

Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral

Daniel Pinazo Calatayud*, Francisco Gracia Lerín y Virginia Carrero Planes

Universitat Jaume I, Castellón

Resumen: El presente trabajo analiza las diferencias en dos grupos de jóvenes europeos respecto a la evolución de sus desajustes de expectativas y la evolución de la relación de estos con respuestas proactivas de adaptación laboral. Ambos grupos de jóvenes son encuestados en dos momentos temporales. En el primer momento se encontraban trabajando entre 3 y 6 meses tras pertenecer a su primera organización laboral con un trabajo a tiempo completo. En el segundo momento había transcurrido un año tras el inicio de su experiencia laboral. El primer grupo de jóvenes se caracterizan por mantenerse en la misma organización en ambos momentos (N=853). Un segundo grupo se caracteriza por haber por encontrarse trabajando en una empresa diferente en el segundo momento de la encuesta. (N=257). Los resultados revelan la ruptura del proceso de socialización tras el cambio de organización, así como la participación interactiva del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación en el proceso de socialización organizacional. Las conclusiones aportan reflexiones sobre la importancia en el proceso de socialización del desajuste de expectativas en sentido positivo.

Palabras clave: proacción, socialización, adaptación laboral, desajuste de expectativas, cambio de organización

Title: Cross-lagged study of expectation mismatches and proactive work adaptation responses.

Abstract: This paper analyse the differences in the evolution of expectation mismatches linking with work proactive responses in new European employees. Together are interviewed over one and a half year period with two measurements. One group of employees (N=853) remained in the same organization at both points of measurement, whilst another group (N=257) had moved on to another organization at the second point of measurement. The results show the breaking socialization process after organizational change. In the other same the results suggest the interactive participation of expectation mismatches and adaptation proactive responses in the organizational socialization process. The conclusions enhance the debate in relation to the importance of the expectation mismatches in the organizational socialization process in the positive sense.

Key words: proactivity, socialization, work adaptation, expectation mismatches, organizational change.

Introducción

Los nuevos empleados tienen expectativas sobre la posibilidad de satisfacer determinados valores laborales. Cuando sus expectativas no coinciden con las satisfacción de los valores en el trabajo, surge el desajuste de expectativas. El objetivo del presente trabajo es estudiar la evolución del desajuste de expectativas de valores laborales en dos grupos de nuevos empleados que se inician en su primera experiencia laboral,

y la relación de esta evolución con respuestas proactivas de adaptación.

La importancia del ajuste de expectativas en el proceso de socialización se debe a que la no anticipación del ajuste esperado en la satisfacción de las expectativas, dificulta el ajuste en otros ámbitos de la relación, ya que, como Reichers (1987) explicó, los nuevos empleados llegan a ser socializados como consecuencia de su habilidad para explicar los sucesos sorprendentes y predecir las consecuencias de sus interacciones en el lugar de trabajo. Para lograr comprender como puede satisfacer las expectativas sobre valores laborales, el nuevo empleado necesita interactuar con su entorno laboral más inmediato. En este sentido Bauer y Green (1994) han destacado la importancia que tiene para los nuevos empleados, implicarse en actividades laborales que representen oportunida-

* **Dirección para correspondencia:** Daniel Pinazo Calatayud. Area de Psicología Social. Dpto. de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universitat Jaume I. Campus de la Ctra. de Borriol, s/n. Apartado de Correos 224. 12080 Castellón (España). E-mail: pinazo@psi.uji.es

des para aprender sobre sus nuevos roles y expectativas laborales, ya que de esta forma lograrán un mejor ajuste a la organización.

La investigación realizada entorno al desajuste de expectativas sobre valores laborales durante el proceso de socialización laboral, ha ofrecido datos empíricos sobre la naturaleza del encuentro de las expectativas en los primeros meses de la entrada en la organización, o la relación del desajuste de expectativas con la satisfacción laboral así como con el abandono voluntario de la organización, suponiendo que la socialización laboral transforma el desajuste de expectativas siguiendo una evolución dinámica. Pero son escasos los estudios que investiguen la naturaleza de esta evolución, considerando aspectos como las relaciones del desajuste de expectativas con respuestas de adaptación laboral (Louis, 1980; Nelson y Sutton, 1991; Wanous, Poland, Premack y Davis, 1992; Feij, Whitely, Peiró y Taris, 1995).

Cuando una persona se incorpora a una organización debe interactuar con un entorno social nuevo para él, la relevancia de la novedad que supone la experiencia laboral es mayor cuando se trata de la primera experiencia laboral (Nicholson, 1984). Las expectativas que tiene sobre el ambiente laboral y los valores laborales que puede satisfacer en él, pueden no coincidir con la realidad encontrada en el nuevo ambiente, ya que el nuevo empleado ha aprendido a realizar predicciones sobre sus expectativas en un ambiente social diferente. El desequilibrio entre el comportamiento del nuevo empleado, basado en sus expectativas sobre como satisfacer los valores laborales deseados, y el que demanda la organización, puede limitar las posibilidades de interacción entre ambos e inhibir el proceso de socialización (Wanous, 1980,1992). La adaptación puede explicar los esfuerzos del nuevo empleado por interactuar con su nuevo ambiente, elaborando respuestas que disminuyan la incertidumbre del desajuste de expectativas, situándolo en niveles que le permitan interactuar adecuadamente con el mismo. A estas respuestas las denominamos 'respuestas de adaptación', de un modo similar a como Ashford y Taylor (1990) denominan

acciones de adaptación a aquellas que la persona realiza para lograr el mejor ajuste entre sus ambientes y ellos mismos.

Las respuestas de adaptación pueden tomar la forma de un intento activo del nuevo empleado por interactuar con su entorno laboral. A estas respuestas se las ha denominado proactivas en sus diferentes funciones (Ashford y Cummings, 1983, 1985; Reichers, 1987; Major y Kozlowski, 1991; Morrison, 1993a,b,1985; Ashford y Black, 1996). El nuevo empleado puede aprender a elaborar el comportamiento interactivo adecuado con su ambiente a partir de las respuestas proactivas de adaptación (Reichers, 1987).

Las respuestas proactivas servirán al objetivo de transformar el desajuste del nuevo empleado, si éste ha sido capaz de anticipar las consecuencias sobre la interacción que tendrá la conducta proactiva que desarrolle. La anticipación sobre el resultado de la interacción implica un control cognitivo de la misma, que permite coordinar las relaciones sociales, lo cual es más probable conseguirlo cuando se ha aprendido a adoptar la perspectiva del otro (Reichers, 1987; Danziger, 1976), por lo que el sentido en que el nuevo empleado aprende a interactuar con su nuevo ambiente y se socializa, está relacionado con el éxito de la interacción surgida de la conducta proactiva, que de esta forma puede predecir la permanencia en la organización. Sin embargo, la interacción dinámica del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas no tiene que dar lugar necesariamente al ajuste. Dawis y Lofquist (1984) proponen que el desajuste puede tolerarse si no supera el umbral de desajuste insatisfactorio, mientras que Peiró y Prieto (1997) han elaborado la teoría del reto para explicar que quizás el desajuste permanente, percibido como una oportunidad de progreso continuo en el ambiente laboral, sea un factor adaptativo en la interacción con el ambiente laboral.

Teorías desarrolladas desde ámbitos de investigación diferentes han vinculado el desajuste de expectativas en sentido negativo con las respuestas proactivas (Louis, 1980; Nicholson, 1984; Dawis y Lofquist, 1984). Por su parte,

Reichers (1987) cree que las interacciones simbólicas facilitan y agilizan la socialización del nuevo empleado. La literatura, en este sentido, sugiere que el desajuste de expectativas en sentido negativo presiona al nuevo empleado a buscar respuestas de adaptación, entre las que se cuentan las respuestas proactivas. Pero la no permanencia en la organización también es un resultado del desajuste de expectativas en sentido negativo (Wanous, 1980,1992). En este sentido, Dawis y Lofquist (1984) creen que la permanencia en la organización de trabajo es un indicador de ajuste, lo que implica que la permanencia en la organización permite una evolución hacia un nivel tolerable de desajuste de las expectativas laborales, que para Louis (1980) solo se manifestaría como consecuencia del proceso de socialización, a partir de un mínimo de un año de permanencia en la organización. En general, los resultados de la investigación indican que el desajuste de expectativas adopta un tono menos negativo con el tiempo, surgiendo en determinados casos, según la naturaleza del desajuste, desajuste de expectativas en sentido positivo (Arnold, 1985; Arnold, 1989; Arnold, 1990; Arnold y Davey, 1992a,b). Los resultados de la investigación indican que cuando el nuevo empleado es capaz de anticipar el resultado de su socialización en términos del ajuste que puede conseguir en la experiencia laboral, es más probable que no permanezca en la organización laboral cuando prevee un desajuste negativo de expectativas en valores laborales importantes para él, siendo el cambio de organización una alternativa a la imposibilidad percibida de mejorar el nivel de desajuste de expectativas en la organización (Nauhgton, 1987; Nicholson, 1990; Pearson,1995). La teoría del reto expuesta por Peiró y Prieto (1997) sugiere que la anticipación de resultados deseados de socialización es más probable cuando el nuevo empleado percibe que las satisfacciones que ofrece la empresa superan sus expectativas y anticipa que puede trabajar para conseguir aún más de lo que ha obtenido.

El desajuste de expectativas sobre valores laborales es resultado de un proceso interactivo persona-organización que suscita respuestas

proactivas de adaptación, bien creando redes de relaciones con miembros de la organización, bien desarrollando actividades que permitan crear un sentido de control sobre el ambiente laboral. Las respuestas proactivas de adaptación, por su función sobre la comprensión del sentido de las experiencias laborales, estarán relacionadas tanto con el desajuste de expectativas en el momento de la entrada en la organización, como con la evolución del mismo, no necesariamente con el ajuste. Sin embargo la relación de las conductas proactivas con la evolución del desajuste, no se produciría en los nuevos empleados que han cambiado de organización, ya que no han cumplido la función de socializarlo. Considerando tres tipos de respuestas proactivas de adaptación: creación de redes de relaciones con compañeros, con supervisores, y desarrollo de actividades de control sobre el ambiente mejorando las habilidades laborales; estudiamos la relación de las respuestas proactivas de adaptación con el desajuste de expectativas sobre valores laborales cognitivos, comparamos las diferencias en esta relación entre nuevos empleados que permanecen año y medio en la misma organización en la que iniciaron su experiencia laboral y nuevos empleados que en el transcurso del tiempo han cambiado de empresa. Asimismo analizamos la evolución, en ambos grupos de jóvenes, del desajuste de expectativas sobre valores laborales cognitivos.

HIPÓTESIS 1: La evolución del desajuste de expectativas será similar en los jóvenes que permanecen y han cambiado de organización, en el sentido de que en ambos grupos de jóvenes las expectativas estarán significativamente menos desajustadas en T2 que en T1.

HIPÓTESIS 2: Las expectativas en T1 de los jóvenes que permanecen en T2 en la organización, mostrarán un nivel de desajuste positivo significativamente mayor que las expectativas en T1 de los jóvenes que no permanecen en T2 en la organización donde iniciaron su experiencia laboral

HIPÓTESIS 3: En los jóvenes que permanecen en la organización donde iniciaron su experiencia laboral, los desajustes de expectativas y respuestas proactivas de adaptación en T1, mantendrán relaciones significativas de interacción con el desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación en T2.

HIPÓTESIS 3a: se manifestará una relación significativa en sentido positivo entre el desajuste de expectativas en T1 en las respuestas proactivas de adaptación en T2.

HIPÓTESIS 3b: se manifestará una relación significativa en sentido positivo entre las respuestas proactivas en T1 y el desajuste de expectativas en T2

HIPÓTESIS 4: En los jóvenes que han cambiado de organización, las relaciones cruzadas entre los desajustes de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación en T1, con el desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación en T2, no serán significativas.

Método

La muestra la componen 1.110 jóvenes europeos que en el momento de la primera entrevista llevaban entre 3 y 6 meses en su primera experiencia laboral a tiempo completo (T1), en puestos de baja cualificación como trabajadores del metal o administrativos. Se realizó una segunda entrevista (T2) un año después de la primera (T1), momento en que diferenciamos entre aquellos jóvenes que se encontraban trabajando en la empresa en la que iniciaron su experiencia laboral (N=853), de aquellos que mantenían un empleo a tiempo completo, pero habían cambiado de empresa (N=257).

Desajuste de expectativas: En ambos momentos de medida se les pidió que completaran un cuestionario compuesto de 5 ítems, en el que debían comparar su empleo actual con las expectativas que tenían antes de comenzar a trabajar en él. Los cinco ítems sobre los que teni-

an que responder se referían a cinco valores laborales cognitivos, término utilizado por Elizur (1984) para referirse a aquellos valores del trabajo que representan resultados psicológicos, más bien que materiales o sociales: la autonomía en el trabajo, las oportunidades de aprender nuevas cosas, la variedad en el trabajo, las oportunidades de ascenso o promoción y el interés del trabajo. Las respuestas se hacían sobre una escala de cinco anclajes: 1 (mucho peor de lo que esperaba), 2 (peor de lo que esperaba), 3 (más o menos igual de lo que esperaba), 4 (mejor de lo que esperaba), 5 (mucho mejor de lo que esperaba).

Las respuestas a este cuestionario fueron transformadas en una puntuación compuesta a partir de los cinco valores que representan el factor 'desajuste de expectativas sobre valores laborales cognitivos', y cuya fiabilidad puede contemplarse en la Tabla 1.

Tabla 1: Fiabilidad (α de Cronbach) factor desajuste de expectativas

Desajuste de expectativas en T1 de los jóvenes que permanecen	0,7727
Desajuste de expectativas en T1 de los jóvenes que no permanecen	0,7656
Desajuste de expectativas en T2 de los jóvenes que permanecen	0,7228
Desajuste de expectativas en T1 de los jóvenes que no permanecen	0,6454

El ajuste está representado por la puntuación 3. Una puntuación por encima de 3 indica desajuste positivo de expectativas, mientras que una puntuación por debajo de 3 indica desajuste negativo de expectativas (Tabla 2).

Respuestas proactivas de adaptación: las medidas de proacción se han obtenido a partir de la escala elaborada por Bachman, O, Maley y Jhonston (1978) y el 'Career Strategy Inventory' de Penley y Gould (1981). Las respuestas a estas medidas se hacen en base a una escala de cinco anclajes, en la que al

nuevo empleado se le pregunta en qué medida ha realizado una serie de actividades para mejorar las oportunidades futuras de su carrera: 1 (nada), 2 (poco), 3 (nivel medio), 4 (bastante), 5 (mucho). Las medidas que reflejan respuestas proactivas son las siguientes:

Tabla 2: Descriptivos de los desajustes de expectativas sobre valores laborales cognitivos

	Permanecen		No permanecen	
	T1	T2	T1	T2
Frecuencia DJ. Negativo	197	182	74	46
Frecuencia Ajuste	95	79	16	24
Frecuencia DJ. Positivo	561	579	159	187
MEDIA	3,39	3,29	3,24	3,36
D.T.	0,751	0,719	0,77	0,68
TOTAL	853	853	249	257

- *creación de redes de relación con los supervisores:* medida mono-item: “desde que estoy trabajando aquí he procurado tener alguna conversación con mi supervisor sobre el entrenamiento y las tareas que podría hacer para desarrollar las destrezas que pueden favorecer mis oportunidades futuras de trabajo”.
- *control sobre el entorno laboral:* medida compuesta, formada por tres items: 1.- “he desarrollado habilidades que pueden ser necesarias en futuros puestos de trabajo”; 2.- “he practicado para mejorar mi experiencia en varias tareas de mi trabajo para aumentar mis conocimientos y destrezas”; 3.- he conseguido más conocimientos y destrezas en aquellas tareas que son esenciales en mi puesto de trabajo (Tabla 3)”.
- *creación de redes de relación con los compañeros:* una medida compuesta, de dos items: 1.- “he desarrollado una red de contactos o amistades con otros empleados para obtener información sobre como llevar a cabo mi trabajo o aclarar lo que esperan de

mí”; 2.- “he desarrollado una red de contactos o amistades con compañeros de trabajo u otras personas que pueden proporcionarme ayuda o consejos que mejorarán mis oportunidades de trabajo” (Tabla 3).

Tabla 3: Fiabilidad (α de Cronbach) factores respuestas proactivas de adaptación

CONTROL SOBRE EL ENTORNO LABORAL EN LOS JÓVENES QUE PERMANECEN EN T1	0'7078
CONTROL SOBRE EL ENTORNO LABORAL EN LOS JÓVENES QUE NO PERMANECEN EN T1	0'6897
CONTROL SOBRE EL ENTORNO LABORAL EN LOS JÓVENES QUE PERMANECEN EN T2	0'7299
CONTROL SOBRE EL ENTORNO LABORAL EN LOS JÓVENES QUE NO PERMANECEN EN T2	0'7023
CREACIÓN DE REDES DE RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS EN LOS JÓVENES QUE PERMANECEN EN T1	0'6811
CREACIÓN DE REDES DE RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS EN LOS JÓVENES QUE NO PERMANECEN EN T1	0'6805
CREACIÓN DE REDES DE RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS EN LOS JÓVENES QUE PERMANECEN EN T2	0'7810
CREACIÓN DE REDES DE RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS EN LOS JÓVENES QUE NO PERMANECEN EN T2	0'6689

Resultados

La primera hipótesis del presente trabajo compara la evolución del desajuste de expectativas de los jóvenes de la muestra entre T1 y T2, diferenciando entre los jóvenes que permanecen en la organización y aquellos que no permanecen. Para poner a prueba esta hipótesis hemos utilizado la técnica de análisis de comparación de medias para grupos apareados en cada uno de los dos grupos de jóvenes (Tabla 4). Los resultados obtenidos muestran diferencias entre ambos grupos de jóvenes. En la muestra de jóvenes que permanecen en la organización en los dos momentos de medida, los resultados indican que la media del desajuste cambia de T1 a T2 significativamente, en el sentido de que en T2 el desajuste evoluciona hacia niveles de menor desajuste positivo de expectativas.

Tabla 4: Comparación de medias entre el desajuste de expectativas en T1 y T2.

	PERMANECEN					NO PERMANECEN				
	Media T1	Media T2	t	g.l.	p	Media T1	Media T2	t	g.l.	p
DJ. Expectativas valores laborales	3,39	3,29	3,45	839	0,001	3,24	3,35	-1,73	248	0,085

Respecto a la muestra de jóvenes que han cambiado de organización en T2, los resultados indican una diferencia de medias entre T1 y T2 muy cercana al nivel convencional de significación (Tabla 4). La evolución temporal observada en esta muestra, indica que el desajuste de expectativas es mayor en sentido positivo en T2 que en T1.

La hipótesis 2 predecía un mayor desajuste de expectativas en T1 de los jóvenes que en T2 han cambiado de organización en comparación con el desajuste de expectativas de

los jóvenes que en T2 permanecen en la misma organización. Hemos puesto a prueba esta hipótesis mediante la técnica estadística de la comparación de medias entre grupos apareados (Tabla 5). Los resultados indican que existen diferencias significativas entre ambos grupos de jóvenes en su desajuste de expectativas. Son los jóvenes que han cambiado los que en T1 muestran un desajuste de expectativas significativamente mayor, en sentido positivo.

Tabla 5: Comparación de medias entre los jóvenes que permanecen y no permanecen en el desajuste de expectativas en T1.

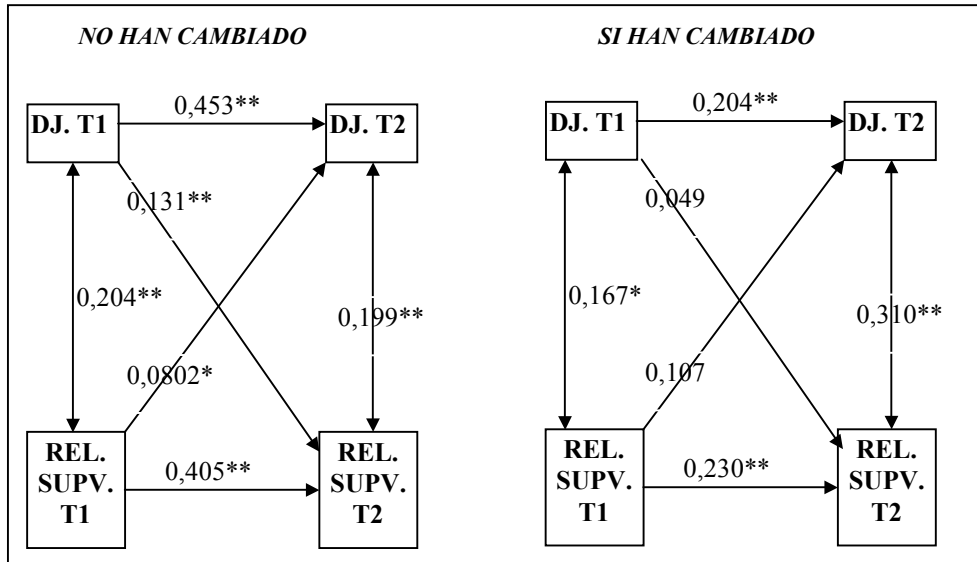
	T1				
	MEDIA PERMANECEN	MEDIA NO PERMANECEN	t	g.l.	p
DJ. Expectativas Valores laborales	3,39	3,25	2,65	1.087	0,008

Las hipótesis 3 y 4 han sido puestas a prueba mediante análisis cruzados de correlación bivariada, entre el desajuste de expectativas y cada una de las variables de respuestas proactivas de adaptación. Los resultados indican correlaciones diferenciadas según se trate del grupo de jóvenes que en T2 han cambiado de organización, y el grupo de jóvenes que permanece.

El análisis de correlación del desajuste de expectativas con la creación de redes de rela-

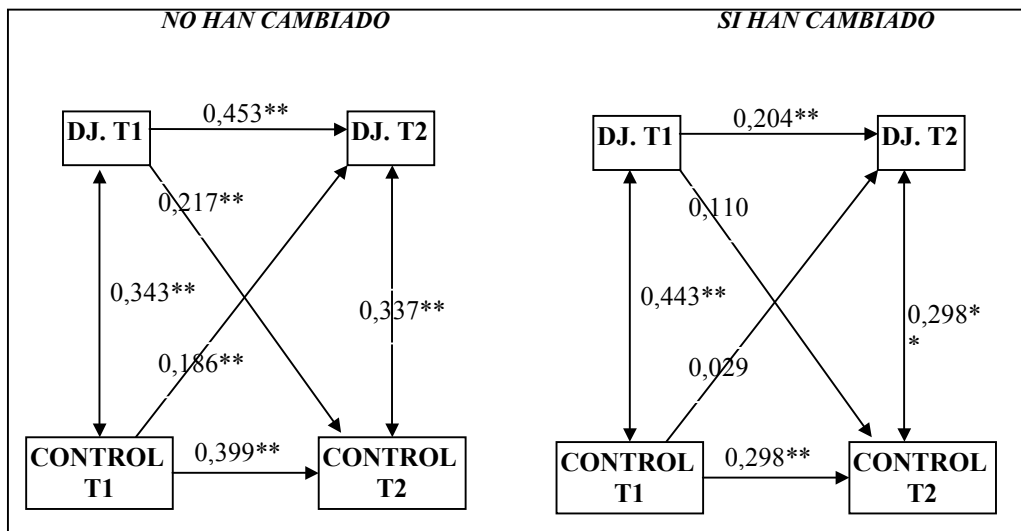
ción con los supervisores (Tabla 6) indica que, en los jóvenes que no han cambiado, las correlaciones cruzadas entre ambas variables son significativas tanto transversalmente como longitudinalmente. Sin embargo en los jóvenes que no permanecen las correlaciones cruzadas entre el desajuste de expectativas y la creación de redes de relación con los supervisores, no muestran estadísticos significativos.

Tabla 6: Análisis temporal cruzado entre el desajuste de expectativas y creación de redes de relación con los supervisores.



* p<=0'05
 ** p<= 0'001

Tabla 7: Análisis temporal cruzado entre el desajuste de expectativas y control del entorno laboral.



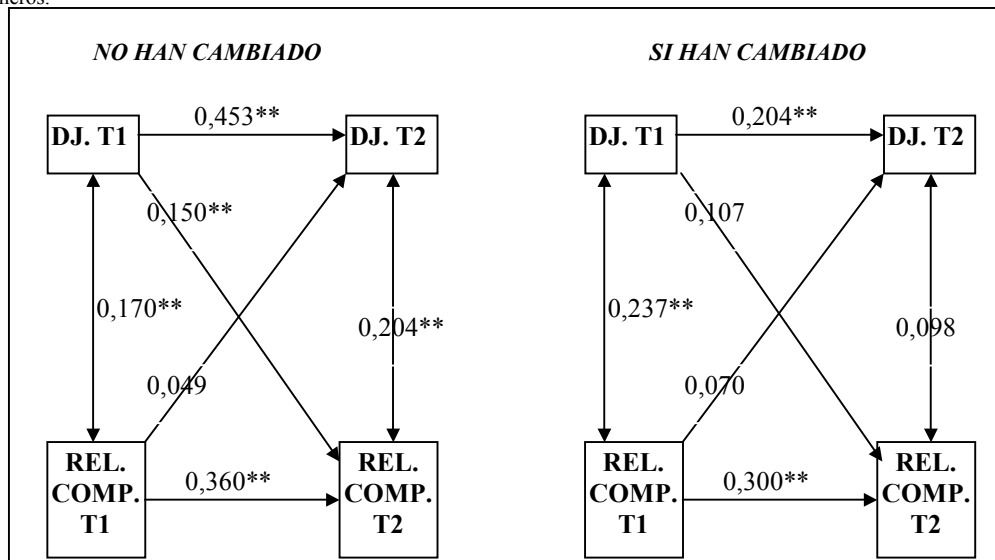
* p<=0'05
 ** p<= 0'001

El análisis de correlación del desajuste de expectativas con la variable control sobre el entorno laboral (Tabla 7) indica que, en los jóvenes que no han cambiado, las correlaciones cruzadas entre ambas variables son significativas tanto transversal como longitudinalmente. Sin embargo en los jóvenes que no permanecen las correlaciones cruzadas entre el desajuste de expectativas y el control del entorno laboral, no muestran estadísticos significativos

El análisis de correlación del desajuste de expectativas con la variable 'creación de re-

des de relación con los compañeros' (Tabla 8) indica que, en los jóvenes que no han cambiado, las correlaciones cruzadas entre ambas variables son significativas tanto transversal como longitudinalmente, excepto la relación cruzada entre la variable relaciones con los compañeros en T1 y la variable desajuste de expectativas en T2, que no resulta significativa. Nuevamente, en los jóvenes que no permanecen las correlaciones cruzadas entre el desajuste de expectativas y la creación de redes de relación con los compañeros, no muestran estadísticos significativos

Tabla 8: Análisis temporal cruzado entre el desajuste de expectativas y creación de redes de relación con los compañeros.



* $p \leq 0,05$
 ** $p \leq 0,001$

Discusión y conclusiones

El objetivo del presente trabajo es estudiar la evolución del desajuste de expectativas sobre valores laborales cognitivos en dos grupos de jóvenes que inician su experiencia laboral a

tiempo completo, así como analizar la relación de esta evolución con respuestas proactivas de adaptación laboral. Uno de los grupos de jóvenes se caracteriza por permanecer en la misma organización en ambos momentos de medida, mientras que el segundo grupo

se caracteriza por estar trabajando, en T2, en una empresa distinta a la que iniciaron su experiencia en T1. .

Los resultados obtenidos, en primer lugar, apoyan parcialmente la primera hipótesis 1 de nuestro estudio, que preveía una tendencia de la evolución temporal de las expectativas hacia un menor desajuste. El desajuste de expectativas de los nuevos empleados que permanecen en la organización durante los dos momentos de medida (un año y medio aproximadamente), muestran un cambio significativo de la media del desajuste de expectativa, y lo hacen en el sentido de reducir el nivel del desajuste percibido de sus expectativas, siguiendo una evolución similar a la descrita por diferentes estudios sobre el encuentro de expectativas en sentido negativo (Wanous, 1977; Arnold y Davey, 1989; Nicholson y Arnold, 1990). Sin embargo, los nuevos empleados que en el segundo momento de medida se encontraban en una organización distinta a la de origen, también habían sufrido un cambio, pero en un sentido diferente, ya que estos jóvenes tienden a variar el nivel medio de sus expectativas en el sentido de ampliar la percepción de su desajuste en sentido positivo. Es de destacar que en ambos grupos, la media del desajuste de expectativas se manifiesta en sentido positivo, es decir perciben recibir más de lo esperado.

La evolución hacia la reducción del desajuste de expectativas en sentido positivo de los jóvenes que permanecieron en la organización podría ser interpretada como una evolución hacia un equilibrio con la organización y por lo tanto como un síntoma de que la socialización avanza desde el punto de vista del ajuste de expectativas laborales (Louis, 1980; Dawis y Lofquist, 1984).

Los jóvenes que no han permanecido también reflejan en sus puntuaciones desajuste de expectativas en sentido positivo en T1. Quizás los jóvenes que inician la experiencia laboral anticipen el nivel de encuentro de sus expectativas que van a poder satisfacer si

mantienen la relación con la organización, tal y como hipotetizaba Naughton (1987). De esta forma, los nuevos empleados que cambiaron de organización serían aquellos que aún percibiendo una satisfacción positiva de sus desajustes, valoraron ésta como insuficiente y sobre todo previeron una evolución de la misma aún peor. Naughton (1987) explicaba en términos parecidos el abandono de la organización de las enfermeras de su estudio, pero en su caso el cambio de organización estaba relacionado con las diferencias en la experiencia laboral anterior, que en nuestro estudio es la misma para todos los nuevos empleados. La teoría del reto (Peiró y Prieto, 1997), por su parte, explica que los nuevos empleados desearán permanecer en una organización donde puedan percibir que progresan en sus expectativas de desarrollo de carrera, es decir que perciben que siempre pueden conseguir más de la organización de lo que actualmente ésta les ofrece, siendo factores situacionales y de personalidad y no de experiencia laboral previa, los que permitan explicar las diferencias en la anticipación del encuentro de expectativas en una determinada organización. Los resultados permiten explicar y matizar esta teoría, en el sentido de que los nuevos empleados exigirán mayores posibilidades de progreso durante el inicio de la experiencia laboral, en las experiencias en las que la socialización no ha vinculado afectivamente a los nuevos empleados con la organización. De esta forma los nuevos empleados permanecen en la organización o cambian de organización, debido a una anticipación de las posibilidades de desarrollo de carrera, resultado de la interacción con la organización. La disminución del desajuste de expectativas en T2 de los nuevos empleados que permanecen refleja un mayor ajuste con la realidad encontrada, supuestamente debido a que ha sido descontada la información errónea del comienzo de la experiencia.

La hipótesis 2 de nuestro estudio ha sido confirmada por los resultados, ya que los jóvenes

que permanecen muestran niveles de desajuste positivo significativamente mayores en T1 que los jóvenes que no permanecen. Estos resultados apoyan los estudios que sugerían la importancia de iniciar la experiencia laboral en un sentido positivo para el nuevo empleado, en un ambiente en el que pueda anticipar la posibilidad de mejorar la satisfacción de sus expectativas (Nauhgton, 1987; Nicholson, 1990; Pearson, 1995; Peiró y Prieto, 1997).

Los resultados ofrecen indicios indirectos de que el cambio de organización es una respuesta interactiva ante niveles de desajuste insatisfactorios, independientes del origen de la decisión de no permanecer en la organización, ya que la relación entre el nuevo empleado y la organización es interactiva y por lo tanto los resultados de esa interacción no pueden interpretarse en un sentido unilateral. La comparación entre la evolución de los nuevos empleados que permanecen y los que han cambiado de organización, sugiere que la permanencia en la organización está relacionada con el desajuste de expectativas en sentido positivo, y que niveles bajos del mismo están relacionados con el cambio de organización, mientras que la permanencia en la organización exigiría niveles más altos de desajuste positivo de expectativas. Asimismo, el cambio de organización resulta ser una respuesta adecuada para iniciar una nueva experiencia laboral con niveles de desajuste positivo de expectativas mayores a los percibidos en la experiencia anterior, desde los que se pueda anticipar cómo la proacción puede llevar a una permanencia satisfactoria en la organización.

El cambio de organización, además, parece una respuesta interactiva que implica romper el proceso de socialización iniciado en la organización. Los nuevos empleados que continúan su socialización en la organización evolucionan en la percepción de sus desajustes de forma opuesta a los que rompen ese proceso. Estos resultados sugieren que el des-

ajuste de expectativas no sólo está relacionado con la socialización organizacional sino que afecta a la socialización laboral de los jóvenes. Estos buscan experiencias laborales con niveles de encuentro de sus expectativas que les permitan un sentido de progreso y optimismo en su desarrollo laboral, y el cambio de organización cumple una función adaptativa en éste sentido.

La ruptura con el proceso de ajuste organizacional de las expectativas queda de manifiesto al observar los resultados relativos a la interrelación entre el desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación. Estos resultados apoyan las hipótesis 3 y 4 del presente trabajo. La hipótesis 3 predecía la relación significativa cruzada entre el desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de T1 a T2, para los nuevos empleados que permanecen en la organización de origen. Los resultados confirman estas relaciones, confirmando el planteamiento teórico elaborado por Peiró y Prieto (1997) desde la teoría del reto en el sentido de que a mayor anticipación de las experiencias de la organización son más satisfactorias de lo esperado más esfuerzo tenderá a hacer el joven por aumentar la satisfacción positiva de sus expectativas laborales.

La hipótesis 4 predecía la relación no significativa cruzada entre las mismas variables y momentos temporales, para los nuevos empleados que no permanecen, cumpliéndose también aquí los pronósticos. En ambos grupos de jóvenes se observa la significativa interacción de la percepción del encuentro de las expectativas con la frecuencia con que proactúan con su entorno, confirmando la literatura que relaciona el proceso de ajuste a la organización con las respuestas proactivas de adaptación (Louis, 1980; Nelson y Sutton, 1991; Ahford y Black, 1996; Feij et al., 1995; Saks y Ashforth, 1997). Por otra parte, las relaciones cruzadas de T1 con T2 entre ambas variables no son significativas en el grupo de jóvenes que cambian de organización, lo cual

confirma la ruptura del proceso de socialización provocada por el cambio de organización.

Los nuevos empleados que han permanecido en la misma organización, han evolucionado en sus desajustes interactivamente con sus respuestas proactivas, de forma que lo que sucedió en el momento del encuentro con la organización influye en su experiencia laboral mientras ésta se desarrolla en la misma empresa. Como Reichers (1987) sugiere, estos resultados indican que al menos, las respuestas proactivas participan en la evolución de los desajustes de expectativas futuros, mientras el joven continúa su proceso de socialización en la organización en la que proactúa.

La relación descrita, sin embargo, no es general, ya que las respuestas de creación de redes con los compañeros en el momento del encuentro, no influye en la evolución de la percepción del desajuste un año después. Creemos que la respuesta de buscar interacciones con los compañeros tiene una función de apoyo social vinculada con el ajuste social (Major y Kozłowski, 1991), interactuando en este sentido con la percepción del desajuste en un momento de la socialización sin participar en la evolución del desajuste de expectativas sobre metas cognitivas. De esta forma, las conductas proactivas aparecen como respuestas interactivas vinculadas con el proceso de ajuste y socialización organizacional, pero desvinculadas del proceso de ajuste y socialización laboral.

Los resultados apoyan las tesis de que las respuestas proactivas de adaptación partici-

pan en la comprensión de las experiencias de la organización, concretamente de las expectativas y su nivel de encuentro. Pero también apoyan la tesis de que si el joven anticipa que no podrá lograr el nivel de desajuste deseado, no permanecerá en la organización. Entonces las respuestas proactivas y el desajuste no evolucionan interactivamente, ya que el nuevo empleado o la organización han comprendido que la respuesta más adecuada es la no permanencia en la organización.

Los resultados sugieren que la socialización de las personas que permanecen en una misma organización durante su experiencia laboral posee características diferentes a aquellas que no terminan su socialización en una organización e inician nuevas experiencias de socialización. El estudio muestra que las respuestas proactivas de socialización participan en la evolución de los desajustes de expectativas mientras el nuevo empleado permanece en la organización. El trabajo también ofrece indicios de que el desajuste positivo de expectativas también tiene consecuencias sobre la socialización, que han sido poco estudiadas. La investigación futura debería insistir en los estudios longitudinales para comprender la dinámica del proceso de socialización, tener en cuenta y diferenciar entre el desajuste en sentido positivo y el desajuste en sentido negativo, y extender estos estudios a personas que rompen su proceso de socialización en una organización para iniciarlo en otra, y comparar el inicio de la nueva socialización con lo que sucede en aquellos empleados que permanecen mucho tiempo en una misma organización laboral.

Referencias

- Arnold, J. (1985). Tales of the unexpected: surprises experienced by graduates in the early months of employment. *British Journal of Guidance and Counselling*, 13, 308-318.
- Arnold, J. (1989). Career decidedness and psychological well-being: a two-cohort longitudinal study of undergraduate students and recent graduates. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 163-176.
- Arnold, J. (1990). From education to job markets. In S. Fisher and C.L. Cooper (Eds). *On the Move: the Psychology of Change and Transition* (Cap. 12, 207-230). New York: Wiley.

- Arnold, J. y Davey, M.K. (1994a). Evaluating graduate development: key findings from the graduate development project. *Leadership & Organization Development Journal*, 15, 9-15.
- Arnold, J. y Davey, M.K. (1994b). Graduate experiences of organizational career management. *The International Journal of Career Management*, 6, 14-18.
- Ashford, S.J. y Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S.J. y Cummings, J.L. (1983). Feedback as an individual resource: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S.J. y Cummings, J.L. (1985). Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Ashford, S.J. y Taylor, M.S. (1990). Adaptation to work transitions: an integrative approach. In G.R. Ferris y K.M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol 8, pp. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bauer, T.N. y Green, S.G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.
- Bachman, P., O'Maley, P y Johnston, J. (1978). *Adolescence to adult change stability in the lives of young men*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Danziger, K. (1976). *Interpersonal communication*. New York: Pergamon.
- Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.
- Feij, J.A., Whitely, W.T., Peiró, J.M. y Taris, T.W. (1995). The development of career enhancing strategies and content innovation: a longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 231-256.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251
- Major, D.A. y Kozlowski, S.W.J. (1991). Organizational socialization: the effects of supervisor, coworker and newcomer proaction. Paper presented at the "Sixth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology", St. Louis, Missouri.
- 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. (1993b). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E.W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9, 131-155.
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1987). *The meaning of working*. New York: Academic Press.
- Naughton, T.J. (1987). Effect of experience on adjustment to a new job situation. *Psychological Reports*, 60, 1267-1272.
- Nelson, D.L. y Sutton, C.D. (1991). The relationship between newcomer expectations of job stressors and adjustment to the new job. *Work & Stress*, 5, 241-251.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Pearson, C.A.L. (1995). The turnover process in organizations: an exploration of the role of met-unmet expectations. *Human Relations*, 48, 405-419.
- Peiró, J.M. y Prieto, F. (1997). Factores explicativos de la inserción y las condiciones laborales de los jóvenes. En García, Palafox, Peiró y Prieto, *Capital humano. La inserción laboral de los jóvenes en la Comunidad Valenciana* (cap. 9, pp. 218-221). Valencia: Fundació Bancaixa.
- Penley, L. y Gould, S. (1981). Measuring career strategies: psychometric characteristics of the career strategies inventory. *Center for Studies in Business and Human Resources*, San Antonio.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Sarchielli, G. (1985). Some remarks on the process of occupational socialization. Paper presented at the: "North-West European Conference on the Psychology of Work and Organization", Aachen, April.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: recruitment, selection and socialization newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: recruitment, orientation and socialization newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley (Second Edition).
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L. y Davis, K.S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.

(Art. recibido: 29-10-1999, aceptado: 2-4-2001)