

## EL BUSCADOR DE TRABAJO Y EL SELECTOR DE PERSONAL

Alicia G. Omar (CONICET)

Hugo Uribe Delgado (Estudios & Negocios. Consultores)

### RESUMEN:

El presente artículo analiza los principales factores que intervienen en la conducta de búsqueda de trabajo tanto en la fase preparatoria como en la fase activa. Focaliza, así mismo, sobre las diferentes orientaciones prevalecientes en las prácticas de reclutamiento de postulantes a cubrir un puesto. Subraya sobre las nuevas tendencias basadas en la adecuación entre la personalidad del individuo y la cultura o imagen percibida de la organización.

Palabras claves: selección de personal \* buscador de trabajo \* selector de personal.

### ABSTRACT:

Personnel selection models have focused primarily on matching individual knowledge, skills, and abilities to job requirements. However, recently, job seekers have been advised to adjust the preparation and job search behaviours to capitalize on the shifting emphasis on fit to broader organizational characteristics such as strategy, culture, and values. The present article examines how organizational recruiters assess applicant fit and what are the factors that affect the job search behaviours.

Key words: personnel selection \* job hunter \* job seeker

### INTRODUCCION:

En todo momento y lugar muchas personas buscan y evalúan potenciales oportunidades laborales en diferentes empresas y/u organizaciones. En la búsqueda y evaluación del trabajo influyen tanto factores individuales

(personalidad, habilidad, entrenamiento, etc.) como factores del mercado laboral (oferta-demanda, procesos, tecnologías, clientes, etc.). A partir de la bibliografía científica y la propia práctica profesional surge que el éxito en la búsqueda de trabajo es función de dos variables: las fuentes usadas para obtener información acerca de las vacantes —que incluyen tanto enfoques informales (amigos, recomendaciones, etc.) como formales

(avisos, agencias de empleo, bolsas de trabajo, etc.)- y el seguimiento persistente de esa información.

En la conducta de búsqueda laboral es dable conceptualizar dos fases diferentes: planificación y elección de la búsqueda. Durante la fase de planificación los sujetos deben invertir recursos (tiempo, esfuerzo y dinero) y se pueden identificar varios generadores de búsqueda que ayudan a producir las alternativas deseadas. En la fase de planificación, o fase preparatoria, los sujetos apelan a diferentes recursos (diarios, antiguos empleadores, compañeros actuales, etc.) y la intensidad de la misma se puede medir a través del esfuerzo que se hace para obtener información. La fase de la elección se inicia cuando los sujetos comienzan de manera activa su búsqueda. La búsqueda activa encuentra al buscador de trabajo enviando currículo, telefoneando y haciendo entrevistas con sus posibles empleadores. El comportamiento activo mide el compromiso del sujeto hacia su búsqueda laboral. Lógicamente la fase preparatoria precede a la activa.

Sobre la base de sujetos empleados deseosos de cambiar su trabajo, Bowen (1993) ha propuesto dos ciclos de búsqueda que incluyen la distinción entre conductas de búsqueda preparatoria y búsqueda activa. Durante el primer ciclo (preparatorio) los empleados determinan la disponibilidad de otros trabajos igualmente deseables. Luego, en el segundo ciclo (activo), los empleados determinan la accesibilidad a esos otros trabajos igualmente deseables. Dife-

renciando la búsqueda preparatoria de la activa se puede obtener una mejor comprensión del proceso. La búsqueda activa debería estar positiva y directamente relacionada con dejar el propio trabajo en tanto que la fase preparatoria debería estar indirectamente relacionada con dejarlo.

Schwab, Rynes y Aldag (1987) han señalado que la intensidad de la búsqueda es una función de dos factores individuales claves: las necesidades financieras y la autoestima. Desde la perspectiva de estos autores, las mayores necesidades financieras y los altos niveles de autoestima llevarían a buscar nuevos trabajos, aunque no existe evidencia empírica del funcionamiento de ambos factores simultáneamente, sino que la evidencia se ha encontrado para cada factor en forma separada.

Barron y Gilley (1979) encontraron una relación significativamente negativa entre las horas semanales que se emplean para la búsqueda de un trabajo y los subsidios o beneficios por desempleo que se reciben. La revisión de la literatura sobre los subsidios por desempleos hechas por Welch (1977) indica que el aumento del subsidio se relaciona con el menor tiempo que emplea el desempleado para obtener un nuevo trabajo. Existirían, al menos, dos explicaciones (Schwab et al., 1987) para una correlación positiva entre subsidio del desempleo y reinsertión laboral: a) los altos subsidios disminuyen la carga financiera de los desempleados de tal manera que aumentan la búsqueda activa y b) los altos subsidios permiten

al desempleado esperar por una mejor posibilidad laboral.

El segundo factor diferencial que afecta la búsqueda de trabajo es la propia autoestima. Korman (1970) señaló que la autoestima global incluye la autoestima hacia tareas específicas y hacia capacidades socialmente aceptadas. Ellis y Taylor (1983) midieron la autoestima específica y global de estudiantes que empezaban su búsqueda laboral. Encontraron una correlación moderada y sus hallazgos indicaron que ambos tipos de autoestimas juegan roles importantes, aunque diferentes, en el proceso de búsqueda. La autoestima global resulta ser un predictor más fuerte de la conducta de búsqueda cuando involucra habilidades sociales de los candidatos. Sin embargo la autoestima hacia una tarea específica es un mejor predictor de resultados y comportamientos que involucran motivación y satisfacción. Estos resultados sugieren que las relaciones entre autoestima y búsqueda laboral no deben ser ignoradas.

La autoestima debería ser un moderador de las relaciones entre la conducta de búsqueda preparatoria y activa en el sentido que la búsqueda activa sería mayor en aquellos con mayor autoestima. Aquellos sujetos con alta autoestima serían más capaces de manejar fracasos y rechazos a lo largo de su búsqueda. Persistirían más en el proceso de búsqueda mientras que los de baja autoestima empezarían fuerte e irían decayendo en la búsqueda a medida que van sufriendo fracasos.

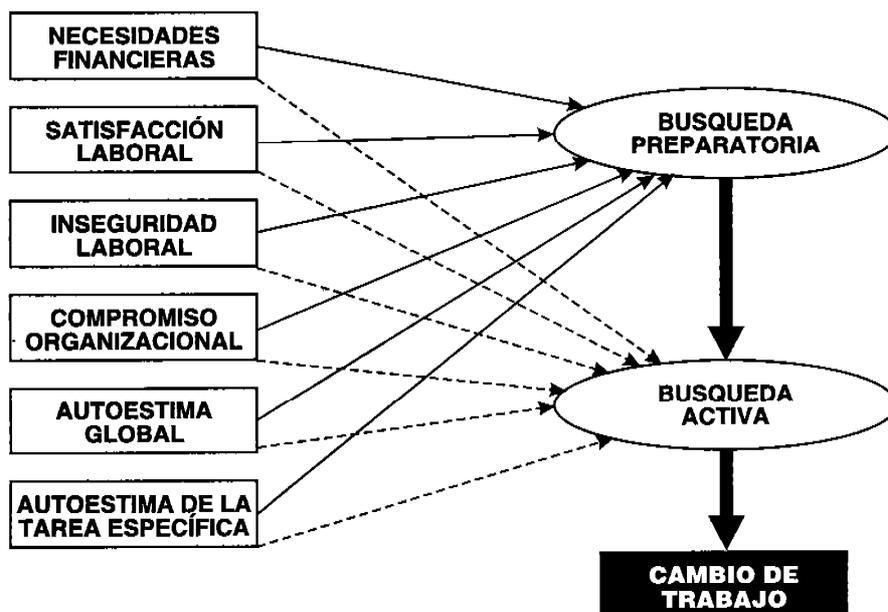
La mayoría de la investigación de búsqueda laboral se ha hecho sobre sujetos desempleados. No obstante, Blau (1994) examina el impacto de la necesidad financiera y la autoestima sobre la conducta de búsqueda de sujetos empleados. Parte del supuesto de que existen correlaciones negativas entre satisfacción laboral y nueva búsqueda, por lo que cuando los empleados empiezan a sentirse menos felices con sus trabajos existe una mayor posibilidad de que emprendan una nueva búsqueda. Así mismo, agrega que la inseguridad laboral también podría estar vinculada a la conducta de búsqueda y que sería esperable que tanto la necesidad financiera como la autoestima contribuyeran a explicar las conductas preparatorias y activas teniendo en cuenta la satisfacción, la relaciones dentro de la empresa y la inseguridad laboral. Siguiendo estos lineamientos propone un modelo causal que representa las relaciones hipotéticas entre los determinantes y las consecuencias de la conducta de búsqueda usadas por los sujetos empleados (Figura 1).

Blau (1994), mide cada variable a través de una escala multi-ítems y verifica las siguientes cuatro hipótesis: a) en la búsqueda laboral se distinguen dos dimensiones: preparatoria y activa; b) las necesidades financieras y la autoestima afectan tanto la fase preparatoria como la fase activa de búsqueda mas allá del grado de satisfacción, clima organizacional e inseguridad laboral de los sujetos empleados; c) la conducta de búsqueda activa correlaciona positivamente con el

consiguiente cambio de trabajo de los sujetos empleados y d) tanto la autoestima global como la estima a tareas específicas influyen en las relaciones entre búsqueda activa y

preparatoria del tal manera que estas relaciones son mayores para los sujetos con alta estima que para los de baja estima.

**FIGURA 1:** Factores involucrados en la búsqueda y/o cambio de trabajo



Hasta aquí queda planteada una de las facetas de la búsqueda laboral pero, qué ocurre cuando el "job hunter" concreta una entrevista de trabajo?, cuáles son los mecanismos que se ponen en marcha "del otro lado" hasta que se completa el ciclo de una selección de personal y el buscador de trabajo logra un contrato laboral?. Con qué se encuentra el buscador de trabajo cuando llega a la oficina de selección de

personal?. La mayor parte de la literatura acerca de cómo los selectores de personal evalúan a los candidatos es anecdótica, prescriptiva o basada en estudios de casos y ofrece sólo guías limitadas para la búsqueda de trabajo. La ausencia de estrategias directas hace que la evaluación de los candidatos esté basada en conceptos generales de lo que se considera un "buen" empleado. Algunos autores proveen ejemplos de

empresas de selección de ejecutivos que descartaron candidatos porque no tenían aparatos de televisión en casa, fumaban, o no comían cereales. Otros estudiosos, como es el caso de Rynes y Gerhart (1990) y Russell et al. (1994) encuentran alguna evidencia empírica de la influencia de los seleccionadores de una misma empresa en el sentido que entre ellos suelen coincidir en la evaluación de los candidatos idóneos y diferir con las evaluaciones hechas por consultores externos.

De todas maneras la evaluación de los postulantes que mejor se adaptan a las organizaciones no ha sido develada hasta el momento. La evidencia indica que los seleccionadores se focalizan sobre características tales como motivación y liderazgo más que sobre conocimientos y habilidades específicas durante el proceso de evaluación, aunque no está muy claro cómo son evaluadas estas variables durante las entrevistas de selección. Conocer cuáles son los criterios de selección, evaluación y toma de decisión, adquiere una importancia vital sobre la forma en que cada uno prepara su carrera, cómo se busca trabajo y cómo se debe preparar para la entrevista, ya que permite establecer la diferencia entre habilidades y conocimientos específicos para el trabajo vs. habilidades generales, personalidad y valores.

La selección de personal es uno de los elementos de un gran conjunto de decisiones (Guion y Gibson, 1988; Landy, Shankster y Kohler, 1994). Cualquier simple decisión sobre el

personal está basada sobre inferencias a partir de un cuerpo de información. Por un lado, existe una lógica y una teoría subyacentes a tales procesos de decisión, y por el otro, una tecnología en la que tales decisiones se basan (Omar, 1997; Omar y Maltaneres, 1997). En términos generales la lógica del proceso se basa en el grado de adecuación entre el desempeño del postulante frente a un conjunto de acciones predeterminadas (entrevistas, evaluaciones, mediciones) y un criterio externo fijado (rendimiento laboral, desempeño en la tarea).

Desde mediados de 1980 ha habido una serie de rápidos desarrollos en la investigación sobre selección de personal. Los dos grandes hitos de estos desarrollos son: la teoría de la utilidad (Boudreau, 1989) y el meta-análisis (Hunter y Schmidt, 1990). La teoría de la utilidad ha provisto un método para la estimación de los beneficios financieros de la selección de personal para la organización. El meta-análisis ha permitido reanalizar investigaciones individuales llevadas a cabo por diferentes autores, con un mismo propósito y extraer conclusiones generales sobre grandes muestras. En alguna manera el impacto del meta-análisis sobre la selección ha sido mayor que el de la teoría de la utilidad. No obstante, el conocimiento de los hallazgos de las investigaciones sigue siendo patrimonio de los científicos y hasta que las organizaciones encargadas de efectuar la selección no los conozcan y apliquen, no se logrará mejorar el proceso. La mayoría de los selectores de personal

continúa usando métodos de reducida validez simplemente por desconocimiento de los nuevos instrumentos de exploración.

La selección de personal ha estado inextricablemente vinculada a la legislación de cada país. Las leyes tienden a ser instrumentos políticos y generan debates socio-políticos. El mejor ejemplo de tales debates fue la controversia generada por los Derechos Civiles en Estados Unidos en 1964. Por supuesto que en estos debates tanto la teoría como la práctica juegan roles insignificantes. Aunque las leyes a menudo protegen al postulante, los requerimientos de selección pueden servir también para proteger al consumidor, al compañero de trabajo o la evolución de la empresa misma. Existen algunos desarrollos significativos en este sentido en la mayoría de los países. Ejemplos notables son las leyes de amparo a los discapacitados y contra todo tipo de discriminación que constituyen intentos de ofrecer parámetros para la selección y ayudar a evitar la discriminación incorrecta. No obstante, y a pesar de todos los esfuerzos por mejorar la confiabilidad y validez de los instrumentos de selección, Tenopyr (1981) ha señalado que no son los tests los que discriminan a las personas sino que las personas discriminan a las personas. Por lo tanto la discriminación injusta puede depender más de las evaluaciones de los tomadores de decisión que de las cualidades psicométricas de los instrumentos de selección per se. Al respecto, muchos estudios intentan entender mejor la

discriminación injusta focalizando la atención sobre la información que se tiene en cuenta y la que se ignora en el proceso de selección (Gibbs y Riggs, 1994). Arvey y Campion (1982) y Schmitt (1976) identificaron a la edad, el sexo y la raza como las variables vinculadas con el trabajo, tales atributos son difíciles de ignorar ya que mientras las leyes en contra de la discriminación piden excluir estas variables de cualquier decisión de personal, es imposible separarlas en cada candidato. Lorch et al. (1984) señalaron que el uso eficiente de la información relevante sin la interferencia de la información irrelevante es lo que permite tomar las mejores decisiones. Gaeth y Shanteau (1984) indicaron, a su vez, que los juicios de composición dudosa podrían ser mejorados mediante un entrenamiento para que los evaluadores presten atención a aspectos que consideraron relevantes al momento de emitir tales juicios.

En los últimos años han aparecido algunas revisiones de casos en las que la evaluación del rendimiento resultó decisiva para la promoción o el despido. Las demandas judiciales posteriores indican que tales litigios proveen escasa información tanto a empleados como a empresarios desde el punto de vista de la evaluación.

El análisis bibliográfico revela, al menos, tres orientaciones generales en los procesos de selección de personal:

**1. Basadas en la adecuación entre las necesidades individuales, estructuras organizacionales y sistemas de incentivos.** Judge y Bretz (1992)

señalaron que los sujetos prefieren trabajos que expresen valores orientados en la misma dirección que los suyos. Un importante cuerpo de investigación muestra que con información pertinente los sujetos eligen situaciones que se adecúen a sus características. Bretz, Ash y Dreher (1989) encontraron que las diferencias en las necesidades de logro estaban asociadas a las preferencias por algún sistema de incentivo (individualistas vs. orientados al grupo organizacional). Burke y Deszca (1982) indicaron que los graduados recientes con características de personalidad tipo A (ambiciosos, competitivos, hostiles y con marcada necesidad de logro), preferían entornos laborales caracterizados por altos niveles de exigencia, espontaneidad, ambigüedad.

**2. Basadas en la adecuación entre los conocimientos y habilidades del sujeto y los requerimientos del puesto.** El concepto de adecuación persona-puesto es ubicuo en la conducta organizacional y ha demostrado ser válido (Edwards, 1991). En esencia, la adecuación persona-puesto implica que la persona y el puesto operan como determinantes conjuntos de los resultados individuales y organizacionales. La investigación sobre predictores de la ejecución, con énfasis en las demandas físicas que requiere una tarea, ha sido infrecuente en la literatura organizacional en la década pasada. Sólo en los últimos años se han realizado algunas investigaciones que puntúan sobre los aspectos exclusivamente físicos, especialmente los relacionados con los trabajos de policías, bomberos y

tareas que exigen posiciones y ejecuciones seguras (Arvey, 1992; Arvey et al. 1992a,b). Ciertos autores remarcan la importancia de los requerimientos de coordinación, flexibilidad y equilibrio. Hogan (1991), por ejemplo, ha considerado las tareas físicas en función de una estructura de tres parámetros: fuerza, persistencia y calidad de los movimientos. Otros estudios de laboratorio han estimado las demandas de consumo mínimo de oxígeno para tareas de pilotos de avión, bomberos y similares. Schippmann et al. (1991) presentan un elaborado análisis de tareas basado en 21 dimensiones de habilidades. Inwald (1992), ha publicado el Cuestionario Hilson de Análisis de Tarea que tiende a identificar las características de personalidad requeridas para el éxito en un trabajo particular. El uso de supervisores como sujetos expertos en análisis de puestos es común. Existe un considerable interés en las características de estos supervisores expertos. La pregunta es si esos atributos de especialistas afectan los juicios que ellos hacen de los puestos. Sobre el particular existen diferentes opiniones. Se han detectado diferencias entre analistas novatos y experimentados. Fleishman y Munford (1991) han desarrollado una taxonomía comprensiva de las habilidades humanas implicadas en la ejecución de una tarea, las que aparecen publicadas en el Manual de Escalas de Habilidades Requeridas y que constituye hasta el momento el texto más completo para efectuar análisis de habilidades.

La capacidad es otro de los aspectos

más usados por los gerentes. El término capacidad empleado en este contexto es definido como: "la habilidad para realizar las actividades dentro de una ocupación". El término incluye, a su vez, capacidad para organizar y planificar el trabajo, innovación, manejo de actividades no rutinarias e incluye aquellas cualidades que son requeridas para que un trabajador se relacione positivamente con sus compañeros, jefes y clientes. Engloba, a su vez, la habilidad para transferir conocimientos a las nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Las compañías multinacionales están usando el enfoque basado en las capacidades tanto para mejorar el rendimiento individual como para facilitar el cambio de la cultura organizacional.

Las formas tradicionales de análisis de trabajo tales como entrevistas estructuradas, técnicas de incidentes críticos, análisis de jerarquía de tareas y uso de cuestionarios de análisis de posición son todos recursos intensivos que demandan una gran cantidad de tiempo profesional. Tales análisis son verdaderamente costosos, sobre todo en grandes organizaciones con un gran número de empleos heterogéneos. La necesidad de entrevistar individualmente a los candidatos, ha significado que el análisis de tarea tradicionalmente se basara sobre un pequeño número de puestos. A diferencia de esto, el enfoque basado en el inventario de capacidades puede ser usado con un gran número de personas para cubrir un amplio espectro de tareas en cualquier nivel de la organización. El uso de un listado genérico y amplio puede agilizar las

comparaciones y ayudar al progreso y al desarrollo en la carrera de cada trabajador. El inventario puede ofrecer una mejor apreciación del rango de habilidades y de características personales demandadas por el trabajo y ayudar a desarrollar programas de entrenamiento para mejorar tales demandas. En cualquier empresa donde los trabajos están sujetos a cambios constantes, el enfoque basado en el inventario de capacidades ayuda a monitorear los cambios y a reconocer las capacidades específicas para el desarrollo gerencial. Las debilidades de este enfoque radican en el grado de profesionalidad que demanda por parte de los selectores y su escasa sensibilidad al momento de aplicarlo con fines de ascenso.

### **3. Basadas en la adecuación entre la personalidad del individuo y la cultura o imagen percibida de la organización.**

Recientes intentos por encontrar el sentido del reclutamiento, la selección y las prácticas de elección del trabajo han acentuado la importancia del enfoque basado sobre el grado en el que el sujeto es apto a un particular entorno o cultura organizacional (Bretz et al, 1993; Bowen, et al., 1991; Olian y Rynes, 1984). El histórico paradigma de la selección encastre persona-cargo, está siendo reemplazado por las teorías más amplias de ajuste laboral y los beneficios a largo plazo a partir del encastre entre los empleados y las características generales de la empresa.

Este cambio ha generado prescripciones o recomendaciones específicas para los

sujetos que planifican sus carreras o buscan trabajo. Por ejemplo, la prensa popular está repleta de avisos para graduados que focalizan más sobre habilidades blandas tales como liderazgo, creatividad y comunicación que pueden ser aplicadas a un amplio rango de puestos y mucho menos sobre habilidades específicas vinculadas con un sólo cargo como ocurría en el pasado (Deutschman, 1991; Leavitt, 1989). En este sentido, los candidatos que se preparan para una entrevista laboral indirectamente reciben el consejo de hacer los deberes, esto es, aprender todo lo que puedan acerca de la empresa a la que aspiran ingresar. El supuesto es que mientras más se conozca acerca de la empresa, cada candidato enfatizará más sus características individuales que son ponderadas por la empresa en particular.

La razón principal para este cambio de enfoque es la creencia que una gran variedad de consecuencias positivas surgen cuando se adopta el modelo de persona-cultura organizacional. Se presume que los beneficios son para ambas partes y repercuten en los resultados propiciando un mayor involucramiento laboral (Blau, 1987), mejor clima organizacional, mejor salud física y mental (Moos, 1987) y una menor proporción de despidos (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991). Sin embargo la gran mayoría de la investigación ha sido conducida sobre muestras de empleados o individuos ya seleccionados y existe escasa evidencia de su influencia en el proceso mismo de búsqueda de trabajo.

La Teoría del Ajuste Laboral -TAL- (Lawson, 1993) remarca la interacción dinámica que ocurre entre el sujeto y su entorno ocupacional. La personalidad individual tiene un rol importante en este proceso por lo que para que la teoría sea útil, se debe contar con instrumentos de medición de la personalidad válidos y confiables. En su forma más simple la TAL indica que el individuo tiene habilidades para ofrecer al trabajo y necesidades que deben ser satisfechas mediante la actividad laboral. La correspondencia ocurre cuando las habilidades del sujeto coinciden con las requeridas por el trabajo y el individuo se siente satisfecho. La correspondencia también ocurre cuando los valores o necesidades vocacionales del sujeto son reforzados por un medio laboral apropiado. Cuando ambos tipos de correspondencia ocurren hay una mayor probabilidad de que el sujeto permanezca en el trabajo. En este contexto, individuos y medio ambiente están intercompenetrados unos con otros. Ajuste laboral es asimilable a un proceso continuo y dinámico por medio del cual los sujetos intentan lograr y mantener la correspondencia con su entorno laboral. Cada sujeto tiene maneras propias de interactuar con su entorno, o sea, un estilo característico de responder. A esto se lo conoce como el estilo de personalidad individual. Los estilos de personalidad corresponden a las cuatro características más importantes de una respuesta: rapidez (respuesta latente), velocidad (intensidad de la respuesta), ritmo (patrón conductual) y resistencia (duración de la respuesta).

La teoría también describe cuatro aspectos importantes del ajuste conductual que un sujeto usa para mejorar la correspondencia con el entorno. La flexibilidad es definida como tolerancia a la falta de correspondencia. Este es un umbral; el punto en el que el sujeto ha percibido sus límites. Cuando el límite o umbral es excedido, se requiere algún tipo de ajuste. El modo de ajuste es descrito como activo cuando involucra acciones sobre el entorno para lograr una correspondencia más estrecha. Es descrito como reactivo cuando involucra cambios acerca de uno mismo para lograr la correspondencia. El tiempo que un sujeto invierte en el proceso de ajuste es indicador de su perseverancia individual. Cuando se ha invertido un tiempo razonable sin lograr la correspondencia suficiente, la persona abandona el entorno laboral.

La teoría implica que flexibilidad, actividad y reactividad son ortogonales

o, al menos, que están mínimamente correlacionadas. La dimensión de flexibilidad indica el grado de falta de correspondencia que una persona puede tolerar; mientras que actividad y reactividad son modos de ajuste. Un sujeto puede usar uno o ambos modos de ajuste para reducir la falta de correspondencia una vez que el umbral de flexibilidad ha sido superado. La TAL constituye un intento por describir la interacción dinámica entre la persona y su entorno y no una simple correspondencia.

En términos generales, cualquiera sea el enfoque elegido, existe un conjunto de predictores sobre los que se basa el proceso de selección completo. No obstante, las tendencias más modernas señalan un interés creciente en el uso de los tests de personalidad y la firme convicción de pensar la empresa como el nicho ecológico más natural para quienes la componen.

### Referencias Bibliográficas:

- Arvey, R.D. (1992). Constructs and constructs validation definitions and issues. **Human Performance**, 5:1-2, 59-69.
- Arvey, R.D. and Campion, J.E. (1982). The employment interview: a summary and review of recent research. **Personnel Psychology**, 35: 281-322.
- Arvey, R.D.; Landon, T.E.; Nutting, S.M. and Maxwell, S.E. (1992a). Development of physical ability testing for police officers. A construct validation approach. **Journal of Applied Psychology**, 77:6, 996-1009.
- Arvey, R.D.; Nutting, S.M. and Landon, T.E. (1992b). Validation strategies for physical ability testing in police and fire setting. **Public Personnel Manage**, 21:3, 301-312.
- Barron, J. and Gilley, D. (1979). The effect of unemployment insurance on the search process. **Industrial and Labor Relations Review**, 32: 363-366.
- Blau, G.L. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 30: 240-257.
- Blau, G.L. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 59: 288-312.
- Boudreau, J.W. (1989). Selection utility analysis: A review and agenda for future research. In M. Smith and I.T. Robertson (Eds.) **Advances in selection and assessment**. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Bowen, D.E. (1993). Some unintended consequences of intention to quit. **Academy of Management Review**, 7: 205-211.
- Bowen, D.E.; Ledford, G.E. and NATHAN, B.R. (1991). Hiring for the organization, not the job. **Academy of Management Executive**, 4: 35-51.
- Bretz, R.D.; Ash, R.A. and 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.; Rynes, S.L. and Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: implications for individual career preparation and job search behavior. **Journal of Vocational Behavior**, 43: 310-327.
- Burke, R.J. and Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. **Journal of Vocational Behavior**, 21: 50-59.
- Dawis, R.V. and Lofquist, L.H. (1984). **A psychological theory of work adjustment**, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deutschman, A. (1991). The trouble with MBAs. **Fortune**. 67-79.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**,

- Wiley: New York.
- Ellis, R. and Taylor, S. (1983). Role of self-esteem within the job search process. **Journal of Applied Psychology**, 68: 632-640.
- Fleishman, E.A.; Munford, M.D. (1991). Evaluating classifications of job behavior a construct validation of the ability requirement scales. **Personality Psychology**, 44:3, 523-75.
- Gaeth, G.J. and Shanteau, J. (1984). Reducing the influence of irrelevant information on experienced decision makers. **Organizational Behaviour and Human Performance**, 33: 263-282.
- Gibbs, T.E. and Riggs, M.I. (1994). Reducing bias in personnel selection decision: positive effects of attention to irrelevant information. **Psychological Reports**, 74: 19-26.
- Guion, R.M and Gibson, W.M. (1988). Personnel selection and placement. **Annual Review Psychology**, 39: 349-374.
- Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hunter, J.E. and Schmidt, F.L. (1990). **Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings**. Newbury Park, CA: Sage.
- Inwald, R. (1992). **Hilson Job Analysis Questionnaire**. New York: Hilson Research.
- Judge, T.A. and Bretz, R.D. (1992). The effects of work values on job choice decisions. **Journal of Applied Psychology**, 77: 261-171.
- Korman, A. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. **Journal of Applied Psychology**, 54: 31-41.
- Landy, F.J.; Shankster, L.J. and Kohler, S.S. (1994). Personnel selection and placement. **Annual Review Psychology**, 45: 261-296.
- Lawson, L. (1993). Theory of Work Adjustment Personality constructs. **Journal of Vocational Behavior**, 43: 46-57.
- Leavitt, H.J. (1989). Educating our MBAs: On teaching what we haven't taught. **California Management Review**, Spring: 38-50.
- Lorch, E.P.; Anderson, D.R. and Well, A.D. (1984). Effects of irrelevant information on speeded classification tasks: interference is reduced by habituation. **Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance**, 10: 850-864.
- Moos, R.H. (1987). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. **Journal of Vocational Behavior**, 31: 231-247.
- O'reilly, C.A.; Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture. A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34: 487-516.
- Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1984). Organizational staffing: integrating practice with strategy. **Industrial**

- Relations**, 23: 170-183.
- Omar, A. (1997). Optimización de la toma de decisión en el proceso de selección de personal. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, 16:1, 4-21.
- Omar, A. y Maltaneres, V. (1997). Fuzzy sets y selección de personal. **Workshop XXVI Congreso Interamericano de Psicología** (San Pablo), Proceeding, pag. 11.
- Russell, C.J.; Settoon, R.P.; Mcgrath, R.N.; Blanton, A.E.; Kidwell, R.E.; Lohrke, F.T.; Scifres, E.L. and Danforth, G.W. (1994). Investigator characteristics as moderators of personnel selection research: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 79:2, 163-170.
- Rynes, S.L. and Gerhart, B. (1990). Interviewer assessment of applicant "fit": an exploratory investigation. **Personnel Psychology**, 44: 487-521.
- Schippmann, J.S.; Prien, E.P. and Hughes, C.L. (1991). The content of management work: formation of task and job skill composite classifications. **Journal of Psychology**, 5:3, 325-54.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: implications for the employment interview. **Personnel Psychology**, 29: 79-101.
- Schwab, D.; Rynes, S. and Aldag, R. (1987). **Research in personnel and human resources management**. Greenwich, CT: Jai Press.
- Tenopyr, M.L. (1981). The realities of employment testing. **American Psychologist**, 36: 1120-1127.
- Welch, F. (1977). What have we learned from empirical studies of employment insurance?. **Industrial and Labor Relations Review**, 30: 451-461.