8	39,6
	NEUTRAL	12	11,8	11,9	51,5
	PARCIALMENTE DEACUERDO	14	13,7	13,9	65,3
	DEACUERDO	18	17,6	17,8	83,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	16,7	16,8	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

SanAndres

8. I feel certain as to how I will be evaluated for a raise or promotion.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	33	32,4	32,7	32,7
	EN DESACUERDO	23	22,5	22,8	55,4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	8,8	8,9	64,4
	NEUTRAL	10	9,8	9,9	74,3
	PARCIALMENTE DEACUERDO	14	13,7	13,9	88,1
	DEACUERDO	5	4,9	5,0	93,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

9. I know exactly what is expected of me.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	25	24,5	24,8	24,8
	EN DESACUERDO	23	22,5	22,8	47,5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	15,7	15,8	63,4
	NEUTRAL	14	13,7	13,9	77,2
	PARCIALMENTE DEACUERDO	11	10,8	10,9	88,1
	DEACUERDO	5	4,9	5,0	93,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

10. I don't have a "big picture" of my job within the company.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	6,9	6,9	6,9
	EN DESACUERDO	14	13,7	13,9	20,8
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	6	5,9	5,9	26,7
	NEUTRAL	7	6,9	6,9	33,7
	PARCIALMENTE DEACUERDO	12	11,8	11,9	45,5
	DEACUERDO	28	27,5	27,7	73,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	27	26,5	26,7	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

San Andrés

11. I am told how well I am doing my job.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	22	21,6	21,8	21,8
	EN DESACUERDO	27	26,5	26,7	48,5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	15,7	15,8	64,4
	NEUTRAL	11	10,8	10,9	75,2
	PARCIALMENTE DEACUERDO	12	11,8	11,9	87,1
	DEACUERDO	5	4,9	5,0	92,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	7,8	7,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

12. I have a clear explanation of what has to be done.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	29	28,4	28,7	28,7
	EN DESACUERDO	26	25,5	25,7	54,5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	10,8	10,9	65,3
	NEUTRAL	11	10,8	10,9	76,2
	PARCIALMENTE DEACUERDO	10	9,8	9,9	86,1
	DEACUERDO	4	3,9	4,0	90,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	9,8	9,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

13. I have to work under vague directives or orders.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	7,8	7,9	7,9
	EN DESACUERDO	6	5,9	5,9	13,9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19	18,6	18,8	32,7
	NEUTRAL	4	3,9	4,0	36,6
	PARCIALMENTE DEACUERDO	16	15,7	15,8	52,5
	DEACUERDO	17	16,7	16,8	69,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	31	30,4	30,7	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

14. I do not know if my work will be acceptable to my boss.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	11,8	11,9	11,9
	EN DESACUERDO	10	9,8	9,9	21,8
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	10,8	10,9	32,7
	NEUTRAL	4	3,9	4,0	36,6
	PARCIALMENTE DEACUERDO	11	10,8	10,9	47,5
	DEACUERDO	18	17,6	17,8	65,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	35	34,3	34,7	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

12. B) CORRELACIONES DE PEARSON

Tabla 4.1 – Correlaciones entre Variables

		Correlaciones													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Correlación de Pearson	1													
	Sig. (bilateral)	,858**													
2	Correlación de Pearson	,858**	1												
	Sig. (bilateral)	,813**													
3	Correlación de Pearson	-,816**	-,813**	1											
	Sig. (bilateral)	,718**	,722**												
4	Correlación de Pearson	-,718**	-,722**	,658**	1										
	Sig. (bilateral)	,722**	,658**												
5	Correlación de Pearson	-,712**	-,692**	,632**	-,779**	1									
	Sig. (bilateral)	,692**	,632**												
6	Correlación de Pearson	,513**	-,597**	-,509**	-,548**	-,541**	1								
	Sig. (bilateral)	,485**	,485**												
7	Correlación de Pearson	-,715**	-,704**	,682**	-,773**	,687**	-,485**	1							
	Sig. (bilateral)	,703**	,703**												
8	Correlación de Pearson	,703**	,767**	-,775**	-,659**	-,666**	-,554**	-,703**	1						
	Sig. (bilateral)	,767**	,659**												
9	Correlación de Pearson	,759**	,830**	-,796**	-,685**	-,654**	-,537**	-,699**	-,789**	1					
	Sig. (bilateral)	,796**	,685**												
10	Correlación de Pearson	-,796**	-,809**	,852**	,688**	,630**	-,436**	,668**	-,739**	-,765**	1				
	Sig. (bilateral)	,809**	,852**												
11	Correlación de Pearson	,734**	,769**	-,772**	-,658**	-,621**	-,472**	-,687**	-,714**	,800**	-,634**	1			
	Sig. (bilateral)	,769**	,658**												
12	Correlación de Pearson	,816**	,832**	-,800**	-,664**	-,647**	-,598**	-,706**	-,796**	,836**	-,779**	-,634**	1		
	Sig. (bilateral)	,800**	,795**												
13	Correlación de Pearson	-,808**	-,812**	,871**	,676**	,588**	-,486**	,739**	-,730**	-,691**	,839**	-,691**	-,795**	1	
	Sig. (bilateral)	,812**	,809**												
14	Correlación de Pearson	-,815**	-,770**	,839**	,632**	,669**	-,517**	,702**	-,762**	-,729**	,812**	-,699**	-,778**	-,809**	1
	Sig. (bilateral)	,770**	,809**												

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).