

EL CONFLICTO DEL ROL OCUPACIONAL Y VARIABLES CORRELATIVAS EN UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL PUERTORRIQUEÑA

*Carlos A. Toro Díaz y
José R. Tirado Pérez**

Introducción

El estudio del conflicto y la ambigüedad del rol ocupacional y su relación con la satisfacción y ejecución en el trabajo ha sido de gran interés durante los últimos años en la psicología industrial organizacional. Algunos estudios prominentes han sido los de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (1964), Katz y Kahn (1966), House y Rizzo (1972) y Schuller (1979).

Katz y Kahn (1978) visualizan a las organizaciones de trabajo como sistemas sociales de gran complejidad cuya estructura fundamental es el conjunto de relaciones entre roles asumidos por personas. Un rol es, a su vez, el grupo de funciones ejecutadas por la persona que lo ocupa (persona focal). En otras palabras, cada rol tiene una definición que establece con mayor o menor precisión el conjunto y orden de actividades o comportamientos asociados con el mismo. Según Katz y Kahn, la definición de cada rol se va formando a través de los mensajes que la persona recibe sobre el mismo (expectativas del rol) y a través de la forma que los interpreta.

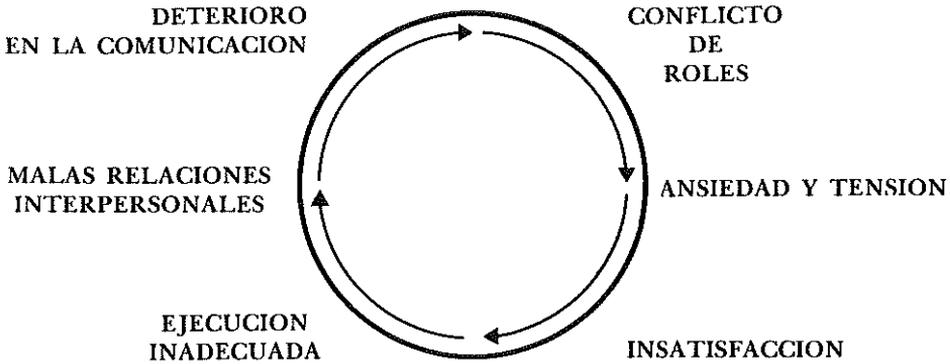
Frecuentemente, los mensajes que la persona focal recibe e interpreta son incongruentes o contradictorios entre sí. Cuando ésto ocurre, se dice que la persona experimenta conflicto de roles. Existe una gran variedad de formas en que una persona puede experimentar tal conflicto. Por ejemplo, una persona puede recibir un mensaje sobre la forma en que debe cumplir sus obligaciones y dicho mensaje puede ser incompatible con la forma en que el individuo aprendió a ejecutar sus tareas en un trabajo similar. Otro ejemplo común es el experimentado por el supervisor de línea que recibe presiones de su superior para que se comporte como "gerente" y, a la vez, presiones de su grupo de subordinados para que se comporte como "trabajador". Un tercer ejemplo es el del trabajador clerical, a quien con frecuencia se le asignan tareas que no corresponden con su preparación académica o técnica.

De acuerdo al grado al cual la persona reciba y/o interprete mensajes contradictorios, ésta sentirá un mayor o menor grado de conflicto de roles y sus consecuencias (Katz y Kahn, 1978). A base del análisis teórico de estos investigadores, se predicen consecuencias organizacionales negativas asociadas al conflicto de roles. Más específicamente, estos investigadores argumentan que al trabajador enfrentarse a una situación de conflicto de rol, le será difícil, si no imposible, ejecutar tareas de acuerdo a sus expectativas del rol. Además, se sentirá ansioso e insatisfecho y tenderá a rendir inadecuadamente en todos los aspectos de su trabajo. Si se toma en consideración, como sugiere Schuller (1979), que esto a su vez deteriora la comunicación entre la persona focal y quienes la rodean (Ej., su jefe), las probabilidades de resolver el conflicto se reducen y no es difícil anticipar la formación de un círculo vicioso cada vez más intenso caracterizado por algo como lo que aparece en la Figura 1.

* Profesor e investigador respectivamente, adscritos al Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

FIGURA I

Modelo de conflicto de rol y
algunas variables correlativas



Naturalmente, al grado al cual estas situaciones se repitan en una organización, las consecuencias en cuanto al funcionamiento total de la misma debe ser motivo de gran preocupación para sus dirigentes.

Uno de los primeros estudios empíricos sobre este respecto fue llevado a cabo por Kahn, et al. (1964). Los hallazgos de esta investigación reflejaron relaciones significativas entre conflicto de roles, la insatisfacción en el trabajo, el grado de confianza y respeto hacia los emisores de las expectativas del rol y la efectividad de los trabajadores.

En una investigación más reciente (House y Rizzo, 1972) se exploró la relación entre el conflicto de roles y la satisfacción en el trabajo, la ansiedad relacionada al trabajo, la actitud hacia el abandono de la organización y la efectividad de los trabajadores. Los resultados del estudio reflejaron relaciones negativas entre conflicto de roles y la satisfacción en el trabajo. Específicamente, al medir aspectos tales como la satisfacción con la paga, con el supervisor, con las condiciones de trabajo y con las oportunidades de crecimiento, se observaron coeficientes entre $-.11$ y $-.37$. Además se observaron relaciones negativas significativas entre conflicto de roles y varias medidas de efectividad organizacional. Estos coeficientes fluctuaron entre $-.27$ y $-.53$. Adicionalmente, se encontraron relaciones positivas entre conflicto de roles y la ansiedad relacionada al trabajo y la actitud de los empleados hacia el abandono de su empleo.

Conviene señalar que algunas investigaciones sobre este tema (Hanner y Tosi, 1974; Miles, 1974) no han respaldado las predicciones del modelo de Katz y Kehn (1978). Por ejemplo, el estudio de Hanner y Tosi (1974), llevado a cabo entre un grupo de ejecutivos de una empresa encontró una relación positiva entre el conflicto de roles percibido y la satisfacción en el trabajo ($r^2.13$). Estos investigadores explicaron dicho hallazgo en el sentido de que los resultados pudieron ser el efecto de que los participantes percibían el conflicto de roles como una condición natural del trabajo ejecutivo. Por lo tanto, ellos han sugerido que el nivel organizacional del empleado debe ser tomado en cuenta al investigar la relación entre factores de tensión relacionados

al rol ocupacional (i.e., ambigüedad y conflicto) y las variables organizacionales pertinentes.

De acuerdo a estos planteamientos, Schuller (1975) utilizó el nivel organizacional como variable moderadora al estudiar la relación entre el conflicto de roles y la satisfacción y ejecución en el trabajo. El predijo que en los niveles organizacionales bajos el grado de relación inversa entre conflicto de roles y satisfacción y ejecución sería mayor que en los niveles altos. Los resultados de la investigación respaldaron sus predicciones en cuanto a la satisfacción en el trabajo, aunque no así en cuanto a la ejecución.

Reconociendo las implicaciones para el funcionamiento organizacional de los argumentos teóricos y de la evidencia empírica presentada, se creyó prudente llevar a cabo un estudio para evaluar, en el contexto de una agencia gubernamental puertorriqueña, los puntos fundamentales que se han considerado aquí. Más específicamente, se llevó a cabo una investigación en la Administración de Facilidades y Servicios de Salud de Puerto Rico con el propósito de evaluar las siguientes hipótesis:

1. Si existe una relación negativa entre conflicto de roles y la satisfacción total en el trabajo. Más específicamente, se espera una relación negativa entre conflicto de roles y (1a) la satisfacción con la paga; (1b) la satisfacción con la supervisión; (1c) la satisfacción con las oportunidades de crecimiento; (1d) la satisfacción con el ambiente físico; y (1e) la satisfacción con el ambiente social.

2. Si existe una relación negativa entre conflicto de roles y la ejecución total en el trabajo. Más específicamente, se espera una relación negativa entre conflicto de roles y (2a) la calidad en la ejecución de tareas; (2b) la cantidad en la ejecución de tareas.

3. Si las relaciones negativas que se esperan a base de las hipótesis 1 y 2 aumentarán a medida que el nivel organizacional sea más bajo. En otras palabras, se espera que la correlación negativa entre conflicto de roles y la satisfacción y ejecución en el trabajo sea de mayor magnitud en los niveles organizacionales bajos que en los altos, reflejando diferencias significativas.

METODO

El procedimiento utilizado en esta investigación fue desarrollado luego de realizar un estudio piloto cuyo propósito fue aclarar dudas en cuanto a la investigación, observar si el cuestionario diseñado para el estudio era entendido por las personas que lo cumplimentarían, determinar el tiempo que se requeriría para contestarlo y subsanar posibles limitaciones en el procedimiento a ser utilizado finalmente.

Participantes

Las personas que participaron en esta investigación fueron empleados de la Administración de Facilidades y Servicios de Salud (AFASS), entidad gubernamental adscrita al Departamento de Salud de Puerto Rico que tiene a su cargo la operación de las facilidades y servicios para la protección y cuidado de la salud en la Isla. Para los propósitos de este estudio, se consideraron las oficinas administrativas centrales ubicadas en la parada 19, Avenida Ponce de León, Santurce, Puerto Rico. La población considerada en este estudio constó de trescientas personas.

Luego de identificar la población de empleados de la AFASS desempeñándose en el nivel central, se procedió a dividirlos en tres niveles organizacionales (alto, intermedio y bajo). El nivel organizacional alto quedó compuesto por empleados que dirigen una sección o división de la AFASS. Para la época de este estudio, los sueldos en este nivel fluctuaban entre \$830.00 y \$1,430.00 mensuales. El nivel organizacional intermedio quedó constituido por puestos de supervisión, profesionales, personal técnico y

secretarial. Los sueldos en este nivel fluctuaban entre \$590.00 y \$805.00 mensuales. Finalmente, el nivel organizacional bajo quedó compuesto por empleados técnicos, secretarial, oficinisco, diestros, semi-diestros y no diestros. Los sueldos en este nivel fluctuaban entre \$330.00 y \$580.00 mensuales.

Selección de Participantes

Se seleccionaron 20 personas aleatoriamente dentro de cada nivel organizacional. Por lo tanto, la muestra total del estudio estuvo compuesta por 60 empleados de la AFASS. De las personas seleccionadas dentro del nivel organizacional alto nueve eran masculinos y once eran femeninos. Sus edades fluctuaban entre 29 y 54 años. En el nivel organizacional intermedio cinco eran masculinos y quince eran femeninos. Sus edades fluctuaban entre 28 y 61 años. Finalmente, en el nivel organizacional bajo cinco eran masculinos y 15 eran femeninos. Sus edades fluctuaban entre 21 y 56 años.

Instrumentos

Se midió conflicto de roles mediante un cuestionario derivado del desarrollado por Rizzo, et al. (1970). El cuestionario consiste de diez aseveraciones, cada una de las cuales requiere que se indique el grado en el cual la situación presentada existe para el empleado en su trabajo. Se contesta utilizando una escala de cinco puntos que alcanza un continuo desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo". Luego de realizar un análisis de confiabilidad "split half", el cuestionario de conflicto de roles reflejó un coeficiente de .79 (corregido por la fórmula de Spearman-Brown).

La satisfacción en el trabajo fue medida mediante otro cuestionario desarrollado para los propósitos de esta investigación. El mismo consiste de 22 aseveraciones, que requieren que la persona responda a ellas indicando como se siente con relación a la situación presentada. Para ello utiliza una escala de cinco puntos que alcanza un continuo desde "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho". Al calcular la consistencia interna de esta escala a base del método "split half", se obtuvo un coeficiente de .91 (corregido por la fórmula de Spearman-Brown). El cuestionario de satisfacción total en el trabajo pretende medir a su vez cinco áreas de satisfacción en el trabajo: satisfacción con la paga, oportunidades de crecimiento, supervisión, ambiente físico y ambiente social.

La ejecución en el trabajo se midió mediante un cuestionario también desarrollado para los propósitos de esta investigación. El mismo requiere que la persona autoevalúe su ejecución en términos de la cantidad y calidad total del trabajo similar. Este cuestionario consiste de dos aseveraciones. Cada aseveración requiere que la persona responda a ésta utilizando un continuo de cinco puntos que alcanza valores desde "pésima" hasta "excelente".

Con el propósito de realizar una evaluación más completa de la ejecución del empleado, se solicitó a su supervisor inmediato que lo evaluara a través de otro cuestionario cuyo diseño es similar al del anterior. El mismo consiste de dos aseveraciones y requiere que el supervisor evalúe la ejecución del empleado en términos de la cantidad y calidad total del trabajo realizado, comparándolo con otros empleados que él haya supervisado. Dicha evaluación se realizó confidencialmente.

Debe señalarse que se computó el promedio de la puntuación obtenida por el empleado en ambos cuestionarios de ejecución (autoevaluación y evaluación del supervisor inmediato) y esto se consideró como un índice de ejecución del empleado. Para obtener nociones sobre el grado de relación entre las evaluaciones de los supervisores con las auto-evaluaciones de los participantes del estudio se calculó una correlación. La misma reflejó un coeficiente de .16, que sugiere que los empleados y sus

supervisores están ponderando distintos aspectos del trabajo del empleado. Esto puede contribuir a la validez del argumento de utilizar el promedio de los dos cuestionarios como índice de ejecución.

Procedimientos

El instrumento final de medición quedó compuesto por el cuestionario de conflicto de roles, el de satisfacción en el trabajo y el de ejecución en el trabajo (auto-evaluación). Dicho instrumento fue administrado a los participantes individualmente o en grupos, de acuerdo a la disponibilidad de éstos. Las mismas instrucciones fueron ofrecidas verbalmente a todas las personas que participaron en el estudio. Luego de que la(s) persona(s) cumplimentaran el instrumento se les ofreció información más detallada sobre la investigación.

Con el propósito de balancear el posible efecto de un cuestionario sobre el otro, a la mitad de los participantes se le administró un instrumento que contenía primero el cuestionario de conflicto de roles y luego el de satisfacción y ejecución en el trabajo. A la mitad restante se le administró un instrumento compuesto del cuestionario de satisfacción en el trabajo, primero, y luego los de ejecución y conflicto de roles. Posteriormente, el investigador se comunicó con los supervisores de los participantes del estudio para solicitar que evaluaran la ejecución del empleado. Luego de discutir los propósitos de la investigación, dichos supervisores cumplimentaron el cuestionario mencionado anteriormente.

Análisis Estadísticos

Para evaluar las hipótesis 1 y 2 presentadas en este trabajo se computaron correlaciones Producto-Momento de Pearson. En otras palabras, se realizaron correlaciones entre conflicto de roles y todas las medidas de satisfacción y ejecución en el trabajo para los datos obtenidos a través de todos los niveles organizacionales y dentro de cada nivel. Además, se computaron pruebas estadísticas para establecer si existían diferencias significativas entre los coeficientes de correlación obtenidos en los distintos grupos considerados en la investigación (nivel organizacional alto, intermedio y bajo). Para esto fue necesario transformar los distintos coeficientes de correlación obtenidos a puntuaciones Z de Fischer (Glass & Stanley, 1970). Luego se compararon las puntuaciones Z a través de los distintos niveles organizacionales.

RESULTADOS

En la tabla 1 se presentan los promedios y desviaciones típicas de las variables medidas en esta investigación. Nótese que esta información aparece con respecto a los participantes en conjunto (N=60), al igual que con respecto a los participantes dentro de cada nivel organizacional (N=20). Por ejemplo, la satisfacción promedio con la paga de todos los participantes fue de 3.083 (desviación típica igual a 0.998), mientras que la de aquellos en el nivel organizacional bajo fue de 3.050 (desviación típica igual a 0.985).

En la tabla 2 aparecen las correlaciones entre el conflicto de roles y las demás variables medidas. Nótese que de una forma similar a la tabla anterior, estos datos están organizados tanto a base de la totalidad de los participantes (N=60) como a base de los participantes dentro de cada nivel (N=20). Los coeficientes de correlación que aparecen en la primera columna son los resultados que evalúan las primeras dos hipótesis. Es decir, estos son los datos que establecen la relación observada entre el conflicto de roles y la ejecución y satisfacción en el trabajo. La hipótesis 1 anticipaba una relación negativa entre el conflicto de roles y la satisfacción en el trabajo (satisfacción con la paga, etc.).

TABLA 1
PROMEDIOS Y DESVIACIONES TIPICAS DE LAS VARIABLES
MEDIDAS: DATOS A TRAVES DE TODOS LOS NIVELES
ORGANIZACIONALES Y DENTRO DE CADA NIVEL

Variable	NIVEL ORGANIZACIONAL											
	Todos n=60			Bajo n=20			Intermedio n=20			Alto n=20		
	X	S		X	S		X	S		X	S	
Conflicto de Roles	2.240	0.684		2.005	0.601		2.165	0.720		2.500	0.679	
Satisfacción Total	3.668	0.611		3.718	0.581		3.700	0.695		3.564	0.544	
Satisfacción con la Paga	3.083	0.998		3.050	0.985		3.275	0.993		2.925	1.004	
Satisfacción con la Supervisión	3.962	0.885		4.060	0.822		4.075	0.839		3.775	1.009	
Satisfacción con las Oportunidades de Crecimiento	3.477	0.757		3.540	0.662		3.490	0.832		3.400	0.800	
Satisfacción con el Ambiente Físico	3.003	0.995		3.050	1.063		3.275	1.032		2.775	0.866	
Satisfacción con el Ambiente Social	3.892	0.765		3.925	0.907		3.900	0.754		3.850	0.651	
Ejecución Total	3.604	0.577		3.600	0.564		3.275	0.499		3.487	0.656	
Cantidad de Ejecución	3.567	0.578		3.575	0.591		3.675	0.494		3.525	0.550	
Calidad de Ejecución	3.625	0.594		3.625	0.582		3.725	0.499		3.525	0.697	

La hipótesis 2 anticipaba una relación negativa entre conflicto de roles y la ejecución en el trabajo (ejecución en la calidad y cantidad del trabajo realizado). Como podrá notarse, estas hipótesis recibieron apoyo. Todas las correlaciones en cuestión resultaron estadísticamente significativas a los niveles probabilísticos normalmente aceptados.

TABLA 2
CORRELACIONES ENTRE CONFLICTO DE ROLES Y
LAS DEMAS VARIABLES: A TRAVES DE TODOS
LOS NIVELES ORGANIZACIONALES Y
DENTRO DE CADA NIVEL

Variables	NIVEL ORGANIZACIONAL			
	Todos r	Bajo r	Intermedio r	Alto r
Satisfacción Total	-0.601**	-0.747**	-0.673**	-0.330
Satisfacción con la Paga	-0.283*	-0.551**	-0.394*	+0.097
Satisfacción con la Supervisión	-0.617**	-0.785**	-0.628**	-0.470*
Satisfacción con las Oportunidades de Crecimiento	-0.379**	-0.412*	-0.508*	-0.200
Satisfacción con el Ambiente Físico	-0.395**	-0.309	-0.468*	-0.336
Satisfacción con el Ambiente Social	-0.388**	-0.460*	-0.370	-0.363
Ejecución Total	-0.319**	-0.300	-0.414*	-0.218
Cantidad de la Ejecución	-0.296**	-0.264	-0.500*	-0.114
Calidad de la Ejecución	-0.317**	-0.314	-0.306	-0.306

* p. < .05

**p. < .01

En la tabla 3 aparecen los resultados de las pruebas Fisher Z que comparan las correlaciones entre cada par de nivel organizacional. Los datos que aparecen en esta tabla evalúan la tercera hipótesis planteada en la investigación. Esta expresaba que las correlaciones entre conflicto de roles y la ejecución y satisfacción en el trabajo serían mayor en los niveles organizacionales bajos que en los altos, reflejando diferencias significativas. En términos generales, esta hipótesis no recibió apoyo, ya que de un total de 27 pruebas estadísticas, solamente dos reflejaron diferencias significativas. Más específicamente, al comparar la correlación entre conflicto de roles y la satisfacción total en el trabajo del nivel organizacional alto con la del nivel organizacional bajo se observó una diferencia estadísticamente significativa. Lo propio ocurrió al comparar la correlación entre conflicto de roles y la satisfacción con la paga del nivel organizacional alto con la del nivel organizacional bajo. Estos hallazgos se ilustran en la Figura 2.

TABLA 3

**COMPARACION DE LAS PUNTUACIONES Z CORRESPONDIENTES
A LOS COEFICIENTES DE CORRELACION DE LOS DISTINTOS
NIVELES ORGANIZACIONALES A TRAVES DE LAS ESCALAS
CORRELACIONADAS CON CONFLICTO DE ROLES**

Variables	Niveles Organizacionales Comparados		
	Bajo- Intermedio Z	Bajo- Alto Z	Intermedio- Alto Z
Satisfacción Total	-.45	-1.84*	-1.39
Satisfacción con la Paga	-.58	-2.08**	-1.50
Satisfacción con la Supervisión	-.92	-1.60*	-.67
Satisfacción con las Oportunidades de Crecimiento	.006.37	-.68*	-1.05
Satisfacción con el Ambiente Físico	.006.55	-.08*	-.47
Satisfacción con el Ambiente Social	-.32	-.33*	-.01
Ejecución Total	-.38	-.25*	-.67
Cantidad de la Ejecución	-.81	-.45*	-1.26
Calidad de la Ejecución	-.03	-.03*	0

* p. < .02

**p. < .05

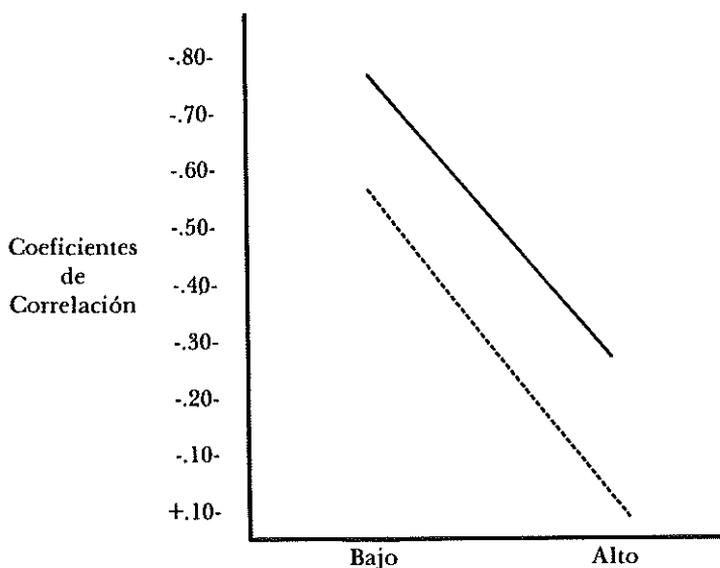
Discusión

Los resultados del estudio son consistentes con la visualización teórica expuesta por Katz y Kahn (1978) con relación al conflicto de roles y algunas de sus variables correlativas en el contexto organizacional. Además, coinciden con la mayoría de la evidencia empírica acumulada sobre este fenómeno.

Las primeras dos hipótesis evaluadas en esta investigación predecían una relación negativa entre conflicto de roles y la satisfacción y ejecución en el trabajo. Estas recibieron apoyo en el sentido que todas las correlaciones observadas resultaron estadísticamente significativas a los niveles probabilísticos normalmente aceptados.

De acuerdo a estos resultados, se puede establecer que los participantes en el estudio que percibieron su situación de trabajo como caracterizada por conflicto de roles, manifestaron un bajo grado de satisfacción y han tendido a rendir inadecuadamente. Estos hallazgos definen un problema concreto cuya solución debe contribuir significativamente a un mejor funcionamiento en las agencias de gobierno. Específicamente, se puede anticipar que la reducción de situaciones de conflicto de roles debe conducir a un mejor clima organizacional y a una mayor satisfacción y rendimiento de los trabajadores. Conviene señalar que existen técnicas de desarrollo

FIGURA 2



Representación gráfica de la diferencia en correlaciones (nivel bajo vs. nivel alto) entre las variables conflicto de roles y satisfacción general (—) y satisfacción con la paga (---)

organizacional orientadas hacia esta meta (Bennis, 1969; Beckhard, 1962; Ferrer-Pérez, 1980).

La tercera hipótesis evaluada en esta investigación predecía que la relación negativa que se esperaba entre las variables analizadas sería mayor en los niveles organizacionales bajos que en los altos. Dicha hipótesis no fue apoyada por los resultados, ya que de un total de 27 pruebas Z de Fischer, solamente dos reflejaron diferencias significativas. Por lo tanto, se concluyó que en el presente estudio el nivel organizacional no moderó la relación entre las variables investigadas.

Estos hallazgos sugieren que a través de todos los niveles organizacionales de la agencia estudiada, la percepción de conflicto de roles está igualmente relacionada a la insatisfacción y ejecución inadecuada. En otras palabras, contrario a lo encontrado en otros estudios (Schuller, 1975) en donde la relación entre estas variables se agudizó para los trabajadores del nivel organizacional más bajo, se encontró que tanto este tipo de trabajador como el del nivel organizacional alto manifestó insatisfacción y bajo rendimiento al percibir condiciones de trabajo caracterizadas por conflicto de roles.

En resumen, los resultados de este estudio señalan una marcada relación inversa entre el conflicto de roles percibidos y la satisfacción y ejecución de los trabajadores que participaron en el mismo. Curiosamente, dicha relación inversa se mantuvo constante a través de todos los niveles organizacionales. En otras palabras, el problema de conflicto de roles y sus posibles consecuencias negativas no es uno exclusivo de los trabajadores de bajo nivel organizacional, sino también de aquellos en las altas esferas organizacionales.

Referencias

- Bennis, W. G. *Organization Development: Values, Process and Technology*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Ferrer-Pérez, L. *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas, 1980.
- Glass, G.V. y Stanley, J.C. *Statistical Methods in Education and Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970.
- Hammer, C. y Tosi, H. L. Relationship of Role Conflict and Ambiguity to Job Involvement Measures. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 497-499.
- House, R.J. y Rizzo, J. R. Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, 7, 467-505.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R.P., Snoek, J. D. y Rosenthal, R. A. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
- Katz, D. y Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966 (Primera Edición).
- Katz, D. y Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1978 (Segunda Edición).
- Miles, R. H. An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 334-339.
- Schuller, R. S. Role Perceptions, Satisfaction and Performance: A Partial Reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 683-687.
- Schuller, R. S. A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-outcome Relationships. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 23, 268-291.