

# **NUEVOS PERFILES PROFESIONALES ANTE LA EVOLUCIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

**Santiago Melián González**  
*Profesor de Dirección de Recursos Humanos*



El fin que se pretende con este artículo es hacer conscientes a aquellos que van a configurar su curriculum profesional, o que intervienen en la formación del de otras personas, (los mismos futuros y recién titulados universitarios, profesionales con experiencia, responsables de formación, profesores, etc.) de la necesidad de añadir al curriculum académico y profesional una serie de características profesionales y personales, frecuentemente demandadas por las empresas y no siempre fáciles de encontrar. El contenido y las conclusiones que aquí se exponen son fruto de numerosas selecciones de personal y definiciones de perfiles profesionales, ambos realizados por el autor en el terreno de la consultoría, para puestos vacantes de una gran diversidad de empresas, por lo que la cercanía a la realidad empresarial es máxima.

Todos conocemos los efectos que la actual crisis económica ha tenido en las empresas. Uno de ellos, y quizás el mas explícito por su repercusión social, es el descenso en el número de contrataciones y la salida de profesionales de las organizaciones. No obstante, la reciente reactivación económica está movilizand o de nuevo el mercado de trabajo y aumentando la oferta de empleo, pero con características distintas a épocas anteriores. El coste que conlleva la reducción de la plantilla, conocido ahora por la mayoría de las empresas, ha llevado a los contratantes a ser más rigurosos y exigentes con los profesionales que incorporan a sus organizaciones, además de requerir otras características en éstos que reflejan una demanda de personas polivalentes, para ocupar puestos de trabajo cada vez menos estereotipados y estructurados.

Este cambio en el concepto del puesto de trabajo, como conjunto de tareas fijas y estructuradas a funciones más indefinidas y variadas, que dependen de las exigencias existentes en un entorno particular, o de un momento concreto del mismo, fue previsto por Mahoney y Deckop (1986) al estudiar la evolución del puesto de trabajo individual al equipo de trabajo. Según estos autores se tiende al equipo de trabajo, quedando el puesto definido por las destrezas y deseos del ocupante más que por especificaciones organizativas rígidas. Asimismo, también analizan el cambio gradual de la formación al desarrollo de recursos humanos, como función dentro de esta área directiva, concluyendo que hasta el principio de los años 80 la formación del personal se concebía como el adiestramiento en técnicas concretas, con vistas a reducir la varianza comportamental entre los empleados. Según ellos, si bien la formación así vista sigue siendo una práctica necesaria, ahora se tien-



de al desarrollo de los recursos humanos, es decir, al entrenamiento en aptitudes o capacidades básicas que fomenten la varianza conductual entre el personal. Se persigue el desarrollo del potencial de cada persona, explotar las capacidades subyacentes a la conducta, que ya luego se reflejarán en las tareas concretas en función de las demandas contextuales o dependiendo de la personalidad del individuo.

Por otro lado, la cada vez mayor cualificación profesional de la oferta de recursos humanos y su abundancia hacen que los candidatos a un puesto de trabajo deban presentar una ventaja competitiva respecto a los demás aspirantes. Este valor añadido a poseer es de lo que trata este artículo: aquellas variables más demandadas por las empresas y que su adquisición diferencia a un candidato del resto.

## METODOLOGÍA

Las selecciones de personal, en las que se basan los resultados aquí expuestos, han sido realizadas para puestos técnicos, mandos medios y cargos directivos durante los años 1992 y 1993. Todas las ocupaciones compartían la necesidad de titulación universitaria, excepto en algún caso en el que la experiencia profesional la podía suplir, y las tareas requerían de competencia técnica. El fin del artículo no es generalizar las conclusiones a todos los puestos de características similares, ya que la muestra no lo permite. En primer lugar, no todas las empresas utilizan la vía de la consultoría para seleccionar a su personal, y las que la usan suelen ser las que más recursos poseen, y, en segundo lugar, el número de puestos no es lo suficientemente amplio para extrapolar científicamente los resultados. No obstante, lo que sí se puede afirmar es la existencia de una tendencia creciente a que los puestos de responsabilidad y de competencia técnica demanden unos requisitos profesionales y de estilo de trabajo cada vez más necesarios, dada la evolución de los contenidos de los puestos de trabajo.

Los análisis de puestos y el establecimiento de las especificaciones necesarias para su ocupación se realizaron mediante entrevistas con los responsables de las empresas clientes. Para cada uno se definió a) el contenido técnico del cargo: responsabilidades, funciones y tareas; b) características no técnicas del puesto y de la empresa: cultura organizacional, filosofía y estilo de trabajo, plan de carreras, etc.; y c) los requisitos a nivel de experiencia profesional, titulación académica, conocimientos necesarios y rasgos de personalidad. La metodología utilizada fue la entrevista semiestructurada con apoyo de un cuestionario abierto<sup>1</sup>. En este caso la flexibilidad de la entrevista permitió conocer no sólo las demandas específicas de los contratantes, sino sus pensamientos y creencias respecto a éstas, profundizándose en los datos recogidos y obteniendo una información más rica y amplia, al ser una metodología de carácter cualitativo.

---

<sup>1</sup> Este tipo de metodología se puede encontrar en cualquier manual de gestión de recursos humanos. Un buen ejemplo se encuentran en Schuler, Youngblood y Huber (1988). *Readings in Personnel and Human Resource Management*. Ed. West. New York.



MUESTRA

Los puestos analizados, 20, y la titulación y experiencia requerida, fueron los siguientes:

PUESTO	TITULACIÓN	EXPERIENCIA
Economista/Lcdo. CC.EE. y EE.	Economista/Lcdo. CC.EE. y EE.	Deseable
Abogado	Lcdo. en Derecho	Deseable
Dtor. Financiero	Economista/Lcdo. CC.EE. y EE.	Necesaria
Responsable de Selección y Formación	Psicólogo Industrial	Necesaria
Jefe de Administración	Economista/Lcdo. CC.EE y EE./Dpdo. CC. EE.	Necesaria
Gerente	Economista/Lcdo CC.EE. y EE./T.E.A.T.	Necesaria
Dtor. de Agencia de Viajes	T.E.A.T.	Necesaria
Dtor. de Agencia de Viajes	T.E.A.T.	Necesaria
Dtor. de Marketing	Lcdo. CC. EE. y EE.	Necesaria
Jefe de Personal	Lcdo. en Derecho	Necesaria
Delegado Comercial	Universitaria	Necesaria
Delegado Comercial	Media o Universitaria	Necesaria
Adjunto a la Dirección	Economista/Lcdo. CC.EE. y EE.	No necesaria
Adjunto al Director de Marketing	Lcdo. CC.EE. y EE.	No necesaria
Contable	Lcdo. CC.EE. y EE./ Dpdo. CC.EE.	Necesaria
Gerente	Universitaria	Necesaria
Dtor. Comercial	Media o Universitaria	Necesaria
Product Manager	Lcdo. CC.EE y EE.	Necesaria
Jefe de Marketing	Economista/Lcdo. CC.EE. y EE.	Deseable
Administrador	Media o Universitaria	Necesaria

Cuando no se especifica una titulación concreta (ej.: Universitaria) quiere decir que no se requería ninguna en especial, ya que se valoraba más la experiencia laboral. En cuanto a ésta, la diferencia entre no necesaria y deseable, es que cuando no se necesitaba no se valoraba la experiencia profesional, mientras que cuando era deseable sí.



## RESULTADOS

Como ya se comentó, el propósito de este estudio es dar a conocer aquellas características que actualmente se valoran en los profesionales, por parte de las empresas, para puestos de responsabilidad y de competencia técnica. Asimismo, también se mencionó la carencia que los aspirantes a estos puestos suelen presentar en éstas, bien por no haberlas adquirido en su formación, académica o extracadémica, o, a nivel de experiencia en los puestos de trabajo anteriormente desempeñados.

Los resultados se presentan en dos apartados:

- **Demandas formativas y conocimientos**
- **Demandas conductuales y cognitivas**

### DEMANDAS FORMATIVAS Y CONOCIMIENTOS

En el aspecto puramente profesional existen dos demandas, por parte de las empresas, que normalmente son difíciles de satisfacer: **el idioma** (mayoritariamente inglés) y los conocimientos de **informática**. Estos requerimientos, tan específicos, se dan más frecuentemente en los puestos definidos para titulados universitarios jóvenes, existiendo una relación inversa entre la edad y la demanda de tales aspectos (cuanto más se solicitan tales características menor suele ser la edad del candidato requerido). No obstante, a determinados niveles jerárquicos (puestos de alta dirección) también son indispensables, sobre todo los conocimientos de informática.

Encontrar un titulado para ocupar un puesto hoy en día no es nada complicado, dada la oferta existente en el mercado de trabajo, pero hallar un profesional con un buen nivel de inglés y dominio de los programas informáticos básicos es otra tarea. El idioma, y en concreto el inglés, se ha convertido en un requisito fundamental, sin embargo, los profesionales se muestran resistentes a considerarlo como un elemento necesario para acceder a un puesto de trabajo. Las peculiaridades de la economía canaria incrementan la necesidad del dominio de este idioma y son aquellas personas que lo poseen las que menos problemas tienen a la hora de acceder a un puesto de trabajo, y las que en una selección de personal numerosa son contratados. Por otro lado, la crisis actual hace que las empresas prefieran personas con experiencia profesional antes que contratar recién titulados, por lo que el correcto conocimiento del inglés es un valor añadido en estos últimos. En lo referente a la informática, parece que la conciencia de esta necesidad curricular ha sido mayor. No obstante, todavía queda un buen número de despistados que no saben que es básico saber manejar un procesador de textos, una hoja de cálculo y un programa de gráficos, además de tener cierta soltura en la interacción con el ordenador.

Así pues, estas dos características comienzan a ser requisitos casi indispensables (la informática lo es ya) en la definición de los perfiles de candidatos para puestos de una posición elevada, no sólo en la jerarquía de la empresa, sino también en lo referente a la profesionalidad de sus funciones. La internacionalización de la economía canaria, la importancia de la actividad empresarial relacionada con el turismo, la presencia de multinacionales y las frecuentes relaciones con empresas extranjeras, van configurando al idioma inglés como



requisito básico y necesario en los perfiles de los puestos a los que optan los profesionales. Por otro lado, la automatización de los procesos, la cada vez mayor implantación de sistemas de información basados en el ordenador y las ventajas que presenta la informática sobre otros procedimientos de trabajo, hacen indispensable el buen manejo de un ordenador.

También en la faceta profesional de los titulados, sobre todo de los más jóvenes, se encuentra otra característica a reseñar, aunque ésta ya más controvertida: los **masters** y los **cursos de postgrado**. El auge que tuvieron estos programas en la década de los ochenta y la idealización que se hizo de sus resultados ha decaído. Desde luego el poseedor de un master presenta una ventaja respecto al que no lo tiene, pero actualmente se tiende a valorar más uno o dos años de experiencia profesional. Son las empresas de consultoría empresarial y las compañías internacionales las que más frecuentemente los valoran, y exigen, entre sus requisitos de entrada. De todas formas, hay que elegir cuidadosamente la institución que lo imparte y el tipo de programa. En la medida que el programa sea más frecuente y ofertado por distintas instituciones (ej.: Dirección y Administración de Empresas y Dirección Comercial y Marketing), más reconocidas y prestigiosas han de ser las escuelas u organismos que los proponen, tanto por la calidad ofertada como por la valoración externa que de él se hace. Lo mismo ocurre si el postgrado está totalmente relacionado con la formación académica (Lcdo. en Derecho y Master en Derecho Comunitario). Para los programas menos frecuentes la procedencia no se valora tanto por parte del seleccionador.

## DEMANDAS CONDUCTUALES Y COGNITIVAS

Bajo este epígrafe se recogen características valoradas por parte de las empresas que se encuentran a nivel conductual y cognitivo. Es decir, tipos de comportamiento y formas de pensar (ambas manifestaciones de la personalidad) que se van exigiendo cada vez más dada la evolución de los contenidos de los puestos de trabajo.

### HABILIDADES SOCIALES Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

La clásica distinción entre puestos de trabajo de carácter abierto y cerrado no tiene sentido actualmente. Ya no existen puestos puramente técnicos, en los que las relaciones con otras personas no sean una faceta importante para su correcto desempeño y sólo necesarias en los puestos de tipo comercial. Todos los cargos aquí analizados, junto con las opiniones y comentarios de los responsables de éstas y otras empresas, establecen la habilidad para relacionarse con los otros y la capacidad para comunicar pensamientos, resultados, directrices, etc., como características prioritarias a tener en cuenta en la valoración de la personalidad de los aspirantes. El contenido de los puestos siempre incluye un área importante de interacción con los demás, bien a nivel de relaciones con los proveedores o clientes (no siempre comerciales), con otras empresas o sociedades, o con los compañeros de trabajo, ya que, en mayor o menor grado, el trabajo en equipo o las relaciones con los demás para realizar las funciones definidas son necesarias y hoy día una constante.

Lo requerido necesita, en primer lugar, de la conciencia por parte de los candidatos de esta faceta social de los puestos a los que optan. Todo ello se concreta en una actitud positiva hacia la comunicación, saber escuchar, tener en cuenta la opinión de los demás y poseer iniciativa y espontaneidad en las relaciones interpersonales. En síntesis, darse cuenta de



que la comunicación con los otros es un instrumento necesario e importante para alcanzar los objetivos propuestos y ser no sólo receptivo, sino iniciador.

Los candidatos con experiencia profesional suelen manifestar un comportamiento más acorde con este requisito, ya que el rodaje laboral ha hecho que valoren la importancia que tienen las relaciones como medio para alcanzar los objetivos de su trabajo. Son los recién titulados, o las personas con poca experiencia, los que más carecen de estas habilidades, bien porque no las han desarrollado, lo cual es subsanable a corto-medio plazo, bien porque no son conscientes de la dinámica de trabajo actual y siguen percibiendo como importante sólo el aspecto técnico de los puestos. Lo que se pide no son grandes oradores o relaciones públicas, sino profesionales con soltura y disposición a relacionarse con los demás agentes sociales que intervienen el desarrollo del cargo.

Penley, et al (1991) demuestran en un estudio la importancia de las habilidades de comunicación en los puestos directivos. Estos autores, centrándose en puestos de alta y media dirección, encontraron, entre otros hallazgos, una relación positiva entre las habilidades de comunicación y un alto rendimiento en el cargo. Variables que demuestran una disposición o actitud positiva hacia la comunicación, en concreto baja aprensión o ansiedad ante la comunicación en público o ante las relaciones interpersonales, estaban asociadas a los niveles más altos de rendimiento.

### **POLIVALENCIA**

Este rasgo está bastante relacionado con la anterior característica. La desestructuración e indefinición del contenido de los puestos de trabajo, apuntada por Mahoney y Deckop (1986), es una realidad que hace que en la definición de los perfiles profesionales aparezca siempre el calificativo polivalente. Se necesitan personas capaces de desempeñar funciones cualitativamente distintas, no sólo aptas en la base técnica principal de su ocupación, sino que puedan dar un paso más, tanto vertical como horizontalmente en los procesos de trabajo en los que están involucrados.

La polivalencia se demanda a dos niveles. El primer nivel es manifiesto e inmediato, ya que los profesionales no sólo deben ceñirse a los límites estrictos de su área de conocimiento, sino que necesitan saber manejar programas informáticos, dominar un idioma, conocer el entorno en el que se mueven, las actuaciones y procedimientos de la competencia, poseer habilidades de relación, etc. El segundo nivel es subyacente y potencial, implica sobre todo flexibilidad intelectual, capacidad para integrar la información nueva en los esquemas de conocimiento que se poseen, aptitud para relacionar lo nuevo con lo ya conocido, disposición al cambio y ausencia de rigidez intelectual y personal.

### **VISIÓN GLOBAL**

También la evolución en la definición de los puestos de trabajo y la inexistencia de límites claros en cuanto a funciones concretas, lleva a que sea necesario poseer una visión de conjunto de las situaciones. Una percepción y comprensión global en la que se encuentra integrada la actuación particular. Se debe saber donde pueden estar los orígenes de un hecho concreto y en qué o quiénes repercuten las consecuencias de nuestros actos. Sin esta apreciación de uno mismo y del contexto es imposible realizar una planificación a medio o largo plazo que considere al máximo las posibles variables intervinientes.



La visión de conjunto requiere un conocimiento de las demás áreas funcionales de la empresa, no necesariamente profundo sino a nivel de objetivos, agentes intervinientes y principales líneas de actuación, del fin de la organización en la que el profesional se encuentra integrado, y del entorno, no sólo suscrito a la propia área de trabajo sino a la organización en general.

Esta característica es demandada sobre todo en los profesionales jóvenes y en los cargos de alta dirección. En los profesionales jóvenes, porque la visión de conjunto es un potencial a explotar con la progresiva adquisición de experiencia, nuevas funciones y responsabilidades. Y en la dirección de alto nivel, porque sin una percepción global de la empresa, del entorno y de las distintas variables que los componen no se puede gestionar adecuadamente los recursos, planificar y prever.

La importancia que se dan a las demandas comentadas, a la hora de elegir a un candidato para un puesto de trabajo, llegan al punto de modificar otros requisitos del perfil definido, hasta no hace mucho claramente prioritarios pero que pierden importancia en favor de los aquí nombrados por la dificultad de hallarlos. En los puestos que sirven como base para los resultados aquí expuestos sucedió en los siguientes:

### **Abogado**

El perfil definido era para un Licenciado en Derecho, con experiencia profesional de 2 a 3 años en las áreas de derecho mercantil y administrativo, valorándose la formación adicional en derecho marítimo. La candidata escogida poseía una experiencia de un año en derecho mercantil y de sociedades, conocimientos de informática, dominio del inglés, polivalencia, visión de conjunto y habilidades para la relación. A este puesto se presentaron 80 abogados.

### **Jefe de Marketing**

El perfil definido era para un Economista o Licenciado en CC.EE. y EE. con corta experiencia profesional. Finalmente, se seleccionó un Ingeniero Técnico de Obras Públicas, M.B.A., con buen dominio del inglés, conocimientos de informática, grandes habilidades sociales y sin experiencia profesional.

### **Product Manager**

El perfil definido era para un Economista o Licenciado en CC.EE. y EE. con experiencia profesional en el puesto. La candidata escogida era Lcda. en Ciencias de la Información, poseía buena experiencia profesional, dominio del inglés, conocimientos de informática y notables habilidades sociales.

Las modificaciones realizadas en los perfiles ya definidos no quieren decir que no se cumplan, o mantengan, los requisitos previstos, sino que la ausencia de las características anteriormente nombradas, incluidas en el perfil inicial, llevan a redefinirlo acentuando unas especificaciones y rebajando el nivel en las otras. Lo ideal era atender a todas las exigencias inicialmente propuestas, pero la dificultad de encontrarlas todas juntas hace que se prioricen las necesidades.



En los restantes puestos los candidatos seleccionados destacaban sobre el resto en las variables aquí definidas. Globalmente, las demandas formativas y los conocimientos (inglés e informática) no siempre coincidían juntas en los cargos diseñados para aspirantes de mayor edad (en torno a los 40 años), ya que el inglés no se solicitó en 5 y la informática en 1 de un total de 9 puestos. Los perfiles pensados para profesionales más jóvenes (25 a 30 años), 11, incluyeron todos conocimientos de informática y 8 requerían el dominio del inglés. Respecto a las demandas conductuales y cognitivas, en todos los puestos se definieron las tres variables aquí nombradas como necesarias, excepto uno en que la visión global no se tuvo en cuenta.

## CONCLUSIONES

Desde un punto de vista teórico, es lógico que la evolución en el contenido de los puestos de trabajo, apuntada por Mahoney y Deckop (1986), conlleve de forma paralela una modificación en los requisitos que se venían exigiendo para su ocupación.

Hay que tener en cuenta que las medidas de personalidad generalmente se han considerado como predictores pobres del rendimiento en el trabajo (Ghiselli, 1973; Guion & Gottier, 1965). Sin embargo, las últimas investigaciones en esta área apuntan en sentido contrario y explican el motivo de la baja validez predictiva de estas medidas. Hough et al. (1990) sugieren que la tendencia a sumar los coeficientes de validez a través de los constructos de personalidad, lo que ocasionaba que las asociaciones predictor-criterio quedaran ocultas, es una de las razones por la que las investigaciones previas sobre la validez de criterio de las escalas de personalidad habían llevado al desuso de las mismas. Por ello se subraya la necesidad de ser tan precisos en el criterio como con el predictor. En los últimos estudios, cuando los investigadores son claros y concretos sobre qué variables de personalidad predicarán determinados resultados, la personalidad aparece como un buen predictor (Baehr & Orban, 1989; McHenry et al., 1990). De todas formas, este artículo no se centra en la utilidad de las medidas de personalidad para la predicción del rendimiento profesional, sino en las características demandadas por las empresas a los profesionales y jóvenes titulados.

Los resultados aquí expuestos si bien no pueden generalizarse a todas las ocupaciones de similares características, por el tipo de muestra escogida y la metodología utilizada, revelan una tendencia a que las especificaciones en las que se han basado hasta hace poco la mayoría de las selecciones, para puestos a los que optan los titulados universitarios y los profesionales, han ido cambiando para adaptarse a las nuevas exigencias organizativas y del entorno. Los comentarios de los responsables de las empresas han tenido como común denominador la dificultad con la que normalmente se encuentran a la hora de encontrar una persona con las características aquí señaladas.

En concreto, los que intentan cubrir por primera vez un cargo con candidatos jóvenes se quedan sorprendidos ante lo que ellos denominan falta de "preparación". Con ello aluden a las carencias en los conocimientos de informática y del idioma inglés, a la no conciencia de la empresa como un todo, al desconocimiento de otras áreas funcionales, a lo rígidos que son sus esquemas de conocimientos y, sobre todo, a las escasas habilidades sociales y la poca iniciativa y seguridad personal que muestran en este terreno. La sorpresa es compren-



sible dado el elevado número de aspirantes que se suelen presentar. Por otro lado, las empresas que ya tienen experiencia con puestos de este tipo comentan la dificultad que tienen a la hora de cubrirlos por las razones anteriormente expuestas.

Si los perfiles definidos son para personas de una edad en torno a los 40 años las dificultades vienen, sobre todo, por los conocimientos de informática y de inglés. Son profesionales que se han desarrollado en un entorno en el que estas exigencias no eran las principales para desempeñar un puesto, pero que ahora se han vuelto primordiales y no las poseen en su curriculum profesional. En lo referente a las características conductuales y cognitivas, no suele haber demasiados problemas, ya que su experiencia profesional les ha proporcionado el nivel adecuado.

Es necesario que los responsables de formación y los propios titulados y profesionales tomen conciencia de estas demandas y de los cambios que se están dando en los contenidos de los puestos de trabajo. Sólo así será posible contar con una oferta de recursos humanos cualificada y capaz de responder a estas exigencias de las empresas.

La forma de incorporar al curriculum profesional de los aspirantes estos requisitos es a través de una formación adecuada. En lo concerniente a la informática y los idiomas existen desde hace tiempo centros de formación capaces de responder a estas demandas, a los que hay que añadir el esfuerzo que está realizando la universidad mediante las aulas de informática y de idiomas. En lo referente a las demandas conductuales y cognitivas, si bien existen cursos sobre habilidades interpersonales y comunicación, su impartición suele darse una vez los candidatos se encuentran dentro de la empresa y no antes de entrar en ellas. La polivalencia y la visión global e integradora de la realidad se puede potenciar mediante una metodología formativa distinta a la clásica unidireccional profesor-alumno. Técnicas como discusiones de grupo, previstas e imprevistas, exposiciones orales y escritas, resolución de casos, análisis de situaciones, role playing, resolución de tests, etc., son estímulos que demandan la intervención de distintos procesos cognitivos para su realización y solución, y pueden proporcionar estas características de pensamiento. Además, el objetivo que se pretende conseguir con estas técnicas debe quedar siempre claro al alumno, que sepa el por qué la diversidad de métodos y la importancia de adquirir los fines propuestos.

El momento en el que se debe impartir esta formación es el previo a la incorporación al mundo del trabajo, es decir, en la universidad, ya que es cuando mayores son estas demandas y cuando más escasean, sobre todo las conductuales y cognitivas.



## REFERENCIAS

- Baehr, M. & Orban, J. 1989. The role of intellectual abilities and personality characteristics in determining success in higher-level positions. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 270-287.
- George, J. 1992. The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence. *Journal of Management*, 18, 185-213.
- Ghiselli, E.E. 1973. The validity of aptitude tests in personnel selectio. *Personnel Psychology*, 20, 461-477.
- Guion, R. & Gottier, R. 1965. Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135-164.
- Hough, L., Eaton, N., Dunnette, M., Kamp, J. y McCloy, R. 1990. Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Mahoney, T. y Deckop, J. 1986. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management. *Journal of Management*, 12, 223-241.
- McHenry, J., Hough, L., Toquam, J., Hanson, M. & Ashworth, S. 1990. Project A validity results: The relationship between predictor and criterion domains. *Personnel Psychology*, 43, 335-354.
- Penley, L., Alexander, E. y Jernigan, E. 1991. Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance. *Journal of Management*, 17, 57-76.