



Reflexiones

El ajuste persona-organización: una revisión crítica de sus problemas teóricos y metodológicos y de los estudios empíricos

M. CARMEN XIMÉNEZ*

Universidad Autónoma de Madrid
Departamento de Psicología Social y Metodología

RESUMEN

En este artículo se presenta una visión general de la línea de investigación del ajuste persona-organización (o ajuste P-O) y su distinción de otras modalidades de ajuste persona-ambiente. Asimismo, se ofrece una revisión crítica de los principales problemas teóricos y metodológicos que plantea, con especial atención en la definición y medida del ajuste P-O y en la metodología empleada para estudiar diferentes modelos sobre la relación funcional entre el ajuste P-O, sus componentes y un resultado en el trabajo. Finalmente se presenta una revisión de los estudios empíricos publicados hasta el momento y la forma en que han abordado los problemas teóricos y metodológicos.

ABSTRACT

This paper presents an outline of the research on the person-organization fit (P-O fit) in comparison with other kinds of person-environment fits. Also a critical review is presented of the major theoretical and methodological concerns. A special emphasis is made on the conceptualization and measurement of P-O fit as well as on the methodology for the study of the various frameworks about the functional relationship between P-O fit, its components and a work outcome. Finally, a review is offered of empirical studies undertaken so far, and of the way they have faced theoretical and methodological problems.

* Ciudad Universitaria de Cantoblanco. 28049 Madrid. Tfno. 91 314 73 47/3974061. Fax: 91 397 52 15.
e-mail: carmen.ximenez@uam.es.

PALABRAS CLAVE

El ajuste persona-organización (ajuste P-O), definición, medidas, relación funcional «ajuste-resultado», estudios sobre ajuste P-O.

KEY WORDS

Person-organization fit (P-O fit), Conceptualization, measures, «fit-outcome» functional relationship, P-O fit studies.

INTRODUCCIÓN

La línea de investigación del ajuste persona-organización (o más abreviadamente del ajuste P-O) es relativamente reciente, pues tiene sus inicios en las dos últimas décadas. Pese a ello, ha creado un interés creciente tanto desde el punto de vista teórico como el aplicado en los Estados Unidos de América y está empezando a introducirse en Europa en la actualidad. En este artículo se pretende dar una visión general de las principales características y aportaciones realizadas desde esta línea de investigación, de los problemas teóricos y metodológicos que plantea y de las formas en que han sido abordados en los estudios empíricos. Por tanto, la orientación de este trabajo es de tipo teórica ya que tiene por objetivo resumir el estado en que se encuentra el área de investigación del ajuste P-O.

Para definir y delimitar el constructo del ajuste P-O es necesario hacer referencia a los modelos de ajuste persona-ambiente y al enfoque interaccionista en psicología,

donde se encuentran sus orígenes. El enfoque interaccionista surge con el objeto de resolver el tradicional debate persona-situación consistente en la explicación personologista versus situacionista de la conducta. Desde este enfoque se plantea que la combinación de las características de la persona y de la situación es el principal determinante de la conducta (véase Endler y Magnuson, 1976; Pervin y Lewis, 1978; Terborg, 1981). Por su parte, los modelos de ajuste persona-ambiente constituyen una derivación de la psicología interaccionista, siendo su objetivo la explicación del comportamiento a partir de la correspondencia entre las características de la persona y del ambiente. Estos modelos han sido aplicados en diferentes áreas de investigación, como la de «la elección vocacional» (ver por ejemplo Holland, 1985; y Dawis y Lofquist, 1984); «el estrés» (Furnham y Schaeffer, 1984); y la del «trabajo y las organizaciones». En esta última el ajuste persona-ambiente ha adoptado diversas modalidades como por ejemplo la de ajuste persona-puesto de trabajo, ajuste persona-grupo y

ajuste persona-organización (véase Kristof, 1996). Por tanto, una primera aproximación al constructo del ajuste P-O es como «una modalidad de ajuste persona-ambiente aplicada al contexto del trabajo y las organizaciones que pretende explicar el comportamiento a partir de las características de la persona y de la organización».

La mayor parte de los problemas del área de investigación del ajuste P-O son comunes a los de otras modalidades de ajuste persona-ambiente, especialmente los que se refieren a la operativización del ajuste. Sin embargo, algunos de estos problemas afectan de manera específica a la modalidad del ajuste P-O. Por ejemplo, uno de ellos radica en la dificultad para el establecimiento de su definición; y otro en la ausencia de estudios empíricos en comparación con otras modalidades de ajuste persona-ambiente. En cuanto al problema de la definición, en una revisión reciente Kristof (1996) señala que pese a no existir consenso sobre una definición única, el ajuste P-O se concibe como una variable que refleja el grado de compatibilidad entre las características de la persona y su organización. Esta compatibilidad ocurre cuando ambas entidades comparten un mínimo de características básicas y/o cuando al menos una proporciona las que necesita la otra. El problema radica en determinar las características (por ejemplo objetivos, necesidades y valores) que definen ambas entidades de forma comparable.

En cuanto a los estudios empíricos, los investigadores se han centrado en el estudio del ajuste P-O como variable independiente. Los resultados indican que el ajuste P-O ejerce una influencia directa y positiva sobre la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el rendimiento; y negativa sobre el estrés laboral y las inten-

ciones de abandono de la organización. Aunque estos resultados hayan sido los más comúnmente hallados, las publicaciones sobre el tema son escasas y casi todas han sido desarrolladas en los Estados Unidos de América. En España esta línea de investigación está poco introducida, aunque algunas universidades están empezando a publicar sobre el tema. Por ejemplo, la Universitat de Valencia, donde hay un grupo de investigación que trabaja sobre el ajuste en la modalidad de habilidades persona-puesto (ver Hontangas, 1994; Hontangas y Peiró, 1996) y participa con el grupo WOSY (Work Socialization of the Youth; ver Feij, Whitely y Peiró, 1995); y más recientemente la Universidad Autónoma de Madrid donde hay un grupo que trabaja en la modalidad del ajuste P-O (ver Ximénez, 1998; y Ximénez y San Martín, 1998; 1999; en prensa). La justificación sobre las pocas aportaciones empíricas se encuentra en los problemas teóricos que plantea el estudio del ajuste P-O en particular y en los problemas metodológicos que plantean los estudios de ajuste persona-ambiente en general.

El artículo se estructura en tres apartados. En primer lugar se comentan los problemas teóricos en el estudio del ajuste P-O. En segundo, los problemas metodológicos comunes a los estudios sobre ajuste persona-ambiente. Por último, en tercer lugar se exponen los estudios empíricos publicados y la forma en que han abordado ambos tipos de problemas.

2. PROBLEMAS TEÓRICOS

1). Definición del Ajuste P-O

La mayor parte de los estudios sobre el ajuste P-O están escritos en inglés y se

refieren al término ajuste de diferentes maneras. Por ejemplo, match o encaje (Chatman, 1991); fit o ajuste (Bretz y Judge, 1994; Cable y Judge, 1994; O'Reilly, et al., 1991); correspondence o correspondencia (Dawis y Lofquist, 1984); congruence o congruencia (Posner, 1992; Vancouver y Schmitt, 1991). Aunque estos términos sean diferentes, todos aluden a la comparación entre un conjunto de características de la persona y de la organización. Además de esta ambigüedad terminológica, cabe resaltar las múltiples formulaciones y operativizaciones que el ajuste P-O ha adoptado en los estudios y los pocos intentos por integrarlas. Dichas definiciones suelen agruparse en dos tipos de distinciones:

a). El ajuste suplementario versus complementario. Muchinsky y Monahan (1987) proponen que dependiendo de los resultados a que haga referencia el ajuste, las unidades de análisis que adopten las variables y la disciplina académica bajo la que se planteen las hipótesis, se puede hablar de dos modalidades de ajuste no excluyentes:

El ajuste suplementario. Esta perspectiva plantea que la persona se ajusta a un contexto ambiental porque posee características que son semejantes a las de las personas que se encuentran en él. Es decir, la persona ingresa y permanece en una organización porque percibe que sus valores, intereses y preferencias son similares a los de los miembros de la misma. Este enfoque es de tipo personologista ya que define el componente de la organización mediante las personas que lo constituyen; y lo evalúa mediante la valoración que la persona hace de sí misma y de los miembros de la organización. Por tanto constituye una definición del tipo «ajuste persona-persona». Un ejemplo de este enfoque es la teoría de elección vocacional de Holland (1985).

El ajuste complementario. Esta perspectiva plantea que las características de la persona sirven para complementar las del ambiente. Es decir, la organización se concibe carente de ciertas propiedades que necesita subsanar. Esta perspectiva es más situacionista ya que define la organización a partir de sus demandas y necesidades. Este enfoque constituye el fundamento de la selección de personal.

b). El ajuste necesidades de la persona-recursos del ambiente versus el ajuste habilidades de la persona-demanda del ambiente. Esta segunda distinción obedece al contenido del ajuste y se atribuye a French, Rogers y Cobb (1974). Los investigadores definen los componentes del ajuste P-O bien enfatizando las características de la persona o las de la organización. Parece existir consenso en que puede hablarse de dos enfoques generales (véase Caplan, 1987; Edwards, 1991):

Ajuste necesidades de la persona-recursos del ambiente. Se refiere al grado en que los atributos de la organización resultan atractivos o no para la persona. El componente de la persona se define como necesidades psicológicas (Dawis y Lofquist, 1984), objetivos (Lee, Locke y Latham, 1989), valores (Chatman, 1989; Locke, 1969; 1976), intereses (Campbell y Hansen, 1981), o preferencias (Pryor, 1987). El de la organización como refuerzos (p.e. el salario, Lawler, 1971) y oportunidades que ofrece el ambiente (p.e. participación en la toma de decisiones, Alutto y Belasco, 1971). Esta modalidad ha sido adoptada para el estudio de la satisfacción laboral (Dawis y Lofquist, 1984; Locke, 1969, 1976), la elección vocacional (Holland, 1985), y la teoría de establecimiento de objetivos (Lee, et al., 1989).

Ajuste habilidades de la persona-demandas del ambiente. Se refiere al grado en que las habilidades de la persona (p.e. conocimientos y experiencia) se corresponden con las requeridas por la organización. Ha sido adoptada para los estudios de estrés laboral (French, Caplan y Harrison, 1982), rendimiento (Waldman y Spangler, 1989), permanencia y promoción (Dawis y Lofquist, 1984).

2). Confusión con otros tipos de ajuste

Otro de los problemas que afectan a la definición del ajuste P-O es su confusión con la definición de otras modalidades de ajuste persona-ambiente. Las tres más comunes son las siguientes:

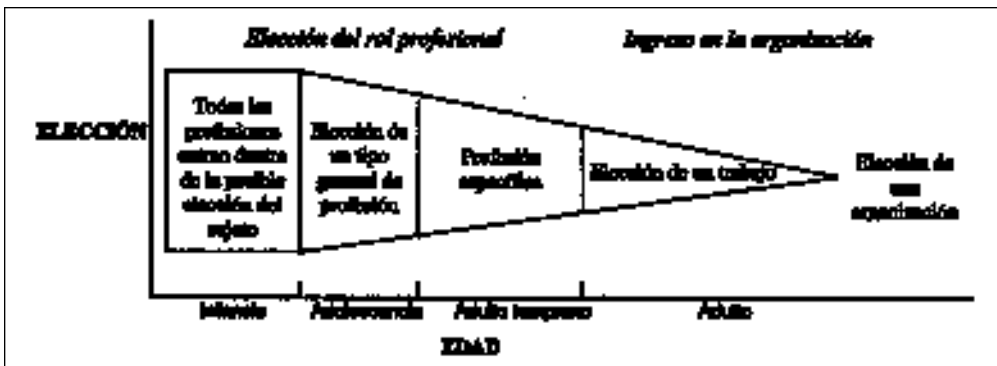
El ajuste persona-profesión. La profesión constituye el nivel del ambiente de trabajo más amplio al que una persona puede ajustarse (ver figura 1). Las teorías de desarrollo vocacional sugieren que la persona escoge aquella profesión que sea más similar al concepto que tiene de sí misma. Aunque esta modalidad guarde similitudes con la del ajuste P-O, está

empíricamente comprobado que no contribuye a su predicción, por lo que no deben confundirse (véase Kristof, 1996; Schneider, 1994).

El ajuste persona-trabajo. Una de las modalidades de ajuste más estudiada es la que se refiere a la compatibilidad de los individuos con su puesto de trabajo (ver Edwards, 1991). El término trabajo no es tan amplio como el de profesión pero es muy general y su dominio no está claramente delimitado. No obstante, existe evidencia sobre su distinción en cuanto al ajuste P-O; y ésta radica en que el ajuste P-T se refiere a las tareas realizadas en el trabajo y no a la organización en que el trabajo existe. Por tanto, pese a que muchos aspectos del trabajo impliquen características de la organización, son elementos conceptualmente diferentes y deben definirse en los términos apropiados a cada forma de ajuste (véase Cable y Judge, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, et al., 1991; Rynes y Gerhart, 1990).

El ajuste persona-grupo. Se refiere a la compatibilidad entre las personas y sus

Figura 1
Proceso de la elección de una profesión y el ingreso en una organización



Nota: Tomado de Wanous (1980, p. 87).

grupos de trabajo (p.e. un departamento o sección). Muy pocos estudios han examinado los antecedentes y consecuencias de esta modalidad de ajuste pero la literatura de teoría de grupos está muy próxima y ha demostrado que son conceptos diferentes (véase Pastfall y Feimer, 1985; Trice y Beyer, 1993).

En síntesis, pese a que varios aspectos ambientales de estas modalidades del ajuste puedan estar relacionados, no deben producir confusión ya que no se han hallado relaciones significativas entre ellos y existe evidencia teórica y empírica para su distinción del ajuste P-O y otras modalidades del ajuste.

3). Ausencia de un modelo integrador

Una de las características de los estudios sobre el ajuste P-O es que han ocurrido de forma independiente y no han empleado diseños ni medidas similares. Asimismo, tampoco han basado sus planteamientos en un mismo marco teórico, lo que imposibilita la realización de meta-análisis (Hunter y Schmidt, 1990); y que sus resultados puedan generalizarse para poder hablar de un modelo integrador. No obstante, algunos autores han intentado esbozar un marco teórico integrador o adaptar alguno de los modelos clásicos de ajuste persona-ambiente para este fin. Por ejemplo Schneider (1987) plantea el marco teórico A-S-A que subraya la importancia de tres momentos temporales: la elección de una organización como lugar de trabajo (o Attraction), el proceso de selección de personal (o Selection), y las implicaciones de permanecer en la organización (o Attrition). Kristof (1996) revisa los estudios sobre el ajuste P-O y señala que el ajuste de un individuo a la

organización pasa por tres fases muy similares a las del proceso A-S-A: (1) el ingreso en la organización, (2) la socialización y (3) las implicaciones que el ajuste P-O tiene a corto y largo plazo para el individuo y la organización. Existen estudios empíricos de todas estas fases (especialmente de la última) pero aún no se ha planteado un modelo integrador que explique el proceso de ajuste del individuo a la organización. En cuanto al segundo planteamiento, algunos autores han adaptado modelos tradicionales del ajuste persona-ambiente para el estudio del ajuste P-O. Por ejemplo el de la teoría del ajuste laboral de Dawis y Lofquist (1984), extendido por Wanous (1980) y aplicado en algunos trabajos empíricos (p.e. Bretz y Judge, 1994; Ximénez, 1998).

3. PROBLEMAS METODOLÓGICOS

Los problemas metodológicos se resumen en tres. El primero se refiere a la medida del ajuste P-O que suele basarse en la medida separada de sus componentes y expresarse mediante un índice que refleja la discrepancia entre ambos en una sola puntuación (p.e. $(O-P)^2$). Precisamente la elección de dicho índice constituye el segundo problema ya que requiere que las medidas de P y O cumplan unos requisitos que raramente se demuestran empíricamente. Por último, el tercer problema se refiere al estudio del tipo de relación funcional que se establece entre el ajuste P-O y un resultado en el trabajo. Este ha sido uno de los temas más discutidos, aunque recientemente se ha propuesto una metodología sugerente para solventarlo. Cabe resaltar que pese a que aquí nos refiramos sólo al ajuste P-O, estos problemas afectan a todas las modalidades del ajuste.

1). Medida del Ajuste P-O

La medida del ajuste P-O puede adoptar diversas formas: objetiva vs subjetiva, directa vs indirecta. La medida objetiva implica la evaluación de las características de P y de O sin que las personas participen en ello. Por ejemplo, medidas objetivas de P son las características demográficas, y de O los cambios en la estructura salarial. Estas medidas son poco frecuentes ya que son difíciles de obtener. Las medidas subjetivas implican la evaluación de las características de P y O desde la percepción que la persona tiene de las mismas. Suelen plantearse como la percepción de la importancia o preferencia sobre las características de P frente a la percepción del grado en que ocurren y se consideran importantes en O. Son más frecuentes aunque presentan el problema de que pueden verse influidas por las personas y producir deseabilidad social. En cuanto a la segunda distinción, las medidas directas consisten en la evaluación explícita sobre la percepción del grado de ajuste entre las características de P y O. Estas medidas no requieren la medida separada de P y O ni el cálculo de un índice para expresar el ajuste, ya que dicha puntuación se obtiene de forma directa. Asimismo, evitan los problemas de los índices de ajuste, sin embargo crean otro tipo de problemas por lo que sólo se recomienda su uso junto a otros índices (ver Edwards, 1993). Considerando estos inconvenientes, los investigadores suelen adoptar medidas indirectas, que implican la evaluación separada de las características de la persona y la organización, y la expresión del ajuste mediante un índice. Ello permite el estudio de la similitud entre P y O, y también de su contribución separada a las variables bajo estudio.

En síntesis, la medida del ajuste P-O se basa en la medida separada de sus componentes (P y O) y se expresa mediante un índice que refleja la discrepancia entre ambas en una sola puntuación. Para expresar el constructo del ajuste P-O de este modo es necesario que sus componentes cumplan una serie de requisitos, entre los que se encuentra que sean conmensurables o se expresen en dominios teóricos similares o comparables. Muchos autores han subrayado la importancia de este requisito sin embargo, su análisis no está claro ni suficientemente investigado (véase Caplan, 1987; Edwards, 1991; French, et al, 1974; Kulka, 1979). La conmensurabilidad suele evaluarse a partir de los tres criterios propuestos por Rounds, Dawis y Lofquist (1987): (1) La conmensurabilidad de conceptos o la descripción de los ítems de P y O mediante dominios conceptualmente paralelos, (2) la conmensurabilidad de unidades de medida o el uso de un intervalo de medida equivalente para ambas medidas (véase Ximénez y Revuelta, 1999, para una revisión sobre este criterio); y (3) la conmensurabilidad de estructura o la organización paralela y equivalente de los ítems en la medida de P y O (ver Ximénez y San Martín, 1998, para una revisión sobre este criterio). Paradójicamente, pese a que se haya insistido tanto en la importancia de la conmensurabilidad, a efectos prácticos los estudios no dedican un apartado para su análisis y los que lo hacen presentan ciertas limitaciones metodológicas ya que sólo evalúan el criterio de estructura muy laxamente.

2). Índices de ajuste P-O

La literatura sobre el ajuste persona-ambiente refleja numerosos índices para

operativizar el ajuste. Los más utilizados en la modalidad del ajuste P-O son los tres siguientes:

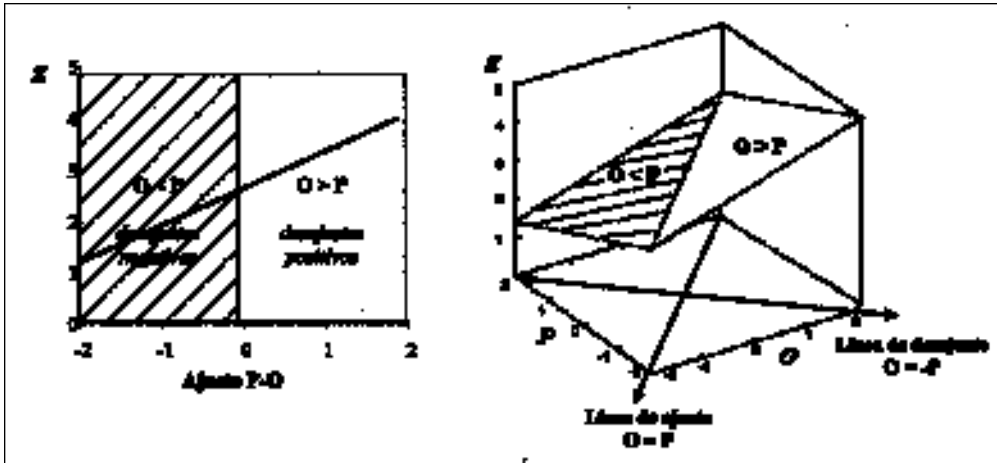
Metodología -Q de Stephenson (1953). Surge con el debate persona-situación como un método capaz de evaluar los efectos simultáneos de variables situacionales y de personalidad. Se caracteriza por utilizar medidas ordinales e ipsativas en lugar de medidas normativas y evaluar cada entidad por separado. El procedimiento que sigue consiste en la presentación gradual de un amplio conjunto de ítems de personalidad que el sujeto tiene que clasificar según el grado de importancia que tengan para sí mismo (P) y para su organización (O). Se utiliza una escala de 9 categorías, con la particularidad de que se fuerza al sujeto a clasificar los ítems de forma que las puntuaciones queden reflejadas en una distribución normal (con media 5 y desviación típica 2). El resultado es un perfil que representa las características de la persona en un contexto situacional. Siguiendo este método, el índice de ajuste se obtiene calculando el coeficiente de correlación para cada ítem o comparando la posición que asigna un sujeto a un ítem en P y O. Algunos autores han empleado la metodología-Q (p.e. O'Reilly, et al., 1991 en su «Organizational Culture Profile» OCP). Presenta la ventaja de que captura la amplitud y complejidad de los valores de P y O ya que emplea un gran conjunto de ítems. Otra ventaja es que controla los efectos de la deseabilidad social al forzar la respuesta a un formato jerárquico. Su inconveniente es que descarta toda la información en cuanto a P y O ya que no informa sobre la magnitud de la diferencia entre ambas. Asimismo, sus resultados no pueden compararse con los de otros índices, por lo que no se aconseja su uso (véase Edwards, 1993).

Índices basados en productos. Consisten en el cálculo del producto de las puntuaciones en P y O. Reflejan los efectos moderadores de una de las dos entidades en la relación entre la otra y una variable dependiente. Este índice ha sido empleado en algunos estudios (p.e. Chesney y Rosenman, 1980; Matteson e Ivancevich, 1982; Turban y Keon, 1993). Su inconveniente es que raramente tiene en cuenta el análisis de la conmensurabilidad.

Índices basados en puntuaciones diferenciales. Son los índices más utilizados en los estudios de ajuste persona-ambiente. Resultan de la operación aritmética de restar al componente del ambiente el de la persona o viceversa (p.e. diferencia algebraica: $d = O - P$), o bien una transformación de ésta (p.e. diferencia absoluta: $|d| = |O - P|$; o diferencia cuadrática: $d^2 = (O - P)^2$). De esta forma, finalmente se obtiene una puntuación que expresa el ajuste (si $O = P$) o el desajuste (positivo si $O > P$, y negativo si $O < P$) entre las características de la persona y de la organización. Según este planteamiento, la relación entre el ajuste P-O y un resultado se expresa en un plano (ver figura 2a) en el que existe una línea de ajuste perfecto (en $O - P = 0$) que separa dos áreas: una de puntuaciones positivas ($O > P$); y otra de puntuaciones negativas (área rayada). Considerando que estos índices reducen las medidas de P y O a una nueva puntuación que expresa un constructo diferente, necesitan el cumplimiento del requisito de la conmensurabilidad como mínimo de unidades de medida.

Los índices basados en puntuaciones diferenciales han sido objeto de numerosas críticas metodológicas (ver Edwards, 1993; 1994; Johns, 1981 para una revisión). Las principales se refieren al uso e interpretación que se ha hecho de los mismos y a la no

Figura 2
Relación lineal entre el ajuste P-O y un resultado Z
 a) Relación lineal bidimensional
 b) Relación lineal tridimensional



demostración empírica de los supuestos del modelo inherente a cada una de ellos. Por ejemplo, el índice de diferencias algebraicas d , plantea el modelo: $Z = b_0 + b_1 (O-P)$. Desarrollando esta ecuación resulta la expresión: $Z = b_0 + b_1 O - b_1 P$. Como se observa, este modelo impone la restricción de que los coeficientes de regresión en O y P sean iguales en magnitud y opuestos en signo. El problema radica en que los estudios deciden sobre la bondad de un modelo solamente a partir de la varianza explicada por el mismo y su significación; y no examinan la varianza explicada por cada uno de los componentes ni someten las restricciones a evaluación.

Los trabajos de Edwards (1991; 1993; 1994) y Edwards y Harrison (1993) han demostrado que estos problemas pueden solventarse utilizando las ecuaciones polinomiales correspondientes a cada modelo. Por ejemplo, para el índice d , su correspondencia polinomial es: $Z = b_0 + b_1 O + b_2 P$, la cual relaja las restricciones del modelo y

permite conocer los efectos separados de P y O . Según este planteamiento, la bondad del modelo inherente a un índice se decide a partir de los siguientes criterios: (1) la varianza explicada por la ecuación sin restricciones ha de ser significativa; (2) los coeficientes de la ecuación son significativos y en la dirección esperada; (3) se cumplen las restricciones inherentes al modelo (p.e. $b_1 = -b_2$ para el índice d); y (4) no hay modelos de orden superior (p.e. d^2 , d^3 , etc. para el índice d) que expliquen mayor varianza. Este planteamiento implica que el objeto de estudio pasa a ser la relación tridimensional entre los componentes del ajuste P-O y el resultado (ver figura 2b).

3). Modelos formales sobre la relación ajuste-resultado

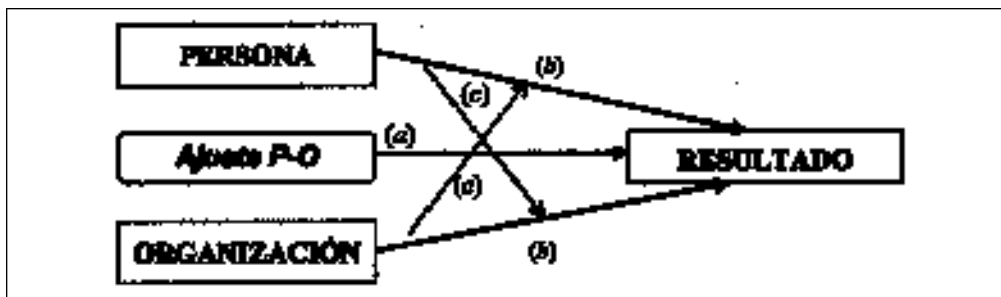
El ajuste P-O se ha estudiado esencialmente como variable independiente y mucho menos como variable dependiente.

Los estudios suelen relacionar el ajuste P-O con resultados como la satisfacción laboral o el rendimiento en el trabajo y plantear tres modelos sobre dicha relación (ver figura 3):

b). *Modelo de efectos principales.* Los estudios sobre el ajuste P-O no suelen examinar los efectos separados de sus componentes sobre la variable dependiente (flechas

Figura 3

Modelos sobre la relación entre el ajuste P-O, sus componentes y un resultado



Nota: (a): modelo de efectos directos del ajuste; (b): modelo de efecto principal; (c): modelo de efectos moderadores.

a). *Modelo de efectos directos del ajuste P-O.* La mayor parte de las investigaciones estudian los efectos directos y unidireccionales del ajuste P-O y un resultado en el trabajo (flecha a en figura 3). Esto implica el estudio de la relación entre un índice de ajuste y un resultado. Por ejemplo, si se emplea el índice d, el modelo planteado refleja una relación lineal entre el ajuste P-O y el resultado bajo estudio donde: el ajuste perfecto ($O = P$) no refleja el nivel óptimo de éste y se diferencia entre los efectos de los desajustes positivos y negativos (ver figura 2a). El modelo planteado por el índice |d| indica que el nivel óptimo del resultado se alcanza cuando el ajuste es perfecto ($O = P$) pero no se diferencia entre los efectos de los desajustes positivos y negativos. El modelo planteado por d2 es similar a |d| salvo que implica una relación curvilínea. En síntesis, el modelo de efectos directos convierte las medidas de P y O en un índice de ajuste único que constituye un constructo diferente, por lo que se ignora toda la información sobre las medidas originales de P y O.

b). Sin embargo, el procedimiento planteado por Edwards y colaboradores sugiere que es necesario examinar dichos efectos para interpretar apropiadamente la relación entre el ajuste P-O y un resultado, y comprobar las restricciones del modelo planteado. Este modelo permite conocer la contribución separada de los componentes del ajuste P-O en un resultado. Por tanto, permite estudiar si alguno de ellos explica por sí mismo la relación «ajuste-resultado». Este tipo de modelo es uno de los menos estudiados por lo que se aplica sólo de forma exploratoria.

c). *Modelo de efectos moderadores.* Por último, este modelo plantea que O ó P moderan positiva o negativamente el efecto principal de los componentes del ajuste sobre la relación entre el otro componente y la variable dependiente (flechas c). Para que se den efectos moderadores es necesario poner a prueba el modelo: $Z = b_0 + b_1 O + b_2 P + b_3 PO$; y que tanto el coeficiente de regresión para el término de la interacción (b_3) como el del término que

ejerce el efecto principal (b1 ó b2) sean significativos. Este tipo de modelo tampoco ha sido demasiado empleado en los estudios sobre el ajuste P-O, pero sí en otras modalidades de ajuste (p.e. la del ajuste persona-puesto de trabajo).

En síntesis, las investigaciones se han centrado en el estudio de los efectos directos y unidireccionales del ajuste P-O y apenas han examinado los efectos directos y moderadores de sus componentes separados. Por tanto, se han visto más afectadas por los problemas metodológicos de los índices de ajuste. La alternativa propuesta por Edwards y colaboradores para el estudio del ajuste P-O no sólo evita dichos problemas sino que ofrece un método riguroso para analizar los tres tipos de modelos sobre la relación ajuste-resultado. Asimismo, puesto que lo que se plantea es que el objeto de estudio pase a ser la relación tridimensional entre O, P y un resultado, la metodología de superficies de respuesta (o MSR) es un método eficaz para examinar dicha relación. Esta metodología tiene su origen en la física y la ingeniería (ver Box y Draper, 1987) y está empezando a introducirse en las ciencias del comportamiento. Edwards y Parry (1993) han realizado una adaptación de la MSR al estudio del ajuste P-O para explorar qué modelo (de orden 1, 2, ..., n) se aproxima en mayor medida a los datos observados mediante el análisis de regresión polinómico y la interpretación gráfica del problema. Las revisiones más recientes (p.e. Kristof, 1996) sugieren que este procedimiento es el más apropiado para el estudio de la relación ajuste-resultado; sin embargo, aún no está demasiado introducido en los estudios empíricos porque requiere amplias muestras de sujetos, medidas muy fiables y que se cumplan los requisitos en las medidas de P y O (ver Ximénez y San Martín, en prensa, para una revisión detallada sobre la MSR).

4. REVISIÓN DE LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE EL AJUSTE P-O

La literatura sobre el ajuste P-O se ha revisado recientemente (véase Borman, Hanson y Hedge, 1997; Judge y Ferris, 1992; Kristof, 1996; y Schneider, Goldstein y Smith, 1995). Todas las revisiones ponen de manifiesto que esta línea de investigación es muy reciente. Asimismo, no tiene sus límites claramente definidos ya que, los estudios empíricos a menudo se confunden con los de otras modalidades de ajuste persona-ambiente aplicadas al contexto del trabajo y las organizaciones. Kristof (1996) revisa los estudios sobre ajuste P-O, encontrando tan sólo 25 trabajos claramente diferenciados de otras modalidades del ajuste, de los cuales no todos son empíricos y algunos no están publicados. Esta revisión refleja los problemas teóricos del ajuste P-O y la razón por la que no es posible realizar un meta-análisis con los estudios disponibles. Hemos ampliado la revisión de Kristof (1996) a los dos últimos años y a los trabajos realizados en Europa.

Los resultados aparecen resumidos de forma esquemática en la tabla 1. Esta tabla resume dos tipos de estudios: En primer lugar los que conciben el ajuste P-O como variable dependiente; y en segundo, los que la conciben como variable independiente. Para cada uno de los estudios revisados se ofrece información sobre: 1) las características de la muestra; 2) la definición de ajuste P-O adoptada; 3) la medida o índice para operativizar el ajuste empleada; 4) la metodología seguida para el estudio de la relación «antecedente-ajuste» y «ajuste-resultado»; y 5) las variables (independientes o dependientes) bajo estudio.

Tabla 1 (Continuación)
Estudios sobre el ajuste persona-organización y su relación con otras variables, ya sean independientes o dependientes.

McGuire, Barrio y Arriba, 1989	181 empleados de una misma compañía	Comparado entre valores de P y O	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
O'Neil y Chikara, 1986	63 empleados de una misma organización	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
O'Neil, Chikara y Caldwell, 1991	204 empleados MBA, 174 empleados de licenciados MBA, 95 empleados de licenciados y 138 licenciados	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
Francis, 1992	1.064 empleados de una misma compañía	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
Yammarino, McElroy y Nelson, 1994	208 empleados en diferentes compañías	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
Yammarino y Adams, 1991	595 licenciados y 14.211 profesores de 564 colegios de Canadá	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
Van Wierick y Pócs, 1999	283 empleados de 3 organizaciones	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores
Zuckerman, 1989	591 empleados de una misma organización, 100 licenciados en psicología en la misma organización	Ajuste de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores	Medida de ajuste: consistencia de necesidades y valores

Nota: Esta revisión está basada en gran parte en la de Kristof, 1996 (pág. 18-20); aunque se ha ampliado a los estudios de 1996-1998. P significa persona; O: organización; N-R: ajuste necesidades de la persona-recursos del ambiente; H-D: ajuste habilidades de la persona-demanda del ambiente. En la última columna, el signo + significa relaciones positivas; y el signo - : relaciones negativas.

El ajuste persona-organización como variable dependiente

Como se observa en la tabla 1, de los estudios encontrados solamente la tercera parte considera el ajuste P-O como variable dependiente. Los antecedentes del ajuste P-O estudiados se refieren al proceso de selección de personal, del ingreso del individuo en la organización y a las primeras experiencias de socialización:

El ingreso del individuo en la organización. Este proceso se refiere a la búsqueda y elección de un trabajo y organización apropiados. Aunque estos aspectos sean diferentes, los estudios consideran ambos como preferencias laborales. A nivel individual, solamente un estudio (ver Rynes y Gerhart, 1990 en tabla 1) ha investigado la influencia de la búsqueda de trabajo sobre el ajuste P-O, encontrando que las evaluaciones que la persona hace de la organización (p.e. situación geográfica y oportunidades de promoción) influyen positivamente sobre el ajuste P-O. En cuanto a la influencia de la elección de una organización solamente se ha estudiado artificialmente en laboratorios, encontrándose que los sujetos se sienten atraídos hacia aquellas que más coinciden con sus valores (ver Bretz, et al., 1989; Cable y Judge, 1994; Judge y Bretz, 1992; Turban y Keon, 1993). En este tipo de estudios se utiliza una definición de ajuste suplementario y medidas de tipo indirectas o subjetivas; ya que, lo que se valora es la coincidencia entre los valores de P y O en función del grado en que el individuo se siente atraído hacia la organización. A nivel organizacional se ha planteado la influencia de los procesos de reclutamiento y selección en el ajuste P-O (véase Borman, et al., 1997), pero sólo hay estudios en la modalidad de ajuste persona-puesto

en los que se utiliza la definición de ajuste complementario (ver Cable y Judge, 1995; Chatman, 1991; Rynes y Gerhart, 1990).

La socialización. Es el proceso que facilita el aprendizaje de la organización para los miembros que acaban de ingresar en la misma (p.e. su política, normas, historia, objetivos y valores). La importancia de este proceso para el ajuste del individuo a su organización se ha enfatizado en las revisiones sobre el ajuste P-O. Sin embargo, el estudio de Chatman (1991) es el único que lo ha investigado empíricamente. Sus resultados indican que el ajuste P-O suplementario media la relación entre la socialización y la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, incluso cuando se mide dos años y medio después.

Los estudios que consideran el ajuste P-O como consecuente son escasos y utilizan definiciones, marcos teóricos y tipos de medidas muy diferentes por lo que es difícil generalizar sus resultados. Asimismo, ningún trabajo incorpora los avances metodológicos en el estudio de la relación entre las variables independientes y el ajuste P-O y sus componentes. Futuras investigaciones han de continuar investigando los precursores del ajuste P-O y analizar los resultados mediante la metodología de superficies de respuesta, que recientemente Edwards (1995) ha adaptado para el ajuste persona-ambiente considerado como variable dependiente.

El ajuste persona-organización como variable independiente

Como se observa en la tabla 1, la mayor parte de las investigaciones estudian el ajuste P-O como variable independiente. Los estudios se centran en los efectos

directos del ajuste P-O y mucho menos en la contribución separada de sus componentes, que sólo se examina en tres trabajos (véase Bretz y Judge, 1994; Van Vienen y Prins, 1997; y Ximénez, 1998). Todos los estudios investigan los efectos del ajuste P-O sobre resultados individuales (excepto el de Livingstone y Nelson, 1982). Asimismo, la mayoría emplean medidas de bienestar subjetivo, las cuales a su vez presentan problemas en su definición y operativización (ver Moreno y Ximénez, 1996, para una revisión). Las consecuencias del ajuste P-O más estudiadas han sido las cuatro siguientes:

Actitudes positivas hacia el trabajo. Numerosos estudios han hallado apoyo empírico para la relación entre el ajuste P-O con actitudes positivas del individuo hacia su trabajo. La mayor parte de dichos estudios definen el ajuste desde el enfoque suplementario y desde la perspectiva del ajuste necesidades-recursos. Por tanto, emplean medidas subjetivas y evalúan esencialmente el punto de vista de la persona. La actitud más estudiada ha sido la de la satisfacción laboral, encontrándose que es función del ajuste P-O suplementario (véase Bretz y Judge, 1994; Boxx, et al., 1991; Chatman, 1991; Meglino, et al., 1989; O'Reilly, et al., 1991; Posner, 1992; Vancouver y Schmitt, 1991). Los estudios que han examinado los efectos separados de los componentes del ajuste P-O indican que el componente O explica mayor varianza en dicha relación (véase Bretz y Judge, 1994; Van Vienen y Prins, 1997; y Ximénez, 1998). En cuanto al tipo de relación funcional que se establece entre el ajuste P-O y la satisfacción laboral, los resultados dan apoyo al modelo curvilíneo en forma de U invertida, aunque este punto aún no está del todo claro. También se ha hallado apoyo para la relación positiva

entre el ajuste P-O y el compromiso con la organización, aunque esta hipótesis ha sido menos estudiada (ver Chatman, 1991; Boxx, et al., 1991; Meglino, et al., 1989; O'Reilly, et al., 1991, etc).

Intención de abandono y rotación. Los estudios también han obtenido apoyo para la relación entre el ajuste P-O con la intención de abandono, encontrándose que es de tipo lineal y negativa (véase Bretz y Judge, 1994; Chatman, 1991; O'Reilly, et al., 1991; Vancouver, et al., 1994; Vancouver y Schmitt, 1991). También se ha demostrado que estas intenciones de abandono se hacen realidad pasado un tiempo y que son buenos predictores de la rotación en diferentes puestos de trabajo (ver Chatman, 1991; y O'Reilly, et al., 1991).

Estrés laboral. La relación entre el ajuste y el estrés ha sido muy estudiada desde la modalidad de ajuste persona-puesto de trabajo y está empezando a investigarse desde la del ajuste P-O. Los primeros estudios han encontrado que altos niveles de ajuste P-O definido desde la perspectiva del ajuste necesidades-recursos y el enfoque complementario se asocian con bajos niveles de estrés laboral (ver Chesney y Rosenman, 1980; Ivancevich y Matteson, 1980; Matteson e Ivancevich, 1982).

Resultados comportamentales. Hasta el momento no hay muchos estudios que relacionen el ajuste P-O con resultados comportamentales, ya que la mayoría de las investigaciones han centrado el problema del ajuste P-O desde el punto de vista de la persona. Al igual que en la modalidad de ajuste persona-puesto de trabajo, algunos estudios examinan la influencia del ajuste P-O sobre el rendimiento en el trabajo. En este caso el ajuste se define desde el enfoque complementario y la

perspectiva del ajuste habilidades-demandas. Esta predicción ha encontrado apoyo empírico (ver Bretz y Judge, 1994; Downey, et al., 1975). Sin embargo, presenta el problema de que los estudios utilizan medidas de tipo auto-informe en lugar de medidas objetivas, por lo que necesita mayor investigación. También se ha encontrado apoyo para la relación entre el ajuste P-O y «los comportamientos prosociales» como por ejemplo el trabajo en equipo (Posner, 1992) y el comportamiento cívico en la organización (O'Reilly y Chatman, 1986). Estos últimos estudios definen el ajuste P-O como ajuste persona-cultura y desde el enfoque suplementario y no estudian los efectos separados de sus componentes.

Los estudios que consideran el ajuste P-O como precursor de resultados y actitudes hacia el trabajo han proliferado más. Sin embargo siguen siendo escasos ya que utilizan definiciones y medidas muy diferentes, por lo que no puede realizarse un meta-análisis con sus resultados. Asimismo, la mayor parte de los trabajos estudian el ajuste P-O y sus consecuencias desde el punto de vista de la persona y mucho menos desde el de la organización. La definición más comúnmente adoptada es la del ajuste de las necesidades de la persona frente a los recursos que ofrece el ambiente. Sin embargo, las características que definen ambos componentes son diferentes en la mayoría de los estudios. Futuros trabajos deberían emplear medidas comunes y realizar estudios longitudinales para garantizar su estabilidad. En cuanto a los índices de ajuste empleados, menos de la mitad de los estudios utilizan los índices basados en puntuaciones diferenciales y los restantes los índices basados en productos y en coeficientes de correlación. El problema es que no demuestran los condi-

cionantes de las medidas de sus componentes ni las restricciones inherentes al modelo que plantean. Por último, pese a que la mayor parte de los estudios emplee muestras amplias de sujetos, muy pocos incorporan los avances metodológicos en el estudio de la relación entre el ajuste P-O, sus componentes y las variables dependientes. Por tanto, pese a que la relación entre el ajuste P-O y algunos constructos como la satisfacción laboral y el compromiso con la organización haya recibido un apoyo considerable, se desconoce el modelo formal que explica dicha relación. Futuras investigaciones han de continuar investigando las consecuencias del ajuste P-O y explorar los modelos matemáticos que explican la naturaleza de dicha relación.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En este artículo se ha presentado una visión general de la línea de investigación del ajuste de la persona con la organización (o ajuste P-O). Este tema de investigación ha producido un interés creciente en los Estados Unidos de América durante las dos últimas décadas y está empezando a introducirse en España y otros países Europeos.

Como se ha enfatizado en este artículo, el área de investigación del ajuste P-O es muy reciente aunque mantiene similitudes con otros campos afines y a menudo se ha visto confundida con otras modalidades del ajuste (p.e. la del ajuste persona-puesto). Este constituye uno de los problemas teóricos más relevantes por lo que es recomendable que aquellos estudios que trabajen desde la modalidad del ajuste P-O delimiten claramente lo que es y lo que no es el componente O. No obstante, cabe resaltar que la modalidad del ajuste P-O tiene

similitudes con las restantes modalidades del ajuste ya que comparte los problemas en la definición y sobre todo en la operativización del ajuste. Dichos problemas han afectado especialmente a los estudios sobre el ajuste P-O, los cuales resultan escasos en comparación con los de otras modalidades del ajuste persona-ambiente (ver tabla 1). Asimismo, presentan el problema de que emplean enfoques teóricos y medidas del ajuste aislados en lugar de adoptar los de teorías tradicionales, que ha sido la estrategia seguida en los estudios de otras modalidades del ajuste. Entre las teorías adoptadas se encuentran la de la elección vocacional de Holland (1985) y la teoría del ajuste laboral de Dawis y Lofquist (1984) que ha sido extendida al contexto del trabajo y las organizaciones por Wanous (1980). Esta última se ha empleado en la modalidad del ajuste persona-puesto de trabajo y está empezando a introducirse en la del ajuste P-O (ver Ximénez y San Martín, 1999).

Los estudios empíricos han encontrado evidencia sobre la relación entre el ajuste P-O y diferentes resultados tanto para el individuo como para la organización; sin embargo, necesitan mayor apoyo empírico y el uso de una metodología común para poder ser comparados mediante un meta-análisis. Como se ha señalado más arriba, una forma de abordar este problema consiste en que los estudios futuros adopten los marcos teóricos procedentes de otras disciplinas y empleen medidas del ajuste P-O que hayan demostrado su utilidad empíricamente. En este sentido, también es necesario que evalúen el condicionante de la commensurabilidad en las medidas de la persona y la organización con criterios más formales (ver Ximénez y San Martín, 1998; y Ximénez y Revuelta, 1999). Este problema está a la base de las restantes

limitaciones metodológicas y afecta a la mayor parte de los estudios, por lo que requiere consideración inmediata.

Otro de los problemas revisados en este artículo se refiere al estudio del tipo de relación funcional que se establece entre el ajuste P-O y otras variables, ya sean independientes o dependientes. Pese a que se ha encontrado apoyo para algunas predicciones, como por ejemplo la relación «ajuste-satisfacción», no se ha especificado el tipo de relación funcional ni se han examinado suficientemente los efectos separados de los componentes del ajuste P-O sobre la satisfacción. Los estudios suelen plantear una relación de tipo simétrica y bidireccional entre ambas variables. Esto es, el nivel óptimo de la satisfacción laboral se alcanza cuando el ajuste es perfecto ($O = P$); y no se diferencia entre los efectos de los desajustes positivos ($O > P$) y negativos ($O < P$). Sin embargo, no contrastan la bondad de dicho modelo (que se corresponde con los índices $|d_1|$ y d_2): Por lo que es cuestionable, como también lo es que O y P influyan de la misma forma en dicha predicción. Estudios futuros han de seguir examinando las predicciones más estudiadas en la literatura del ajuste P-O y encontrar los modelos formales que las describan. El procedimiento sugerido por Edwards y colaboradores constituye una herramienta apropiada para tal fin. Asimismo, las investigaciones deberían centrarse también en el estudio de los antecedentes del ajuste P-O (ver Edwards, 1995).

En síntesis, los estudios han demostrado que el proceso de ajuste de la persona a la organización constituye un área de investigación que tiene interés tanto desde el punto de vista académico como el aplicado. Asimismo, esta línea de investigación también tiene interés desde el punto de

vista metodológico ya que constituye un ejemplo de la aplicación de la metodología de superficies de respuesta en problemas de ciencias del comportamiento (véase Ximénez y San Martín, en prensa). La línea de investigación del ajuste P-O ha de continuar desarrollándose y estimular estudios que superen los problemas teóricos y empleen los avances metodológicos desarrollados específicamente para el análisis de datos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADKINS, C.L., RUSSELL, C.J. y WERBEL, J.D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work-value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- ALUTTO, J.A. y BELASCO, J.A. (1972). A typology for participation in organizational decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17, 117-125.
- BORMAN, W.C., HANSON, M.A., y HEDGE, J.W. (1997). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 48, 299-337.
- BOX, G.E.P. y DRAPER, N.R. (1987). *Empirical model building and response surfaces*. NY: Wiley.
- BOXX, W.R., ODOM, R.Y., y DUNN, M.G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- BRETZ, R.D., ASH, R.A. y DREHER, G.F. (1989). Do people make the place?. An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- BRETZ, R.D. y JUDGE, T. (1994). Person-organization fit and the theory of the work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- CABLE, D.M. y JUDGE, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- CABLE, D.M. y JUDGE, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- CAMPBELL, D.P., y HANSEN, J.C. (1981). *Manual for the Strong-Campbell Interest Inventory*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- CAPLAN, R.D. (1987). Person-environment theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- CHAN, D. (1996). Cognitive misfit of problem solving style at work: a facet of person-organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 194-207.
- CHATMAN, J. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- CHATMAN, J. (1991). Matching people and Organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

- CHESNEY, M.A., y ROSENMAN, R.H. (1980). Type A behavior in the work setting. En Cooper, CL., Payne, R. (Eds.), *Current concerns in occupational stress* (p. 187-212). New York: Wiley.
- DAWIS, R.V. y LOFQUIST, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press. Minneapolis.
- DOWNEY, H.K., HELLRIEGEL, D., y SLOCUM, J.W. Jr. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18, 149-155.
- EDWARDS, J.R. (1991). Person Job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- EDWARDS, J.R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46, 641-665.
- EDWARDS, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- EDWARDS, J.R. (1995). Alternatives to differences scores as dependent variables in the study of congruence in organizational research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 307-324.
- EDWARDS, J.R. y HARRISON, R.V. (1993). Job demands and worker health: a three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- EDWARDS, J.R. y PARRY, M.E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- ENDLER, N.S., y MAGNUSON, D. (1976). *Interactional Psychology and personality*. NY: Hemisphere.
- FEIJ, J.A., WHITELY, W.T. y PEIRO, J.M. (1995). The development of career enhancing strategies and content innovation: a longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 231-256.
- FRENCH, J.R.P., CAPLAN, R.D. y HARRISON, R.V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- FRENCH, J.R.P. Jr., ROGERS, W. y COBB, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. En Coelho, G.V., Hamburg, D.A., Adams, J.E. (Eds.), *Coping and adaptation* (p. 316-333). NY: Basic books.
- FURNHAM, A. y SCHAEFFER, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 295-307.
- HOLLAND, J.L. (1985). *Making Vocational Choices* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HONTANGAS, P.M. (1994). *Estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: Aplicación de dos métodos alternativos*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Valencia.

- HONTANGAS, P.M. y PEIRO, J.M. (1996). Ajuste persona-trabajo. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del trabajo*, Vol. I, 251-282. Ed. Síntesis, S.A. Madrid.
- HUNTER, J.E. y SCHMIDT, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ivancevich, J.M. y Matteson, M.T. (1980). Nurses and stress: Time to examine the potential problem. *Supervisor Nurse*, 11, 17-22.
- JOHNS, G. (1981). Differences scores measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- Judge, T.A. y Bretz, R.D. (1992). The effects of values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-171.
- JUDGE, T.A. y CABLE, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-392.
- JUDGE, T.A. y FERRIS, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15, 47-67.
- KULKA, R.A. (1979). Interaction as person-environment fit. *New Directions for Methodology of Behavioral Science*, 2, 55-71.
- LAWLER, E.E. (1971). *Pay and organizational development*. Reading, MA: Addison Wesley.
- LEE, T.W., LOCKE, E.A. y LATHAM, G.P. (1989). Goal setting theory and job performance. En L.A. Pervin (Ed.), *Goal Concepts in Personality and Social Psychology* (p. 291-326). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- LIVINGSTONE, L.P., y NELSON, D.L. (1994). *Toward a person-environment fit perspective of creativity: The model of creativity fit*. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Dallas, TX.
- LOCKE, E.A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- LOCKE, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.
- MATTESON, M.T. e IVANCEVICH, J.M. (1982). Type A behavior and B behavior patterns and health symptoms: Examining individual and organizational fit. *Journal of Occupational Medicine*, 24, 585-589.
- MEGLINO, B.M., RAVLIN, E.C. y ADKINS, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- MORENO, B. y XIMÉNEZ, M.C. (1996). Evaluación de la calidad de vida. En Buéla-Casal, G., Caballo, V.E. y Sierra, J.C. (Eds). *Manual de Evaluación de Psicología clínica y de la salud*. (p. 1045-1070). Madrid: Siglo XXI.

- MUCHINSKY, P.M. y MONAHAN, C.J. (1987). What is personenvironment congruence? supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- O'REILLY, C.A. III. y CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'REILLY, C.A. III., CHATMAN, J. y CALDWELL, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- PATSFALL, M.R. y FEIMER, N.R. (1985). The role of person-environment fit in job performance and satisfaction. En Bernardin, H.J., Bownas, D.A. (Eds.), *Personality assessment in Organizations* (p. 53-81). New York: Praeger.
- PERVIN, L.A. y LEWIS, M. (1978). *Perspectives in interactional psychology*. New York: Plenum.
- POSNER, B.Z. (1992). Person-Organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- PRYOR, R.G.L. (1987). Differences among differences: In search of general work preference dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 426-433.
- ROUNDS, J.B., DAWIS, R.V. y LOFQUIST, L.H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 297-318.
- RYNES, S.L., BRETZ, R.D. y GERHART, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-512.
- RYNES, S.L. y GERHART, B. (1990). Interviewer assessment of applicant fit: An exploratory explanation. *Personnel Psychology*, 43, 13-15.
- SAKS, A.M. y ASHFORTH, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- SCHNEIDER, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H.W. Y SMITH, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 447-473.
- SCHNEIDER, J. (1994). *Biodata predictions of organizational level interpretation of biodata*. Unpublished PhD dissertation, Department of Psychology, University of Maryland, College Park.
- STEPHENSON, W. (1953). *The Study of Behavior: Q technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.
- TERBORG, J.R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-570.

- TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- TURBAN, D.B. y KEON, T.L. (1993). Organization attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- VAN VIANEN, A.E.M. y PRINS, M.G. (1997). Changes in newcomers' person-climate fit following the first stage of socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 101-114.
- VANCOUVER, F.B., MILLSAP, R.E. y PETERS, P.A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 666-679.
- VANCOUVER, F.B. y SCHMITT, N.W. (1991) An examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- WALDMAN, D.A. y SPANGLER, W.D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. *Human Performance*, 2, 29-59.
- WANOUS, J.P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- XIMÉNEZ, M.C. (1998). *El ajuste de la persona a la organización: Revisión, planteamiento de una medida y de un estudio empírico en una muestra española*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- XIMÉNEZ, M.C. y REVUELTA, J. (1999). Aplicación de un modelo politómico de TRI para la obtención de medidas conmensurables en una escala de ajuste persona-organización. *Psicológica*, 20 (2), en prensa.
- XIMÉNEZ, M.C. y SAN MARTIN, R. (1998). El análisis de la conmensurabilidad en una medida de ajuste persona-ambiente: Un estudio empírico. *Psicológica*, 19 (3), 237-258.
- XIMÉNEZ, M.C. y SAN MARTIN, R. (1999). La teoría de ajuste laboral: revisión teórica y sugerencias en cuanto a su relación con la psicología del trabajo y las organizaciones. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, en prensa.
- XIMÉNEZ, M.C. y SAN MARTIN, R. (en prensa). Application of response surface methodology to the study of person-organization fit. *Psicothema*, Previsto para el volumen 20 en el año 2000.