



# Documentación

## NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol

Ambiguïté et conflit de rôle  
Role conflict and ambiguity

### Redactores:

M. Isabel de Arquer  
Licenciada en Psicología

Félix Martín Daza  
Licenciado en Psicología

Clotilde Nogareda  
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*La presente Nota Técnica de Prevención, dedicada al concepto de rol en el mundo laboral, se centra en las situaciones de conflicto de rol y de ambigüedad de rol y presenta una escala para la detección de tales situaciones.*

## Introducción

La naturaleza del trabajo va evolucionando y cambiando según el mundo laboral se hace cada vez más tecnológico y complejo. Las empresas tienden a adaptarse a los cambios modificando su actividad y su forma de organización del personal, siendo la división de funciones y del trabajo una opción para ello. Así, puede hablarse de trabajos de tipo administrativo, directivo, de inspección, de mantenimiento, de producción, etc. A través de la asignación y el reparto de funciones, tareas y responsabilidades entre las personas que constituyen la empresa, cada una ocupa una posición dentro de ella (técnico de mantenimiento, jefe de área o de sección, etc.). En función de esa posición se posee un conjunto de derechos y deberes (status) y se desempeña un rol o papel determinado (haz de expectativas propias y ajenas acerca del patrón de conductas que se adecua al puesto ocupado (1)). De este modo, las personas constituyen organizaciones que les podrían sobrevivir, en tanto que se estructuran según un sistema de roles que pueden ser desempeñados por sucesivas generaciones y que está en un constante proceso de ajuste (2).

La división del trabajo se va acompañando de una diferenciación de papeles; así, por ejemplo, a quienes realizan trabajos de tipo administrativo se les asocia un papel que es diferente del que se atribuye a otros puestos (de tipo directivo, creativo, de inspección, etc.). En una misma empresa se pueden encontrar muchos puestos de trabajo distintos entre sí, desempeñados por personas que, con una formación y unas destrezas específicas para cada puesto, juegan el papel que la organización les asigna.

## Concepto de rol

En una organización, el «rol» o «papel» de cada uno sería un conjunto de expectativas de conducta asociadas con su puesto, un patrón de comportamiento que se espera de quien desempeñe cada puesto (3), con cierta independencia de la persona que sea.

A este conjunto de expectativas propias y ajenas acerca del patrón de conductas apropiado al puesto que se ocupa, también se le denomina rol, por afinidad con el teatro, donde se llamaba así al papel (físicamente era un rollo de pergamino) que se asignaba a cada actor o actriz para interpretarlo y que estaba determinando qué tipo de conductas se esperaban de estos actores o actrices durante la representación (4). La idea que conlleva el concepto de rol es que hay conductas que se adscriben a determinadas posiciones en sí, no importa quién las ocupe.

Una persona a lo largo de su vida desempeña, en distintos grupos sociales, diferentes roles y, además, algunos de ellos de forma simultánea. Así, se pueden desempeñar al mismo tiempo los roles de hijo/a, padre/ madre, hermano/a, etc., en la familia, y los roles de jefe/ a, subordinando/a, compañero/a, director/a, consultor/a, especialista, administrativo/a, etc., en el mundo del trabajo.

El papel que cada individuo debe desempeñar en el mundo laboral representa, en general, la forma en que se espera que se realice el trabajo. Suele estar configurado conjuntamente por el propio trabajador o trabajadora, por las personas que desempeñan ese mismo papel y por las terceras personas cuyos roles interactúan con el del trabajador o trabajadora. El papel de cada persona se integra en el conjunto de la empresa y, en ella, los distintos papeles existen unos en función de otros. Cada papel está relacionado con los de los demás y se refiere no sólo al trabajo que ha de realizarse, sino también al estilo de comportamiento y de relación con otras personas, las actitudes y, en ocasiones, al estilo de vida fuera de la empresa (ver cuadro 1).

**Cuadro 1: Aspectos sobre los que influye el rol y determinantes del rol**



Cuando una persona entra a formar parte de una organización, ocupará un puesto en la misma en función del trabajo que vaya a realizar. Esta persona tiene sus propias ideas acerca del papel o rol que debe desempeñar en su puesto. También, otras personas de la organización, o relacionadas con ella, tienen sus propias expectativas acerca del papel o rol que aquella persona debe desempeñar. Tales expectativas pueden expresarse de modo más o menos explícito y concreto. Alguien recién incorporado, poco a poco, va haciéndose una idea de lo que se espera de él y pueden originarse diferentes situaciones.

Una situación deseable se produciría cuando la persona percibe concordancia entre las expectativas de la organización y las suyas propias acerca del rol que debe jugar, su papel está claramente configurado y es asumido por todos. Pero cuando la persona percibe divergencias entre ellas, se podría hablar de una situación de «conflicto de rol». Una tercera situación es la de «ambigüedad de rol», que se produce cuando la persona percibe indefinición respecto al rol que debe jugar y tiene una imagen confusa del mismo. Esto puede deberse a que las expectativas que los demás tienen están poco claras, poco o mal explicitadas y/o presentan amplios márgenes de incertidumbre.

Las situaciones de ambigüedad y de conflicto de rol en el trabajo repercuten negativamente en el bienestar psicológico. Se las considera como fuentes de tensión para la persona que así las vive y se incluyen entre las dimensiones subjetivas que contribuyen al estrés en el trabajo, junto con la carga de trabajo, la responsabilidad sobre personas y cosas, las relaciones interpersonales, el grado de control y de participación, la inseguridad en el empleo, etc. (5).

## Ambigüedad de rol

La persona con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de ella (5), es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. En definitiva, dispone de una información inadecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras, o bien por ser muy cambiante (ver cuadro 2). Tal información debería tratar sobre el propósito u objetivos de su trabajo, su autoridad y sus responsabilidades, su estilo de relación y comunicación con los demás, etc.

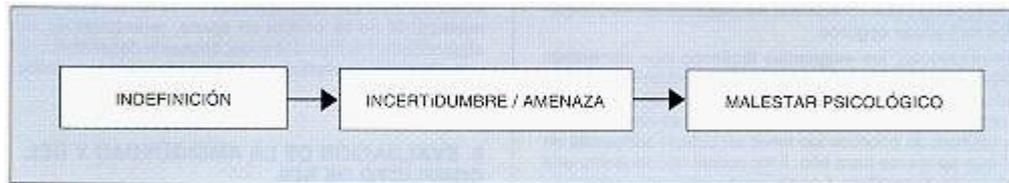
**Cuadro 2: Posibles problemas de los roles**

<p><b>AMBIGÜEDAD</b></p> <p>FALTA DE DEFINICIÓN POR INFORMACIÓN INCOMPLETA, POCO CONCISA, MUY CAMBIANTE SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS DEL TRABAJO</li> <li>• RESPONSABILIDADES</li> <li>• COMUNICACIÓN Y RELACIONES</li> <li>• AUTORIDAD</li> <li>• PROCEDIMIENTOS</li> </ul>
<p><b>CONFLICTO</b></p> <p>DEMANDAS INCONGRUENTES O INCOMPATIBLES POR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPECTATIVAS DIVERGENTES DENTRO DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN</li> <li>• INCOMPATIBILIDAD TEMPORAL</li> <li>• CONFLICTO CON EL PROPIO SISTEMA DE VALORES Y CREENCIAS</li> <li>• CONFLICTO ENTRE LOS DISTINTOS ROLES INDIVIDUALES</li> </ul>

La ambigüedad de rol en el trabajo es una importante fuente de estrés para los trabajadores. Ha sido relacionada con mayor tensión y descontento en el trabajo, baja

autoestima, ansiedad y algunos síntomas somáticos de depresión (6, 7). La intención de dejar el trabajo, así como el incremento del pulso y de la presión sanguínea también se han relacionado con la ambigüedad de rol. En el texto de McLean (8, p. 93) se hace mención a un estudio sobre factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares que se llevó a cabo por Caplan (1971) entre administradores, ingenieros y científicos; se halló una relación positiva entre la ambigüedad de rol y el nivel de serocortisol (indicador de activación fisiológica relacionado con enfermedades del corazón y con reacciones de estrés) en el grupo que refería tener pobres interrelaciones con sus subordinados (ver cuadro 3).

**Cuadro 3: Ambigüedad de rol**



Como ya se ha indicado anteriormente, en la configuración del rol interviene el propio interesado. Éste tiene una imagen de su rol, de las actitudes, opiniones y conductas que considera pertinentes a la posición que ocupa y que posibilitarían su desempeño. Las aportaciones de esta imagen a la configuración del rol, lo impregnan con ciertas características o rasgos de la propia personalidad del actor (se diría que «personalizan» el rol). Las consecuencias de estas aportaciones pueden ser favorables o no, tanto para quien ha de jugar el rol como para los que juegan roles conexos.

Supóngase que la carencia de información en algunas facetas del papel de uno y la falta de puntos de referencia iniciales se intenta suplir mediante la aportación de actitudes y conductas extraídas del estilo personal y del conjunto de valores propio. Una vez ensayadas en el sistema de roles en el que se está inmerso, estas conductas pueden resultar aceptadas y reforzadas o bien rechazadas y reprobadas de las formas más diversas (desde una aceptación plena y explícita, hasta un conflicto frontal con otros roles del sistema).

Si las conductas y actitudes que aporta el interesado fuesen aceptadas, se habría avanzado un paso importante hacia la configuración del propio rol y, hacia la eliminación de puntos de ambigüedad en él. Este es el lado positivo de una incompleta definición del rol, pues deja margen para que la persona que lo desempeña lo acabe de definir imprimiéndole características del propio estilo personal.

Por ejemplo, cuando no está claro qué tipo de relación (de subordinado, de igual, etc.) debe mantenerse con otras personas de puestos jerárquicamente superiores y de departamentos diferentes al propio, uno podría intentar estructurarlas de acuerdo con su estilo personal. Si éste suele ser el tratar con los demás en términos de igualdad, puede que cuando se comunique con estas personas lo haga en estos términos y según sea la reacción que perciba en su interlocutor de aceptación o rechazo, mantendrá o modificará, respectivamente, su estilo de comunicación. También puede ocurrir que sea su interlocutor quien modifique el estilo de comunicación pero, en todo caso, se irá despejando una incógnita en su rol, que es, en este ejemplo, el tipo de relación-comunicación que se mantiene con otros puestos del sistema de roles en que se actúa.

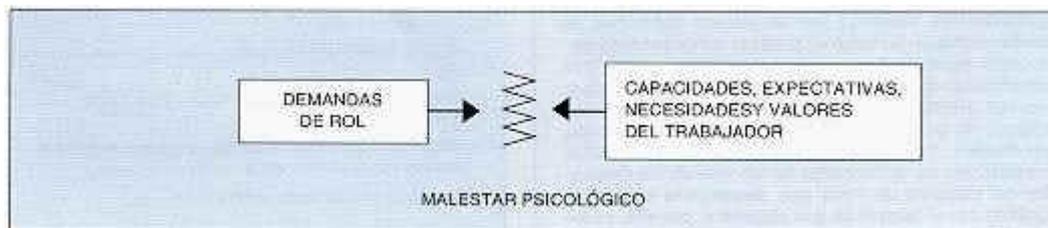
## Conflicto de rol

Se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo (5).

Se ha demostrado que el conflicto de rol está relacionado con la insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento (9). Entre los trabajadores industriales sometidos a algún conflicto de roles se ha encontrado una mayor tensión a causa del trabajo, menor satisfacción con él y menor confianza en la organización (10).

La situación de conflicto de rol puede originarse de diversas formas. Se entiende que una persona sufrirá un conflicto de roles si percibe que una o más personas o grupos de la organización, con quienes está vinculada (dentro de un sistema de roles), tienen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer y/o cómo ha de conducirse, que son incompatibles o incongruentes entre sí o bien con la realización del trabajo (ver cuadro 2 y cuadro 4).

**Cuadro 4: Conflicto de rol**



Por ejemplo, un mando intermedio puede vivir una situación de conflicto de rol cuando está sometido a exigencias divergentes por parte de sus directivos (cumplimiento estricto de los objetivos y plazos marcados) y de sus subordinados (elasticidad en los plazos, que no se les presione, etc.). Un vendedor puede encontrar incompatibles las expectativas de conducta que percibe entre sus clientes (atención y consejo profesional, independientemente de que se materialice o no un trato comercial) y sus proveedores (priorización de los tratos comerciales sobre las atenciones puramente orientativas y de consejo, las cuales se reservan sólo para los mejores clientes). Una persona que ocupe un puesto en la línea de producción puede recibir demandas incompatibles entre sí, por ejemplo, cuando la organización lanza mensajes acerca de la gran importancia que concede al respeto de los métodos de trabajo para garantizar la seguridad de todos y, por otra parte, se le pide desde el departamento de producción un rendimiento, en un plazo tal, que para conseguirlo deba contravenir los procedimientos y métodos de trabajo seguros.

En ocasiones, las exigencias legítimas que se reciben desde distintos puestos de un mismo sistema o red de roles son imposibles de cumplir dentro del margen de tiempo de que se dispone y la persona se encuentra en la tesitura de priorizar sin tener un criterio adecuado en el que apoyarse para ello. Esto puede vivirse como una situación de conflicto. La persona puede tener problemas para organizar jerárquicamente las demandas legítimas que se le plantean o bien un dilema entre hacerlo todo, en detrimento de la calidad, o hacer lo que pueda con los niveles de calidad adecuados.

También puede producirse una situación que la persona vive como un conflicto de rol, cuando percibe que el rol que debe desempeñar comprende actividades y conductas que no quiere realizar, bien porque considere que no se ajustan a lo que entiende que es su rol, bien porque las considere inútiles y sin contenido, o bien porque vayan en contra de su sistema de creencias y valores. Un ejemplo del primer caso se encontraría en la persona a la que se le pide que se encargue de asuntos que no guardan relación alguna con la

actividad y objetivos de la empresa, sino con temas personales de alguien y está convencida de que ello no forma parte de sus obligaciones laborales. Ejemplo del segundo caso, sería la persona que tiene que realizar actividades que considera vacías, sin significado alguno. El tercer caso se encontraría en la persona que recibe instrucciones de mentir en alguna ocasión y, ello contraviene su sistema de valores, o la persona que tiene convicciones ecologistas, de defensa de la vida y del ambiente y trabaja en una empresa que a veces realiza vertidos incontrolados de residuos peligrosos.

En general, las personas buscan desempeñar roles congruentes con su sistema de creencias y valores. Cuando no se consigue, pueden surgir conflictos personales y situaciones que son vividas como fuente de gran tensión para la persona, la cual las soporta con un gran coste emocional, por tener que pasar por encima de su sistema de valores, ya que el cambio de trabajo no resulta sencillo dada la situación del mercado laboral.

Como ya se ha comentado, la imagen que uno mismo tiene acerca del propio rol, afecta a la configuración del mismo. Esto, que puede ser positivo, puede tener consecuencias nefastas cuando la persona se empeña en incluir como perteneciente a su rol, algún rasgo de su personalidad o alguna actitud que no son aceptados en el sistema de roles en el que se ha de funcionar. Por ejemplo, la persona que, en un puesto de una organización pacifista y de ayuda humanitaria, mantiene actitudes y conductas pro-beligerantes, de acuerdo con su sistema de valores, para acabar con los males o problemas de un sector de la población.

Otro origen de conflicto de rol, se encuentra en las demandas y expectativas de conducta que se esperan de una misma persona, en los roles distintos que debe o quiere compatibilizar en su vida (por ejemplo, en el ámbito familiar y en el ámbito laboral). Las personas (generalmente mujeres) que se ocupan del hogar, la familia y trabajan también en puestos remunerados pueden vivir momentos en los que los distintos roles que desempeñan entran en una situación de conflicto porque son muy difíciles, si no imposibles, de compatibilizar por razones de tiempo de dedicación y demandas de cada uno de ellos. Se puede encontrar que una persona vive una situación de «sobrecarga de rol» cuando las demandas del conjunto de roles que desempeña entran en conflicto con el tiempo de que dispone y, por ello, exceden su capacidad de respuesta, ya sea debido al excesivo número de tareas requeridas o a la naturaleza de las mismas. Si no se realiza un ajuste, jerarquizando con algún criterio los distintos roles, se puede desembocar en una situación insatisfactoria, que se vive como un conflicto de roles.

## **Evaluación de la ambigüedad y del conflicto de rol**

Rizzo, House y Lirtzman (10) elaboraron unas escalas para evaluar la ambigüedad y el conflicto de rol. En realidad, los autores hablan de claridad de rol, como lo inverso de ambigüedad de rol, entendiendo como rol el conjunto de expectativas de conducta que se adscriben a un puesto en una estructura social. Estas expectativas se encuentran en la persona que desempeña el rol y en otras personas con las que se relaciona el rol o que tienen nociones sobre él. Además, las expectativas están condicionadas por la experiencia general y el conocimiento, valores, percepciones y experiencia concreta de la persona que desempeña el rol. Por otra parte, no sólo condicionan la conducta sino que además sirven como puntos de referencia para evaluar la adecuación de la misma.

Estas escalas de Rizzo et al. consisten en bloques de frases. Un bloque está formado por seis frases que hacen referencia a la claridad de rol y el otro, de ocho frases, se refiere al conflicto de rol. Las frases de ambos bloques reúnen algunas características comunes.

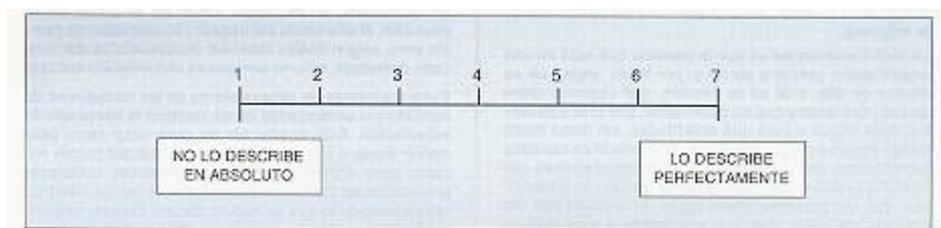
Todas ellas están redactadas en primera persona, con un vocabulario accesible y son de corta extensión. En el cuadro 5 se relacionan los ítems traducidos del inglés, de cada una de estas escalas.

**Cuadro 5: Cuestionario de ambigüedad y conflicto de rol (Rizzo, House y Litzman, 1970)**

<p><b>AMBIGÜEDAD DE ROL:</b></p> <p>Sé cuánta autoridad tengo</p> <p>Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados</p> <p>Sé que organizo mi tiempo correctamente</p> <p>Sé cuáles son mis responsabilidades</p> <p>Sé exactamente qué se espera de mí</p> <p>Se dan explicaciones claras sobre lo que debo hacer</p>
<p><b>CONFLICTO DE ROL:</b></p> <p>Debo hacer cosas que deberían realizarse de otra manera</p> <p>Se me asigna un trabajo sin recursos humanos para completarlo</p> <p>Para realizar el trabajo debo saltarme las reglas o las normas</p> <p>Trabajo con dos o más grupos que tienen distintas formas de trabajar</p> <p>Recibo demandas incompatibles de dos o más personas</p> <p>Hago cosas que son aceptables para algunos y no para otros</p> <p>Se me asignan las tareas sin los recursos y materiales necesarios para realizarlas</p> <p>Trabajo en cosas innecesarias</p>

La aplicación de estas escalas es relativamente fácil y rápida. En primer lugar, se debe solicitar la colaboración de las personas para que lo contesten, garantizándoles que se respetará el total anonimato. Se pide a la persona que indique el grado en el cual la frase describe su realidad en el trabajo, rodeando con un círculo la respuesta elegida (números del 1 al 7). La forma de responder se ajusta a una escala Likert de siete puntos, desde 1: «no lo describe en absoluto» hasta 7: «lo describe perfectamente» (ver cuadro 6).

**Cuadro 6: Formato de respuesta para cada ítem**



Las frases de la escala sobre la claridad de rol están todas ellas redactadas en sentido positivo, es decir, que la persona que manifiesta que todas ellas describen perfectamente su realidad en el trabajo, no viviría una situación de ambigüedad de rol. Aunque la ambigüedad de rol no está elaboradamente definida en la literatura, Rizzo et al. la consideran en función de la predecibilidad del resultado de la conducta de uno y de la claridad de definición de las exigencias de conducta o guías de conducta. Los ítems de la

escala tratan sobre la certeza acerca de las obligaciones y autoridad de uno. En concreto, aluden a los aspectos que contribuyen a conocer cuán definido está, para la persona que contesta, su rol en la organización. El contenido de las frases se refiere al conocimiento de las atribuciones y competencias, objetivos, tareas, responsabilidades y contenido del trabajo, así como de la forma de hacerlo y lo que se espera de uno.

La escala sobre conflicto de rol formula sus frases en sentido contrario a la de ambigüedad de rol, es decir, están redactadas en términos de acontecimientos indeseables. De esta manera, estar de acuerdo con ellas reflejaría una situación de conflicto de rol. Su contenido se refiere a la existencia de exigencias en el trabajo:

- Que son incompatibles entre sí o con el tiempo de que se dispone, procedentes de distintos grupos o personas.
- Que son inviables dados los recursos de que se dispone.
- Que carecen de importancia.
- Cuyo cumplimiento supone contravenir los métodos y normas de trabajo.
- Que originan resultados que serán aceptados por unos y no así por otros.
- Que suponen diferentes formas de trabajar para realizar una misma tarea.
- Que imponen diferentes estilos de trabajar en distintos grupos.

La idea central es la definición de conflicto de rol en función de dos dimensiones: la de congruencia-incongruencia y la de compatibilidad-incompatibilidad de los requerimientos del rol. Tanto la congruencia como la compatibilidad se estiman en relación con un conjunto de condiciones que impregnan el desempeño del rol. La incompatibilidad o incongruencia pueden resultar en varias clases de conflicto. El conflicto entre los valores internos de la persona y la conducta que requiere el rol desempeñado se indaga en frases como: «trabajo en cosas innecesarias» y «debo hacer cosas que deberían realizarse de otra manera». El conflicto debido a insuficiente disponibilidad de tiempo y recursos se exploran en frases como: «se me asignan las tareas sin los recursos y materiales necesarios para llevarlas a cabo». El conflicto que se origina en una persona ante requerimientos de conducta incompatibles o cambiantes según la situación, quedarían reflejados por ejemplo con la frase: «trabajo con dos o más grupos que tienen distintas formas de trabajar». Por último, el conflicto ante demandas y expectativas de la organización que son antagónicas (en forma de normas incompatibles) se reflejaría en las respuestas a las frases: «recibo demandas incompatibles de dos o más personas» y «hago cosas que son aceptables para algunos y no para otros».

Estas escalas de Rizzo, House y Lirtzman han sido y son aplicadas en numerosos estudios, como instrumentos de medida de la claridad y conflicto de rol (11). Sin embargo, Hurrey et al. (12) critican estas escalas por el sesgo que puede originar la presencia de items redactados todos en una misma dirección. Por una parte, responder «7» («lo describe perfectamente») en todas las frases de la escala de conflicto de rol (puntuación total: 56) significaría que se percibe una situación grave de conflicto de rol. Por otra parte, responder «7» («lo describe perfectamente») en todas las frases de la escala de claridad de rol (puntuación total: 42) reflejaría una situación de máxima claridad de rol. Hurrey et al. consideran que para que la evaluación sea más fiable, cada escala debería construirse con similar número de items redactados en cada uno de los distintos sentidos (positivo, negativo y neutro).

## Intervención

Las intervenciones posibles, dirigidas a reducir las situaciones que la persona percibe como de ambigüedad y/o conflicto de rol en el trabajo pueden emanar de la propia empresa u organización o de la persona que así las vive. Las intervenciones de la organización pueden resultar más fructíferas para todos que las individuales. Entre las primeras, está el establecimiento de un sistema de comunicaciones que haga explícitos los objetivos y la política general de la empresa, así como los objetivos, las funciones, los derechos y deberes, los procedimientos y las responsabilidades pertenecientes a cada puesto de trabajo. También puede favorecerse un clima de comunicaciones abierto y ágil, que posibilite la consulta y solución de cuantas situaciones ambiguas o conflictivas pudieran plantearse. La información sobre los resultados del trabajo que cada uno realiza es una buena fuente de información para ajustar el propio rol a las demandas de la empresa.

La idea fundamental es que la persona que está en una organización conozca su rol y, por tanto, sepa qué se espera de ella, cuál es su función, qué objetivos debe asumir, qué debe y qué no debe hacer, qué procedimientos debe seguir y para qué actividades, así como hasta dónde llega su responsabilidad. Ante próximos cambios tecnológicos en la empresa y reestructuraciones del trabajo pueden surgir, con carácter transitorio, situaciones que las personas viven como de ambigüedad y/o conflicto de roles. Hay que anticiparse a este tipo de situaciones, sabiendo que es muy probable que se den, y proporcionar mecanismos preventivos que puedan ayudar a eliminar las posibles áreas de ambigüedad y/o de conflicto de roles. Para ello es útil un sistema de comunicaciones transparente, fiable, con credibilidad, que reduzca la aparición de falsos rumores y las confusiones a que éstos dan lugar.

Las distintas opciones individuales para solucionar las situaciones de conflicto y/o ambigüedad de rol pueden tener costes diversos para la persona. La más drástica y, en ocasiones, la de mayor coste es la huida de la situación, el abandono del trabajo con intención de cambio pero, según cuáles sean las circunstancias del mercado de trabajo, esto no siempre es una solución exitosa.

Entre las formas de afrontamiento de las situaciones de conflicto y/o ambigüedad de rol, destaca la búsqueda de información. Ésta puede ser de gran valor tanto para definir áreas o parcelas de ambigüedad del propio rol, como para obtener criterios que permitan establecer prioridades en los casos de conflicto de rol. La información acerca de lo que se espera de uno (tareas, responsabilidades, deberes, derechos, etc.) puede buscarse dentro de la propia organización, por ejemplo, en las personas con las que se interacciona. También puede buscarse en otras personas que tienen más experiencia en el puesto de trabajo y que desempeñan el mismo rol que uno (6). De hecho, ésta última es una forma de aprendizaje que se sirve de la imitación e instrucción y, con ello, los trabajadores que se incorporan a un puesto pueden configurar su rol al modo en que lo entienden quienes tienen más experiencia en él.

## Bibliografía

(1) INFIESTAS GIL, A.

**Sociología de la empresa**

Salamanca, Amar Eds. 1991

(2) KATZ, D. y KAHN, R.L.

**Psicología social de las organizaciones**

México, Biblioteca de Ciencias de la Administración, Ed. Trillas, 1985.

(3) KAHN, R.L., QUINN, R.P.  
Role stress: a framework of analysis. En: McLEAN, A.,  
**Mental health and work organizations**  
Chicago, Rand McNally & Co. 1970.

(4) PEIRÓ, J.M.  
**Psicología de la organización**, vol. 1(4ª ed.)  
Madrid, UNED, 1990.

(5) IRONSON, G.H., Jobstress and health, SANDMAN, B.A., The measurement of job stress. En CRANNY, C.J., SMITH, P.C., STONE, E.F.  
**Job Satisfaction**  
N. Y. (U.S.A.), Lexinton Books, 1992.

(6) McLEAN, A.  
**Occupational stress**  
U.S.A., Charles C. Thomas Publisher, 1974

(7) ARGYLE, M.  
**Psicología social del trabajo**  
Bilbao, Ed. Deusto S.A., 1977

(8) McLEAN, A.  
**Work Stress**  
U.S.A., Acidison Wesley Publishing Co. 1979

(9) JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S.  
**A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting**  
Organizational Behavior and human decision process, 1985, nº 36, p. 16- 78

(10) RIZZO, J., HOUSE, R.E. y LIRTZMAN, J.  
**Role conflict and ambiguity in complex organizations**  
Administrative Science Quarterly, 1970, nº 15, p. 150-163

(11) HERNÁNDEZ, A., GONZÁLEZ-ROMO, V., ESPEJO, B., FERRESES, A., TOMÁS, I.  
**Validación cruzada de la estructura factorial de una medida multidimensional de la ansiedad laboral**  
Psicología del Trabajo y Organizaciones, 1994, vol. 10, nº 28, p. 7-15.

(12) HURREY, J.J.Jr., MURPHY, L.R., SALITER, S.L., COOPER, C.L.  
**Occupational stress. Issues and Developments in Research**  
London, Taylor & Francis, 1988