

TEMA 7

AJUSTAMENT PERSONA-TREBALL

PSICOLOGIA DEL TREBALL

GRAU EN RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Dept. de Psicologia Social.

TEMA 7

AJUSTAMENT PERSONA-TREBALL

1. Introducció
2. Components de l'ajustament persona-treball
3. Perspectiva de l'estrès laboral
 - 3.1. Model d'estrès de l'Escola de Michigan
4. Perspectiva vocacional
 - 4.1. Teoria de l'ajustament laboral de la Universitat de Minnesota
5. Perspectiva de la motivació i satisfacció laboral
6. Altres aportacions
 - 6.1. Ajustament individu-organització
 - 6.2. Selecció, assignació i classificació
 - 6.3. Formació i entrenament
 - 6.4. Acompliment i rendiment
 - 6.5. Innovació tecnològica
7. Ajustament persona-treball com adaptació contínua als canvis (enfocament del desenvolupament).

1. INTRODUCCIÓ

L'anàlisi de l'ajustament de la persona al seu entorn laboral i les conseqüències que aquest ajustament té sobre els resultats personals i organitzacionals representa un dels aspectes centrals que s'han de tenir en compte a l'hora d'explicar la integració entre els objectius personals i els de l'organització, així com l'adquisició d'habilitats i coneixements necessaris per diagnosticar els principals problemes derivats de les relacions humanes a l'empresa.

El tema de l'ajustament entre les característiques de la persona i les del lloc de treball està molt relacionat amb la motivació, la satisfacció laboral, l'estrès, la selecció de personal i l'orientació vocacional.

Quan un lloc de treball es queda vacant en una organització, s'intenta trobar el candidat que millor s'ajuste a les característiques que el configuren i descriuen. Per a això, cal descriure'n les funcions i les tasques, els rols associats, així com les habilitats, aptituds i característiques que necessitarà la persona que l'haurà d'exercir. Com millor siga l'ajustament entre tots dos, major serà el rendiment assolit, la motivació per exercir-lo i la satisfacció experimentada per la persona. En altres temes es veu com un mal ajustament entre les característiques i les habilitats de la persona i els requisits del lloc de treball pot ocasionar fatiga, estrès, desmotivació i insatisfacció.

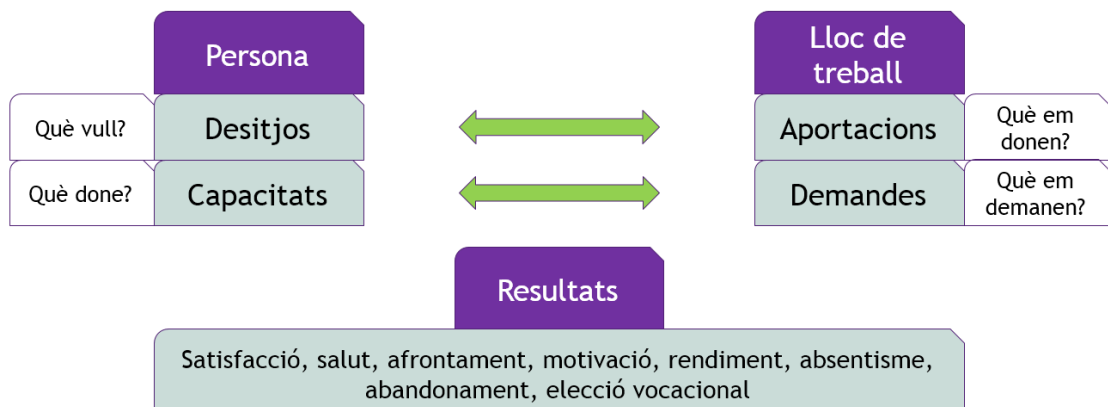
2. COMPONENTS DE L'AJUSTAMENT PERSONA-TREBALL

La consideració de l'ajustament persona-entorn laboral contempla tres conjunts diferenciats d'aspectes: la persona, el lloc de treball i els resultats. En cada un d'ells podem distingir-hi diversos elements i diversos nivells de relacions.

En la PERSONA, hi destaquem dos elements: els desitjos (necessitats, metes, valors, interessos, preferències) i les capacitats o recursos (aptituds, experiència i educació).

Al LLOC hi hauria altres dos components: les aportacions (característiques ocupacionals, característiques de l'empresa i característiques del lloc de treball) i les demandes o requisits (càrrega de treball i requisits de rendiment).

I pel que fa als RESULTATS, tindríem: la satisfacció laboral, la salut física i psicològica, les estratègies d'adaptació i afrontament, la motivació, el rendiment o productivitat, l'absentisme, l'abandonament de l'empresa i l'elecció vocacional.



En suma, podem observar que l'ajustament persona-entorn laboral es caracteritza per la influència conjunta de diversos resultats personals i organitzacionals. Aquesta influència té en compte dues formes bàsiques d'ajustament: una que implica la correspondència entre els desitjos de l'empleat i les aportacions del lloc per cobrir aquests desitjos i una altra que implica la correspondència entre les demandes del lloc i els recursos personals (coneixements i habilitats) per cobrir aquestes demandes.

1) La primera d'elles està relacionada amb la satisfacció i motivació experimentada per la persona com a resultat d'aconseguir l'ajustament entre els seus desitjos, necessitats, metes, interessos o preferències i les aportacions que el lloc de treball li ofereix, i també com d'atractives li resulten les seues característiques. Entre aquestes aportacions estarien la paga, la participació en la presa de decisions, la claredat de les seues funcions, així com la varietat i autonomia que li ofereix el seu treball.

2) El segon tipus d'ajustament està relacionat amb l'estrès que es pot experimentar en el lloc de treball i amb la influència que les capacitats de la persona, si són adequades a les demandes del lloc, poden tenir sobre el rendiment assolit.

No obstant això, no cal considerar els efectes que les característiques de la persona i les del lloc tenen sobre diferents resultats laborals de forma aïllada, sinó que cal tenir en compte que aquests efectes poden combinar-se, sumar-se o multiplicar-se, però que tots dos de manera conjunta incideixen sobre els resultats. I que al seu torn, els resultats obtinguts influeixen i poden modificar les característiques de la persona i les del lloc.

3. PERSPECTIVA DE L'ESTRÈS LABORAL

Una de les conseqüències negatives que pot produir un mal ajustament és l'aparició de l'estrès laboral. En l'àrea de l'estrès laboral hi ha múltiples aproximacions al tema que ens ocupa. En d'una d'elles es manté que els desajustos que les persones experimenten en el seu treball constitueixen la clau per explicar-hi el procés de l'estrès. Es tracta de l'enfocament anomenat 'interaccionista, transaccional o l'ajustament persona-ambient' (Edwards i Cooper, 1990; Peiró, 1993).

Com a apunts distintius de l'aproximació interaccionista o de l'ajustament persona-ambient, podem assenyalar-ne els següents: a) l'estrès es produeix arran dels desajustos existents entre les característiques de la persona i el seu ambient laboral; b) el tipus de discrepàncies que donen lloc a l'estrès són de naturalesa fonamentalment percebuda o subjectiva, i té menor rellevància el pla objectiu; c) s'emfatitza la importància per a la persona d'estar ajustat o de fer front a una situació de desajust i, finalment, d) s'hi consideren bàsicament les conseqüències que els desajustos tenen sobre la salut i el benestar personal, enfront d'altres aspectes com l'acompliment.

3.1. Model d'estrès de l'Escola de Michigan.

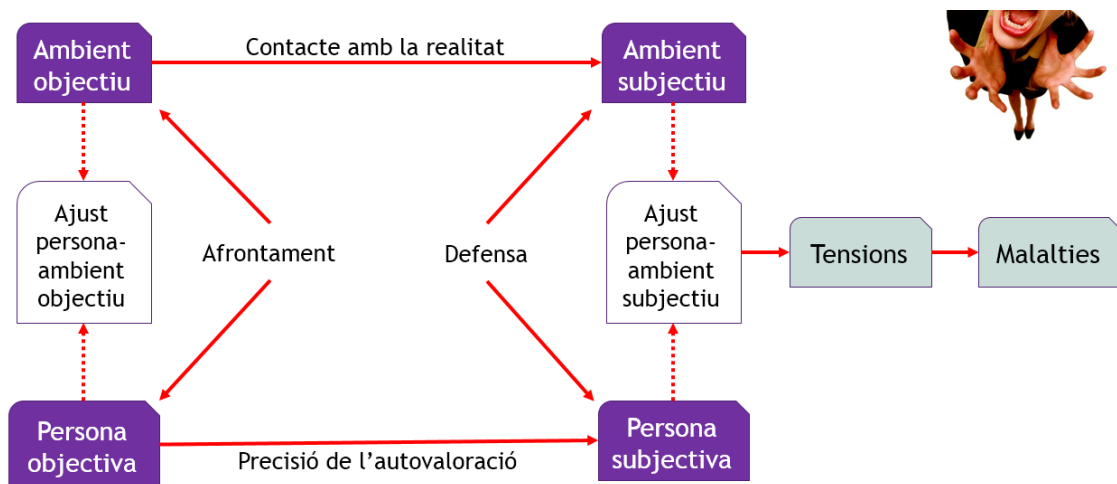
El model formulat pels investigadors de l'Institut d'Investigació Social de la Universitat de Michigan, anomenat 'Escola de Michigan' (vegeu la gràfica

French, Rodgers i Cobb, 1974; Harrison, 1978; French, Caplan i Harrison, 1982; Caplan 1987;) planteja que l'estrès es produeix com la manca d'ajustament entre les necessitats de la persona i els recursos de l'ambient per satisfer-lo, i entre les demandes de l'ambient i les habilitats de l'individu per afrontar-les.

Hi ha una relació de dependència entre la dimensió habilitats-demandes i la dimensió necessitats-recursos. Els desajustos en habilitats-demandes només són rellevants quan produeixen una limitació en el subjecte per aconseguir les seues metes; és a dir, quan al seu torn causen un desajust en la dimensió necessitats-recursos, la qual cosa pot tenir lloc en dues circumstàncies: a) quan obtenir els recursos que satisfan les necessitats és contingent al compliment de les demandes i b) quan les demandes han estat internalitzades com un valor.

Els elements estructurals del model són (figura 1): l'ambient objectiu, pel que fa al que existeix independentment de la percepció que la persona tinga d'ell; l'ambient subjectiu, que es refereix a l'ambient tal com la persona el percep i informa d'ell; la persona objectiva, que es refereix a la persona com és realment i, finalment, la persona subjectiva, que es refereix a l'autoconcepte. En posar en correspondència aquests elements es pot conèixer l'ajustament objectiu (persona objectiva i ambient objectiu), l'ajustament subjectiu (persona subjectiva i ambient subjectiu), el contacte amb la realitat (ambient objectiu i subjectiu) i la precisió de l'autoavaluació (persona objectiva i subjectiva).

Figura 1- Procés de l'estrès (Harrison, 1978).



El procés d'estrès s'inicia a partir de l'existència d'un desajust percebut, no com a resultat del desajust objectiu. A conseqüència d'aquest desajust, la persona pot experimentar diverses tensions de caràcter psicològic (insatisfacció laboral, ansietat, insomni i altres problemes similars), fisiològic (elevació de la pressió sanguínia o de la taxa de colesterol) i conductual (augment del consum de tabac, menjar o visites freqüents a la consulta del metge). Al seu torn, si les experiències de tensió són perllongades, poden causar diferents tipus de malaltia física (problemes cardíacs o úlceres) i mental (depressió crònica).

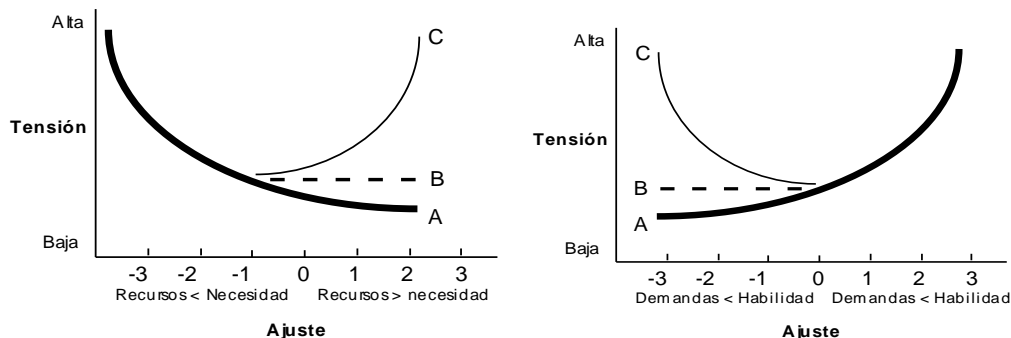
Es consideren dos mecanismes de retroalimentació la funció dels quals és resoldre els desajustos: l'afrontament i els mecanismes de defensa. L'afrontament implica una actuació de l'individu per canviar objectivament l'ambient (mestratge sobre l'entorn) o a si mateix (adaptació). Els mecanismes

de defensa són processos mentals amb els quals l'individu modifica o distorsiona la seua percepció de l'entorn i de si mateix per reduir la tensió que li provoca el desajust.

El model planteja diversos tipus de relacions funcionals ajustament-conseqüències (figures 2 i 3). D'una banda, si els recursos que proporciona l'ambient són inferiors a les necessitats de la persona o si l'ambient presenta demandes per sobre de les habilitats de la persona, hi ha un augment gradual de la tensió i de les conductes d'afrontament i defensa en què els desajustos es fan grans. D'altra banda, si els recursos que proporciona l'ambient són superiors a les necessitats de la persona o si l'ambient presenta demandes per sota de les habilitats de la persona, la relació pot adoptar tres formes:

- Lineal (línia A): si l'excés de recursos per a una necessitat pot servir per satisfer altres necessitats (els diners poden cobrir la necessitat de seguretat, de poder, etc.) o si l'excés d'habilitat proporciona recursos per a alguna necessitat (temps per parlar o ajudar els companys -necessitat d'afiliació-).
- Asimptòtica (línia B): si l'excés de recursos no és intercanviable entre necessitats (més oportunitats per a l'autodesenvolupament de les que pot utilitzar) o si l'excés d'habilitats no és un mitjà per satisfer alguna necessitat (més coneixements d'idiomes dels que són necessaris per al treball).
- Forma de U (línia C): si l'excés de recursos per a una necessitat implica la manca de recursos per a altres necessitats (les condicions que afavoreixen la intimitat poden limitar els contactes interpersonals) o si l'excés d'habilitats suposa una disminució en els recursos per a altres necessitats (no fer servir les pròpies habilitats pot frustrar la necessitat d'autorealització).

Figura 2.- Dimensió necessitats-recursos. Figura 3.- Dimensió habilitats-demandes.



Les tres funcions anteriors són les corbes bàsiques que s'han utilitzat per investigar les relacions entre l'ajustament dels empleats i els seus nivells de tensió o malestar, i tenen importància tant teòrica com metodològica.

Els resultats dels principals estudis que han analitzat el model i les seues implicacions es poden trobar en els treballs de French, Rodgers i Cobb (1974), Harrison (1978), French, Caplan i Harrison, (1982 i Caplan (1987), o Brien (1986), Warr (1987) i Edwards (1991). En general, hi ha evidència suficient per donar suport a bona part de les relacions postulades.

4. PERSPECTIVA VOCACIONAL

Des de la perspectiva vocacional es proposa que una persona tindrà èxit en la seua ocupació i n'estarà satisfeta si les seues habilitats, interessos i trets de personalitat s'ajusten als requeriments, recompenses i relacions interpersonals del seu ambient de treball (Gottfredson i Holland, 1990).

La idea de l'ajustament entre la persona i el seu treball és un tema central en la psicologia vocacional i de l'orientació (Osipow, 1987; Heskett, McLauchlan i Gardner, 1992) i encara que són diverses les teories vocacionals que recullen l'ajustament en els seus plantejaments, la teoria de l'ajustament laboral de la Universitat de Minnesota (Lofquist i Dawis, 1969; Dawis i Lofquist, 1984; Lofquist i Dawis, 1991; Dawis i Lofquist, 1993) n'és probablement una de les teories més emblemàtiques.

4.1. Teoria de l'ajustament laboral de la Universitat de Minnesota

La teoria de l'ajustament laboral defineix l'ajustament com el procés continu i dinàmic pel qual l'individu busca assolir i mantenir la correspondència amb el seu ambient de treball. El concepte bàsic és la correspondència persona-ambient i té una base motivacional. La correspondència es manifesta al llarg de dues dimensions: habilitats personals vs. requeriments del treball i valors de l'individu vs. reforços ambientals (figura 4). L'ajustament en aquestes dimensions es tradueix en satisfactorietat o l'exercici eficaç i satisfacció, que, al seu torn, són els determinants de la permanència al treball o el seu abandonament. Proposa també que la satisfacció modula l'efecte de la correspondència entre habilitats i requeriments sobre la satisfactorietat i que la satisfactorietat modula l'efecte de la correspondència entre necessitats i reforços sobre la satisfacció.

El procés d'adaptació depèn de les característiques que defineixen l'estil d'ajustament: flexibilitat, activitat, reactivitat i perseverança (figura 5). La flexibilitat és el grau de desajust que una persona pot tolerar o la magnitud de desajust que l'individu suporta sense actuar per resoldre'l. Una vegada superat el llindar de flexibilitat o tolerància, l'individu intenta introduir canvis per aconseguir un millor ajustament. Hi ha dues formes bàsiques d'intervenció: l'activitat, quan la resposta per resoldre els desajustos es dirigeix a canviar l'ambient, i la reactivitat, quan la resposta es dirigeix a canviar alguna cosa de si mateix. Finalment, la perseverança és el temps que una persona és capaç de mantenir-se intentant mitigar els desajustos. Transcorregut aquest límit sense aconseguir un ajustament acceptable, l'individu abandona aquest ambient.

Figura 4.- Teoria de l'ajustament laboral (Dawis i Lofquist, 1984).

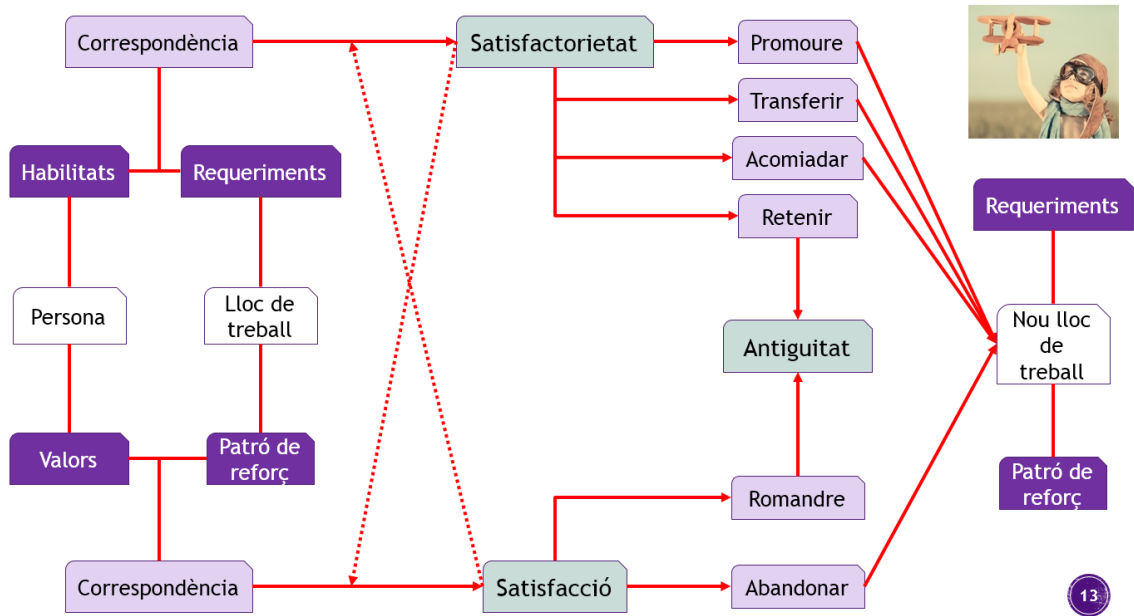
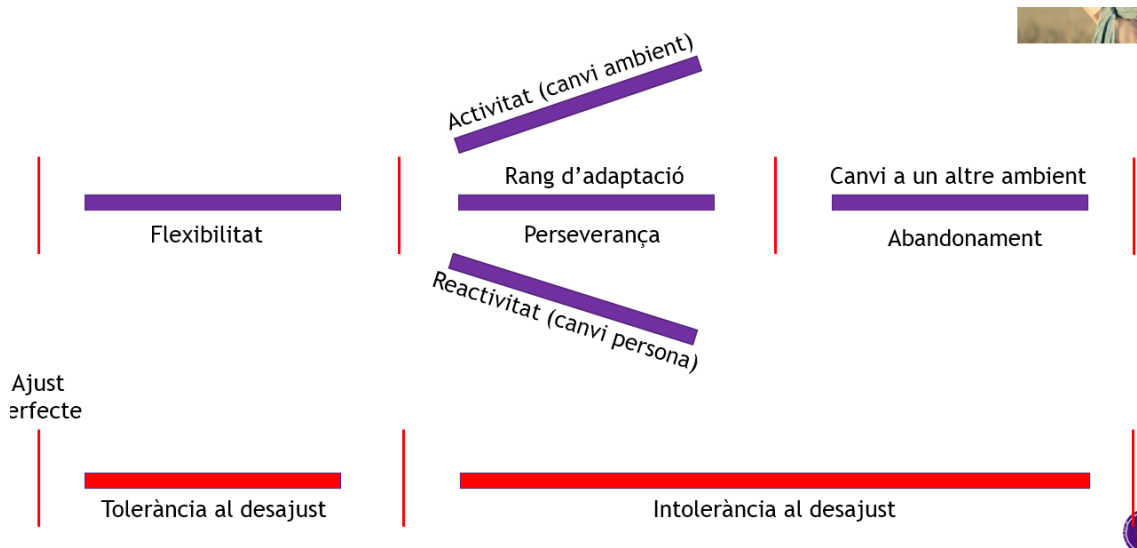


Figura 5- Dimensions de l'estil d'ajustament.



En la dinàmica de l'ajustament laboral hi tenen lloc diverses valoracions i conductes. D'una banda, la persona avalua el grau en què els reforços satisfan les seues necessitats. Si els reforços cobreixen o superen les seues necessitats, sentirà satisfacció i la seua conducta estarà d'acord amb els requeriments del treball. Per la seua banda, l'organització jutja si l'exercici de l'individu arriba als requeriments de la tasca. Quan l'acompliment cobreix o supera els requeriments, valora l'acompliment com a eficaç (satisfactorietat) i li proporciona els reforços pertinents. Així, es mantenen satisfacció i satisfactorietat fins que s'hi produeix un canvi. En aquest cas, si la persona considera que els reforços no cobreixen les seues necessitats, sentirà insatisfacció. Si es troba dins del límit de tolerància (flexibilitat), la conducta seguirà les prescripcions del treball,

però si supera aquest límit, intentarà canviar l'ambient (activitat) o a si mateix (reactivitat). Si els canvis fan que la insatisfacció estiga dins dels límits de tolerància, mantindrà la seua conducta, mentre que si no ho està, abandonarà el treball. Un procés similar es dona quan es produeix un acompliment ineficaç.

Així mateix, la teoria de l'ajustament laboral ha estat adaptada a altres àrees per explicar altres processos d'ajustament com, per exemple, l'entrada en l'organització (Wanous, 1980). Recentment, ha estat revisada i ampliada per abastar la correspondència entre la persona i l'ambient en general, denominant ara teoria de la correspondència persona-ambient (Lofquist i Dawis, 1991; Dawis i Lofquist, 1993).

5. PERSPECTIVA DE LA MOTIVACIÓ I DE LA SATISFACCIÓ LABORAL

Des d'aquesta perspectiva es postula que la motivació i la satisfacció laboral són el resultat d'un ajustament adequat entre la persona i el seu treball.

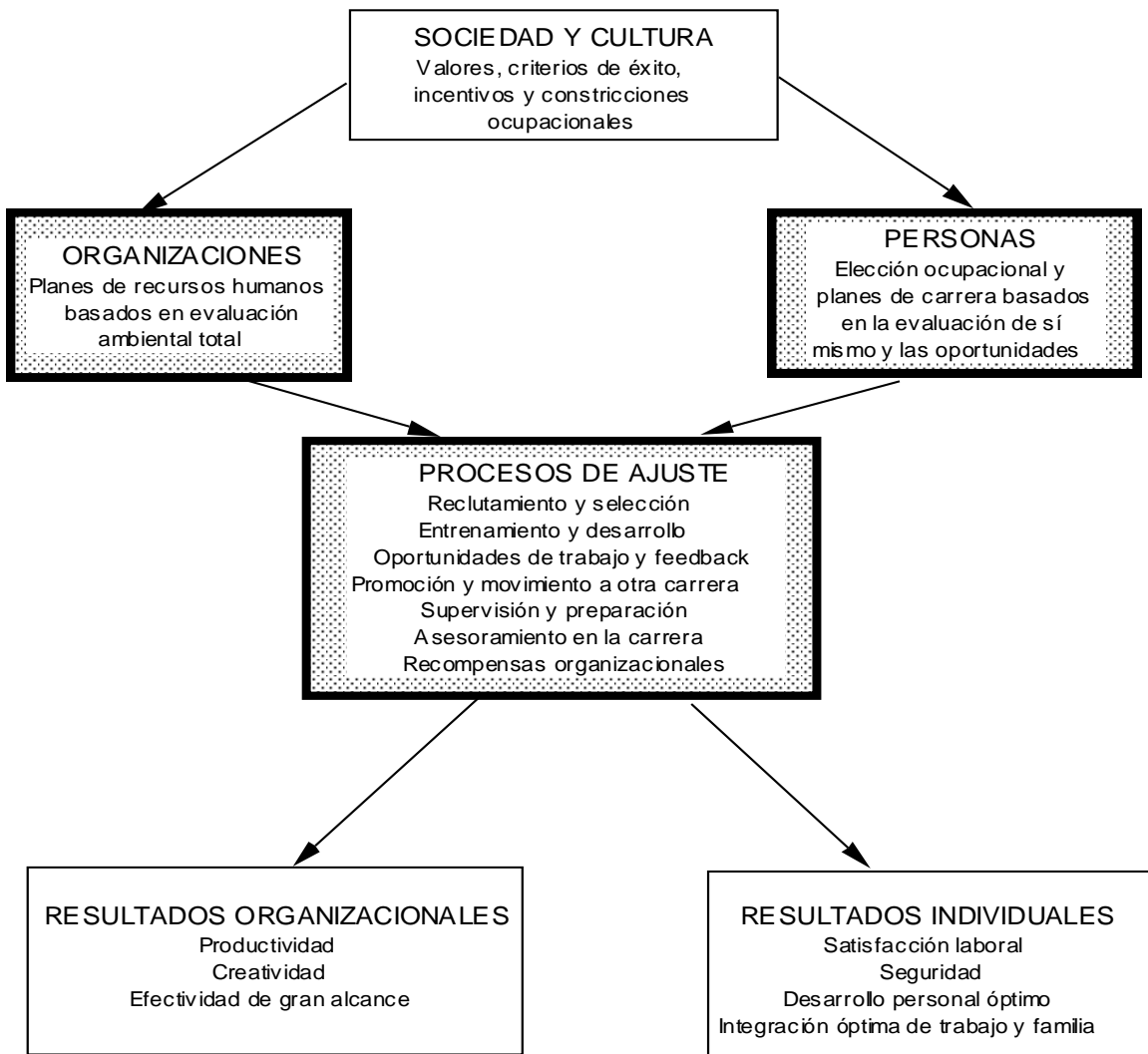
La motivació i la satisfacció laboral s'han estudiat preferentment respecte a la dimensió necessitats vs. recursos de l'ajustament, i en menor mesura en relació amb la dimensió habilitats vs. demandes (Edwards, 1991). Totes dues han estat tractades com a part d'altres àrees temàtiques, com ara l'estrès o la conducta vocacional, aspecte que ha estat descrit en els models teòrics d'ajustament dels apartats anteriors (vegeu la gràfica French, Rodgers i Cobb, 1974; Harrison, 1978; Dawis i Lofquist, 1984). D'altra banda, aquests processos constitueixen una àrea amb entitat temàtica pròpia. En aquest sentit, s'han formulat diverses teories i models que relacionen aquests processos amb l'ajustament persona-treball, entre els quals destaquen la teoria de la satisfacció de necessitats, la teoria de la discrepància, la teoria dinàmica de la satisfacció i la teoria de les característiques del lloc, entre altres (Thierry i Koopman-Iwema, 1984; Peiró, 1986a; Arvey, Carter, i Buerkeley, 1991; Bravo, 1992). A continuació, s'esmenta breument la idea central d'aquestes teories tot ressaltant l'enfocament específic de l'ajustament.

La teoria de la satisfacció de necessitats afirma que la satisfacció que experimenta una persona depèn del grau en què el treball cobreix les seues necessitats (Lawler, 1973). La teoria de la discrepància planteja que el determinant de la satisfacció és la discrepància resultant de comparar les experiències actuals de la feina amb algun estàndard personal (Locke, 1976). Existeixen moltes variants de la teoria, en funció de com es considera la combinació de facetes del treball i els estàndards de comparació (Rice, McFarlin i Bennett, 1989). La teoria dinàmica de la satisfacció assenyala que aquesta depèn del grau d'ajustament entre expectatives, necessitats i motius de la persona i del treball, al costat del nivell d'aspiracions i la forma d'afrontar la situació (Büssing, 1992). En la teoria de les característiques del lloc hi destaca el model de Hackman i Oldham (1980), que postula que si per a una persona el lloc té un alt potencial motivacional, té els coneixements i destreses necessaris per exercir la feina, té una alta necessitat d'autorealització i té satisfetes les necessitats extrínseques (és a dir, si es dona l'ajustament en aquests tres aspectes), llavors experimenta una alta motivació i satisfacció en el seu treball.

6. ALTRES APORTACIONS

En aquest apartat es recullen diverses aportacions derivades de la psicologia del treball, de les organitzacions i dels recursos humans. Existeixen moltes àrees temàtiques, models i estudis empírics el tractament detallat dels quals sobrepassa les pretensions del present capítol, però que és preceptiu esmentar per oferir una visió més completa de l'ajustament persona-treball. En primer lloc, les aportacions en aquest camp s'han centrat en la consideració de l'ajustament a un nivell més ampli que el lloc o el treball, per referir-se al pla individu-organització. En segon lloc, reunirem aportacions de l'àmbit organitzacional centrades en la gestió de recursos humans que, primordialment, destaquen pel que fa l'organització per aconseguir l'ajustament i per prevenir, evitar o resoldre els desajustos. En l'àrea de la planificació i el desenvolupament de recursos humans s'inclou reclutament i selecció, entrenament i desenvolupament, oportunitats de treball i retroalimentació, promoció i canvis de carrera, supervisió i preparació, assessorament en la carrera i recompenses organitzacionals (figura 6). Finalment, hi ha altres aspectes que afecten l'ajustament, entre els quals només assenyalarem l'impacte del canvi tecnològic i de les noves tecnologies en el contingut del treball.

Figura 6.- Processos d'ajustament (Schein, 1978).



6.1. Models d'ajustament individu-organització

En aquest context podem citar el model d'interacció individu-organització de Porter, Lawler i Hackman (1975), el model d'ajustament persona-organització de Chatman (1991) i el model d'entrada en l'organització de Wanous (1980). El model de Porter, Lawler i Hackman (1975) proporciona una explicació de la conducta individual i organitzacional com a resultat d'un procés d'interacció entre els recursos i necessitats de tots dos. El model de Chatman (1991) se centra en la congruència de valors persona-organització i remarca els aspectes de selecció i socialització com a antecedents de l'ajustament. El model de Wanous (1980) centra l'atenció en el moment de l'entrada a l'organització de nous empleats, i considera l'ajustament en les dimensions necessitats-clima i habilitats-demandes. El desenvolupament de la primera ha donat lloc a la línia d'investigació denominada 'presentació realista del lloc' (RJP, *Realistic Job*

Preview) i que, sintèticament, planteja que convé proporcionar informació precisa i objectiva del lloc als candidats de la selecció perquè això afavoreix l'ajustament i produeix conseqüències beneficioses (vegeu les revisions McEvoy i Cascio, 1985; Premarck i Wanous, 1985; Vandenberg i Scarpello, 1990).

6.2. Selecció, assignació i classificació

El principi de la selecció de personal tradicional consisteix a ajustar les característiques individuals a les demandes del lloc (Guió, 1976; Schneider, 1983; Chatman, 1989; Caldwell i O'Reilly, 1990; Chatman, 1991). No obstant això, aquest enfocament no en garanteix l'ajustament complet perquè les persones poden tenir altres característiques no requerides per al lloc. Normalment, es rebutgen les persones amb menys habilitat de la requerida, però no aquelles que tenen més habilitat (O'Brien, 1986). Les aproximacions més recents esmenen aquestes limitacions i suggereixen considerar-hi també la perspectiva de l'individu, així com les potencialitats en vista al desenvolupament i a l'ajustament futur (Dachler, 1989; Herriot, 1989). En el mateix sentit es tracten els processos d'assignació i classificació del personal (Hunter i Schmidt, 1982; Dunnette, 1982). D'altra banda, des d'altres aportacions es remarca el procés d'autoselecció. Les persones busquen i trien aquells treballs que s'ajusten a les seues característiques (Hall, 1976; Schneider, 1987 a i b). Així mateix, cal citar els estudis sobre la validesa de la selecció, que implícitament analitzen les conseqüències de diferents nivells d'ajustament (Ghiselli, 1973; Hakel, 1986; Osburn, 1987; Guió i Gibson, 1988; Schmitt i Robertson, 1990; Schmitt, Ones i Hunter, 1992).

6.3. Formació i entrenament

L'entrenament és un mitjà per obtenir o millorar l'ajustament i és, tant el complement de la selecció, com el procediment per actualitzar el personal davant els canvis. L'ajustament i la seua millora mitjançant l'entrenament suposen un procés continu, ja que les necessitats de l'organització i els objectius de la carrera de la persona canvien amb el temps (Dunnette, 1982; Goldstein i Buxton, 1982; London i Mone, 1987). En aquest camp, convé ressaltar-hi el fet que l'avaluació de l'ajustament constitueix un indicador de les necessitats de formació (Caldwell i O'Reilly, 1990).

6.4. Acompliment i rendiment

L'acompliment ha estat tractat en els models d'altres apartats, en els quals es considera en major mesura la conseqüència immediata de l'ajustament d'habilitats (conducta vocacional, Dawis i Lofquist, 1984; Holland, 1985). D'altra banda, també hi ha una literatura específica sobre aquest tema que ressalta la importància de l'ajustament per a l'exercici individual i l'eficiència organitzacional (Hunter i Schmidt, 1982). Ara bé, els estudis sobre compliment tendeixen a centrar-se en l'anàlisi de les habilitats de la persona més que no en l'ajustament (Schneider, 1978; Cummings i Schwab, 1985) o s'ocupen de l'eficàcia relativa de la capacitat general enfront d'aptituds específiques per a predir el rendiment (Hunter i Hunter, 1984; Hunter, 1986).

6.5. Impacte del canvi tecnològic

El canvi tecnològic i la introducció de noves tecnologies en els processos de treball poden comportar canvis en els requeriments del lloc, i generen desajustos de destreses i coneixements respecte a la persona que l'ocupa. Es debat, així, tant des de l'àmbit sociològic com des del psicològic, si el desenvolupament tecnològic condueix a llocs de treball més simples, desqualificats i menys autònoms o llocs de treball millors que permeten exercir major destresa i control (Wall, Burnes, Glegg i Kemp, 1984; Sanchis, 1988, 1991; Vallès, 1988; Wall, Corbett, Clegg, Jackson i Martin, 1990). L'interès d'aquesta àrea temàtica per l'ajustament procedeix de la vinculació que s'estableix entre simplificació-rutinització-desqualificació, la manca d'oportunitat per utilitzar les habilitats i destreses de la persona i la seua salut mental, la qual es deteriora quan aquestes oportunitats són escasses (Ferguson, 1973; Clegg, Wall i Kemp, 1987; Zahrly i Tosi, 1988; Clegg i Wall, 1990).

7. AJUSTAMENT PERSONA-TREBALL COM ADAPTACIÓ CONTÍNUA ALS CANVIS (ENFOCAMENT DEL DESENVOLUPAMENT)

No volem finalitzar aquest capítol sense esmentar les interessants aportacions d'alguns investigadors europeus que qüestionen la capacitat dels models tradicionals d'ajustament per donar resposta als problemes de l'adaptació laboral en la nostra societat actual, en canvi continu. Segons aquests autors, en els últims anys el caràcter complex, dinàmic i turbulent de la situació socioeconòmica està fent que els patrons de treball i l'estructura de l'ocupació canvien ràpidament, a causa, entre altres factors, del desenvolupament de la tecnologia de la informació i dels ordinadors, la creixent diversitat de necessitats dels consumidors, l'augment de l'educació del mercat de treball i al canvi en l'ètica del treball cap a la 'qualitat de vida'. Un dels factors que mostren aquesta situació amb més claredat són les innovacions tecnològiques, les quals estan afectant molts dels sectors laborals, fan que desapareguen llocs de treball i que les destreses d'un bon nombre de treballadors ja no siguin necessàries; també estan creant nous llocs de treball o reestructurant els existents, de manera que els seus requeriments es dirigeixen cap a qualitats per al manteniment i supervisió de la maquinària més que no al seu simple maneig. En general, estan donant lloc a l'aparició d'altres situacions que suposen canviar de lloc o aprendre noves tècniques diverses vegades al llarg de la vida laboral d'una persona. El panorama actual, per tant, es caracteritza per una demanda cada vegada més gran de flexibilitat, adaptabilitat i afrontament de la incertesa, que, per exemple, respecte a la persona es tradueix en la demanda de capacitat per adquirir noves destreses i respondre apropiadament a noves tasques i oportunitats d'entrenament (Shimmin, 1989; Boerlijt i Meijboom, 1989; Dachler, 1989).

Davant aquestes circumstàncies, s'ha posat de manifest la necessitat d'un nou enfocament de l'ajustament que done cabuda a l'adaptació persona-treball en els canvis continus i ràpids dins un període temporal més ampli, que pot ser anomenat 'enfocament del desenvolupament'.

- Des de la perspectiva tradicional, l'ajustament es refereix al grau de congruència entre característiques rellevants de la persona i el treball. En aquest

enfocament s'assumeix explícitament o implícitament que la persona i el treball posseeixen característiques relativament estables, permanents i identificables objectivament. És, doncs, una concepció determinista i estàtica de la realitat social, dominada pels conceptes de predictibilitat i certesa.

La finalitat general és aconseguir una congruència òptima entre les necessitats presents de l'individu i els requeriments immediats d'un lloc de treball definits prèviament. Les situacions analitzades estan acotades, normalment, a un moment concret o a un breu període temporal, i responen a la necessitat d'una empresa de seleccionar empleats o a l'elecció d'una persona, d'un lloc de treball o una professió. Per tant, l'abast dels seus objectius es circumscriu al curt termini, a l'estabilitat en l'acompliment eficient en el treball i a la satisfacció de les necessitats de l'individu.

En l'actualitat, aquest enfocament de l'ajustament és molt limitat perquè no s'hi compleixen els supòsits en els quals descansa, sinó altres ben diferents en els quals domina el canvi, la incertesa i, per tant, la necessitat que persona i treball s'adaptin contínuament d'una forma flexible.

- Des de la perspectiva del desenvolupament, les persones i el treball són entitats dinàmiques que canvien amb el temps, intencionadament o no, bé com a resultat de les transformacions socioeconòmiques i organitzatives abans apuntades que afecten la feina, bé com a conseqüència dels processos d'aprenentatge, creixement, estancament o envelliment que regulen el desenvolupament humà, tal com manté l'enfocament del 'cicle vital', avui predominant. Així doncs, el nou criteri d'efectivitat és la flexibilitat, que ressalta dues facetes de l'ajustament persona-treball. La primera, el procés continu d'adaptació mútua segons es van produint successivament canvis en les condicions de treball o en les necessitats personals. La segona, el procés d'adaptació potencial a les circumstàncies d'un futur desconegut (com utilitzar les competències de la persona que no són usades en el treball present).

La finalitat principal és el potencial, no només l'eficàcia immediata o a curt termini. Els objectius tenen un abast més a llarg termini, i se centren en totes les situacions que comprenen el 'desenvolupament de carrera', no únicament en moments crítics i puntuals. L'ajustament es contempla, respecte al treball, com una intervenció dirigida a crear les condicions per al desenvolupament i manteniment continu de les competències humanes amb vistes a l'acompliment en el futur. Per tant, s'atén tant a l'acompliment adequat com a l'adaptabilitat a la situació. Des de la perspectiva de l'individu, es tracta de crear les condicions en la seua carrera que li permeten satisfer les necessitats i desenvolupar la identitat personal o l'autoconfiança. En definitiva, l'èmfasi se situa en el fet de prevenir i corregir les incongruències que puguen ocórrer i a l'hora d'identificar el potencial per a les noves possibilitats d'ajustament en el futur.

Les previsions efectuades per aquests autors per a les pròximes dècades assenyalen que augmentarà el reconeixement de la importància que l'ajustament continu i dinàmic individu-treball té per fer front a les exigències canviants de la situació econòmica i del mercat de treball. Així mateix, per assolir i mantenir aquest ajustament, s'hi proposa la revisió completa i periòdica dels motius i potencialitats de les persones i el desenvolupament de mètodes d'intervenció i assessorament de la cursa que permeten estimular les competències transferibles entre àrees diferents, evitar l'obsolescència de la

població laboral, cada vegada de més edat, i potenciar la versatilitat que permeta solucionar els problemes nous i desconeguts del futur (Boerlijt i Meijboom, 1989).

8. REFERÈNCIES.

BOERLISJST, G. i MEIJBOOM, G. (1989). Matching the individual and the organization. En P. Herriot (ed.): *Assessment and selection in organization*. John Wiley & Sons., New York.

CHATMAN, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. (Remès per l'autora).

DACHLER, H.P. (1989). Selection and the organizational context. En HERRIOT, P. (ed.): *Assesment and selection in organizations*. John Wiley & Sons, New York.

DAWIS, R.V. i LOFQUIST, L.H. (1993). Rejoinder. From TWA to PEC. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 113-121.

EDWARDS, J.R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique*. En COOPER, C.L. i ROBERTSON, I.T. (ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, New York.

EDWARDS, J.R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17 (2), 238-274.

EDWARDS, J.R. i COOPER, C.L. (1990). The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 293-307.

FRENCH, J.R.P., CAPLAN, R.D. i HARRISON, R.V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. John Wiley & Sons, Chichester.

HUNTER, J.E. i HUNTER, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. i HACKMAN, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. McGraw Hill, New York.

PREMACK, S. L. i WANOUS. J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.

SCHNEIDER, B. (1987a). E=f(P, B): the road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 353-361.

SCHNEIDER, B. (1987b). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 347-453.

VANDENBERG, R. J. i SCARPELLO, V. (1990). The matching model: an examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.

WANOUS. J.P. (1980). *Organizational entry. Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Addison-Wesley.

ZAHRLY, J. i TOSI, H. (1988). Comparative analysis of the influence of stress-related variables on adaptation to a new work setting. *Psychological Reports*, 63, 767-777.