

Psicología industrial/organizacional

UN ENFOQUE
APLICADO

6a.
edición



MICHAEL G. AAMODT

CONTENIDO BREVE

<u>Capítulo 1</u> <u>Introducción a la psicología I/O</u>	1	<u>Capítulo 10</u> <u>Satisfacción y compromiso del empleado</u>	363
<u>Capítulo 2</u> <u>Evaluación y análisis de puesto</u>	33	<u>Capítulo 11</u> <u>Comunicación organizacional</u>	401
<u>Capítulo 3</u> <u>Aspectos legales en la selección de empleados</u>	75	<u>Capítulo 12</u> <u>Liderazgo</u>	437
<u>Capítulo 4</u> <u>Selección de empleados: reclutamiento y entrevista</u>	113	<u>Capítulo 13</u> <u>Conducta grupal, equipos y conflicto</u>	473
<u>Capítulo 5</u> <u>Selección del empleado: referencias y pruebas</u>	157	<u>Capítulo 14</u> <u>Desarrollo organizacional</u>	513
<u>Capítulo 6</u> <u>Evaluación de las técnicas y decisiones de selección</u>	203	<u>Capítulo 15</u> <u>Manejo del estrés: cómo ocuparse de las demandas de la vida y el trabajo</u>	555
<u>Capítulo 7</u> <u>Evaluación del desempeño del empleado</u>	237	<u>Apéndice: Condiciones laborales y factores humanos</u>	595
<u>Capítulo 8</u> <u>Diseño y evaluación de sistemas de capacitación</u>	287	<u>Glosario</u>	603
<u>Capítulo 9</u> <u>Motivación del empleado</u>	327	<u>Referencias</u>	623
		<u>Índice de nombres</u>	668
		<u>Índice analítico</u>	676

Prefacio xv

Capítulo 1**Introducción a la psicología I/O****1****El campo de la psicología I/O 2**

Diferencias entre los programas de negocios e I/O 2

Campos principales de la psicología I/O 4

Breve historia de la psicología I/O 5

Empleo de los psicólogos I/O 9

Requisitos educativos y tipos de programas en Estados Unidos 11

Taller de carrera: Ingresar a una escuela universitaria 12

Investigación en la psicología I/O 12

¿Por qué realizar una investigación? 13

Consideraciones en la realización de la investigación 14

Ética en la psicología industrial/organizacional 30

En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Investigación llevada a cabo con las Autoridades del Aeropuerto Internacional de Vancouver (British Columbia), Canadá 31

Resumen del capítulo 31**Preguntas para revisar 32****Capítulo 2****Evaluación y análisis de puesto****33****Análisis de puesto 34**

Importancia del análisis de puesto 34

Escribir una buena descripción del puesto 36

Perfil de empleo 37

Prepararse para un análisis de puesto 42

Llevar a cabo un análisis de puesto 47

Usar otros métodos de análisis de puesto 54

Evaluación de métodos 62

Evaluación de puesto 64

Determinación de la equidad de pago interna 65

Determinación de la equidad de pago externa 66

Determinación de la equidad de raza y sexo 69

Taller de carrera: Negociación de salario 71

En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Comité Nacional de Examinadores de Médicos Veterinarios 72

Enfoque ético: Compensación de directores generales y ejecutivos 72

Resumen del capítulo 73**Preguntas para revisar 74**

Capítulo 3

Aspectos legales en la selección de empleados

75

El proceso legal 76

Resolución de la demanda en forma interna 76

Taller de carrera: ¿Qué hacer si usted siente que se le discrimina en el trabajo? 77

Presentación de un cargo por discriminación 78

Resultados de una investigación de la EEOC 78

Determinar si la decisión laboral es legal 80

¿La práctica laboral se refiere directamente a un miembro de una clase protegida federalmente? 80

Perfil de empleo 85

¿El requisito es una BFOQ? 89

¿La jurisprudencia, la ley estatal o la ley local han ampliado la definición de cualquiera de las clases protegidas? 90

¿El requisito tiene un impacto adverso en los miembros de una clase protegida? 91

¿El requisito se diseñó para discriminar intencionalmente a una clase protegida? 92

¿Puede probar un empleador que el requisito está relacionado con el trabajo? 93

¿El empleador buscó alternativas razonables que resultarían en un impacto adverso menor? 94

Acoso 94

Tipos de acoso 95

Responsabilidad organizacional por el acoso sexual 96

Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares 98

Acción afirmativa 99

Estrategias de acción afirmativa 99

Razones para tener planes de acción afirmativa 100

Legalidad de la contratación preferencial y los planes de ascenso 101

Consecuencias de los planes de acción afirmativa 105

Cuestiones de privacidad 105

Pruebas de drogas 106

Cateo de oficina y casillero 107

Pruebas psicológicas 107

Vigilancia electrónica 108

Apéndice: Ley Laboral de Canadá por provincia 108

En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Keystone RV Company, Goshen, Indiana 109

Enfoque ético: La ética detrás de la privacidad en el lugar de trabajo 109

Resumen del capítulo 111

Preguntas para revisar 111

Capítulo 4

Selección de empleados: reclutamiento y entrevista

113

Análisis de puesto 114

Reclutamiento 114

Anuncios en los medios 115

Taller de carrera: Cómo responder a los anuncios en el periódico 119

Anuncios laborales (para solicitar trabajo) 120

Métodos de punto de compra 120

Reclutadores 121

Agencias de empleo y compañías de búsqueda 123

Referencias del empleado 124

Perfil de empleo 125

Correo directo 126

Internet 127

Ferías de empleo 129

Incentivos 130

Poblaciones no tradicionales 130

Reclutamiento de solicitante "pasivos" 131

Evaluación de la efectividad de las estrategias de reclutamiento 131

[Información realista del puesto](#) 133

[Técnicas efectivas de selección de empleados](#) 134

[Entrevistas laborales](#) 134

[Tipos de entrevistas](#) 134

[Ventajas de las entrevistas estructuradas](#) 135

[Problemas con las entrevistas no estructuradas](#) 136

[Diseño de una entrevista estructurada](#) 139

[Conducción de la entrevista estructurada](#) 143

[Habilidades de búsqueda de empleo](#) 144

[Sobreviviendo exitosamente al proceso de la entrevista](#) 144

[Cómo escribir cartas de presentación](#) 146

[Elaboración de un currículum](#) 148

[En el trabajo: Estudio de caso aplicado:](#)

[Reclutamiento en el Borgata](#)

[Hotel Casino and Spa](#) 153

[Enfoque ético: La ética del reclutamiento y la contratación basada en la apariencia física](#) 153

[Resumen del capítulo](#) 154

[Preguntas para revisar](#) 155

Capítulo 5

Selección del empleado: referencias y pruebas

157

[Predecir el desempeño usando referencias y cartas de recomendación](#) 158

[Razones para utilizar referencias y cartas de recomendación](#) 158

[Taller de carrera: Pedir cartas de recomendación](#) 159

[Asuntos éticos](#) 167

[Predecir el desempeño usando la educación y la capacitación del solicitante](#) 169

[Predecir el desempeño usando el conocimiento del solicitante](#) 170

[Predecir el desempeño usando la capacidad del solicitante](#) 170

[Capacidad cognoscitiva](#) 170

[Capacidad perceptual](#) 172

[Capacidad psicomotriz](#) 172

[Capacidad física](#) 176

[Perfil de empleo](#) 178

[Predecir el desempeño usando las habilidades del solicitante](#) 178

[Muestras de trabajo](#) 178

[Centros de evaluación](#) 179

[Predecir el desempeño usando la experiencia previa](#) 181

[Tasas de experiencia](#) 181

[Biodata \(datos biográficos\)](#) 182

[Predecir el desempeño usando la personalidad, el interés y el carácter](#) 186

[Inventarios de personalidad](#) 186

[Inventarios de intereses](#) 188

[Pruebas de integridad](#) 188

[Pruebas de razonamiento condicional](#) 190

[Grafología](#) 191

[Predecir las limitaciones de desempeño debido a problemas médicos y psicológicos](#) 191

[Prueba de drogas](#) 192

[Exámenes psicológicos](#) 193

[Exámenes médicos](#) 193

[Comparación de técnicas](#) 194

[Validez](#) 194

[Aspectos legales](#) 196

[Rechazo de solicitantes](#) 197

[En el trabajo: Estudio de caso aplicado:](#)

[Ciudad de Nuevo Londres, Connecticut,](#)

[Departamento de policía](#) 198

[Enfoque ético: La ética de las pruebas](#)

[de personalidad normal en la](#)

[selección de empleados](#) 199

[Resumen del capítulo](#) 200

[Preguntas para revisar](#) 201

Capítulo 6

Evaluación de las técnicas y decisiones de selección

203

Características de las técnicas de selección efectivas 204

Confiabilidad 204

Validez 209

Taller de carrera: Evaluación de pruebas 210

Economía 215

Establecer la utilidad de un instrumento de selección 216

Tablas Taylor-Russell 216

Proporción de decisiones correctas 217

Tablas Lawshe 221

Fórmula de utilidad de Brogden-Cronbach-Gleser 221

Determinar la imparcialidad de una prueba 224

Impacto adverso 225

Validez de un solo grupo 226

Validez diferencial 227

Decisiones de contratación 228

Perfil de empleo 228

Selección vertical decreciente sin ajuste 229

Regla de tres 229

Puntajes de corte 230

Agrupamiento en bandas (banding) 232

En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Prueba de empleo de Thomas A. Edison 233

Enfoque ético Esfuerzos hacia la diversidad 234

Resumen del capítulo 235

Preguntas para revisar 235

Capítulo 7

Evaluación del desempeño del empleado

237

Paso 1: Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados 239

Proporcionar capacitación y realimentación a los empleados 239

Determinar los incrementos salariales 239

Toma de decisiones para ascenso 239

Toma de decisiones para despido 240

Realizar investigación de personal 240

Paso 2: Identificar las limitantes ambientales y culturales 240

Paso 3: Determinar quién evaluará el desempeño 241

Supervisores 242

Colegas o pares 242

Subordinados 243

Clientes 243

Autoevaluación 244

Paso 4: Seleccionar los mejores métodos de evaluación para alcanzar sus metas 245

Decisión 1: Enfocarse en las dimensiones de la evaluación 245

Decisión 2: ¿Se deben ponderar las dimensiones? 247

Decisión 3: Usar comparaciones de empleados, mediciones objetivas o calificaciones 247

Valoración de los métodos de evaluación del desempeño 255

Paso 5: Capacitación del evaluador 258

Paso 6: Observar y documentar el desempeño 259

Paso 7: Evaluar el desempeño 261

Obtención y revisión de datos objetivos 261

Lectura de la bitácora de incidentes críticos 262

Llenado del formato de calificación 263

Perfil de empleo 264

Paso 8: Comunicar los resultados de las evaluaciones a los empleados 270

Antes de la entrevista 271

Durante la entrevista 271

Taller de carrera: Obtener buenas calificaciones en desempeño 272

Paso 9: Despido de empleados 273

Doctrina del empleo a voluntad 273

Razones legales para despedir a los empleados 274

Reunión de despido 276

En el trabajo: Estudio de caso aplicado:
Despedir a un empleado en la tienda
departamental Kohl's 278
Enfoque ético: La ética de la
doctrina a voluntad 278

Resumen del capítulo 279

Preguntas para revisar 280

**Apéndice: Tipos adicionales de
escalas de evaluación** 281

Capítulo 8

Diseño y evaluación de sistemas de capacitación

287

Determinar las necesidades de capacitación 288

Análisis organizacional 289

Análisis de las tareas 290

Análisis de la persona 291

Desarrollo de un programa de capacitación 293

Establecer metas y objetivos 293

Motivación de los empleados 293

Elegir el mejor método de capacitación 297

Impartir la capacitación en el aula 298

Decisiones iniciales 298

Perfil laboral 300

Preparar la capacitación en el aula 300

Impartir el programa de capacitación 302

Taller de carrera: Normas de conducta
de la audiencia 304

Uso de estudios de caso para aplicar
los conocimientos 305

Uso de ejercicios de simulación para
practicar nuevas habilidades 306

Práctica de habilidades interpersonales mediante
dramatización o representación de papeles 306

Aumento de las habilidades interpersonales
mediante el modelamiento conductual 307

Capacitación individual mediante el aprendizaje a distancia 308

Instrucción programada mediante el uso de
libros, videos o videos interactivos 309

Instrucción programada basada en
computadora o en la red 309

Capacitación en el puesto 310

Aprendizaje mediante el modelamiento 310

Aprendizaje mediante la rotación de puestos 312

Aprendizaje mediante el adiestramiento 312

Aprendizaje mediante el *coaching* y la tutoría 313

Asegurar la transferencia de la capacitación 315

Poner junta toda la información 316

Evaluación de los resultados de la capacitación 318

Diseños de investigación para la evaluación 318

Criterios de evaluación 320

En el trabajo: Estudio de caso aplicado:
Capacitación en Pal's Sudden Service 322

Enfoque ético: Ética en el uso de la representación
de papeles en la capacitación de empleados 323

Resumen del capítulo 324

Preguntas para revisar 324

Capítulo 9

Motivación del empleado 327

¿Hay predisposición del empleado a estar motivado? 328

Autoestima 328

Motivación intrínseca 331

Necesidades de logro y poder 332

¿Se han cumplido los valores y las expectativas de los empleados? 332

Expectativas laborales 332

Características laborales 333

Necesidades, valores y deseos 333



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Capítulo 11	Comunicación organizacional	401
	Tipos de comunicación organizacional 402	
	Comunicación ascendente 402	
	Perfil de empleo 405	
	Comunicación descendente 406	
	Comunicación de negocios 408	
	Taller de carrera: Cortesía al usar el teléfono 409	
	Comunicación informal 412	
	Comunicación interpersonal 414	
	Área problema 1: Mensaje deseado <i>versus</i> mensaje enviado 415	
	Área problema 2: Mensaje enviado <i>versus</i> mensaje recibido 416	
	Área problema 3: Mensaje recibido <i>versus</i> mensaje interpretado 425	
	Mejoramiento de las habilidades de comunicación de los empleados 429	
	Habilidades para la comunicación interpersonal 430	
	Habilidades para la comunicación escrita 430	
	En el trabajo: Estudio de caso aplicado: <u>Reducción de los errores en las órdenes en Hardee's y McDonald's</u> 433	
	<u>Enfoque ético: Comunicación ética</u> 434	
	Resumen del capítulo 435	
	Preguntas para revisar 435	

Capítulo 12	Liderazgo	437
	Una introducción al liderazgo 438	
	Características personales relacionadas con el liderazgo 438	
	Surgimiento de un líder 439	
	Desempeño de un líder 441	
	Interacción entre el líder y la situación 447	
	Conveniencia situacional 447	
	Clima organizacional 448	
	Capacidad del subordinado 451	
	Relaciones con los subordinados 453	
	Habilidades específicas del líder 454	
	Liderazgo mediante la toma de decisiones 455	
	Liderazgo mediante el contacto: recorridos gerenciales 456	
	Perfil de empleo 457	
	Liderazgo mediante el poder 457	
	Liderazgo mediante la visión: liderazgo transformacional 458	
	Liderazgo mediante la persuasión 461	
	Diferencias culturales en el liderazgo: Proyecto Globe 462	
	Liderazgo: ¿Dónde estamos ahora? 465	
	Taller de carrera: Cómo obtener habilidades para el liderazgo 468	
	En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Desarrollo de líderes en los restaurantes Claim Jumper 469	
	Enfoque ético: Ética y liderazgo 469	
	Resumen del capítulo 471	
	Preguntas para revisar 471	

Capítulo 13	Conducta grupal, equipos y conflicto	473
	Dinámica grupal 474	
	Definición de grupo 474	
	Razones para unirse a grupos 475	
	Factores que afectan el desempeño grupal 478	
	Cohesión grupal 478	
	<u>Pensamiento grupal</u> 488	

Desempeño individual versus desempeño grupal 488

Equipos 490

- ¿Qué es un equipo de trabajo? 491
- Tipos de equipo 492
- Cómo se desarrollan los equipos 495
- Por qué los equipos no siempre funcionan 495

Conflicto grupal 497

- Tipos de conflicto 499
- Causas de conflicto 499
- Estilos de conflicto 502

- Taller de carrera: Tips para ser un buen miembro de grupo 503
- Perfil de empleo 505
- Resolución de conflictos 507
- En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Conflicto en el trabajo 510
- Enfoque ético: Novatadas en los grupos 510

Resumen del capítulo 511

Preguntas para revisar 511

Capítulo 14

Desarrollo organizacional

513

Administración del cambio 514

- Cacería de vacas sagradas 514
- Aceptación del cambio por parte del empleado 516
- Implementación del cambio 519
- Taller de carrera: Cómo enfrentar el cambio 521

Cultura organizacional 522

Perfil de empleo 524

Empoderamiento (facultamiento) 527

- Tomar la decisión de empoderar (facultar) 527
- Niveles de participación del empleado 530
- Gráficas de empoderamiento 534
- Consecuencias del empoderamiento 535

Recorte de personal 536

- Reducción del impacto del recorte de personal 536
- Efectos del recorte de personal 540

Horarios laborales 541

- Semana laboral comprimida 542
- Pluriempleo 543
- Horarios laborales flexibles 544
- Pago por horas pico 546
- Trabajo compartido 546
- Trabajo en casa 547
- Trabajo por turnos 548

En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Administración del cambio en Carlson Restaurants 551

Enfoque ético: Administración del cambio 551

Resumen del capítulo 553

Preguntas para revisar 553

Capítulo 15

Manejo del estrés: cómo ocuparse de las demandas de la vida y el trabajo

555

Definición de estrés 556

Predisposición al estrés 557

- Personalidades propensas al estrés 558
- Género, origen étnico y raza 558
- Sensibilización al estrés 559

Fuentes de estrés 559

- Estresores personales 559
- Estresores laborales 561
- Estresores organizacionales 562
- Estresores en el ambiente laboral físico 564

Otras fuentes de estrés	572	tiempo libre remunerado	585
Consecuencias del estrés	573	Perfil de empleo	586
Consecuencias personales	573	Medición del estrés	587
Consecuencias organizacionales	575	Violencia en el lugar de trabajo	588
Manejo del estrés	576	Perpetradores de la violencia en el lugar de trabajo	590
Planes para combatir el estrés	577	Reducción de la violencia en el lugar de trabajo	590
Intervenciones para reducir el estrés relacionado con aspectos de la vida y el trabajo	580	En el trabajo: Estudio de caso aplicado: Reducción del estrés en una compañía manufacturera	592
Taller de carrera: Tratamiento del estrés	581	Enfoque ético: La obligación de reducir el estrés	592
Cómo aligerar la carga del cuidado infantil	581	Resumen del capítulo	593
Cómo aligerar la carga del cuidado de personas mayores	584	Preguntas de repaso	594
Aligerar la carga de las actividades cotidianas	585		
Proporcionar descanso mediante			
Apéndice: Condiciones laborales y factores humanos	595		
Glosario	603		
Referencias	623		
Índice de nombres	668		
Índice analítico	676		



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

No puedo imaginar una carrera mejor que la psicología industrial/organizacional (I/O), pues tiene algo de todos. Puede ser un científico, detective, abogado, asesor, estadístico, inventor, escritor, maestro, mentor, entrenador, patinador, motivador, humanista e ingeniero, todos al mismo tiempo. En ningún otro campo usted puede experimentar tales oportunidades de reto y tener un excelente salario junto con la satisfacción de mejorar las vidas de otros.

Escribí este libro porque había una fuerte necesidad de un texto que interesaría directamente a los no graduados sin sacrificar su beca. Nuestro campo es muy emocionante; sin embargo, los textos existentes no reflejan esa emoción. El libro contiene varios ejemplos del mundo real que ilustran los puntos importantes, perfiles de empleo que demuestran la amplia variedad de caminos de carrera I/O, el humor para leer de manera más disfrutable y cuadros y tablas que integran y simplifican esos complicados temas como la ley del empleo, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo y el liderazgo.

Al escribirlo traté de alcanzar un balance entre la investigación, la teoría y la aplicación. Además de las teorías fundamentales e investigación en la psicología I/O, usted encontrará aplicaciones tan prácticas como redactar un currículum vitae, realizar una entrevista de empleo, escribir una descripción de puesto, crear un instrumento de evaluación del desempeño y motivar a los empleados.

Para el estudiante

El sitio web que acompaña al libro incluye materiales adicionales para ayudarlo a estudiar: un esquema del capítulo completo, una lista de términos clave que puede utilizar como tarjetas ilustrativas y practicar cuestionarios. ¡Tener buenas calificaciones nunca fue tan fácil! (disponible sólo en inglés).

¡Estudiante amigable!

Para hacer más fácil su lectura, se utiliza humor, historias y ejemplos del mundo real. El texto está escrito en un nivel diseñado para ayudarlo a entender el material más que resaltar el vocabulario del autor; la realimentación que he recibido indica que los estudiantes actualmente disfrutan leerlo.

Para ayudarlo a entender, los cuadros innovadores como los que se encuentran en los capítulos 3, 8, 9, 10 y 13 integran los puntos principales del capítulo que se lee. Al inicio de cada uno, la lista de *Objetivos de aprendizaje* le ayudará a pensar lo que está

a punto de leer. Al final, un *Resumen del capítulo* le recordará los puntos de importancia que aprendió y las *Preguntas para revisar* que prueban la profundidad de su nuevo conocimiento.

Para ayudarlo a aplicar el material a cualquier carrera que usted elija, cada capítulo presenta un perfil de empleo que contiene un consejo de un profesional, un recuadro de Taller de carrera que proporciona consejos sobre cómo usar la información del capítulo para ayudarlo en su carrera, un Enfoque ético y un Estudio de caso de una situación real en el trabajo experimentada por una organización real. Aunque se ha puesto material adicional a los estudios de caso, se han mantenido con la misma extensión de manera intencional para que los estudiantes puedan aplicar lo que han aprendido del capítulo y después comparar sus soluciones con las de las organizaciones reales.

Para el instructor (disponible sólo en inglés)

¡Un manual del instructor para hacer más fácil la enseñanza!

El manual del instructor hará que enseñar la psicología I/O sea más fácil, al proporcionar ayuda en tres áreas: diseñar pruebas, calificar ejercicios del alumno y entregar lecturas para clase. Para ayudar a diseñar pruebas, el manual del instructor contiene preguntas de pruebas de opción múltiple y de respuesta corta en cada capítulo. Los elementos de opción múltiple también se incluyen en un *banco electrónico de preguntas*, conocido como *Exam View*®.

Para ayudar en la calificación de ejercicios, el manual del instructor contiene las respuestas objetivas a éstos. En esta sección también hay información que ayuda a interpretar las pruebas psicológicas expuestas en el texto. Las pruebas psicológicas en la sección del libro incluyen:

- Personalidad
- Estilo de liderazgo (automonitoreo; LCP; orientación a la tarea y necesidades de logro, poder y afiliación)
- Predisposición a la satisfacción laboral (evaluación clave, satisfacción de vida, interés vocacional)
- Predisposición a la motivación laboral (autoestima, motivación intrínseca *versus* extrínseca)
- Estilo de comunicación (habilidades de escucha, estilo de escucha)
- Predisposición al estrés (tipo A, optimismo, estilo de vida)

Además, para ayudar a que las clases sean más interesantes, proporciono el manual del instructor más útil en el campo, que contiene:

- *Diapositivas de PowerPoint* para temas (estas diapositivas también están disponibles en formato electrónico del publicista)
- *Guión* para la clase de cada tema
- Sugerencias para *demonstraciones y ejemplos*
- Información para relacionar *segmentos de video* al material de texto
- *Ejemplos de humor* para ilustrar material (por ejemplo, Los 10 trucos de los entrevistadores más estúpidos o las Cartas adjuntas extrañas)

Nuevo para esta edición

- Cada capítulo ahora contiene un cuadro de *Enfoque ético* que ayuda a los estudiantes a entender los dilemas de ética que pueden ocurrir en la psicología I/O.
- La mayoría de los estudios aplicados al final de cada capítulo han sido ampliados para proporcionar más información.
- Puede acompañar al texto en la opción de instructor un manual estadístico: *Estadísticas para profesionales de recursos humanos*. Este manual permitirá a los estudiantes entender mejor las estadísticas utilizadas en la psicología I/O sin abrumarlos con las fórmulas.
- Cada capítulo contiene referencias actualizadas y materiales: 183 referencias nuevas se han añadido y, sólo como dato importante, 138 referencias pasadas fueron removidas.
- Un sitio web de texto mejorado contiene enlaces relacionados a los estudios de casos y pruebas psicológicas que se pueden resolver en línea y calificar de manera automática.

Reconocimientos

Estoy agradecido por el excelente personal en Wadsworth, incluyendo a: editor asistente Trina Tom, editor asociado de medios Rachel Guzman, gerente de proyecto Charlene Carpentier, director de arte Vernon Boes y editor de permiso Robert Broyer. Estoy también agradecido con Tintu Thomas de Software Services por trabajar de manera tan diligente y paciente en el texto durante la producción.

La calidad de esta edición fue realizada en su mayoría por las atentas respuestas de los revisores, incluyendo a George R. Cook, Universidad de Rochester; Armando X. Estrada, Universidad del estado de Washington; Alisha L. Francis, Universidad del estado del noroeste de Missouri; Donald Hantula, Universidad de Temple; Janine Miller Lund, del College del condado de Tarrant y Ken S. Schultz, Universidad del estado de California, en San Bernardino.

Además, quisiera agradecer a los revisores de la edición anterior cuyos conocimientos previos y sugerencias continúan haciendo un texto más fuerte: Sheree Barron, Georgia College y la Universidad estatal; Jay Brand, Haworth Inc.; Linda Butzin, College de la comunidad de Owens; Maureen Conard, Universidad del Sagrado Corazón; Daniel DeNeui, Universidad del sur de Oregon; Elizabeth Erffmeyer, Universidad del oeste de Kentucky; Donald Fisher, Estado del suroeste de Missouri; Mark Frame, Universidad de Texas en Arlington; Dean Frost, Universidad del estado de Portland; William Gaeddert, SUNY-Plattsburgh; David Gilmore, Universidad del norte de Carolina en Charlotte; Matthew Grawitch, Universidad de St. Louis; George Hampton, Universidad de Houston; Paul Hanges, Universidad de Maryland; Kathy Hanish, Universidad del estado de Iowa; Donald Hantula, Universidad de Temple; Steven Hurwitz, Universidad de Tiffin; Brian Johnson, Universidad de Tennessee en Martin; Scott Johnson, John Wood Community College; Harold Kiess, Framingham State College; Jean Powell Kirnan, College de Nueva Jersey; Janet Kottke, Universidad del estado de California en San Bernardino; Charles Lance, Universidad de Georgia; Lau-

rie Lankin, Universidad Mercer; Paul Lloyd, Universidad del estado de Missouri del sudoeste; James Mitchel, LIMRA International; Paul Nail, Universidad del estado de Oklahoma del sudoeste; Craig Parks, Universidad del estado de Washington; Charles Pierce, Universidad de Memphis; Marc Pratarelli, Universidad del sur de Colorado; Juan Sánchez, Universidad Internacional de Florida; Eugene Sheehan, Universidad del norte de Colorado; William Siegfried, Universidad del norte de Carolina en Charlotte; Sharmin Spencer, Universidad de Illinois; Keith Syrja, College de la comunidad de Owens y Tood Thorsteinson, Universidad de Idaho.

También quiero agradecer a mi familia, amigos y alumnos por tomar en cuenta el tiempo que pasé al escribir, por todas sus ideas y apoyo. Aprecio a mis colegas Mark Nagy, Tom Pierce, Michael Surette y David Cohen, quienes pacientemente me permitieron interactuar con sus ideas, ventilarlas y hacerles preguntas tontas. Gracias también a mis colegas de SIOP, IPMA, IPMAAC y SHRM por su comprensión e historias. No hay manera de expresar apropiadamente mi gratitud a mi mentor, el doctor Wilson W. Kimbrough, quien me enseñó más que hechos y teorías, y al doctor Al Harris y doctor Daniel Johnson, quienes han sido un apoyo durante toda mi carrera.

Finalmente, agradezco a mi esposa Bobbie y a mi hijo Josh por su amor y apoyo emocional. La mayor parte del tiempo es un proceso agradable escribir un libro; sin embargo, durante esos momentos yo me sentí estresado o confundido (algo que ocurre comúnmente y es cada vez más difícil) y mi familia fue siempre paciente y comprensiva. No podría haber hecho esto o mucho de esto sin ellos. También quiero agradecer a Bobbie por sus contribuciones al ayudarme a escribir el capítulo del estrés, la sección de cultura organizacional, todos los cuadros de enfoque ético y varios de los cuadros de talleres de carrera.

Michael G. Aamodt

Mike es profesor emérito de psicología industrial/organizacional en la Universidad de Radford, en Radford, Virginia. En 2009, después de 26 años de enseñar en la RU Mike aprovechó una opción de retiro anticipado y se unió al DCI Consulting Group como consultor principal. Continuó dando cursos cada semestre para satisfacer su amor por la cátedra.

Mike recibió su título de psicología de la Universidad de Pepperdine, en Malibú, California, y después terminó la maestría y el doctorado en la Universidad de Arkansas. Con los años, ha dado cursos en selección de personal, análisis de puestos, compensación, desarrollo y capacitación de personal, psicología organizacional, influencia organizacional, políticas organizacionales y psicología forense. Además, ha recibido premios por su cátedra en la Universidad de Arkansas y en la Universidad de Radford.

Como investigador, Mike ha publicado más de 50 artículos en revistas especializadas y presentado varios trabajos en conferencias de profesionales. Es autor de *Applied Industrial/Organizational Psychology*, ahora en su sexta edición, *Research in Law Enforcement Selection*, *I/O Psychology in Action*, *Understanding Statistics in I/O Psychology*, y *Human Relation in Business*. Es parte del comité editorial de *Assessment Council News*, el *Journal of Police and Criminal Psychology*, el *Journal of Business and Psychology*, *Criminal Justice and Behavior* y el *Applied H.R.M Research*.

En más de 26 años como capacitador y consultor, Mike ha ayudado a una amplia variedad de organizaciones a lidiar con temas como la selección de personal, evaluación de desempeño, recortes, cambio organizacional, compensación y motivación. Es considerado uno de los expertos en la psicología criminalística más importantes de la nación. El estilo acelerado y humorístico de sus presentaciones permite que sea solicitado frecuentemente como orador en toda la región.

Mike es un miembro activo en varias organizaciones, incluyendo SHRM, SIOP, IPMAAC y la Sociedad para la Psicología Criminal y Policiaca.

En su tiempo libre, le gusta realizar pobres intentos por ser atlético, cocinar lo que en algún momento se vuelve comestible, viajar, practicar SCUBA. Vive en Pulaski, Virginia con su esposa Bobbie, sus tres perros neuróticos (Gretchen, Ally y Sydney) y su gato de tres patas llamado Ilean. Josh, el hijo de Mike y Bobbie es abogado en Virginia del Norte, pero de todas maneras, lo aman.

1

Introducción a la psicología I/O

Objetivos de aprendizaje

- Ser capaz de describir la psicología I/O y lo que hace un psicólogo I/O
- Aprender sobre la historia de la psicología I/O
- Conocer los requisitos de admisión para los programas de posgrado en psicología I/O
- Entender la importancia de realizar una investigación
- Entender cómo se realiza una investigación
- Ser capaz de diferenciar los diferentes métodos de investigación



El campo de la psicología I/O

Diferencias entre los programas de negocios e I/O
Campos principales de la psicología I/O
Breve historia de la psicología I/O
Empleo de los psicólogos I/O
Requisitos educativos y tipos de programas en Estados Unidos

Investigación en la psicología I/O

¿Por qué realizar una investigación?
Consideraciones en la realización de la investigación

En el trabajo:

Estudio de caso aplicado: Investigación llevada a cabo con las Autoridades del Aeropuerto Internacional de Vancouver (British Columbia), Canadá

• No sería maravilloso si todos los empleados amaran sus trabajos tanto que no pudieran esperar a trabajar, y estuvieran tan bien adaptados y capacitados que su desempeño fuera excepcional? Bueno, éste es el objetivo primordial de la psicología industrial. Desafortunadamente, no todos los empleados disfrutarán su trabajo y no todos lo harán bien. En este libro aprenderá las técnicas desarrolladas por los psicólogos industriales/organizacionales (I/O) que muestran el camino hacia la meta de lograr una fuerza laboral feliz y productiva.

Antes de comenzar a explicar estas técnicas, se deben discutir diferentes áreas para que usted tenga los principios que le ayudarán a entender mejor el resto del libro. Este capítulo tiene dos secciones diferentes. La primera proporciona una breve descripción general del campo de la psicología I/O y la segunda discute los métodos de investigación que se mencionarán a lo largo del texto.

El campo de la psicología I/O

Diferencias entre los programas de negocios e I/O

Quizá el mejor lugar para comenzar un libro de texto sobre psicología I/O es la observación del mismo campo. La **psicología industrial/organizacional (I/O)** es una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo. Su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” (Rucci, 2008).

Por ejemplo, los principios de aprendizaje se utilizan para desarrollar programas de capacitación y planes de incentivos, los principios sociales se usan para formar grupos y entender el conflicto de empleados mientras que los principios de motivación y emoción sirven para alentar y satisfacer a los empleados. La aplicación de los principios psicológicos es lo que distingue mejor a la psicología I/O de los campos relacionados que en general se enseñan en las escuelas de negocios. Aunque varios de estos temas, cubiertos en el texto, son similares a los encontrados en la administración de recursos humanos (ARH) o en textos de comportamiento organizacional, las técnicas y razones detrás de ellos son casi siempre diferentes. Por ejemplo, varios libros de ARH recomiendan la entrevista no estructurada como una excelente solución para la selección de los mejores empleados. Sin embargo, los psicólogos I/O consideran que este tipo de entrevista tiene menos valor que las alternativas habilitadas, como pruebas psicológicas, entrevistas de comportamiento, muestras de trabajo, biodata y centros de evaluación (Berry, 2003).

Una segunda diferencia entre la psicología I/O y los campos de negocios es que la psicología I/O examina factores que afectan *a la gente* en una organización, en oposición a la amplitud de aspectos que implica manejar una organización tales como canales de marketing, redes de transportación y cálculo de costos (Kimbrough, Durley y Muñoz, 2005). Como puede ver de los cursos típicos universitarios enlistados en la figura 1.1, los programas de negocios (MBA) examinan áreas como contabilidad, economía y marketing; mientras que los programas de I/O se enfocan casi exclusivamente en temas relacionados con las personas en una organización (Murphy, Watson-El, William y Wood, 2003).

Asignaturas típicas de psicología I/O

Tiempo	Día	Nombre del curso
1:00–2:00	Lun	Estadística
2:00–3:30	Mar–jue	Metodología experimental
11:00–12:00	Lun–miér	Teoría psicométrica
10:00–11:00	Lun, miér, vier	Selección y colocación de empleados

Asignaturas típicas de MBA

Tiempo	Día	Nombre del curso
1:00–2:00	Lun	Estadística
2:00–3:30	Mar–jue	Investigación de negocios
10:00–11:00	Lun, miér, vier	Comportamiento organizacional
9:30–10:30	Lun–miér	Política administrativa

Tiempo	Día	Nombre del curso
8:00–9:30	Mar–jue	Psicología organizacional
4:00–5:00	Mier–Vier	Capacitación y desarrollo de empleados
10:00–11:00	Lun–miér	Evaluación del desempeño
11:30–12:30	Miér–Vier	Análisis de puestos

Tiempo	Día	Nombre del curso
10:00–11:30	Mar, jue, vier	Economía gerencial
8:00–9:00	Lun, miér, vier	Administración financiera
10:00–11:00	Lun–miér	Administración de marketing
1:00–2:30	Mar–jue	Administración gerencial

Figura 1.1

Comparación de las asignaturas de Maestría en Administración de Empresas (MBA) y Maestría I/O

La psicología I/O se basa exhaustivamente en una investigación, métodos cuantitativos y técnicas de prueba. Los psicólogos I/O están capacitados para usar datos empíricos y estadísticas más que el juicio clínico en la toma de decisiones. No son psicólogos clínicos que por casualidad están en la industria ni tampoco dan terapias a los trabajadores. Existen algunos que trabajan para organizaciones y ayudan a los empleados con problemas, como abuso de sustancias y alcohol, pero son consejeros más que psicólogos I/O. Un hecho que ayuda a diferenciar la psicología I/O de otros campos es la dependencia en el modelo científico-profesional; esto es, que los psicólogos I/O actúan como científicos cuando realizan investigación y como profesionales cuando trabajan con organizaciones reales. Además, actúan como científicos-profesionales cuando aplican los hallazgos de investigación para que el trabajo que hacen con las organizaciones sea de gran calidad y aumente la efectividad en la organización.

Una razón para que aumente la popularidad de la psicología I/O es que, quizá más que en cualquier otro campo, sus profesionales pueden tener un impacto positivo en las vidas de otras personas. Para apoyar esta última afirmación, veamos un día típico en la vida de una persona promedio:

Trabajo	8 horas
Trasladarse al trabajo	1 hora
Ver TV	3 horas
Dormir	8 horas
Preparar alimentos y comer	2 horas
Otros	2 horas

Con la posible excepción de dormir, las personas pasan más tiempo en sus trabajos que en cualquier otra actividad de la vida (y algunas veces estas dos actividades se traslapan!). Por lo tanto, tiene sentido que las personas que son felices y productivas en sus trabajos tengan mejores vidas que las que son infelices en los suyos. Si una persona es infeliz en una jornada de ocho horas al día, el efecto residual de su infelicidad afectará la calidad tanto de su familia como la de su tiempo libre.

Desde una perspectiva social, los psicólogos pueden también mejorar la calidad de vida al aumentar la efectividad del empleado, lo cual reduce el costo de artículos vendidos al mejorar la calidad del producto. Esto sucesivamente reduce costos de

reemplazo y reparación al mejorar la eficacia organizacional, que puede causar reducciones en actividades ineficientes como esperar en una fila.

Por lo tanto, la psicología I/O puede mejorar la calidad de vida en los niveles iguales a y, con frecuencia, excedentes que los de campos como psicología y medicina. Entonces, incluso aunque los psicólogos I/O tengan un buen salario, el beneficio real a su área incluye los impactos positivos en las vidas de otros.

Campos principales de la psicología I/O

Aunque el objetivo de la psicología I/O es aumentar la productividad y el bienestar de los empleados, existen dos enfoques de la manera en que esto se puede lograr. El enfoque industrial (la "I" en la psicología I/O) se dirige a la determinación de las competencias necesarias para realizar un trabajo, dotar a la organización con empleados que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. El enfoque organizacional (la "O" de la psicología I/O) crea una estructura y una cultura organizacional que motivarán a los empleados a desempeñarse bien, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y proporcionará condiciones que sean seguras y resulten en un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

Psicología de personal

Los psicólogos I/O y los profesionales en ARH están involucrados en el estudio y la práctica de la **psicología de personal** en áreas como análisis de puestos, reclutamiento, selección de empleados, determinación de niveles de salarios, capacitación y evaluación del desempeño. Estos profesionales elijen pruebas existentes o crean nuevas que se puedan utilizar para seleccionar y ascender a los empleados. Estas pruebas son constantemente evaluadas para asegurarse de que sean válidas e imparciales.

Los psicólogos de personal también analizan los trabajos para obtener una imagen completa de lo que cada empleado hace y a menudo designan valores monetarios a cada posición. Después de obtener completas las descripciones del puesto, los profesionales en la psicología de personal construyen instrumentos de valoración de desempeño para evaluar al empleado.

Los psicólogos en esta área también examinan varios métodos que se pueden utilizar para capacitar y desarrollar empleados. Para este subcampo, las personas a menudo trabajan en el departamento de capacitación de una organización y están involucradas en actividades tales como la identificación de necesidades de capacitación de la organización, el desarrollo de programas de capacitación y la evaluación del éxito de la misma.

Psicología organizacional

Los psicólogos involucrados en la **psicología organizacional** se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización. A menudo realizan encuestas de actitudes de los empleados para obtener ideas sobre lo que ellos creen que son las fortalezas y debilidades de la compañía. Constantemente también los psicólogos organizacionales desempeñan la función de un consultor y llevan a cabo recomendaciones en áreas problemáticas que pueden ser mejoradas. Por ejemplo, la poca satisfacción laboral puede mejorarse al permitir que los empleados participen en tomar ciertas decisiones de la compañía y la poca comunicación puede agilizarse al implementar un sistema de sugerencias del empleado.

Tabla 1.1 Eventos importantes en la psicología I/O

Año	Evento
1903	Walter Dill Scott publica <i>The Theory of Advertising</i>
1911	Walter Dill Scott publica <i>Increasing Human Efficiency in Business</i>
1913	Hugo Munsterberg publica <i>Psychology and Industrial Efficiency</i> (versión alemana publicada en 1910)
1917	<i>Journal of Applied Psychology</i> , primera edición
1918	La Primera Guerra Mundial proporciona a los psicólogos I/O la oportunidad inicial para una prueba y selección de gran escala
1921	El primer Ph.D. en psicología I/O premia a Bruce Moore y Merrill Ream en el Carnegie Tech
1932	Primer texto de psicología I/O escrito por Morris Viteles
1933	Publicación de los estudios Hawthorne
1937	Se establece la Asociación Americana para la Psicología Aplicada
1945	Se funda la Sociedad para la Psicología Industrial y Comercial como División 14 de la APA, con 130 miembros
1951	Marion Bills es elegida como la primera mujer presidente de la División 14
1960	Se renombra a la División 14 como Sociedad para la Psicología Industrial, sus miembros superan los 700
1963	Se aprueba la Ley de Igualdad de Pago
1964	Se aprueba la Ley de Derechos Civiles. Se publica el primer tema de <i>The Industrial Organizational Psychologist</i> (TIP)
1970	La División 14 supera los 1 100 miembros
1971	B.F. Skinner publica <i>Beyond Freedom and Dignity</i>
1980	La División 14 supera los 1 800 miembros
1982	La División 14 modifica su nombre al de Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (SIOP)
1986	La Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional realiza la primera conferencia nacional anual separada de la junta APA
1989	La Suprema Corte establece una tendencia conservativa y se vuelve más "amigablemente empleadora"
1990	Se aprueba la Ley de Estadounidenses con Discapacidades. Los miembros de la SIOP superan 2 500
1991	Se aprueba la Ley de Derechos Humanos de 1991 para vencer las decisiones conservativas de la Suprema Corte impuestas en 1989
1997	La SIOP celebra su aniversario de oro en su conferencia anual de St. Louis
2000	Los miembros de la SIOP superan 3 600
2005	OFCCP (Office of Federal Contract Compliance Programs) y EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) se vuelven más agresivas en su pelea contra la discriminación sistemática

Los profesionales en el desarrollo de la organización implementan programas amplios designados para mejorar el desempeño del empleado. Tales programas pueden incluir construcción de equipos, reestructuración y empowerment o facultamiento a los empleados.

Ergonomía/Factores humanos

Los psicólogos en el área de **factores humanos** se concentran en el diseño del área de trabajo, la interacción humano-máquina, ergonomía, y estrés y fatiga física. Estos psicólogos trabajan frecuentemente con ingenieros y otros profesionales técnicos para hacer el lugar de trabajo más seguro y eficiente. Muestras de actividades en este subcampo han incluido la elección del camino óptimo para dibujar un mapa, diseñar la silla más cómoda e investigar el programa de trabajo más adecuado.

Breve historia de la psicología I/O

Considerando que el campo de la misma psicología ha existido relativamente por un corto tiempo (desde 1879), no es sorprendente que la psicología I/O tenga una historia corta. Aunque varios expertos están en desacuerdo sobre el inicio preciso de la psicología I/O (tabla 1.1), en general se piensa que empezó en 1903, cuando Walter Dill Scott escribió *The Theory of Advertising*, donde la psicología fue aplicada por primera vez a los negocios; o en 1919 cuando Hugo Munsterberg escribió *Psychology and*

Industrial Efficiency, fue publicado por primera vez en inglés en 1913, o bien en 1911, año en que Scott escribió el libro *Increasing Human Efficiency in Business* (Koppes y Pickren, 2007). A pesar de la fecha de inicio oficial, la psicología I/O nació a principios de 1900. Además de Scott y Munsterburg, entre los pioneros de este campo se incluye a James Cattell, Walter Bingham, John Watson, Marion Bills y Lillian Gilbreth (DiClemente y Hantula, 2000). De manera interesante, el término "psicología industrial" fue usado pocas veces antes de la Primera Guerra Mundial. Por otro lado, los términos comunes para denominarla fueron "psicología económica", "psicología de negocios" y "psicología del empleo" (Koppes y Pickren, 2007).

La psicología I/O tuvo su primer gran impacto durante la Primera Guerra Mundial. Debido al gran número de soldados que debieron ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, los psicólogos I/O fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados. Los exámenes se hicieron principalmente a través de **Army Alfa** y **Army Beta**, pruebas de habilidad mental. La prueba Alfa se utilizó para los reclutas que sabían leer y la Beta para los que no. Los reclutas más inteligentes fueron asignados a oficinas de capacitación y los menos inteligentes a la infantería. De manera interesante, John Watson, quien es mejor conocido como el pionero en el conductismo, sirvió como mayor en el ejército de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial y desarrolló pruebas motrices y perceptuales para pilotos potenciales (DiClemente y Hantula, 2000). Los psicólogos I/O, especialmente Henry Gantt, fueron responsables de incrementar la eficacia en buques de carga que fueron construidos, reparados y cargados (Van De Water, 1997).

Sin ser psicólogo I/O, el inventor Thomas A. Edison entendió la importancia de seleccionar a los empleados correctos. En 1920, creó una prueba de conocimiento de 150 preguntas que aplicó a más de 900 solicitantes. ¡La prueba y las calificaciones fueron tan difíciles que sólo 5% de los solicitantes aprobó! Usted aprenderá más sobre la prueba de Edison en el estudio de caso aplicado al final del capítulo 6.

Dos de las figuras más importantes en los primeros años de la psicología I/O fueron el equipo integrado por los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth. Ellos estuvieron entre los primeros científicos (si no es que fueron realmente los primeros) en mejorar la productividad y reducir la fatiga al estudiar los movimientos utilizados por los trabajadores. Frank comenzó su carrera como contratista y se volvió famoso por desarrollar las mejoras en albañilería que redujeron el número de movimientos necesarios para colocar una pared: de 18 a cuatro y medio. Lillian, quien tenía mucho más preparación, terminó su doctorado en la Universidad de Brown en 1915, un raro logro para una mujer en ese tiempo. Como pareja tuvieron 12 hijos y los métodos eficaces que usaron para criarlos mientras tenían carreras ocupadas fueron la inspiración del libro y la película *Cheaper by Dozen* (*Más barato por docena*, la versión de la película de 1950). Después de que Frank muriera en 1924 a la edad de 55 años, Lillian continuó su consultoría con las industrias, debido a que la Gran Depresión forzó a las compañías a encontrar maneras para reducir costos y ser más productivas. En 1935, se convirtió en profesora de administración e ingeniería de la Universidad de Purdue, la primera mujer en tener ese puesto.

Durante estos años iniciales, la psicología I/O prosperó fuera de Estados Unidos. Los psicólogos prominentes que aplicaron la psicología a problemas en la industria fuera de Estados Unidos incluían a Jules Suter en Suiza, Bernard Muscio en Australia; Franziska Baumgarten-Tramer, Walter Moede, William Stern, Otto Lipmann y Emil Kraepelin en Alemania; Jean Marie Lahy en Francia; Edward Webster en Canadá y Cyril Burt, Charles Myers y Sir Frederick Bartlett en Gran Bretaña (Vinchur y Koppes, 2007; Warr, 2007).

En 1930, la psicología I/O expandió mucho su alcance. Hasta entonces, se había involucrado principalmente en temas de personal como la selección y colocación

Frank y Lillian Gilbreth
fueron pioneros en la
psicología I/O



© Colección de la Biblioteca de la Universidad de Purdue. Archivos y colecciones especiales

de empleados. Sin embargo, en 1930 cuando los hallazgos de los famosos **estudios Hawthorne** fueron publicados, los psicólogos se involucraron más en la calidad del ambiente de trabajo, así como en las actitudes de los empleados. Los estudios Hawthorne, realizados en la planta de Hawthorne de la compañía Western Electric en el área de Chicago, demostraron que el comportamiento del empleado era complejo y que las interacciones interpersonales entre los gerentes y los empleados desempeñaban una importante función en el comportamiento del empleado. Los estudios Hawthorne fueron diseñados inicialmente para investigar temas tales como los efectos de los niveles de iluminación, horarios de trabajo, salarios, temperatura y descansos en el desempeño del empleado.

Mucha de la sorpresa en los investigadores fue que las condiciones de trabajo reales no afectaron la productividad de la manera en que se predijo. Esto quiere decir que existieron tiempos en que la productividad mejoró después de que las condiciones de trabajo empeoraron y los tiempos en que se redujo luego que las condiciones mejoraron. Luego de entrevistar a los empleados y de estudiar más el tema, los investigadores se dieron cuenta de que los empleados cambiaban su comportamiento y se volvían más productivos *debido a* que estaban siendo estudiados y recibían atención de sus gerentes, una condición que ahora se conoce comúnmente como el **efecto Hawthorne**. Quizá la mayor contribución de los estudios Hawthorne fue que inspiró a los psicólogos a aumentar sus enfoques en las relaciones humanas en el lugar de trabajo y explorar los efectos de las actitudes de los empleados (Olson, Verley, Santos y Salas, 2004).

Los años 60 estuvieron caracterizados por el paso de varias piezas principales de la legislación de los derechos civiles, los cuales se discuten en el capítulo 3. Estas leyes se enfocan en los profesionales de RH que desarrollan técnicas de selección imparciales. Como resultado, aumentó la necesidad de psicólogos I/O. Esta década también se caracterizó por el uso de la capacitación de sensibilidad y grupos T (grupos de capacitación de laboratorio) para gerentes (Carson, Lanier, Carson y Guidry, 2000).

La década de 1970 trajo grandes avances en la comprensión de varios temas de psicología organizacional que involucraron la satisfacción y la motivación del empleado; también vio el desarrollo de algunas teorías sobre el comportamiento del mismo en las organizaciones. *Beyond Freedom and Dignity*, de B. F. Skinner (1971), causó el aumento del uso de las técnicas de modificación del comportamiento organizacional.

Los decenios de 1980 y 1990 trajeron cuatro cambios principales a la psicología I/O. El primero involucró un incremento en el uso de técnicas estadísticas sofisticadas y métodos de análisis. Este cambio es evidente si uno compara los artículos de los diarios escritos en los años 60 con aquellos publicados desde 1980. Los artículos más recientes usan técnicas estadísticas complejas tales como análisis de ruta, meta-análisis, análisis multivariado de la varianza (MANOVA) y modelo causal. Antes de 1970 se utilizaron las técnicas estadísticas más simples, como las pruebas *t* y el análisis de varianza ANOVA (a menos que haya tomado un curso de estadística, estos métodos probablemente no le sean familiares). Tal dependencia de la estadística explica porqué los estudiantes inscritos en el programa doctoral de psicología I/O toman al menos cinco cursos de estadística como parte de su formación.

Un segundo cambio involucraba un nuevo interés en la aplicación de la psicología cognitiva a la industria. Por ejemplo, los artículos escritos principalmente en 1970 sobre la valoración del desempeño describen y prueban nuevos métodos para evaluar el desempeño del empleado. Sin embargo, en 1980 y a principios de 1990 varios artículos se acercaron al tema de la valoración del desempeño al examinar el proceso de pensamiento utilizado por los gerentes cuando realizan sus valoraciones.

El tercer cambio fue el creciente interés acerca de los efectos del trabajo en la vida familiar y las actividades de esparcimiento (McCarthy, 1998). Aunque el estrés ha sido fuente de gran preocupación para los psicólogos, fue durante las últimas dos décadas del siglo xx que el estrés de los empleados recibió atención, especialmente el provocado por violencia en el lugar de trabajo.

El último cambio principal en todos esos años sucedió cuando los psicólogos I/O sintieron renovado interés en el desarrollo de métodos para seleccionar empleados. En los años 60 y 70, los tribunales aún interpretaban las principales leyes de derecho civil de principios de 1960, con el resultado de que los psicólogos I/O tomaron aproximaciones cautelosas en la selección de empleados. Sin embargo, para mediados de la década de 1980 los tribunales se volvieron menos estrictos y se desarrolló y utilizó una amplia variedad de instrumentos de selección. Algunos ejemplos incluyen pruebas de capacidades cognitivas, de personalidad, biodata y entrevistas estructuradas. Otros cambios durante los años 80 y 90 que han tenido efectos importantes en la psicología I/O incluyen recortes organizacionales masivos, mayor preocupación para los temas de diversidad y género, envejecimiento de la fuerza laboral, crecimiento de la preocupación sobre los efectos del estrés y el creciente énfasis en intervenciones de desarrollo organizacional, como administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), reingeniería y empowerment (facultamiento) a los empleados.

En los años 2000, quizá la mayor influencia en la psicología I/O es el rápido avance de la tecnología. Varias pruebas y encuestas son administradas ahora por computadoras e internet, los empleadores reclutan y examinan a solicitantes en línea, los empleados están siendo capacitados con e-learning y educación a distancia, y los gerentes tienen más reuniones en el ciberespacio que en persona.

Otro factor importante que impactará la psicología I/O es el cambio demográfico que forma la fuerza laboral. Las mujeres están ingresando cada vez más a ésta y tomando roles gerenciales. Los hispanos y latinos ahora son el grupo minoritario más grande en Estados Unidos; los asiáticos-americanos son el segmento de crecimiento más rápido de la población de ese país, y un número en aumento de trabajadores, vendedores y clientes, habla inglés como segunda lengua. Por lo tanto, los temas de diversidad continuarán siendo un factor importante en el lugar de trabajo.

La economía global también afectará el rol de la psicología I/O. Como muchos trabajos de manufactura se trasladan a países desarrollados con salarios bajos, se incrementará el énfasis en los trabajos de servicio que requieren habilidades en el manejo de las relaciones humanas. Ya que el número de empleados que trabajan en otros países (como los expatriados) y las tasas de inmigración (legales e ilegales) aumentan, se deben mantener los esfuerzos de paz para entender las diferentes culturas y la capacitación se debe realizar para que los empleados y gerentes puedan trabajar de manera exitosa, no sólo en otros países sino en casa, con los expatriados.

Otros factores que impactarán la psicología I/O incluyen movimientos hacia los programas de trabajo flexibles, políticas de trabajo amigables con la familia, colocación de más empleados con responsabilidades en el cuidado de niños y personas mayores, estructuras organizacionales más contundentes con pocos niveles de dirección, cambios de población de lugares urbanos a suburbanos y costos crecientes de los beneficios referentes al cuidado médico. Además, los cambios potenciales en la edad de retiro para el Seguro Social pueden ocasionar que haya empleados que trabajen a la edad de sus tardíos 60.

Empleo de los psicólogos I/O

A lo largo de todo este texto encontrará perfiles de empleo en los cuales se observan trabajos específicos con grados de psicología I/O. Sin embargo, es útil examinar algunas áreas en las que los psicólogos I/O también trabajan. Como se muestra en la tabla 1.2, en general lo hacen en alguno de cuatro ámbitos: preparatorias y universidades, firmas de consultoría, sector privado y sector público. Como uno esperaría, los psicólogos I/O que trabajan en las preparatorias y universidades comúnmente enseñan y realizan investigaciones, aunque gran parte de esta labor es administrativa (p. e., decanos, rectores, vicepresidentes).

Quienes trabajan en firmas de consultoría se vuelven más productivos al ayudar a seleccionar alta calidad y fuerza de trabajo diversas, diseñar sistemas que motivarán a los empleados mientras los tratan equitativamente, capacitar empleados y asegu-

Tabla 1.2 Lugares de empleo de la psicología I/O en Estados Unidos

Lugares de empleo	Mayor grado obtenido	
	Maestría	Doctorado
Educación	.8	40.0
Sector privado	44.0	23.3
Sector público	10.5	8.2
Consultoría	37.3	25.0
Otros	7.4	3.5

Fuente: Medsker, Katkowski y Furr (2005).

rar que las organizaciones traten a los solicitantes y empleados de una manera legal y ética. Las firmas de consultoría van desde organizaciones de una persona hasta grandes empresas que emplean a cientos de consultores. Algunas se especializan en un área de la psicología I/O (p. e., selección de empleados, diversidad, encuestas de actitud) mientras otras, a menudo, en rangos de servicios.

Los psicólogos I/O que trabajan en el sector público y privado realizan tareas similares como consultores, pero lo hacen en ambientes muy diferentes. Quienes trabajan en el sector privado, lo hacen para una sola compañía, por ejemplo IBM, Microsoft y FedEx, mientras los consultores trabajan con varias. Los psicólogos I/O en el sector público trabajan para el gobierno local, estatal o federal. Aunque el sector privado a menudo paga más que el público, muchos empleados creen que la mayor estabilidad en el trabajo de éste último compensa el potencial para un salario menor. Aunque los graduados con niveles de maestría y doctorado se pueden encontrar en todas las áreas de empleo, es mucho más fácil que las personas con doctorado sean empleadas en lugares académicos. Los graduados con maestría son contratados muchas veces como generalistas de RH, analistas de datos, capacitadores y analistas de compensación (Schippmann, Schmitt y Hawthorne, 1992).

Como puede ver en los títulos de puestos enlistados en la tabla 1.3, existen muchas carreras en la psicología I/O que van desde trabajos de categoría más baja hasta presidentes y directores generales de grandes compañías. Si uno quiere o no trabajar en el sector público o privado, con datos o con personas, pasar el día hablando, escribiendo o analizando, hay un puesto u otro en la psicología I/O que se ajusta a cada uno.

En 2006, el salario medio en Estados Unidos era de \$72 000 dólares al año para los puestos de nivel maestría y de \$98 500 para los de doctorado (Khanna y Medsker, 2007); ¡10% de los psicólogos I/O con doctorado percibían más de \$200 000 dólares al año! Información reciente acerca de los salarios I/O en Estados Unidos puede consultarse en el sitio web de la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (SIOP, por sus siglas en inglés) en www.siop.org.

Tabla 1.3 Títulos de puestos en psicología I/O en Estados Unidos

Presidente y director general	Psicólogo industrial/organizacional
Alcalde	Gerente de liderazgo y desarrollo
Analista de compensación	Gerente de personal
Gerente de compensación	Presidente
Consultor	Profesor
Director de efectividad organizacional	Reclutador
Director de capacitación y desarrollo	Analista de investigación
Director de planeación del personal	Científico de investigación
Director de evaluación y selección	Psicólogo de investigación
EEO/Especialista en diversidad	Socio principal
Gerente de relaciones laborales	Gerente de área
Director de RH	Capacitador
Generalista de RH	Coordinador de capacitación
Representante de RH	Gerente de capacitación
Especialista en RH	Vicepresidente de recursos humanos
Supervisor de RH	Vicepresidente de desarrollo organizacional

Requisitos educativos y tipos de programas en Estados Unidos

Aunque muchas personas con niveles de licenciatura pueden encontrar empleo en el campo de ARH, tener una maestría o un doctorado por supuesto aumenta las oportunidades de empleo y de carrera. En Estados Unidos, obtener una maestría en psicología I/O toma entre uno y dos años después de terminar la licenciatura. Los requisitos de admisión varían de escuela a escuela, pero un promedio de calificaciones (GPA) de al menos 3.0 y una calificación de 1000 en el **Graduate Record Exam (GRE)**, que es la versión escolar de la prueba de aptitud escolar o SAT que se toma después de la preparatoria en Estados Unidos son prerrequisitos comunes (Nagy, Schrader y Aamodt, 2005). El consejo para entrar en una escuela de posgrado se puede encontrar en el cuadro de Taller de carrera (pág. 12).

Tipos de programas universitarios

Asimismo, en Estados Unidos los programas con grado de maestría vienen en dos formas: los que son parte de un programa de doctorado y los que terminan sólo en el grado de maestría. Las escuelas con **programas de maestría** no tienen programas de doctorado y la maestría es lo más alto que pueden ofrecer. Las escuelas con programas de doctorado imparten tanto maestrías como doctorados. Los programas terminales son los más adecuados para los estudiantes que quieren solicitar un puesto de RH en una organización (aunque muchos alumnos en estos programas continúan, para obtener sus doctorados en otras universidades) y a menudo tienen requisitos menos estrictos y proporcionan más ayuda financiera y atención individual a los estudiantes de maestría que a los de doctorado. Por otro lado, los programas de doctorado tienen con frecuencia más miembros de facultad conocidos y mejores instalaciones y fondos de investigación. Tales programas son los más adecuados para quienes eventualmente quieren dar clases y hacer investigación o asesoría.

Programas de maestría. Completar la mayoría de los programas de maestría requiere aproximadamente 40 horas de trabajos de curso (Nagy *et al.*, 2005). Además, en varios se necesita que el estudiante complete una tesis, lo cual es a menudo una labor de investigación original, creada y realizada por el estudiante. La tesis se concluye en el segundo año de la escuela de posgrado.

Muchos de los programas también permiten que los estudiantes completen un **internado** o **práctica** con la organización local. Estos requisitos varían por programa. Dependiendo de la universidad, los estudiantes pueden trabajar 10 horas por semana durante su último semestre de la escuela, hacer sus internados en el verano entre su primer y segundo año, o tomar un semestre libre para trabajar tiempo completo en una organización.

Finalmente, muchos de los programas requieren que el estudiante apruebe un exhaustivo examen oral y/o un examen escrito antes de la graduación. Estos exámenes a menudo se presentan durante el semestre final y cubren materias de todos los cursos del programa. Como puede ver, completar el programa de maestría en psicología I/O es estricto, pero le puede llevar a tener un excelente empleo y beneficios profesionales. Obtener un doctorado es más difícil que lograr una maestría con el típico programa de doctorado que toma cinco años para completarse (Rentsch *et al.*, 1997). Los requisitos comunes de ingreso son 3.5 de GPA y una calificación GRE de 1200 (Lowe, 1993).

Programas de doctorado. Los primeros dos años del programa de doctorado involucran una amplia variedad de cursos de psicología. En muchos programas, el estudiante no se concentra en los cursos de I/O hasta el tercer o cuarto año. Además de la tesis, un alumno que trabaja en un doctorado debe completar una **disertación**. Ninguna defi-

Aunque diferentes programas universitarios a menudo enfatizan diversos requisitos de ingreso, muchos piden calificaciones de GRE, GPA, cartas de recomendación e investigaciones previas o experiencia profesional. Con esto en mente, seguir los consejos que se encuentran a continuación debe aumentar sus oportunidades de ser seleccionado para un programa universitario.

- ✓ Tome un curso extra de matemáticas e inglés. El GRE consiste en cuatro secciones: cuantitativa, verbal, escrita y psicológica. La primera requiere conocimientos de álgebra, geometría y algo de trigonometría. Por lo tanto, a menudo la única forma de hacerlo bien en esta sección es tomar cursos extra sobre estos temas. Además, tomar cursos de inglés en comprensión de lectura, redacción y vocabulario lo ayudará en su calificación en las secciones verbales y de redacción. Es importante entender que el GRE es una prueba de conocimientos, no de inteligencia. De tal modo, con el trabajo de cursos extra puede mejorar sus calificaciones. Recuerde, ya habrá pasado tiempo desde que tomó sus cursos de la preparatoria.
- ✓ Estudie y duerma bien antes de hacer la prueba. No puede aprender mucho material nuevo al estudiar, pero puede al menos refrescar su memoria sobre el material que ya ha aprendido aunque tal vez olvidado. Recuerde que el GRE le ayudará a determinar su futuro y es probablemente una de las pruebas más importantes que hará en su vida. ¡Prepárese!
- ✓ Tome al menos un curso de psicología en cada una de las áreas de estadística, métodos experimentales, psicología anormal, personalidad, psicología social, psicología fisiológica, aprendizaje y psicología cognitiva, cada una de éstas se cubre en la parte de psicología del GRE. Aunque los cursos de dinámicas de sexo y grupo son interesantes y lo ayudarán en el futuro, no le servirán para que su calificación sea mejor en el GRE.
- ✓ Asegúrese de tener al menos tres personas que puedan escribirle cartas positivas de recomendación. Obtener una A en la clase del profesor no es suficiente para esperar una buena carta que le dé peso ante el comité de admisiones. Permita que los profesores lo conozcan como estudiante y persona. Hable con ellos e involúcrese con su investigación; esto no sólo le permitirá tener una investigación propia para mostrar en futuros programas, sino que también hará que obtenga cartas de recomendación mejores y más completas.
- ✓ ¡Involúcrese! Realice proyectos de investigación independientes, únase a clubes profesionales, obtenga trabajos de verano o internados relacionados con su campo, cualquier cosa para demostrar su deseo de ser un profesional.

nición formal distingue una tesis de una disertación, pero las principales diferencias son que la disertación es más amplia en alcance, más larga y requiere más esfuerzo original e independiente que la tesis (Riddle y Foster, 1997). Los programas de doctorado también involucran una serie de exámenes exhaustivos que son similares, pero más extensos, que los presentados en un programa de maestría. Una lista completa de programas universitarios de I/O se puede encontrar en la página web del libro. (Información sobre los programas está disponible en SIOP en www.siop.org.)

Investigación en la psicología I/O

Ahora que tiene una mejor idea del campo de la psicología I/O, es tiempo para aprender lo esencial de uno de los fundamentos de los próximos capítulos: investigación. Esta sección no brinda una profunda discusión de los procedimientos y las técnicas de investigación, pero le da información suficiente para que pueda entender el método utilizado cuando se menciona un estudio en el texto.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

fuera verdadera, daríamos a cada solicitante un adelanto realista del trabajo. En cambio, si la tercera teoría fuera verdadera, nosotros motivaríamos a los empleados exitosos actuales para reclutar a sus amigos.

Por momentos, formar una hipótesis puede ser difícil. En algunos casos no se han realizado investigaciones previas o no se ha propuesto una teoría que estableciera una hipótesis clara sobre la respuesta a una pregunta. Por ejemplo, una estudiante quería ver si la personalidad estaba relacionada con el cuidado de la escritura. No podía encontrar ninguna investigación sobre el tema, mucho menos sobre la relación entre personalidad y escritura. No existían tampoco teorías o razón lógica para predecir qué tipos de personalidades escribirían de cierta manera, por lo que realizó un *estudio exploratorio* sin una hipótesis, una práctica que es muy común pero mal vista por los científicos.

En otros casos, es difícil formar una hipótesis debido a que puede haber una predicción. Por ejemplo, otra estudiante tenía curiosidad sobre si una carta de recomendación escrita por una persona importante (como un senador) tendría más influencia que una escrita por un profesor (¡hey, yo creí que los profesores eran importantes!). Ella tenía un problema para formar la hipótesis porque había varias razones de que una referencia de una persona importante tendría más influencia, al igual que había razones para pensar que esa referencia tendría menos influencia.

A veces, una hipótesis puede no ser apoyada por un estudio, incluso si la lógica y la teoría detrás de ella son correctas. A menudo, un diseño de investigación deficiente es el culpable. Otras veces se debe a que el tema es más complicado de lo que se pensó originalmente. Cuando se estudia un tema, los psicólogos desean respuestas simples. Por desgracia muchas situaciones de la vida no lo son. Por ejemplo, los psicólogos han intentado por muchos años entender la agresión y la violencia. Han postulado varias teorías de porqué la gente es violenta: genética, anormalidades cerebrales, aprendizaje y frustración, por nombrar algunos. Determinados estudios apoyan estas razones, pero otros no. ¿Por qué la falta de consistencia? Porque no hay una teoría que dé la respuesta por sí sola. Cada una de las teorías es parcialmente verdadera; en ese caso, se explica la violencia en ciertas personas en ciertas circunstancias. Además, el comportamiento violento puede ser resultado de una acumulación de varios factores, mientras cada uno, por separado, no causa violencia.

¿Confundido? Espero que no. El propósito de esta discusión es mostrar la complejidad de la investigación. Algunas veces la teoría puede explicar un comportamiento en particular. Otras, el comportamiento puede ser predecible, pero sus razones no se conocen. Otras veces, tenemos preguntas pero no podemos predecir cuál será la respuesta. Esta complejidad de la vida es lo que hace divertida la investigación.

Revisiones de literatura

Una vez que se ha creado una idea de investigación, el siguiente paso es buscar literatura similar. Esta consulta es importante ya que si la pregunta en la que está interesado en responder ha sido investigada en 20 estudios, es probable que no necesite llevar a cabo uno nuevo. Como estudiante universitario, me tomó tiempo darme cuenta de que muchas de mis ideas de investigación, "tan brillantes que nadie más podía pensar en ellas", con el tiempo habían sido realizadas varias veces. Creo que la moraleja de esta historia es no olvidar la biblioteca de su universidad, incluso después de haber terminado la escuela. Me aventuraría a decir que muchas de las preguntas que usted se ha planteado pueden responderse en un viaje rápido a la biblioteca; no es necesario o inteligente reinventar constantemente la rueda.

Incluso si su pregunta específica no ha sido investigada, la probabilidad de que se haya hecho una investigación similar es alta. Esta investigación es útil incluso si no

Material de lectura
frecuente en la psicología
I/O



Cortés del autor

responde directamente su pregunta, debido a que puede proporcionar buenas ideas sobre cómo realizar un estudio.

Las revisiones de literatura se pueden hacer en varias formas, dentro de las más comunes están usar índices de materias, como *PsycINFO* e *Infotrac*, explorar revistas, buscar las secciones de referencia de artículos relacionados y preguntar a otros investigadores (Tubré, Bly, Edwards, Pritchard y Simoneaux, 2001).

Cuando revise la literatura, probablemente se encuentre con cuatro tipos de publicaciones: publicaciones periódicas, publicaciones “puente”, revistas especializadas (enlistadas en la tabla 1.4) y revistas. Las **publicaciones periódicas** consisten en artículos escritos directamente por investigadores, que reportan los resultados de un estudio. Las revistas pueden ser difíciles de leer (y aburridas) pero son la mejor fuente de información confiable e imparcial sobre el tema. Las principales publicaciones especializadas de psicología I/O son *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* y *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Zickar y Highhouse, 2001). Afortunadamente, varias revistas están disponibles en línea, lo cual hace mucho más fácil obtenerlas.

Las **publicaciones “puente”** están diseñadas para “disminuir la brecha” entre la academia y el mundo aplicado. Los artículos de estas publicaciones son con frecuencia escritos por los profesores sobre temas de interés de los practicantes, pero no son tan formales o estadísticamente complejos como los artículos en las publicaciones especializadas. Los ejemplos importantes de las publicaciones “de puente” para la psicología I/O son *Academy of Management Executive*, *Harvard Business Review* y *Organizational Dynamics*.

Las **revistas especializadas** contienen artículos publicados frecuentemente por escritores profesionales que han desarrollado experiencia en determinada área. Los lectores principales de estas revistas son también profesionales en esa área. Las revistas especializadas presentan las investigaciones en un formato fácil de entender; sin embargo, sus artículos no cubren toda la investigación sobre un tema y pueden ser un tanto imparciales. *HR Magazine* y *Training* son ejemplos de revistas especializadas relacionadas con la I/O.

Usted ahora está familiarizado con las **revistas** como *People*, *Time* y *Cat Fancy*. Estas publicaciones están diseñadas para entretener, así como para informar. Las

Tabla 1.4 Lista de publicaciones de psicología I/O**Publicaciones periódicas**

Academy of Management Journal
Academy of Management Review
Administrative Science Quarterly
Applied Ergonomics
Applied H.R.M. Research
Applied Psychological Measurement
Applied Psychology: An International Review
Ergonomics
Human Factors
Human Performance
International Journal of Selection and Assessment
Journal of Applied Psychology
Journal of Applied Social Psychology
Journal of Business and Psychology
Journal of Consulting Psychology: Practice & Research
Journal of Management

Journal of Occupational and Organizational Psychology
Journal of Organizational Behavior
Journal of Vocational Behavior
Organizational Behavior and Human Decision Processes
Personnel Psychology
Public Personnel Management

Publicaciones "puente" (bridge)

Academy of Management Executive
Harvard Business Review
Organizational Dynamics
The Psychologist Manager Journal

Revistas especializadas

HR Magazine
Personnel
Personnel Journal
Training
Training and Development Journal

revistas son buenas fuentes de ideas pero son terribles cuando se quieren usar como apoyo para una hipótesis. Los artículos de revistas a menudo se redactan por escritores profesionales que no han tenido capacitación en el tema y, por lo tanto, tienen poca experiencia en lo que están escribiendo. Como resultado, la información "científica" de las revistas es a menudo errónea.

Una fuente de información cada vez más popular es internet; como la mayoría ya ha descubierto, contiene una abundante información en cada tema. Pero aun con lo útil que es, se necesita tener precaución. No existe revisión de la información colocada en internet para asegurar que sea fidedigna. Por ejemplo, recientemente estuve involucrado en un proyecto en que intentábamos establecer un perfil de la gente que prendía fuego en las iglesias. Debido a que nuestro primer paso fue obtener la lista de iglesias, buscamos en internet y encontramos tres páginas web sobre estos incendios. Una era de *USA Today* y tenía una lista completa, otra era de un grupo de izquierda y la tercera de un grupo de derecha. Como se puede imaginar, las páginas de derecha e izquierda enlistaron sólo las iglesias que confirmaron su hipótesis sobre porqué las iglesias fueron quemadas. Haber utilizado sólo esas páginas web habría hecho un perfil poco certero.

Un problema con la confianza en fuentes secundarias como internet es que uno no puede asegurar que la información en una de estas fuentes refleje de manera precisa la información de la fuente primaria. En el campo de la psicología, dos ejemplos excelentes de esta falta de precisión son el uso de la historia del "pequeño Albert" para demostrar el papel del condicionamiento clásico en las fobias de aprendizaje y la historia de Kitty Genovese para demostrar la falta de intervención de un observador. En revisiones de la precisión de la información de los textos, Harris (1979) encontró varios errores en las explicaciones secundarias del caso del "pequeño Albert"; así como lo hicieron Manning, Levine y Collins (2007) con lo que realmente pasó con Kitty Genovese. Por ejemplo, mientras Harris (1979) encontró dos textos que indicaban que el pequeño Albert fue condicionado a temerle a un conejo más que a una rata,

varios textos incluyeron tal estímulo postcondicionamiento como un oso de peluche, un guante afelpado blanco, una piel, un gato y la tía de Albert; y tres textos describen cómo Watson retiró el miedo de Albert a la rata, aunque no se hizo realmente tal reacondicionamiento.

Manning y sus colegas (2007) compararon el mito del ataque a Genovese con lo que en verdad pasó y encontraron varias discrepancias. Por ejemplo, muchos libros de texto así como artículos de periódicos mencionan que 38 testigos que vieron el ataque no hicieron nada para ayudar. No sólo no hay evidencia de que fueran 38 testigos, sino que hay pruebas de que al menos dos de los testigos se pusieron en acción y llamaron a la policía.

Lugar del estudio

Una vez que se crearon las ideas de investigación y se formó la hipótesis, usted debe decidir si el estudio debe llevarse a cabo en el laboratorio o en campo.

Investigación de laboratorio. A menudo, cuando alguien escucha la palabra investigación, lo primero que le viene a la mente es un experimentador con bata blanca y personas en un laboratorio en el sótano. Pocos experimentadores realmente visten batas blancas, pero 32% de la investigación de la psicología I/O se realiza en un laboratorio (Roch, 2008). Con frecuencia, esto se hace en una universidad pero también puede realizarse en organizaciones como AT&T, U.S. Office of Personnel Management y Microsoft.

Una desventaja de la investigación de laboratorio es la **validez externa** o la **generalización** de resultados para las organizaciones en el "mundo real". Un ejemplo de este tema involucra una investigación sobre los métodos de selección de empleados. No es poco común que en tal investigación los sujetos vean un currículum o una cinta de video de una entrevista y hagan un juicio sobre un solicitante hipotético. El problema: ¿Es la situación suficientemente similar para las decisiones de empleo reales hechas en el mundo real? o ¿el ambiente de laboratorio es tan controlado e hipotético que los resultados no se generalizarán? Aunque las respuestas a estas preguntas no se han dado, la investigación se hace a menudo en los laboratorios debido a que los investigadores pueden controlar algunas variables que no son de interés en el estudio.

Investigación de campo. Otro lugar de investigación es lejos y fuera del laboratorio, en el "campo", el cual podría ser una línea de montaje de una planta automotriz, el pool secretarial de una gran compañía de seguros o el cubículo de entrevistas en una agencia de personal. La **investigación de campo** tiene un problema opuesto al de la investigación de laboratorio. Lo que aquella obviamente gana en validez externa lo pierde en el control de variables externas que no son de interés para el investigador (validez interna).

¿El lugar del estudio hace la diferencia? Puede ser. Un meta-análisis hecho por Avolio *et al.* (2005), encontró que la capacitación del liderazgo fue más efectiva en los estudios de laboratorio que en los estudios de campo, y Gordon y Arvey (2004) encontraron que la parcialidad de la edad fue más fuerte en el laboratorio que en campo. Sin embargo, en los estudios de equipos, la cohesión de grupo (Mullen y Copper, 1994) y la composición de la personalidad del grupo (Bell, 2007) estuvieron más relacionadas con el desempeño en los estudios de campo de los grupos reales que en los estudios de laboratorio de los grupos creados para el experimento.

La investigación de campo también proporciona a los investigadores un dilema ético. Los psicólogos requieren que los sujetos participen en los estudios por su propia voluntad, un concepto llamado **consentimiento informado**. En los estudios de laboratorio, el consentimiento informado es pocas veces un tema, dado que a los sujetos potenciales se les dice la naturaleza y propósito de un estudio, su derecho para disminuir o retirar su participación, los riesgos y beneficios de participar, los límites de con-

fidencialidad y a quienes pueden contactar si tienen preguntas (Salkind, 2006). Se les pide que firmen un formulario de consentimiento informado en el que ellos entienden sus derechos como sujetos y han elegido participar de manera voluntaria. Sin embargo, en los estudios de campo, obtener una forma de consentimiento informado no sólo puede ser difícil sino que cambia la manera en que la gente se comporta.

Por ejemplo, supongamos que construir una oficina de supervisión con una apariencia más agradable incrementaría el número de empleados que visitan las oficinas de supervisión. Después de decorar las cinco oficinas con plantas y pinturas y hacer que las otras cinco se vean desarregladas y frías, utilizamos una cámara de video para registrar el número de visitantes. ¿Los resultados de nuestro estudio serán afectados si les decimos a los empleados que serán parte de un estudio? Probablemente.

Con base en nuestros lineamientos éticos, el consentimiento informado puede no exigirse, sólo si la investigación involucrará un riesgo mínimo para los participantes, la renuncia no afectará de manera adversa sus derechos y la investigación podría no llevarse a cabo sin la renuncia (Ilgen y Bell, 2001a).

Cuando los estudios involucran consecuencias negativas para un sujeto, como sería el caso si sometemos a los empleados a un calor intenso para estudiar los efectos de la temperatura, la forma de consentimiento puede exigirse sólo si la importancia del estudio es mayor que las consecuencias negativas. Las universidades tienen **consejos de revisión institucional** que monitorean la investigación para asegurar el tratamiento ético de los participantes en la investigación. Un área en la que estos consejos de revisión ponen mucha atención es en la *confidencialidad*. Debido a que los datos recolectados en la investigación pueden ser de índole delicada (p. e., tasas de desempeño, salarios, puntuaciones de pruebas); los investigadores aseguran la confidencialidad al usar números de identificación de los sujetos en lugar de nombres y evitar discusiones de los participantes. De manera interesante, los autores de los estudios realizados en las organizaciones presentan sus planes de investigación a los consejos de revisión institucional sólo 44% de las veces (Ilgen y Bell, 2001b).

El método de investigación a utilizar

Después de decidir el lugar para el estudio, el investigador debe determinar qué tipo de método va a usar. Las opciones incluyen experimentos, cuasi-experimentos, investigación de archivo, observaciones, encuestas y meta-análisis.

Experimentos. Como podrá recordar de su curso de psicología general, el método experimental es el más poderoso de todos los métodos de investigación, debido a que es el único que puede determinar las **relaciones de causa y efecto**. Por lo tanto, si es importante saber si una variable produce o causa otra variable para cambio, entonces el **experimento** resulta el único método que se debe usar.

Dos características definen un experimento: 1) **manipulación** de una o más variables independientes y 2) asignaciones al azar de sujetos para condiciones de experimento y control. Si falta alguna de estas características, un proyecto de investigación no puede llamarse experimento; por ejemplo, se denomina *cuasi-experimento, estudio, encuesta o investigación*.

En un experimento, el investigador intencionalmente manipula uno o más aspectos de la pregunta de interés, conocida como **variable independiente**, y mide los cambios que ocurren como resultado de esa manipulación, llamada **variable dependiente**. Por ejemplo, como se muestra en la tabla 1.5, un investigador puede asignar de manera aleatoria a 100 empleados para recibir capacitación de atención al cliente y otros 100 para no recibirla. Después del programa de capacitación, el investigador observa el cambio en los gastos del cliente. En este ejemplo, la capacitación es la variable independiente (que fue manipulada) y el gasto del cliente es la variable dependiente (de la que se esperó un cambio como resultado de la variable independiente).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

profesionales son comunes (p. e., *HR Magazine*, *Training y Development Journal*) pero, como las de correo electrónico, pueden no resultar en una muestra representativa.

La importancia del método de encuesta utilizado no puede exagerarse. Por ejemplo, en 1998 *Roanoke Times* y *World News* realizaron una encuesta sobre las mejores películas en la historia. Las personas que mandaron sus votos por correo tradicional eligieron *Gone with the Wind*, *The Sound of Music*, *The Wizard of Oz*, *It's a Wonderful Life* y *To Kill a Mockingbird* como sus cinco favoritas, en tanto que las personas que respondieron por correo electrónico escogieron *Gone with the Wind*, *Star Wars*, *Schindler's List*, *The Wizard of Oz* y *The Shawshank Redemption*.

Otro ejemplo de las diferencias en las muestras de encuestas ocurrió en febrero de 1998. Nykesha Sales se quedó a un punto de establecer el récord de puntuación de la universidad de Connecticut en el basquetbol femenino cuando se rompió un tendón de Aquiles, una lesión que terminó con su temporada. Su entrenador arregló con su siguiente oponente (Villanova) que le permitieran a Sales marcar una canasta no impugnada para que pudiera romper el récord. En los días después del juego de Villanova, los medios debatieron si permitir a Sales marcar era una clase de acto designado para honrar a una gran jugadora o un golpe a la integridad del juego. En entrevistas por separado, 60% de los que respondieron en el sitio web de *ESPN* pensó que fue un gesto de clase, comparado con sólo 47% de los que respondieron en el sitio web de *USA Today* (Patrick, 1998).

Un estudio multinacional de Church (2001) encontró algunos resultados interesantes respecto a los métodos de encuesta. Los empleados de Estados Unidos, Japón y Francia prefirieron la tecnología automatizada de respuesta por teléfono, mientras los de Alemania, Italia y Reino Unido prefirieron el método tradicional de papel y lápiz. Era más probable que los empleados que completaron la encuesta en línea dejaran términos en blanco que quienes usaron un formato con papel y lápiz.

Aunque una alta tasa de respuesta es esencial para que la verdad se coloque en los resultados de una encuesta, los correspondientes en América y Europa han estado en declive (Porter, 2004). Las tasas de respuesta para una encuesta por correo pueden aumentar al proporcionar incentivos monetarios y no monetarios; hacer el incentivo moderado al regresar la encuesta no mejora de manera significativa las tasas. Éstos también pueden incrementarse al hacer varios contactos con los que responden, manteniendo la encuesta en menos de cuatro páginas y teniéndola patrocinada por una universidad más que por un negocio (Porter, 2004).

Las preguntas de las encuestas bien diseñadas son fáciles de entender, usan lenguaje simple, no indagan sobre situaciones hipotéticas y son relativamente cortas. Se debe tener cuidado en elegir las palabras que se usan en cada pregunta. Un ejemplo excelente de esto viene de los sondeos realizados durante la impugnación del ex presidente Bill Clinton. Primero, los resultados precisos fueron entorpecidos por el hecho de que una tercera parte de los adultos no entendían la palabra "impugnación" (Morin, 1999). Segundo, la redacción de los diferentes sondeos tuvieron resultados substancialmente diferentes. Considere los siguientes ejemplos proporcionados por Morin (1999):

¿Debe renunciar Clinton si es impugnado o debe *defenderse de los cargos* en el Senado?

¿Debe renunciar Clinton si es impugnado o debe *permanecer a cargo para enfrentar el juicio* en el Senado?

Para la primera pregunta, 59% dijo que Clinton debía renunciar. Para la segunda pregunta, sólo 43% dijo que debía renunciar.

Un tema final que involucra encuestas es el punto en el que las respuestas a las preguntas de las encuestas eran precisas. Este tema es especialmente importante cuando se cuestiona sobre los temas sensibles o controversiales. Esto es, si yo pregunto si usted cree que los hombres y las mujeres están igualmente calificados para ser gerentes,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Llevar a cabo el estudio

Cuando se han tomado todas estas decisiones, finalmente es tiempo de llevar a cabo el estudio y recolectar los datos. Para asegurarse de que los datos se acopian imparcialmente, es importante plantear todas las instrucciones a los sujetos de una manera estandarizada y en un nivel que sea entendible. Una vez que el sujeto termina con la participación, se le debe **revelar** o decir el propósito del experimento, además de dar una oportunidad para que realice preguntas sobre su participación.

Análisis estadístico

Después de que se han recolectado los datos, los resultados se analizan estadísticamente. Una discusión sobre el tema va más allá del alcance de este libro, pero es importante entender porqué se usan las estadísticas. El análisis estadístico nos ayuda a determinar qué tan confiados estamos en que nuestros resultados sean reales y no ocurrieron sólo por casualidad. Por ejemplo, si nosotros hacemos en nuestra aula un estudio donde comparamos la edad promedio de los estudiantes en el lado izquierdo del salón con la de los estudiantes en el lado derecho, no dudaríamos en obtener una diferencia. Esto es, la edad promedio de los estudiantes en el lado derecho no sería exactamente la misma que la de los estudiantes del izquierdo. Si no realizáramos un análisis estadístico de nuestros datos, concluiríamos que los del lado derecho son más grandes que los del izquierdo. ¿Tal vez podríamos incluso desarrollar una teoría sobre los resultados!

¿Suena ridículo? Por supuesto que sí. No obstante, esto muestra la idea de que cualquier número que recolectemos será diferente en toda probabilidad. La pregunta es: ¿son *significativamente* diferentes? Los análisis estadísticos proporcionan la respuesta al determinar la probabilidad de que nuestros datos fueron el resultado de la oportunidad. En psicología usamos el nivel .05 de significancia: si nuestros análisis indican que la probabilidad de que los datos que resultaron de la oportunidad es 5% o menos, consideramos nuestro resultado estadísticamente significativo. Aunque este nivel de significancia es el más utilizado, algunos investigadores han sugerido que debemos ser más flexibles y utilizar niveles más liberales o más conservadores, dependiendo de la situación (Bordens y Abbott, 2008).

En este punto, se debe tener precaución sobre la interpretación de los niveles de importancia. Estos niveles indican sólo el grado de confianza que podemos colocar en un resultado producto de la oportunidad. No dicen nada sobre la solidez de los resultados. Por lo tanto, un estudio con resultados importantes en el nivel .01 no muestra necesariamente un efecto más firme que un estudio con resultados considerables en el nivel de confianza .05.

Para determinar la solidez de un hallazgo, usamos el tamaño del efecto discutido en la sección sobre el meta-análisis. Los niveles de significancia nos dicen la *significancia estadística* de un estudio y los tamaños del efecto (combinado con la lógica) nos dicen la *importancia práctica* de un estudio.

Por ejemplo, supongamos que realizamos un estudio para comparar la puntuación SAT de los estudiantes de secundaria del sexo femenino y del masculino. Con base en una muestra de cinco millones de estudiantes, encontramos que el promedio de los estudiantes hombres es 1502 y el de las mujeres 1501. Con ese enorme tamaño de muestra, es posible encontrar que las dos medias son estadísticamente diferentes. Sin embargo, probablemente no pondríamos mucha importancia práctica en una diferencia de sólo un punto entre los dos grupos en una prueba con un puntaje máximo de 2400.

Correlación. Es necesario discutir una estadística particular, la correlación, debido a que se usa mucho en la psicología I/O y a lo largo de este libro. La **correlación** es un pro-

cedimiento estadístico que permite al investigador determinar la relación entre las dos variables, por ejemplo, las relaciones encontradas entre una prueba de selección y el desempeño del empleado a futuro; la satisfacción laboral y la asistencia al trabajo, o los índices de desempeño hechos por los trabajadores y los supervisores. Es importante entender que un análisis correlacional no necesariamente dice algo sobre causalidad.

¿Por qué un coeficiente de correlación no indica una relación causa y efecto? Debido a la tercera variable, una **variable intermedia**, que a menudo se considera para la relación entre dos variables. Tome el ejemplo usado frecuentemente por el psicólogo David Schroeder. Suponga que existe una correlación de $+0.80$ entre el número de conos de helado vendidos en Nueva York durante agosto y el número de bebés que murieron ese mismo mes en India. ¿Comer helados mató bebés en otra nación? No, eso no tendría sentido. Así que busquemos la tercera variable que explicaría nuestra alta correlación. En este caso, la respuesta es claramente el calor del verano.

Otro ejemplo interesante fue proporcionado por Mullins (1986) en una presentación sobre la interpretación errónea de los coeficientes de correlación. Mullins señala que los datos muestran una fuerte correlación negativa entre el número de vacas por milla cuadrada y el índice de delincuencia. Con esto, dicho en broma, Mullins sugirió que la ciudad de Nueva York podría limpiarse de la delincuencia al importar millones de cabezas de ganado. Por supuesto, la interpretación real de la correlación negativa es que el crimen es mayor en las áreas urbanas que en las áreas rurales.

Un buen investigador deberá ser siempre cauteloso sobre las variables que parecen relacionadas. Hace varios años, la revista *People* publicó un artículo sobre un ministro que realizó un "estudio" en 500 adolescentes embarazadas y encontró que cuando 450 se embarazaron se escuchaba música rock. El ministro concluyó que, debido a que las dos cosas están relacionadas (p. e., ocurrieron al mismo tiempo), el rock debió causar los embarazos. ¿Su solución? Prohibir el rock y el embarazo en las adolescentes desaparecería. Sin embargo, en mi propio "estudio imaginario" encontré que en 500 casos de embarazo adolescente, una almohada también estuvo presente. Para usar la misma lógica que el ministro usó, la solución real sería prohibir las almohadas, no el rock. Aunque ambas "soluciones" ciertamente son extrañas, se debe aclarar el punto: sólo porque ocurren dos eventos al mismo tiempo o parecen estar relacionados no significa que un evento o variable cause otro.

El resultado del análisis correlacional es un número llamado coeficiente de correlación. Los rangos de este coeficiente van de -1 a $+1$; entre más lejos de cero está el coeficiente, mayor es la relación entre dos variables. Esto es, una correlación de $.40$ muestra una relación más fuerte entre las dos variables que una de $.20$. De la misma manera, una correlación de $-.39$ es más fuerte que una de $+.30$. Los signos $+$ y $-$ indican la *dirección* de la correlación. Una positiva ($+$) significa que conforme los valores de una variable aumentan, también lo hacen los valores de una segunda variable. Por ejemplo, podríamos encontrar una correlación positiva entre la inteligencia y las calificaciones del aula en un examen. Esto significaría que, mientras más inteligente sea el estudiante, mejores calificaciones obtendrá en el examen.

Una correlación negativa ($-$) significa que, conforme los valores de una variable aumentan, los valores de una segunda variable disminuyen. Por ejemplo, probablemente encontraríamos una correlación negativa entre el número de cervezas que usted bebe la noche antes de un examen y sus calificaciones. En la psicología I/O, encontramos correlaciones negativas entre la satisfacción laboral y el absentismo, la edad y el tiempo de reacción, el nerviosismo y el éxito de la entrevista.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

cajas? Al analizar un puesto, los movimientos inseguros e innecesarios pueden eliminarse, lo cual resultaría en una alta productividad y un número reducido de lesiones en el trabajo. Un diseño del puesto se mencionó en el capítulo 1 con el ejemplo de Frank Gilbreth quien, después de estudiar la inconsistencia con la cual los albañiles realizaban su trabajo, pudo reducir el número de movimientos necesarios para poner un ladrillo, de 18 a cuatro y medio.

Conformidad con los lineamientos legales

Como se discute con más detalle en el capítulo 3, cualquier decisión de trabajo se debe hacer con base en la información relacionada con el puesto. Una manera legalmente aceptable para determinar de modo directo la relación de puestos es mediante un análisis de puesto. Ninguna ley requiere específicamente tal análisis, pero varios lineamientos importantes y casos en los tribunales estadounidenses autorizan los análisis de puesto para todos los propósitos prácticos.

Primero, los Lineamientos Uniformes en los Procedimientos de Selección de Empleados (1978), los principios de RH diseñados para asegurar la conformidad con los estándares federales, contienen varias diferencias para la necesidad del análisis de puesto. Incluso, los *Lineamientos Uniformes* no son una ley, los tribunales estadounidenses les han concedido “gran consideración” (Brannick, Levine y Morgeson, 2007).

Segundo, en varios casos de los tribunales han discutido el concepto de la relación del puesto. Por ejemplo, en *Griggs vs. Duke Power* (1971), las decisiones del empleo estaban basadas parcialmente en la posesión de un certificado de preparatoria. Debido a que un porcentaje mayor de negros que de blancos no cumplía este requisito, menos personas de color fueron contratadas y promovidas. Por lo tanto, se entabló un juicio contra *Duke Power Company* alegando que un certificado de preparatoria no era necesario para cubrir las demandas del puesto. El tribunal estuvo de acuerdo con Griggs, el demandante, al plantear que la compañía no había establecido la relación del puesto con el requisito del certificado de preparatoria.

Aunque no se menciona específicamente el término *análisis de puesto*, la decisión tomada en el caso *Griggs* fue la primera en manejar el tema de la relación del puesto. Los casos subsecuentes como *Albermarle vs. Moody* (1975) y *Chance vs. Board of Examiners* (1971) establecieron también la necesidad de la relación del puesto y el enlace entre ésta y el análisis de puesto.

Análisis organizacional

Durante el curso de su trabajo, los analistas de puestos a menudo se vuelven conscientes de ciertos problemas dentro de una organización. Por ejemplo, durante una **entrevista de análisis de puesto** una empleada puede indicar que ella no sabe cómo es evaluada o a quién tiene que reportar. Este descubrimiento de tales fallas en la comunicación organizacional se puede usar para corregir problemas y ayudar a una compañía para que funcione mejor. Por ejemplo, mientras se realizan entrevistas de análisis de puesto para vacantes en la cooperativa de crédito, la analista de puesto Deborah Peggans descubrió que ninguno de los trabajadores sabía cómo se evaluó su desempeño. Esto permitió a la organización saber que no se realizó un trabajo adecuado para comunicar a sus empleados los estándares de desempeño.

Escribir una buena descripción del puesto

Como se mencionó antes, uno de los resultados más útiles de un análisis de puesto es la descripción del mismo. Una descripción del puesto es un resumen relativamente breve y debe ser de dos a cinco páginas. La extensión sugerida no es realmente típica de muchas descripciones utilizadas en la industria; se intenta que sea sólo de una página. Pero para que una descripción sea de valía, debe ser lo suficientemente deta-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 2.1 Ejemplo de una descripción de puesto

Contador
Cooperativa de crédito de valor real
Resumen del puesto Bajo la supervisión del gerente, el contador es el responsable de todas las tareas de contabilidad de la oficina; específicamente, de mantener todos los registros financieros precisos y actualizados, procesar los préstamos, además de preparar y presentar informes, reportes y vínculos.
Actividades de trabajo Las actividades de trabajo del contador están divididas en siete áreas funcionales principales:
Actividades de contabilidad <ul style="list-style-type: none">■ Prepara declaraciones trimestrales■ Mantiene y anuncia todas las transacciones en el libro de contabilidad general■ Paga recibos de la cooperativa de crédito■ Prepara reportes estadísticos■ Actualiza cuentas de ingresos no divididos■ Prepara y archiva declaraciones de impuestos■ Completa formatos y entrega el reporte de cooperación■ Cada año ingresa un bono especial■ Hace balances y registros de efectivo
Actividades de oficina <ul style="list-style-type: none">■ Busca información de cuentas de miembros cuando se solicite■ Contesta el teléfono■ Obtiene copias de las transacciones de los miembros■ Redacta borradores de estados de cuenta para los miembros■ Escribe certificados de depósitos■ Hace copias de cartas que se envían a los miembros■ Recibe, clasifica y reparte el correo de la cooperativa de crédito■ Dobla las declaraciones trimestrales y mensuales y las coloca en un sobre para enviarlas a los miembros■ Procesa y envía por correo declaraciones provisionales de acciones y ahorros■ Clasifica cheques o copias de cheques en orden numérico■ Ordena suministros■ Escribe reportes y minutas de las juntas del consejo■ Mantiene y actualiza archivos para los miembros■ Prepara, escribe y archiva correspondencia■ Ingresa en la computadora información de cambio de dirección
Actividades de cajero <ul style="list-style-type: none">■ Inscribe nuevos miembros y abre y cierra cuentas■ Reconcilia cuentas■ Emite órdenes de pago y cheques de viajero■ Realiza historial de cuentas■ Procesa y emite recibos para transacciones■ Pide identificaciones si la persona que hace la transacción no es conocida■ Ingresa diariamente totales de transacciones en una lista enviada al banco■ Ordena nuevos cheques o sus reemplazos para los miembros■ Imprime y emite cheques■ Realiza referencias adecuadas
Actividades de cuenta corriente <ul style="list-style-type: none">■ Deducе tarifas de las cuentas de miembros cuando se regresa capital■ Procesa declaraciones para cuenta corriente■ Emite suspensión de pagos y envía copia de la forma al miembro



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

¿Qué empleados deben participar?

Para las organizaciones relativamente con poca gente en cada puesto es conveniente que todos los empleados participen en el análisis de puesto. En las organizaciones en que varias personas ocupan el mismo puesto (p. e., los maestros en la universidad, los ensambladores en una fábrica) no todas participan. “¿Cuántas personas deben incluirse en el análisis de puesto?” Es una pregunta difícil que yo normalmente respondo al recomendar a los analistas mantener entrevistas con los titulares hasta que no escuchen algo nuevo. Como anécdota, esto parece estar después del tercer o cuarto titular para un puesto particular.

La respuesta a esta pregunta depende hasta cierto punto de si los análisis de puesto se basarán en un comité o en campo. En uno efectuado con base en el comité, un grupo de expertos en el tema (p. e., empleados y supervisores) se reúnen para estudiar las tareas efectuadas, las condiciones en las cuales las realizan y las KSAO necesarias para llevarlas a cabo. En un análisis de puesto con base en el campo, los analistas entrevistan/observan de manera individual un número de titulares en el campo. Al compararlos, los resultados de cuatro estudios (Ash, Levine, Higbee y Sistrunk, 1982; Maurer y Tross, 2000; O’Leary, Rheinstein y McCauley, 1990; Tannenbaum y Wesley, 1993) sugieren que los análisis de puesto basados en el comité arrojan resultados similares a los análisis de puesto basados en el campo.

Rouleau y Krain (1975) desarrollaron una tabla para calcular cuántos titulares se debe incluir en un análisis de puesto; su recomendación es que un enfoque basado en el comité debe tener una sesión de cuatro o seis titulares para puestos con menos de 30 titulares y dos o tres sesiones para los puestos con alto número de titulares. Green y Stutzman (1986) han sugerido un mínimo de tres titulares y Gael (1988) ha sugerido de seis a 10. Desafortunadamente, ninguna investigación está disponible para verificar la precisión de estas estimaciones.

Beatty (1996) comparó los resultados de muestras de análisis de puestos de 10, 15, 20 y 212 titulares, en un puesto del orden público federal. Sus resultados indicaron que los requisitos y tareas del puesto que resultaron del uso de 10 en comparación con 212 titulares fueron casi idénticos. Estos resultados apoyan y amplían los encontrados por Fletcher, Friedman, McCarthy, McIntyre, O’Leary y Rheinstein (1993), y Pass y Robertson (1980), quienes encontraron que los análisis en muestras de 10 y 20 arrojaron resultados comparables.

Mullins (1983) tuvo 97 oficiales de policía del campus en 13 incidentes críticos de universidades como parte de un análisis de puesto. Los resultados indicaron que no aparecieron nuevos incidentes después de examinar los de las primeras tres universidades. Además, luego de examinar los incidentes suministrados por los primeros 19 titulares, no aparecieron nuevos incidentes o categorías.

Después de que se ha determinado el número de participantes, se necesita tomar una decisión sobre qué *empleados particulares* intervendrán. Si no participan todos los empleados, las mismas reglas de muestreo usadas en la investigación se deben aplicar en el análisis del puesto. Esto es, como se discutió en el capítulo 1, los participantes deben ser seleccionados al azar, práctica que aún es representativa. La razón para esto, de acuerdo con la investigación, es que las diferencias del empleado en género, raza, nivel de desempeño de puesto, experiencia, satisfacción laboral y personalidad puedan a veces causar resultados ligeramente diferentes.

Competencias del puesto. Sanchez, Prager, Wilson y Viswesvaran (1998), y Mullins y Kimbrough (1988) encontraron que los empleados con alto desempeño generaron diferentes resultados de análisis de puesto que los empleados con bajo desempeño; Ansoorian y Shultz (1997) hallaron diferencias moderadas en el esfuerzo físico hecho por los empleados con niveles variados de experiencia; mientras que Landy y Vasey (1991) y



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Las entrevistas son una técnica común de análisis de puesto



© PhotoDisc/Getty Images

ner información sobre el trabajo mismo y no de la persona que desempeña el puesto. Las entrevistas de análisis de puesto vienen en dos formas principales: individual y grupal. En la individual, el **analista de puesto** entrevista sólo a un empleado en cierto momento; en la grupal, o **conferencia SME**, a un gran número de empleados juntos. Como se mencionó antes en el capítulo, las entrevistas individuales tienden a arrojar resultados similares a las grupales.

Aun cuando se usen las individuales o las grupales, deben seguirse ciertos lineamientos que harán que la entrevista se desarrolle con suavidad.

1. *Prepararse* para la entrevista anunciando el análisis de puesto a los empleados por adelantado y seleccionando un lugar tranquilo y privado.
2. *Abrir* la entrevista estableciendo una relación de comunicación, relajando al trabajador y explicándole el propósito del encuentro.
3. *Realizar* la entrevista haciendo preguntas abiertas y utilizando un vocabulario fácil de entender, además de brindar tiempo suficiente para que el empleado hable y responda a las preguntas. Evite ser condescendiente y estar en desacuerdo con el titular.

La mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de sus puestos y están de acuerdo en hablar sobre ellos con gran detalle. Una vez que la aprensión inicial y los nervios se fueron, la mayoría de las entrevistas de análisis de puesto salen bien. Una buena manera de comenzar la entrevista es pidiéndole al empleado que describa lo que hace desde el momento en que entra al estacionamiento del trabajo hasta la hora



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 2.3 Ejemplo de escalas de inventario de tareas

Frecuencia	
0	La tarea no se realiza como parte de este trabajo
1	La tarea se realiza muy pocas veces
2	La tarea se realiza ocasionalmente
3	la tarea se realiza con frecuencia
Importancia	
0	No importante. No debería haber consecuencias negativas si la tarea no se llevó a cabo o no se realizó adecuadamente
1	Importante. El desempeño del puesto debería ser reducido si esta tarea no se completó adecuadamente.
2	Esencial. El puesto no se pudo desempeñar efectivamente porque el titular no completó esta tarea.

una en la frecuencia, importancia o urgencia en que se está realizando. Por ejemplo, considerar la tarea de *disparar una pistola de manera precisa*. Para un oficial de policía, esta actividad ocurre de manera poco frecuente pero, cuando sucede, su importancia es primordial. Si se usó una sola escala de frecuencia, disparar una pistola podría no estar incluida en la capacitación. Aunque varios tipos de escalas pueden usarse, la investigación sugiere que varias de las escalas abarcan tipos similares de información (Sanchez y Fraser, 1992). Por lo tanto, usar las dos escalas, de frecuencia de ocurrencia y de importancia, mostradas en la tabla 2.3, debe ser suficiente. De hecho, más que pedir calificaciones de frecuencia de ocurrencia o tiempo relativo ocupado en una tarea, algunos investigadores sugieren que en el inventario de tareas se debe simplemente pedir: "¿Realizó esta tarea?" (Wilson y Harvey, 1990). Los evaluadores tienden a estar de acuerdo en cuanto a la calificación de la importancia de la tarea pero no en el tiempo utilizado (Lindell, Clause, Brandt y Landis, 1998).

Después de que una muestra representativa del SME califica cada tarea, los rangos están organizados en un formato similar al que se muestra en la tabla 2.4. Las tareas no se incluirán en la *descripción del puesto* si su rango promedio de frecuencia es 0.5 o inferior. Las tareas no se incluirán en el *inventario de tareas* final si tienen ya sea un rango de .5 o *menos* en las escalas de frecuencia (F) o importancia (I), una calificación combinada promedio (CCP), o menos de dos. Utilizando estos criterios, las tareas 1, 2 y 4 en la tabla 2.3 se incluirían en la descripción del puesto y las tareas 2 y 4 se incluirían en el inventario de tareas final que se usa en el siguiente paso del análisis de puesto.

Tabla 2.4 Ejemplo de calificaciones de análisis de tarea

Tarea #	Evaluadores						Promedio combinado				
	Scully			Mulder			F	+	I	=	CCP
	F	+	I	=	CCP	F					
1	2	0	2	3	0	3	2.5	0.0	2.5		
2	2	2	4	2	1	3	2.0	1.5	3.5		
3	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0		
4	3	2	5	3	2	5	3.0	2.0	5.0		

F = frecuencia; I = importancia; CCP = calificación combinada promedio.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

El PAQ ofrece varias ventajas. No es costoso y usarlo toma relativamente poco tiempo. Es uno de los métodos de análisis de puesto más estandarizados, tiene niveles aceptables de fiabilidad y sus resultados para un puesto particular se pueden comparar por medio de análisis de computadora con miles de otros puestos.

Aunque el PAQ tiene apoyo considerable, la investigación indica que sus fortalezas son también la fuente de sus debilidades. Las instrucciones del PAQ sugieren que los titulares que usan el cuestionario tienen niveles de educación entre 10 y 12 grados. Sin embargo, la investigación ha encontrado que las preguntas e instrucciones del PAQ están escritas en un nivel de graduado de preparatoria (Ash y Edgell, 1975); por lo tanto, hay trabajadores que no pueden entenderlas. Ésta es una razón por la que los desarrolladores del PAQ recomendaron que los analistas de puesto capacitados lo completaran en lugar de los propios empleados.

Además, el cuestionario fue diseñado para cubrir todos los puestos, pero limitado a 194 preguntas y seis dimensiones, y esto ha probado ser no muy flexible. Por ejemplo, un constructor de casas y un oficial de policía tienen los mismos perfiles de PAQ (Arvey y Begalla, 1975). Estos perfiles se obtienen al margen de si un analista en realidad observa el puesto o bien sólo echa un vistazo al título del puesto o a una descripción del mismo (Brannick, Levine y Morgeson, 2007).

Finalmente, tener gran cantidad de información sobre el puesto arroja los mismos resultados que tener poca (Surrette *et al.*, 1990). Aunque estos estudios hablan de manera favorable sobre la fiabilidad del PAQ, también proporcionan una razón para preocuparse debido a que éste parece arrojar los mismos resultados sin importar qué tan familiarizado esté el analista con un puesto.

Perfil de estructura del puesto. Una versión revisada del PAQ fue desarrollada por Patrick y Moore (1985). Los cambios principales en la revisión, llamados **Perfil de estructura del puesto (JSP)**, por sus siglas en inglés) incluyen reactivos de contenido y estilo, nuevos reactivos para incrementar el poder discriminatorio en las dimensiones intelectual y de toma de decisiones y un énfasis relativo a pedir a un analista de puesto que use el JSP en lugar de un titular. La investigación hecha por los desarrolladores del JSP indica que el instrumento es confiable, pero se necesita aún más investigación antes de que se sepa si el JSP contiene una mejora legítima sobre el PAQ.

Inventario de elementos del puesto. Otro instrumento diseñado como una alternativa para el PAQ es el **Inventario de elementos del puesto (JEI)**, por sus siglas en inglés) desarrollado por Cornelius y Hakel (1978). El JEI contiene 153 reactivos y tiene un nivel de confiabilidad apropiado para un empleado que cuenta sólo con educación de preparatoria (Cornelius, Hakel y Sackett, 1979). La investigación que compara el JEI con el PAQ indica que las puntuaciones de cada método son muy similares (Harvey, Friedman, Hakel y Cornelius, 1988); por lo tanto, el JEI puede ser un mejor reemplazo para el PAQ difícil de leer. Pero, como se mencionó con el JPS, se necesita mucho más investigación antes de que se puedan sacar conclusiones con seguridad.

Análisis de puesto funcional. El **Análisis de puesto funcional (FJA)**, por sus siglas en inglés) fue diseñado por Fine (1955) como un método rápido que podría ser usado por el gobierno federal para analizar y comparar miles de puestos. Los puestos analizados con el FJA se desglosaron en el porcentaje de tiempo que el titular gasta en tres funciones: datos (información e ideas), personas (clientes y colaboradores) y cosas (máquinas, herramientas y equipo). A un analista se le dan 100 puntos para distribuir en las tres funciones. Los puntos se asignan frecuentemente en múltiplos de cinco, y cada función recibe un mínimo de cinco puntos. Una vez asignado el puntaje, entonces se elige el nivel más alto en el que el titular del puesto funciona a partir de un cuadro, mostrado en la tabla 2.6.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 2.9 Ejemplos de incidentes críticos

- | | |
|---|--|
| 1. Hace aproximadamente un año, iba manejando de la escuela a casa y se me pinchó un neumático. Tenía problemas para cambiarlo cuando el oficial de policía se detuvo y me ayudó. Entonces me siguió hasta la estación de gasolina más cercana para asegurarse de que no tuviera otro problema. La mayoría de los policías probablemente no hubiera hecho alguna cosa por ayudar. | 2. Corría a más de 75 kph en una zona donde el límite era de 50. En lugar de darme sólo una infracción, el policía me preguntó qué tipo de tonto era para correr y que si me veía corriendo de nuevo, me daría más que una infracción. ¡Él fue el tonto! |
|---|--|

fracaso del desempeño en el mismo (Flanagan, 1954). Esta técnica pudo ser realizada de varias maneras, pero el procedimiento básico es el que se muestra a continuación:

1. Cada uno de los titulares genera entre uno y cinco incidentes de pobre y excelente desempeño que ellos han visto en el puesto. Estos incidentes se pueden obtener de diferentes maneras: libros de registro, cuestionarios, entrevistas y demás; la investigación ha mostrado que el método usado hace siempre una pequeña diferencia (Campion, Greener y Wernli, 1973), aunque los cuestionarios se utilizan con frecuencia debido a que son lo más fácil. Una manera conveniente de formular solicitudes para incidentes críticos es pedir a los titulares que piensen las veces que vieron a los empleados trabajar de una manera excepcional y entonces anotar exactamente lo ocurrido. Se les pide luego que hagan lo mismo para las ocasiones que vieron a los trabajadores desempeñarse en forma deficiente. Este proceso se repite tantas veces como sea necesario. Dos ejemplos de incidentes críticos se muestran en la tabla 2.9.
2. Los expertos examinan cada incidente y deciden si es un ejemplo de comportamiento excelente o deficiente. Este paso es necesario dado que aproximadamente 5% de los incidentes citados en un inicio como ejemplos pobres de los empleados son en realidad buenos ejemplos y viceversa (Aamodt, Reardon y Kimbrough, 1986). Por ejemplo, en un reciente análisis de puesto del cargo de instructor de universidad, algunos estudiantes describieron a sus peores maestros como aquellos que dictaban del material no incluido en sus libros de texto. Un comité de estudiantes y miembros de la facultad que revisaron los incidentes determinaron el material que no estaba en el texto en realidad era excelente. Por lo tanto, los incidentes se relataron como ejemplos de desempeño excelente en lugar de deficiente.
3. Los incidentes generados en la primera etapa se dan después a tres o cuatro titulares para clasificarlos en un número no especificado de categorías. Los incidentes en cada categoría entonces son leídos por el analista de puesto, quien combina nombres y define categorías.
4. Para verificar juicios hechos por el analista de puesto en el procedimiento 3, se dan a otros tres titulares los incidentes y nombres de categorías y se les pide que los clasifiquen en categorías recién creadas. Si dos de los tres titulares clasifican un incidente en la misma categoría, éste es considerado parte de ella. Cualquier incidente que no corresponda en dos clasificaciones se desecha o se coloca en una nueva categoría.
5. Los números de ambos tipos de incidentes, clasificados en cada categoría, se comparan y utilizan para crear una tabla similar a la 2.10. Las categorías proporcionan las dimensiones importantes de un puesto y los números la importancia relativa de estas dimensiones.

La CIT es una adición excelente al análisis de puesto debido a que los incidentes críticos reales se pueden usar para actividades futuras como valoración del desem-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 2.11 Comparación de los resultados de los tipos de información adquirida por los varios métodos de análisis de puesto

Método de análisis de puesto	Sección de descripción de puesto						
	Tareas específicas	Responsabilidades generales	Herramientas	Contexto del puesto	Desempeño	Compensación	Competencias
Entrevista	X	X	X	X	X	X	X
Observación	X	X	X	X			X
Participación del puesto	X	X	X	X			X
PAQ		X		X			X
JSP		X		X			X
JEI		X		X			X
FJA		X					
JCI			X				X
AET				X			
O*NET		X					X
CIT		X					X
TTA							X
F-JAS							X
JAI							X
PPRF							X

PAQ = Cuestionario de análisis de puestos; JSP = Perfil de estructura del puesto; JEI = Inventario de elementos del puesto; FJA = Análisis de puesto funcional; JCI = Inventario de componentes del puesto; AET = Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse = Procedimiento de análisis de puesto ergonómico; O*NET = Red de información ocupacional; CIT = Técnica de incidente crítico; TTA = Análisis de rasgos; F-JAS = Encuesta de análisis de puesto de Fleishman; JAI = Inventario de adaptabilidad al puesto; y PPRF = Forma de requisitos de puestos relacionados con la personalidad.

3. EL PAQ es el método menos costoso y la CIT el más costoso.
4. El PAQ toma menos cantidad de tiempo para completar y el análisis de tarea el mayor tiempo.
5. El análisis de tarea tiene los resultados con mayor calidad y el TTA con menor.
6. Los reportes de análisis de tarea son los más largos y los de elementos de puesto los más cortos.
7. La CIT ha sido clasificada como la más útil y el PAQ como el menos.
8. El análisis de tarea da la mejor imagen del puesto general y el PAQ el peor.

Sin embargo, tenga en mente que estos hallazgos estuvieron basados en las opiniones de los usuarios más que en la comparación empírica real, y que varios de los métodos de análisis de puesto recientes (posteriores a 1980) no estuvieron incluidos en los estudios de Levine y Ash.

Evaluación de puesto

Una vez que se ha completado el análisis de puesto y una exhaustiva descripción escrita del mismo, es importante determinar cuánto se debe pagar a los empleados en un puesto. Este proceso para determinar el *valor* de puesto se llama **evaluación de puesto**. Una evaluación de puesto se lleva a cabo por lo general en dos etapas: determinar las equidades de pago interna y externa.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 2.13 Ejemplo de resultados de la encuesta de salarios

Puesto	# de organizaciones con puestos	Número de empleados	Promedio ponderado, \$ dólares	Rango de salarios				
				Bajo	Q1	Mediano	Q3	Alto
Ensamble/Producción								
Capataz	18	286	18.85	9.50	13.24	16.45	20.10	27.51
Maquinista	9	419	13.83	9.00	11.63	14.67	15.36	19.97
Planificador de control de producción	9	36	15.73	7.02	10.28	11.67	17.41	28.36
Trabajador de producción	15	3 487	13.91	6.00	7.71	10.47	13.68	15.30
Inspector de control de calidad	10	45	12.24	7.00	8.00	9.93	13.38	15.30
Mantenimiento								
Conserje	10	322	7.08	5.27	6.48	7.62	8.34	12.72
Persona de mantenimiento A	17	112	13.90	7.05	9.62	11.26	13.79	16.65
Mecánico	11	382	14.80	8.25	10.93	12.41	14.33	16.05

Q1 = primer cuartil; Q3 = tercer cuartil.

en el mercado es más importante en una buena economía, donde los puestos son abundantes y los solicitantes tienen varias opciones. Puede parecer sorprendente que las organizaciones que compiten suministren información sobre el salario a otra, pero debido a que cada empresa necesita datos del salario de sus contrapartes, los analistas de compensación tienden a cooperar bien.

El Condado de Roanoke, Virginia, proporciona un excelente ejemplo de la importancia del posicionamiento en el mercado. El condado estaba preocupado por la alta tasa de rotación de sus operadores de policía y llevaron a cabo un estudio para determinar la razón del problema. Se pensó que las posibles causas eran las condiciones de trabajo, lugar, reputación y pago. El estudio reveló que la mayor parte de la rotación se debió a que la ciudad vecina pagaba a sus operadores \$2500 dólares más por año. Esto propició que los operadores del Condado de Roanoke renunciaran después de un año de experiencia para tomar un puesto mejor pagado a sólo 8 km de ahí. De ese modo, ajustar el salario redujo en gran medida la tasa de rotación.

Tenga en mente que la evaluación del puesto abarca el valor del *trabajo mismo*, no el valor de una *persona* en el puesto. Por ejemplo, suponga que una encuesta de salario revela que la tasa de partida para un puesto cae dentro del rango de \$20 000 a \$30 000 dólares al año y que una organización que decide estar en el límite superior del mercado establece su rango en \$27 000 a \$32 000 para la misma posición. Entonces, se debe tomar la decisión respecto a en qué parte del rango de \$5 000 dólares se pagará a cada empleado. Esta decisión se basa en factores como los años de experiencia, tiempo con la compañía, habilidades especiales, formación, costo local de vivienda y nivel de desempeño.

Hemos discutido antes la cantidad de dinero que vale un puesto; esta cantidad se llama **compensación directa**. Los empleados también son compensados de otras maneras, como el pago del tiempo no trabajado (días festivos, vacaciones, días de enfermedad), ingreso diferido (p. e., seguro social, planes de pensión y protección de la salud como seguro médico y dental, e incentivos extra ("extras") como coche de la compañía (Martocchio, 2009). Por consecuencia, un puesto con una compensación directa de \$30 000 dólares al año podría en realidad valer más que uno con \$35 000 debido al paquete de compensaciones. De hecho, cada vez que el autor se



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

En el trabajo

Comité Nacional de Examinadores de Médicos Veterinarios

Estudio de caso aplicado

Para ser veterinario, una persona debe pasar el examen de licencia de veterinaria de Norteamérica (NAVLE, por sus siglas en inglés), un examen nacional tomado típicamente después de la graduación de la escuela de veterinaria que tiene 360 puntos y se ofrece dos veces al año. Los ejemplos de las preguntas en el examen incluyen:

1. ¿Cuál de las siguientes opciones es la causa más común de sinusitis maxilar en el caballo?
 - A) Enfermedad bacteriana del tracto respiratorio inferior que se extiende al seno
 - B) Infección y absceso de la raíz de un diente que se extiende al seno

- C) Cuerpos extraños inhalados depositados en el seno
 - D) Heridas de punción que se extienden al seno maxilar
2. Se sospecha que un perico gris africano que es presentado para una necropsia tuvo psitacosis. ¿Cuál de los siguientes hallazgos tiene más probabilidad de confirmar el diagnóstico?
 - A) Hepatomegalia y esplenomegalia en la revisión
 - B) Identificación del organismo causante por medio de la tinción de Gram
 - C) Aislamiento e identificación de *Chlamydia psittaci*
 - D) Presencia de organismos acidorresistentes en el hígado

Para asegurarse de que este examen cubre la información

importante que se requiere para ser un veterinario, el Comité Nacional de Examinadores de Médicos Veterinarios decidió realizar un análisis de puesto del profesional veterinario. Pero dado que hay miles de ellos por todo el país, representa una tarea desalentadora.

1. ¿Cómo realizaría un análisis de puesto a gran escala?
2. En la determinación de la muestra de veterinarios en el análisis de puesto, ¿qué factores (p. e., región del país) necesitaría considerar?
3. ¿Cuántos veterinarios incluiría usted en su análisis de puesto?

Más información sobre este caso se puede encontrar al seguir el vínculo correspondiente en el sitio web del libro.

Enfoque ético

Compensación de directores generales y ejecutivos

No hay duda que los ejecutivos están muy bien pagados y que siempre ha existido una brecha entre ellos y los trabajadores, pero esta brecha se está ampliando cada vez. En 1973, los más altos directores generales o CEO (siglas en inglés), en la nación consiguieron 45 veces el salario del trabajador promedio. Al 29 de agosto de 2007, de acuerdo con Daniel Lubien, de Interpress Service, los CEO se estuvieron pagando en aproximadamente 364 veces lo de un trabajador promedio. De acuerdo con Forbes, los cinco CEO más importantes en 2007 ganaron las siguientes cantidades por salarios y opciones de bonos:

- Steve Jobs, CEO, Apple. El señor Jobs es fundador de Apple y ha sido el CEO por 10 años. Ganó \$646 millones de dólares.
- Dr. Ray Irani, Ceo de Occidental Petroleum. El doctor Irani ha sido CEO de Occidental por 16 años y ha estado

con la compañía un total de 24. Ganó \$321 millones de dólares.

- Barry Diller, CEO de IAC/Interactive Corp. El señor Diller ha sido CEO durante los 12 años que ha estado con la compañía. Ganó \$295 millones de dólares.
- William Foley, CEO de Fidelity National. El señor Foley es fundador de Fidelity National y ha sido CEO por un año. Ganó \$179 millones de dólares.
- Terry Semel, CEO, Yahoo! El señor Semel ha sido CEO de Yahoo! por los seis años que ha estado con la compañía. Ganó \$174 millones de dólares.

Los CEO y otros ejecutivos dicen que las altas compensaciones compran su mejor desempeño, el cual incluye capacidades para crear nuevos puestos para los trabaja-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

El presente capítulo habla de las condiciones legales que deben manejar las áreas de Recursos Humanos en Estados Unidos, se han incluido aquí a manera de ejemplo y como un caso para analizar. En el caso de México, la legislación al respecto es diferente. Si se desea profundizar en la legislación laboral mexicana consúltense las siguientes direcciones electrónicas: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/147/default.htm?s=> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfped.htm>

En el campo de los recursos humanos (RH) no es cuestión de *si* un solicitante o un ex empleado lo demandarán, sino *cuándo* y *con qué frecuencia*. Sólo en 2007, en Estados Unidos se presentaron 82 792 demandas por discriminación en la **Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC)**, por sus siglas en inglés), lo que resultó en más de \$290 millones de dólares en compensaciones y acuerdos. Aunque este número es considerablemente alto respecto a las 75 768 demandas presentadas en 2006 y las 75 428 en 2005, el incremento quizá se debe más a los cambios de tecnología en el proceso de demandas de la EEOC que hace más fácil presentar una de lo que es la discriminación elevada (Leonard, 2008). Estas estadísticas convencerían a cualquiera que ingrese al campo de RH de que el conocimiento de la ley laboral es esencial (se pueden obtener estadísticas actualizadas en la web en www.eeoc.gov/stats/enforcement.html).

El proceso legal

Para conocer si una práctica laboral determinada es legal, es importante entender cómo el proceso legal se relaciona con la ley laboral. El primer paso en el proceso legal es, para algunos cuerpos legislativos, como el Congreso de Estados Unidos o cierta legislatura estatal, aprobar una ley. Si se aprueba una ley a nivel federal, los estados pueden aprobar leyes que *amplíen* los derechos otorgados en ésta; sin embargo, no pueden aprobar leyes que los *reduzcan*. Por ejemplo, si el Congreso aprobó la ley que otorga a las mujeres una licencia de maternidad de seis meses, un gobierno estatal o local podría aprobar una ley que extienda la licencia a ocho meses, pero no podría reducirla a menos de los seis meses obligatorios. Por lo tanto, para ser una empresa de carácter legal, es importante estar consciente de las leyes estatales y locales, así como de la legislación federal.

Una vez que la ley se ha aprobado, se presentan situaciones en las que no es claro su propósito. Por ejemplo, una ley puede autorizarse para proteger a los empleados discapacitados, pero dos años más tarde se le niega un ascenso a un trabajador porque tiene la presión arterial elevada. El empleado puede levantar un cargo en contra del empleador alegando discriminación basada en una discapacidad. Puede reclamar que su elevada presión arterial es una discapacidad pero que todavía puede trabajar a pesar de ella y, por lo tanto, merece el ascenso. Por otra parte, la organización puede contestar que la presión arterial elevada no es una discapacidad, aunque así fuera, que un empleado con este padecimiento no podría desempeñar el trabajo. Entonces ingresaría a los tribunales para que tomen una decisión.

Resolución de la demanda en forma interna

Antes de que se ingrese una demanda en la EEOC, un empleado debe utilizar cualquier proceso de resolución que se encuentre disponible dentro de la organización. Como resultado, la mayoría de las empresas tiene políticas formales respecto a cómo se manejarán internamente las quejas de discriminación. Estas políticas en general involucran formas de resolución alternativa de disputas (*alternative dispute resolution* ADR, por sus siglas en inglés) como un proceso de negociación, mediación y arbitraje. La ADR



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Pero si no se puede llegar a un acuerdo, el caso se va a un tribunal de distrito federal con la EEOC representando (física y financieramente) a la persona que presenta la demanda. Cuando el tribunal del distrito toma la decisión, ésta se convierte en una **jurisprudencia**, la cual es la interpretación judicial de una ley, y resulta importante porque establece un precedente para futuros casos. Si a una parte no le satisface la decisión tomada en un tribunal inferior, puede llevar el caso a uno de los 12 tribunales de circuito de apelaciones. Una regla para este tipo de tribunales sirve como jurisprudencia limitante sólo para un circuito particular. Es por ello que, en este capítulo, el circuito se identifica con la mayoría de los casos en los tribunales.

Si a ninguna de las partes les satisface la decisión del tribunal, pueden solicitar que la revise la Suprema Corte de Estados Unidos. Dicha instancia considerará un caso sólo si la decisión es importante en el aspecto legal o si los fallos sobre un problema son consistentes a través de los tribunales de circuito. Obviamente, un fallo de la Suprema Corte tiene el mayor peso, seguida de los fallos de los tribunales de apelaciones, y luego se encuentran los de los tribunales de distrito.

Determinar si la decisión laboral es legal

A primera vista, los aspectos legales para tomar decisiones laborales parecen complicados. Después de todo, existen muchas leyes y jurisprudencias que aplican a las decisiones laborales. Sin embargo, los aspectos legales básicos no son complicados. Use el diagrama de flujo en la figura 3.2 para facilitar el proceso de entender cómo se discute cada etapa.

¿La práctica laboral se refiere directamente a un miembro de una clase protegida federalmente?

Una práctica laboral es cualquier decisión que afecte a un empleado. Estas prácticas incluyen contratación, capacitación, despido, ascenso y asignación de turnos, determinación de pagos, disciplina y calendarización de vacaciones. Por lo tanto, *cualquier* decisión que tome un empleador tiene el potencial de un enfrentamiento legal.

El primer paso para determinar la legalidad de una práctica laboral es decidir si ésta se refiere directamente a un miembro de la clase protegida. Una **clase protegida** es cualquier grupo de personas para el cual se ha aprobado una legislación protectora. Desde el punto de vista federal, es un grupo de individuos protegidos específicamente por la *ley federal*. En la figura 3.3 se muestra una lista de estas clases en Estados Unidos y en otros países seleccionados. La tabla 3.1 muestra la similitud de las clases protegidas en Estados Unidos y en otros países seleccionados. En Canadá no existe este tipo de clases con protección federal; cada provincia crea su propia ley laboral. Por lo tanto, las enlistadas para Canadá en la tabla 3.1 son aquellas protegidas por ley en *todas* las provincias y territorios. En el apéndice al final de este capítulo se puede encontrar una lista completa correspondiente a las provincias.

Aunque se supondría que pocos empleadores en el siglo XXI tomarían decisiones laborales intencionalmente con base en aspectos como sexo, raza, origen nacional, color, edad, religión o discapacidad de una persona, existen cientos de organizaciones que hacen exactamente eso cada año. Por ejemplo, en 2001, Rent-A-Center enfrentó un caso de discriminación sexual por \$47 millones de dólares después de que su director general y otros gerentes discriminaron a las mujeres. Algunos de sus comentarios incluyeron "Desházte de las mujeres en la forma que puedas", "En caso de que no lo notes, no contratamos mujeres" y "El día que contrate a una mujer será un día frío en el infierno".



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

incrementado mucho en los últimos años. Una de las más comunes se refiere a los requisitos de idioma “sólo inglés” o “inglés comprensible”. Los tribunales han dictaminado generalmente que estos requisitos son legales si se relacionan con el trabajo (Quinn y Petrick, 1993) y se limitan a la comunicación durante el “tiempo laboral” y no a los descansos.

Un buen ejemplo de un requisito ilegal de idioma “sólo inglés” fue el caso que resultó en un acuerdo de \$1.5 millones de dólares entre la EEOC y el Colorado Central Station Casino en 2003. Este casino requería que los empleados hablaran siempre en inglés, incluso durante las conversaciones privadas entre dos. Para “motivarles” a hablar inglés, los gerentes y otros empleados gritaban “¡inglés, inglés, inglés!” a cualquiera que hablara en español. Dicho acoso provocaba una gran vergüenza en los trabajadores.

Religión

También la religión es un aspecto protegido por las Leyes de Derechos Civiles. Es ilegal usar la religión de los individuos como un factor en una decisión laboral, a menos que la naturaleza del trabajo sea religiosa. Por ejemplo, la Iglesia católica puede requerir que sus sacerdotes sean católicos pero no pueden pedir lo mismo a su personal de oficina. Las Leyes de Derechos Civiles también establecen que las organizaciones den cabida a las creencias religiosas a menos que ello implique una privación indebida. Las fallas de este tipo más citadas en las 3 000 demandas por discriminación religiosa presentadas anualmente ante la EEOC, son aquellas que involucran días de adoración y culto, prácticas de culto y atuendo religioso.

Días de adoración y culto. Muchas religiones prohíben que sus miembros trabajen en ciertos días. Por ejemplo, los adventistas del séptimo día y los judíos ortodoxos no pueden trabajar desde la puesta de Sol del viernes a la puesta de Sol del domingo. Dichos *requisitos* para no trabajar no se deben confundir con las *preferencias* por no trabajar los días de adoración (p. e., protestantes trabajando el domingo o Navidad; asistir al servicio religioso de la mañana en lugar de tomarlo por la tarde), por lo que los tribunales han dictaminado que no es necesario dar facilidades de preferencia de culto a un empleado (*Dachman vs. Shalala*, 2001; *Tiano vs. Dillard Department Stores*, 1998).

Los días de adoración y culto a menudo se acomodan fácilmente programando a los empleados que no tienen restricciones religiosas para trabajar dichos días. Cuando existen pocos trabajadores, se pueden usar las rotaciones de horarios para reducir, pero no eliminar, el número de días de adoración que un empleado podría perder. Las facilidades se pueden volver legalmente poco razonables cuando no hay compañeros disponibles, el tiempo extra tenga que usarse para pagar un día de adoración de los empleados o que cualquier derecho de jerarquía laboral o colectiva haya sido violado. Sin embargo, con un poco de ingenuidad y explicaciones adecuadas respecto a los requisitos religiosos laborales, se pueden dar facilidades razonables con frecuencia.

El caso de Eddie Kilgore proporciona un ejemplo de un caso de facilidades religiosas mal manejado. Kilgore había trabajado por 18 años para Sparks Regional Medical Center, en Arkansas, cuando se le pidió asistir los sábados. Como adventista del séptimo día tenía prohibido trabajar los sábados, un requisito que su empleador conocía desde hacía mucho tiempo. Cuando Kilgore rehusó trabajar los sábados fue despedido. Presentó una demanda por discriminación religiosa, el jurado lo compensó con \$100 000 dólares y se le devolvió su antiguo puesto.

Prácticas de culto. Dos prácticas en particular pueden causar problemas: rezo y ayuno. Algunas religiones requieren que los creyentes recen en ciertos horarios. Por ejemplo, los seguidores del Islam realizan la oración ritual *Salat* cinco veces al día: a la salida del Sol, a medio día, por la tarde, durante la puesta de Sol y en la noche. Debido



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

jurisprudencia o por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos son ceguera, parálisis, asma, distrofia muscular y varios problemas de aprendizaje como dislexia. Las condiciones que los tribunales no consideran discapacidades incluyen miedo a las alturas, daltonismo, hipertensión, depresión, enfermedades temporales como neumonía, esguince de tobillos, sobrepeso de nueve kilos, síndrome del túnel carpiano y usar lentes.

La segunda parte de la definición se diseñó para proteger a la gente que una vez estuvo discapacitada pero que ya no lo está. Algunos ejemplos son la recuperación de alcohólicos, los pacientes de cáncer en remisión, las personas que han pasado tiempo en una institución de salud mental y los adictos a las drogas que han completado su tratamiento exitosamente.

La parte final de la definición protege a los individuos que no tienen una discapacidad pero que se les percibe o trata como si la tuvieran. Ejemplos de personas protegidas por esta cláusula son aquellas que tienen cicatrices faciales o quemaduras graves. En un caso interesante (*Johnson vs. Apland & Associates*, 1997), el Tribunal de Apelaciones del Séptimo Circuito dictaminó que un hombre al que le faltaban 18 dientes tenía derecho de presentar una demanda de acuerdo con la ADA porque se consideraba que tenía una discapacidad. El caso se regresó a un tribunal inferior para determinar si esta percepción en verdad limitaba "sustancialmente" "una o más actividades vitales".

La ADA amplió esta parte de la definición, clarificó que si se esperaba que un impedimento durara menos de seis meses, no se consideraría discapacidad y aclaró que los empleadores no necesitan proporcionar una facilidad razonable a los empleados que son percibidos como discapacitados. La ADA no requiere que una organización contrate o dé preferencia a los discapacitados, sólo que éstos tengan oportunidades iguales y que se hagan esfuerzos razonables para dar facilidades a sus discapacidades. Aunque no hay lineamientos respecto a lo que es "razonable", las facilidades pueden incluir proporcionar lectores o intérpretes, modificar los horarios o equipos de trabajo y hacer las instalaciones más accesibles. A pesar de que dos tercios de las facilidades cuestan menos de \$500 dólares (Cohen, 2002), muchos empleados rehúsan solicitarlas e innumerables organizaciones se niegan a proporcionarlas (Baldrige y Veiga, 2001).

En un caso interesante que demostró que muchas organizaciones no cumplen con la actitud de la ADA, en 2005 un jurado concedió \$8 millones de dólares a Dale Alton, un aspirante al puesto de servicio al cliente, que solicitó a EchoStar Communications dar facilidades a su ceguera proporcionándole un programa computacional, *Job Access with Speech* (JAWS), que traduce el texto en discurso. Cuando Alton solicitó por primera vez el trabajo, EchoStar le dijo que ni se molestara porque la compañía no "estaba creada para tratar con gente ciega".

Si una discapacidad impide a una persona desempeñar las "funciones esenciales" de un trabajo identificadas durante un análisis de puesto o implica una amenaza directa para su propia seguridad o la de los demás, la persona no tiene que ser contratada o retenida (Zink, 2002). Además, el Tribunal de Apelaciones del Séptimo Circuito dictaminó que no se requiere que una organización haga cambios significativos en las funciones esenciales de un trabajo para dar facilidades a un empleado discapacitado (*Ammons vs. Aramark Uniform Services*, 2004). Por ejemplo, en *Caston vs. Trigon Engineering* (1993), un tribunal de distrito dictaminó que una mujer con 44 personalidades era incapaz de desempeñar su trabajo como ingeniero ambiental. En otro caso (*DiPompo vs. West Point*, 1991), un tribunal de distrito dictaminó que un solicitante disléxico, aunque se consideraba discapacitado, no era capaz de realizar sus funciones laborales esenciales como inspeccionar vehículos y edificios en busca de materiales peligrosos y registrar información, como horarios laborales y llamadas de emergencia. En *Calef vs. Gillete Company* (2003), el Tribunal de Apelaciones



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

cada a sus empleados (*Frederick vs. Sprint*, 2001) y luego ejercida por ellos (*MacGregor vs. Mallinckrodt, Inc.*, 2004). La política debe explicar los tipos de acoso (*Smith vs. First Union National Bank*, 2000) e incluir una lista de los nombres de los oficiales de la compañía a quienes un empleado debe reportar cualquier acoso (*Gentry vs. Export Packaging*, 2001). Es importante observar que las organizaciones también son responsables por el acoso cometido por proveedores, clientes y otras terceras partes.

Corrección de la conducta de acoso sexual

Si un empleado se queja de acoso sexual, es esencial que la empresa investigue con rapidez y que posteriormente tome cualquier acción correctiva necesaria para rectificar la situación y castigar al ofensor. Para reducir la responsabilidad de una organización por acoso sexual, Jacobs y Kearns (2001) aconsejan lo siguiente:

- Todas las quejas, sin importar qué tan triviales o exageradas parezcan, se deben investigar.
- La política de la organización debe motivar a las víctimas a avanzar y brindarles múltiples canales o fuentes a través de los cuales presentar su queja.
- Las quejas se deben mantener confidenciales para proteger tanto al acusado como al acusador. La información de la investigación debe conservarse en un archivo separado de los registros personales de estos empleados.
- Se deben tomar acciones para proteger al acusador durante el tiempo que se investigue la queja; y éstas pueden incluir la separación física de las partes o el contacto limitado de cualquier índole entre ellos.
- Tanto al acusado como al acusador se les debe dar un proceso adecuado y hay que tener cuidado para evitar una suposición inicial de culpabilidad.
- Los resultados de la investigación se deben comunicar por escrito a ambas partes.
- La severidad del castigo (en caso de existir) debe corresponder con la gravedad de la violación.

Como se mencionó previamente, el manejo apropiado de una queja de acoso sexual puede proteger a un empleador de la responsabilidad legal. En casos como los de *Linda Roebuck vs. Odie Washington* (2005) y *Rheineck vs. Hutchinson Technology* (2001), los tribunales de apelaciones dictaminaron que la compañía no era responsable de acoso sexual porque investigó la queja en forma oportuna y después tomó una pronta acción correctiva contra el acosador. Por el contrario, en *Intlekofer vs. Turnage* (1992) el tribunal de apelaciones encontró a la Administración de Veteranos responsable de acoso debido a que ignoró casi dos docenas de quejas de una empleada y rechazó tomar una acción correctiva en contra del acosador.

Sin embargo, la preocupación por la acción rápida no debió negar al acusado un proceso adecuado. En 1997, un jurado otorgó \$26.6 millones de dólares a un hombre señalado por acoso sexual. Fue despedido por Miller Brewing Company por discutir un episodio del show de TV *Seinfeld* en el que Jerry Seinfeld olvidó el nombre de una cita pero recordó que rimaba con una parte del cuerpo femenino (Delores). El jurado dictaminó que una persona razonable no se hubiera ofendido por la discusión y, por lo tanto, Miller Brewing llegó demasiado lejos al despedir al empleado acusado.

En lugar de ser *reactivo* a las quejas de acoso sexual, va en favor del mejor de los intereses organizacionales ser *proactivo* y prevenirlo. Los pasos de protección incluyen tener una política organizacional sólida contra el acoso (*Frederick vs. Sprint*, 2001) y capacitar a los empleados sobre la conducta que lo constituye.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Estados Unidos descubrió que era ilegal el plan de Richmond porque la meta de 30% se basaba en la población del área en lugar del porcentaje de los negocios relevantes calificados, propiedad de grupos minoritarios (menos de 5%). La Suprema Corte falló de forma similar en *Adarand vs. Peña* (1995).

Impacto sobre las no minorías

El cuarto criterio que usaron los tribunales para determinar la legalidad de un programa de acción afirmativa es si el remedio diseñado para ayudar a las minorías está personalizado de forma estricta: ¿el plan “restringe de forma innecesaria” los derechos de las no minorías? Es decir, un plan que ayuda a las mujeres no puede negar los derechos de los hombres. Se puede dar preferencia a una minoría calificada sobre una no minoría calificada, pero una minoría no calificada nunca puede ser contratada sobre una no minoría calificada. La acción afirmativa se vuelve controvertida cuando una organización se percata de que ha discriminado a un grupo protegido particular. Por ejemplo, los departamentos de policía y de bomberos han tenido durante mucho tiempo hombres caucásicos. En algunos casos, esta composición ha sido accidental; en otros, intencional. Para remediar tales situaciones, esos departamentos establecen a menudo metas para la contratación de minorías. Estas metas significan objetivos y no se pueden confundir con cuotas, lo cual *requiere* que se contrate cierto porcentaje de minorías. Ésta es una distinción importante, ya que la Ley de Derechos Civiles de 1991 prohíbe el uso de cuotas.

En caso de que sólo un pequeño número de solicitantes pertenecientes a minorías tenga una prueba suficientemente alta para que se considere calificado, la organización no tiene ninguna obligación de contratar solicitantes no calificados. De hecho, si una organización contrata minorías no calificadas sobre no minorías calificadas, contrata una poco calificada sobre una no minoría calificada o establece metas poco razonables, entonces se le puede encontrar culpable de discriminación inversa. Por ejemplo, en *Bishop vs. District of Columbia* (1986), el Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos dictaminó discriminación inversa cuando un jefe de batallón afroamericano fue ascendido antes de cinco subjefes caucásicos de mayor rango. El tribunal dictaminó que el ascenso era ilegal porque era el resultado de la presión política en lugar de las calificaciones y el desempeño laboral previo. Una decisión similar se tomó en *Black Firefighters Association vs. City of Dallas* (1994), cuando el Tribunal de Apelaciones dictaminó que no era legal “saltar ascensos”.

No obstante, en *Higgins vs. City of Vallejo* (1987), el Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos dictaminó que era legal el ascenso de un solicitante perteneciente a una minoría con la tercera puntuación más elevada sobre un solicitante no perteneciente a una minoría con la puntuación más elevada. La decisión del tribunal se basó en la idea de que aunque los dos solicitantes tenían diferentes puntuaciones, estuvieron lo suficientemente cerca para ser considerados “igualmente calificados”. Cuando dos candidatos están calificados por igual, la acción afirmativa necesita decidir cuál de ellos será elegido. Como uno puede imaginar, la pregunta de qué tan cerca necesitan estar las diferentes calificaciones antes de que dos candidatos ya no sean considerados iguales es difícil de responder. En el capítulo 6 se discutirán los métodos para contestar esta pregunta, cómo unirse y pasar puntuaciones.

Los dos casos más recientes de la Suprema Corte de Estados Unidos que involucran acción afirmativa confirman lo que usted ha aprendido en la discusión previa. Ambos casos incluyen tratamiento preferencial de minorías en las prácticas de admisión en la Universidad de Michigan: *Grutter vs. Bollinger* (2003) involucró admisiones a la escuela de leyes y *Gratz vs. Bollinger* (2003) lo hizo para pregraduados. En ambos casos, la Suprema Corte dictaminó que la creciente diversidad resultó de un interés gubernamental atractivo. En el caso *Grutter*, el tribunal dictaminó que usar la raza como uno de los muchos factores en las decisiones de admisión se hizo en forma per-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

productos a los consumidores. Por ejemplo, imagine que compra en una tienda de abarrotes local. Conforme empuja su carro a lo largo de un pasillo, ve una oferta especial de papas y, en el siguiente pasillo, una de galletas. Cuando llega a la salida, artículos como la revista *National Enquirer*, dulces y baterías se sitúan convenientemente para que pueda examinarlos mientras espera en la fila. La idea es hacer que usted compre más artículos una vez que está en la tienda.

En el reclutamiento, los anuncios de vacantes se colocan en lugares donde es probable que los clientes o los empleados actuales los vean: ventanas de tiendas, tableros de boletines, manteles individuales de restaurantes y costados de los camiones. Las ventajas de este método son que no resulta caro y que se dirige a la gente que frecuenta el negocio. La desventaja es que está expuesto sólo a un número limitado de personas.

Cabela's, una cadena minorista que se especializa en caza y pesca, es un excelente ejemplo de una organización que recluta clientes actuales para cubrir sus vacantes. Debido a que Cabela's necesita empleados con un extenso conocimiento en su ramo, le resulta más fácil contratar individuos que ya han tenido interés y saber al respecto que capacitar empleados nuevos desde cero. Además de dirigirse a los clientes actuales, Cabela's también atrae clubes de caza y pesca cuyos miembros no sólo son empleados potenciales, sino también clientes potenciales. Por si fuera poco, tiene una prestación que igualmente ayuda a reclutar cazadores y pescadores ávidos: los descuentos de productos y una política que permite que el personal de ventas lleve un producto a casa durante 60 días para que pueda proporcionar a los clientes opiniones precisas sobre el producto (Taylor, 2007).

Debido a la dificultad para obtener empleados, muchos restaurantes de comida rápida usan las técnicas de punto de compra. McDonald's, Arby's, Burger King y Carl's Jr. imprimen anuncios laborales con espacios para solicitud en sus manteles individuales de papel. Para solicitar un empleo, los clientes (¿podemos llamarles ahora "Mcsolicitantes"?) simplemente limpian la catsup derramada de su mantel individual, lo llenan con su nombre y dirección y se lo dan al gerente. En la figura 4.5 se ven ejemplos de esto.

Wendy's ha impreso anuncios de vacantes de empleo en sus recibos de la caja registradora ("¡Ahora contratamos caras sonrientes!"), como lo hacen Target y Home Depot; Domino's Pizza anuncia en las cajas de pizza y Kentucky Fried Chicken hace lo propio en camionetas que se detienen en lugares donde se reúnen estudiantes, para distribuir refrescos gratis y solicitudes de empleo. Por su parte, debido a que Store 24 tenía dificultad para reclutar aprendices de gerente, tomó la oportunidad de colocar anuncios en la parte lateral de los cartones de leche. El costo de la campaña era mínimo porque la compañía absorbió el gasto de crear e imprimir esos cartones. Otros ejemplos de métodos innovadores de reclutamiento incluyen a Lauriat's Book, que colocó anuncios de empleo (*job posting*) y mini currículum en un separador de libros. Asimismo, la tienda de ropa Rugged Warehouse pone sus comunicados laborales en sus vestidores, y tanto SmithKline como Prudential Insurance lo hacen en los anuncios espectaculares del área de Filadelfia.

Reclutadores

Reclutadores de campo

Muchas organizaciones envían reclutadores a los campus universitarios con el objetivo de entrevistar estudiantes para cubrir los puestos disponibles. No es de sorprender que el comportamiento y la actitud de los reclutadores influya en las decisiones de los solicitantes para aceptar los empleos que se les ofrecen (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin y Jones, 2005; Rynes, Bretz y Gerhart, 1991).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Una variación de la RJP es una técnica llamada **procedimiento reductor de expectativas (ELP)**, por sus siglas en inglés). A diferencia de la RJP, que se enfoca en un trabajo particular, el ELP reduce las expectativas de un solicitante acerca del trabajo y las expectativas en general (Buckley, Mobbs, Mendoza, Novicevic, Carraher y Beu, 2002). Por ejemplo, la RJP puede incluir una declaración como “este trabajo se desarrolla en un espacio muy pequeño, en altos niveles de calor, con pocas oportunidades de interacción social”, mientras que un ELP puede incluir una declaración como:

A menudo nos iniciamos en un puesto con altas expectativas pensando que el trabajo será perfecto. Como descubrirá, ningún trabajo lo es y habrá veces en que se sienta frustrado por su supervisor y sus compañeros. Antes de aceptar éste, asegúrese de pensar un poco sobre si el trabajo y nuestra empresa cubren las expectativas que usted tiene. También analice si sus expectativas del trabajo son realistas.

Técnicas efectivas de selección de empleados

Si el proceso de reclutamiento fue exitoso, una organización tendrá varios solicitantes entre los cuales escoger. En este punto, se pueden usar muchas técnicas para seleccionar a la mejor persona de este grupo de interesados. En el resto de este capítulo discutiremos la entrevista laboral. En el capítulo 5 se estudian métodos como verificación de referencia, centros de evaluación, biodata, pruebas psicológicas y pruebas de habilidades físicas.

Los sistemas efectivos de selección de empleados comparten tres características: son válidos, reducen la posibilidad de demandas legales y son eficaces en relación con el costo. Una prueba de selección válida es aquella que se basa en un análisis de puesto (validez de contenido), predice la conducta relacionada con el trabajo (validez de criterio) y mide lo que pretende medir (validez de construcción). Como usted recordará de los capítulos 2 y 3, las pruebas de selección reducirán la posibilidad de una demanda legal si su contenido parece estar relacionado con el puesto (validez aparente), las preguntas no invaden la privacidad de un solicitante y se minimiza el impacto adverso. Las pruebas ideales también son efectivas en relación con los costos relativos de compra o creación, de aplicación y puntuación. Con estas características en mente, comencemos nuestra discusión sobre las técnicas de selección con la entrevista laboral.

Entrevistas laborales

Sin duda, el método que más se usa para seleccionar empleados es la **entrevista laboral**. De hecho, si piensa en todos los trabajos de medio tiempo y de verano que ha solicitado, obtuvo la mayoría de ellos después de haber pasado por un proceso de entrevista. Puede incluso recordar las palmas sudorosas que lo acompañaron durante la misma. Lo más seguro es que las entrevistas por las que pasó se etiquetaran como “tradicional” o “no estructurada” y se deben distinguir de las entrevistas estructuradas que se discutirán en este capítulo.

Tipos de entrevistas

Tal vez un buen modo para iniciar una discusión sobre entrevistas es definir sus diversos tipos. Las entrevistas varían en tres factores principales: estructura, estilo y medio.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

establecido la agenda, realice las preguntas de la entrevista. Tal vez usted quiera tener sólo una persona haciendo todas las preguntas o que cada miembro del panel plantee algunas. Es importante calificar cada contestación después de que se ha dado. Una vez que se han llevado a cabo todos los cuestionamientos, proporcione información sobre el trabajo y la organización. Dicha información puede incluir el salario y beneficios, deberes del puesto, oportunidades de avance, una historia de la organización, etc. Posteriormente, responda cualquier pregunta que el solicitante pueda tener. Es una buena idea en este punto decir algo como “Le hemos hecho muchas preguntas pero tal vez no le hemos preguntado de las cosas que quiere decirnos. ¿Hay alguna información que quiera darnos y que no le hayamos preguntado?”. Termine la entrevista con una nota placentera halagando al entrevistado (“Fue un placer conocerle”) y haciéndole saber cuándo lo contactará sobre las ofertas laborales. En la conclusión, las puntuaciones de las preguntas se suman y la cifra resultante es la calificación de la entrevista.

Habilidades de búsqueda de empleo

Aunque éste y el siguiente capítulo se orientan a la selección de empleados, es importante que usted domine las habilidades que se necesitan para obtener un empleo. Las siguientes tres secciones proporcionan consejos sobre cómo conducirse en la entrevista, cómo escribir una carta de presentación y cómo elaborar un currículum.

Sobreviviendo exitosamente al proceso de la entrevista

Aun cuando la entrevista de empleo no estructurada tiene muchos problemas, son elevadas las probabilidades de que a una persona que es considerada para un puesto se le aplique una entrevista así. La investigación y la experiencia indican que los solicitantes se preparan para incrementar sus puntos en la entrevista. Uno de los aspectos más importantes es capacitarse acerca de la forma de entrevistar. La investigación de Maurer y sus colegas (Maurer, Solamon, Andrews y Troxtel, 2001; Maurer, Solamon y Troxtel, 1998) ha demostrado que dicha capacitación puede incrementar la puntuación del aspirante en las entrevistas estructuradas. Recibir este entrenamiento sobre entrevistas y poner en práctica las habilidades que conlleva son buenas formas de reducir la ansiedad hacia dichos encuentros. Esto es importante, ya que la investigación indica que existe una correlación negativa entre la ansiedad del entrevistado y el desempeño de la entrevista (McCarthy y Goffin, 2004; McCarthy y Saks, 2008).

Programar la entrevista

Contrario a los consejos que se dan en las revistas populares, ni el día de la semana ni la hora afectan las puntuaciones de las entrevistas (Aamodt, 1986; Willihnganz y Myers, 1993). Sin embargo, lo que sí afectará es *cuándo* lleguen los solicitantes para entrevistarse. Si lo hacen tarde, la puntuación será drásticamente inferior (Lantz, 2001). De hecho, en un estudio que yo dirigí (Aamodt, 1986), ningún solicitante que llegaba tarde era contratado. No obstante, no se encontró ninguna diferencia en las puntuaciones de la entrevista basadas en si un solicitante llegaba puntual o entre cinco y 10 minutos más temprano. Por lo tanto, la entrevista se puede programar para cualquier hora y día de la semana pero, reiteremos, ¡el solicitante no debe llegar tarde!



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CHRISTOPHER R. MILLER

812 Main Street, Gainesville, FL 32789
s8281@mgamail.net

(904) 645-1001

Objetivo:	Puesto administrativo de nivel básico en servicios financieros.
Educación:	Título, Universidad de Florida, mayo 2009. Asignatura principal: Administración de negocios GPA: 3.43/4.0 Especialidad: Sistemas de información Cursos relacionados con los negocios: Contabilidad, dinero y banca, principios de mercadotecnia, economía, estadística
Experiencia profesional:	Julio 2013 – a la fecha Gerente asistente. TCBY Yogurt, Gainesville, FL. Responsable de publicar los recibos diarios y hacer depósitos bancarios. Anteriormente era responsable de revisar y programar al personal contable, escribir los reportes de progreso y manejar las disputas de los empleados. Agosto 2012 – julio 2013 Cajero/servicio al cliente, TCBY Yogurt, Gainesville, FL Responsable de ayudar a los clientes con prontitud y de forma cortés, hacer balance de caja y mantener limpia la estación de trabajo . Mayo 2011 – agosto 2012 Cajero de banco: Barnett Bank, Gainesville, FL Responsable de ayudar y aconsejar a los clientes con sus transacciones financieras. Mantuve el balance de caja 99% del tiempo. Recibí excelentes calificaciones de desempeño. Agosto 2010 – mayo 2011 Mesero, Shakers Restaurant, Gainesville, FL Responsable de tomar las órdenes de comida y bebida de los clientes y servirlos de forma cortés y eficiente. Trabajé en un ambiente de ritmo acelerado con mucha demanda.
Actividades	Miembro de la Sociedad Phi Kappa Phi Honor Miembro de la Organización de negocios Phi Beta Lambda Vicepresidente de la fraternidad social Kappa Alpha Pi Miembro de la Organización Circle K Service Participé en fútbol americano intramuros

Figura 4.12

Currículum cronológico

los solicitantes cuyos puestos previos se relacionan con sus planes futuros y cuyos historiales laborales no contienen vacíos.

El **currículum funcional**, como el que muestra la figura 4.13, organiza los trabajos con base en las habilidades requeridas para desarrollarlos en vez del orden en el que se desempeñaron. Este currículum es especialmente útil para los solicitantes que estén cambiando de carrera o tengan vacíos en sus historiales laborales. Su problema es que toma a los empleadores más tiempo leerlos y comprenderlos que los otros tipos de currículum, por lo tanto, este inconveniente lo vuelve menos popular entre ellos (Toth, 1993).

El **currículum psicológico** es el tipo que yo prefiero, ya que contiene la fuerza tanto del estilo cronológico como del funcional y se basa en una teoría psicológica sólida e investigaciones. Como se muestra en la figura 4.14, un currículum debe comenzar con un breve resumen de sus fortalezas. Esta sección aprovecha los princi-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Santa Cruz, California; Washington, D.C.), esencialmente no existe una protección real de la discriminación sobre la base de la apariencia a menos que señale en particular a los solicitantes la preferencia en raza, género o edad. Es decir, no tiene que contratar gente fea siempre y cuando no los esté dejando de contratar por su raza, género o porque son viejos.

Los profesionales de las contrataciones en el Borgata Hotel Casino and Spa, en Atlantic City, adoptan esta filosofía. A los solicitantes para puestos de meseros y meseras se les dice que no pueden pesar más de 7% de su peso corporal a partir del peso que tienen cuando se les contrata. Esto significa que una mujer de 125 (poco menos que 57 kg) libras no puede sobrepasar de ocho libras (3.6 kg) su peso durante su permanencia en la compañía. Por supuesto, si usted es un poco pesada para comenzar (aunque no obesa) ni siquiera obtendrá una entrevista.

Los defensores del derecho a contratar basándose en la apariencia física dicen que la gente atractiva se percibe desde el punto de vista estético como más inteligente, exitosa, sociable, dominante y con autoestima más elevada, de tal modo que los clientes preferirán recibir ayuda de ese tipo de empleados en lugar de los menos atractivos. La creencia es que mientras más empleados bellos tenga una compañía, más clientes atraerá al negocio. Esto, por supuesto, significa más dinero para la empresa y, mientras más dinero ingrese, mayores salarios podrán ganar los empleados.

Por lo tanto, de acuerdo con los defensores, es una situación ganar-ganar. Bueno, ganar-ganar para la gente bella, de cualquier forma. Hablando de salarios, en 2005, el Banco de la Reserva Federal de San Luis, Missouri, revisó la correlación entre apariencia y salarios. La investigación demostró que los trabajadores con una apariencia por debajo del promedio ganaban, generalmente, 9% menos por hora que los trabajadores de apariencia promedio. Los empleados con apariencia por encima

del promedio ganaban 5% más que sus compañeros de apariencia promedio. Asimismo, las 500 compañías de *Fortune* parecen contratar CEO del sexo masculino que tengan una estatura de alrededor de seis pies (poco más de 1.80 m), lo que significa tres pulgadas (casi 8 cm) más altos que el hombre promedio.

La competencia y capacidad para desempeñar el empleo a menudo se pasan por alto cuando se pone énfasis en la apariencia. Aunque esta gente bella sea capaz de realizar el trabajo, también puede existir gente menos bella, a la que se le niegue el puesto, que haga el trabajo con éxito.

Así, el Profesor Barror deduce que siempre que nosotros, los clientes, prefiramos la apariencia sobre los profesionales altamente capacitados, las compañías deben tener el derecho de rehusar contratar solicitantes no atractivos, bajos y con sobrepeso.

¿Qué piensa usted?

- ¿Ve algún dilema ético potencial en el reclutamiento y la contratación basada en la apariencia? De ser así, ¿cuál es?
- ¿Es ético aceptar un solicitante menos capacitado sobre uno más capacitado sólo porque el primero es más atractivo que el otro?
- ¿Es justo o ético que lugares como Borgata Hotel Casino and Spa rehúsen contratar empleados con apariencia por debajo del promedio?
- ¿Existe una forma más ética de equilibrar los derechos de las compañías que tienen gente atractiva y los derechos de la gente que se percibe como no atractiva?
- ¿Usted cree que más estados y ciudades deban crear leyes contra la discriminación basada en la apariencia de la gente?

Resumen del capítulo

En este capítulo usted aprendió que:

- Los empleados pueden ser reclutados mediante una variedad de métodos, incluyendo anuncios de vacantes y laborales, referencias de los empleados, agencias de empleo, métodos de punto de compra, correo directo y ferias de empleo.
- La entrevista tradicional no estructurada no es válida debido a factores tales como falta de relación con el trabajo, mala intuición del entrevistador, efectos de contraste, tendencia de información negativa, uso de claves no verbales, similitud del entrevistador con el entrevistado y efectos primarios.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

En el capítulo 4, las entrevistas y el currículum se describieron como los métodos que se usan con más frecuencia para revisar y seleccionar empleados. Aunque estos métodos son los más comunes, ciertamente no son los mejores. En este capítulo, discutimos varias otras técnicas que son preferidas por los psicólogos industriales para seleccionar empleados.

Predecir el desempeño usando referencias y cartas de recomendación

En psicología, una creencia común es que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado. Por lo tanto, si una organización quiere contratar a una persona de ventas, el mejor solicitante podría ser un vendedor exitoso quien tuvo trabajos similares al que está pretendiendo ahora.

Verificar el empleo anterior no es difícil pero sí puede serlo verificar la *calidad* del desempeño pasado. Recientemente veía en la televisión el *draft* de la Liga de Fútbol Nacional de los jugadores de preparatoria (en ESPN, por supuesto) y ahí fue previsto el hecho de que los equipos profesionales de fútbol pueden evaluar el desempeño previo de un jugador al observar las grabaciones de los partidos. Esto es, pueden no confiar en las opiniones de otros entrenadores. En cambio, los cazatalentos literalmente pueden ver cada minuto que un jugador pasó en el campo mientras estaba en la preparatoria.

Por desgracia, pocos solicitantes traen “videos de partidos” de sus desempeños en los empleos previos. Por ejemplo, un empleador debe obtener información sobre la calidad de su desempeño anterior con base en las referencias del solicitante, ya sea al llamar directamente a dichas referencias o al pedir cartas de recomendación de los empleadores previos. El cuadro de Taller de carrera le dice cómo pedir una carta de recomendación.

Antes de discutir más este tema, podría ser buena idea diferenciar entre las *verificaciones de referencia*, *referencias* y *cartas de recomendación*. Una **verificación de referencia** es el proceso para confirmar la precisión de la información proporcionada por un solicitante. Una **referencia** es la expresión de una opinión, ya sea de manera oral o por medio de listas de verificación, respecto a la capacidad de un solicitante, desempeño previo, hábitos de trabajo, carácter o potencial para éxito futuro. El contenido y formato de una referencia se determinan por la persona o la organización que pide la referencia. Una **carta de recomendación** es una misiva que expresa una opinión respecto a las capacidades del solicitante, desempeño previo, hábitos de trabajo, carácter o potencial para éxito futuro. El contenido y el formato de una carta de recomendación se determinan por el escritor de la carta.

Razones para utilizar referencias y cartas de recomendación

Confirmar detalles en un currículum

Como se mencionó en el capítulo 4, no es poco frecuente para los solicitantes mandar un **currículum fraudulento**, mintiendo sobre sus experiencias o la educación que en realidad tienen. Por lo tanto, una razón para verificar las referencias o pedir cartas de recomendación es simplemente confirmar la veracidad de la información proporcionada por el solicitante.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

.27) no estuvo tan alta como la que se reportó en el meta-análisis de Schmidt y Hunter ($\rho = .51$). Vinchur, Schippmann, Switzer y Roth (1998) encontraron resultados similares en sus meta-análisis de predictores del desempeño para vendedores: la capacidad cognoscitiva estuvo considerablemente relacionada con los índices de supervisión ($\rho = .31$) pero no con el desempeño en las ventas reales ($\rho = .03$). Por lo tanto, se necesitarán aún más meta-análisis sobre las ocupaciones específicas antes de que podamos concluir que la capacidad cognoscitiva es uno de los mejores predictores para todos los puestos.

Una de las pruebas de capacidades cognoscitivas más utilizadas en la industria es la **Prueba de personal Wonderlic**. La pequeña cantidad de tiempo (12 minutos) necesaria para aplicar la prueba, así como el hecho de que se puede contestar en grupo, la hace popular. En la figura 5.6 se muestra parte de la prueba Wonderlic. Otras pruebas cognitivas populares son la Prueba de analogías de Miller, la Prueba rápida y las Matrices progresivas de Raven.

Un gran adelanto potencial en las pruebas de capacidades cognoscitivas es la Prueba de Razonamiento de Siena (SRT, por sus siglas en inglés). Sus desarrolladores construyeron la teoría de que las grandes diferencias de raza en las puntuaciones o en las pruebas de capacidades cognoscitivas tradicionales se debieron al conocimiento que se necesitó para entender las preguntas más que a la capacidad real para procesar la información (inteligencia). Por ejemplo, la analogía, *Potro es a caballo como _____ es a perro*. Para responderla correctamente, uno debe tener conocimiento previo de los animales así como la capacidad de hacer analogías. Para reducir la confianza en el conocimiento previo, los puntos de la SRT contienen palabras sin sentido y palabras que son comúnmente conocidas (p. e., lámpara, sofá). Un estudio que compara la SRT con otras pruebas de capacidades cognoscitivas encontró que no sólo la SRT predijo los grados universitarios y el desempeño de trabajo al menos tan bien como las pruebas de capacidades cognoscitivas tradicionales, sino que eliminó las diferencias raciales en las puntuaciones de la prueba (Ferreter, Goldstein, Scherbaum, Yusko y Jun, 2008).

Un tipo de prueba relacionado con la capacidad cognoscitiva es la prueba de opinión situacional. En ella se da a los solicitantes una serie de situaciones y además se les pregunta cómo manejarían cada una. Un meta-análisis realizado por McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion y Braverman (2001) encontró que las pruebas de opinión situacional establecían una gran correlación con las de capacidades cognoscitivas ($r = .46$) y con el desempeño del puesto ($r = .34$). Aunque las primeras están correlacionadas con la capacidad cognoscitiva, la combinación de ambas es más válida que una prueba sola (Clevenger, Pereira, Wiechmann, Schmitt y Harvey, 2001).

Capacidad perceptual

La **capacidad perceptual** consiste en visión (cerca, lejos, nocturna, periférica), discriminación de color, percepción profunda, sensibilidad al observar, discurso (claridad, reconocimiento) y escucha (sensibilidad, atención auditiva, localización de sonido, etc.) (Fleishman y Reilly, 1992). Las capacidades de esta dimensión son útiles para las ocupaciones como maquinista, marcador de cabina, montador de moldes y productor de moldes y herramientas. Un ejemplo de una prueba de capacidad perceptual se muestra en la figura 5.7.

Capacidad psicomotriz

La **capacidad psicomotriz** incluye destreza con los dedos, destreza manual, precisión de control, coordinación de todas las extremidades, control de respuesta, tiempo de reacción, firmeza de brazo-mano, velocidad de los dedos-muñeca y la velocidad de la circulación de las extremidades (Fleishman y Reilly, 1992b). Las capacidades psicomot-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Capacidad física

Las **pruebas de capacidad física** se usan a menudo para puestos que requieren fuerza y resistencia física, como los oficiales de policía, bomberos y salvavidas. Esta capacidad se mide de dos maneras: simulaciones de puesto y pruebas de agilidad física. Con una simulación, los solicitantes en realidad pueden demostrar los comportamientos físicos relacionados con un trabajo en particular. Por ejemplo, los aspirantes a bomberos podrían trepar una escalera y arrastrar una manguera de 48 libras y 75 pies por la calle, los futuros policías podrían disparar una pistola y perseguir a un sospechoso y quienes solicitan puestos de salvavidas podrían nadar 100 yardas y arrastrar a una víctima ahogada a la orilla. A pesar de que las simulaciones de puesto son válidas desde las perspectivas de seguridad y financiera, a menudo son poco prácticas (Hoover, 1992).

Probar la capacidad física de los solicitantes de policía es un excelente ejemplo de esta practicidad casi nula. Los análisis de puesto indican de manera consistente que los requisitos físicos de los oficiales de policía se pueden dividir en dos categorías: atléticos y defensivos. Los *requisitos atléticos* son fáciles de simular porque involucran comportamientos como correr, gatear y arrastrarse. En cambio, los *requisitos defensivos* son más difíciles de simular de manera segura y precisa debido a que abarcan comportamientos como aplicar procedimientos restrictivos como dominar, sostener, patear y esquivar atacantes. Uno puede imaginar los problemas de responsabilidad y seguridad derivados de atacar físicamente a los solicitantes para ver si pueden defenderse.

Debido a la dificultad en el uso de las simulaciones para medir estos últimos comportamientos, se usan las pruebas de capacidades físicas. En lugar de simular actitudes defensivas, las pruebas son desarrolladas para medir las capacidades básicas necesarias para realizarlas. Las pruebas utilizadas con mayor frecuencia para esto incluyen flexión, incorporación y fuerza para sujetar. Así, la investigación ha mostrado que hay nueve capacidades físicas básicas (Fleishman y Reilly, 1992b):

- fuerza dinámica (fuerza que requiere repeticiones)
- fuerza en el tronco (detener o flexionar)
- fuerza explosiva (saltar o lanzar objetos)
- fuerza estática (fuerza que no requiere repeticiones)
- flexibilidad dinámica (velocidad para flexionar, estirar, girar)
- flexibilidad de extensión (grado de flexión, estiramiento, giro)
- equilibrio grueso del cuerpo (balance)
- coordinación gruesa del cuerpo (coordinación cuando el cuerpo está en movimiento)
- resistencia (capacidad para extender el esfuerzo en largos periodos de tiempo)

Debido a que las pruebas de capacidad física tienen un altísimo impacto adverso en las mujeres (Arvey, Nutting y Landon, 1992; Hoover, 1992; Mijares, 1993), han sido criticadas en los tres puntos principales: relación con el puesto, puntuaciones aprobatorias y el momento en el que se deben requerir.

Relación con el puesto

Aunque pocas personas estarían en desacuerdo en que lo *mejor* para un oficial de policía es estar fuerte y en forma en lugar de débil y fuera de forma, varias personas cuestionan si realmente es *necesario* estar físicamente en forma. Las críticas de las pruebas de agilidad física citan dos razones para cuestionar la necesidad de ésta: policías que no están en forma y alternativas tecnológicas. En la actualidad, varios oficiales de policía están pasados de peso, son lentos y no están en forma, y aún con todo ello se desempeñan con seguridad y en altos niveles. Además, existe una investigación que sugiere que la talla no está relacionada con la seguridad de la policía (Griffiths y McDaniel, 1993). Por lo tanto, las críticas argumentan que la agilidad física no es parte esencial del puesto. Esto es especialmente cierto a causa de los avances tecnológicos en la policía. Como un ejemplo, Sollie y Sollie (1993) presentaron datos que muestran que el uso de gas pimienta en



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La técnica *in-basket*. La *técnica in-basket* está diseñada para simular los tipos de información diaria que aparece en el escritorio del gerente o del empleado. Toma su nombre de las canastas de alambre que típicamente se ven en los escritorios de las oficinas. Estas canastas en general tienen dos niveles: el nivel "de entrada", que sostiene el papeleo que se debe manejar, y el nivel "de salida", contenedor del papeleo completado.

Durante el centro de evaluación, los ejemplos del papeleo relacionado con el puesto son colocados en una canasta como si estuvieran en realidad en el trabajo. Podrían incluir el mensaje telefónico de un empleado que no puede arrancar su auto y no sabe cómo llegar al trabajo o un memo del departamento de contabilidad que inicia con un comprobante de gastos faltante.

El solicitante es observado por un grupo de asesores que lo califican en varias dimensiones, como la calidad de la decisión, la manera en que la decisión se llevó a cabo y el orden en que el solicitante manejó el papeleo; esto es, ¿comenzó con lo primero de la pila o con los papeles más importantes? La investigación sobre la confiabilidad y la validez de la técnica *in-basket* proporciona sólo un apoyo modesto para su propia utilidad (Schippmann, Prien y Katz, 1990).

Simulaciones. Los ejercicios de simulación son la columna vertebral del centro de evaluación porque permiten a los asesores ver a un solicitante "en acción". Las **simulaciones**, que pueden incluir actividades diversas como representación de papeles y muestras de trabajo, ponen al solicitante en una situación que es lo más parecida posible a lo que se puede encontrar en el puesto. Para ser efectivas, las simulaciones se deben basar en los comportamientos relacionados con el puesto y deben ser razonablemente realistas.

Un buen ejemplo de una simulación de representación de papeles es un centro de evaluación usado por una gran ciudad para seleccionar operadores telefónicos de emergencia. El solicitante se sienta frente a un conmutador para manejar una llamada afligida de una persona que describe una situación de emergencia. Debe responder adecuadamente la llamada, calmar a quien habla y obtener la información necesaria lo más rápido posible. Otro ejemplo es un solicitante de policía que escribe una multa para un ciudadano enojado, y un solicitante para un puesto de asistente de residente en un dormitorio estudiantil, quizá deba calmar un puesto entre dos compañeros de cuarto.

Para reducir los altos costos asociados con las simulaciones reales, varias organizaciones públicas como la Comisión de Servicio Civil del estado de Nueva York y la ciudad de Fairfax, Virginia han desarrollado ejercicios situacionales en cintas de video. Las organizaciones que usan simulaciones en video las reproducen ante grupos de solicitantes quienes las ven y después escriben lo que ellos harían en cada situación. Estas respuestas son calificadas por los analistas del personal de manera similar a la que se usa en las entrevistas situacionales. En una serie de simulaciones llamadas B-PAD, por sus siglas en inglés (Estrategia de evaluación conductual de policía [o de personal]), los solicitantes responden de manera oral mientras ven las cintas de situaciones con las que se topan los oficiales de policía.

El desarrollo de los ejercicios de simulación puede ser caro, pero los ejercicios preelaborados, se pueden comprar a un precio mucho más bajo. Aun caros, el costo puede ser dinero bien gastado, ya que las simulaciones dan como resultado un impacto adverso menor al de las pruebas de lápiz y papel tradicionales (Schmitt y Mills, 2001).

Muestras de trabajo. Cuando una simulación no involucra un ejercicio situacional, usualmente se le puede llamar **muestra de trabajo**. Estas muestras fueron discutidas antes en esta sección pero se mencionan de nuevo aquí porque son ejercicios comunes del centro de evaluación.

Discusiones grupales sin líder. En este ejercicio los solicitantes se reúnen en pequeños grupos y se les da un problema relacionado con el puesto para que lo resuelvan o lo dis-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 5.1 Proceso de ponderación de biodata

Variable	Permanencia larga (%)	Permanencia corta (%)	Diferencias en los porcentajes	Peso de la unidad
Educación				
Bachillerato	40	80	-40	-1
Licenciatura	59	15	+44	+1
Maestría	1	5	-4	0

Un problema con la creación del instrumento de biodata es el *tamaño de la muestra*. Para crear uno que sea válido y confiable, es deseable tener datos de cientos de empleados. Sin embargo, para muchas organizaciones, esos tamaños grandes de muestra son difíciles, si no imposibles de obtener. En la creación de un instrumento con una muestra pequeña aumenta el riesgo de usar elementos que no predicen realmente el criterio. Esto es importante porque la mayoría de los psicólogos industriales sugieren que los empleados deben separarse en dos muestras cuando se crea un instrumento de biodata: una, la **muestra de derivación**, se usa para formar pesos; la otra, **muestra presentada**, es útil para verificar dos veces los elementos seleccionados y los pesos. Aunque esta separación suena como una gran idea, no es práctico cuando se trabaja con una muestra pequeña o moderada.

La investigación realizada por Schmitt, Coyle y Rauschenberger (1977) sugiere que hay menos oportunidad de error cuando una muestra no se divide. La discusión de si dividir las muestras o no se encuentra destinada a continuar por los años que vienen, pero debido a que varios profesionales de RH estarán lidiando con números de empleados relativamente pequeños, podría ser mejor crear y validar un instrumento de biodata sin separar a los empleados en una muestra de derivación y otra presentada.

Un asunto final a considerar es la muestra que se usa para crear el instrumento de biodata. Las respuestas de los empleados actuales se pueden utilizar para seleccionar elementos y crear los pesos que se aplicarán a los solicitantes. Stokes, Hogan y Snell (1993) encontraron que el uso de titulares de los puestos y de los aspirantes a ellos pueden arrojar respuestas muy distintas, indicaron que el uso de los titulares para crear elementos y formar sus escalas puede reducir la validez.

Críticas a biodata

Incluso aunque biodata hace un buen trabajo en predecir el comportamiento futuro del empleado, se ha criticado en dos puntos principales. El primero sostiene que la validez de biodata puede no ser estable; esto es, su capacidad para predecir el comportamiento del empleado disminuye con el tiempo. Por ejemplo, Wernimont (1962) encontró que sólo tres preguntas retuvieron su validez de predicción en el periodo de los cinco años que transcurrieron desde 1954 hasta 1959. A su vez, Hughes, Dunn y Baxter (1956) reportaron resultados similares.

Sin embargo, otra investigación (Brown, 1978) sugirió que esa declinación en la validez encontrada en los estudios anteriores puede haber resultado de las muestras pequeñas en el desarrollo inicial del instrumento de biodata. Brown usó datos de más de 10 000 agentes de seguros de vida para diseñar su instrumento de biodata, pero sólo los datos de 85 agencias se usaron para desarrollar aquel instrumento de biodata que fue criticado antes por Wernimont (1962). Brown comparó la validez de su muestra original (1933) con las muestras tomadas seis años después (1939) y 38 años después (1971). Los resultados indicaron que los mismos elementos que predijeron considerablemente el criterio en 1933 lo predijeron en los mismos niveles el año 1971.

Un estudio sobre el uso de un instrumento de biodata, creado en una organización y aplicado por otras 24, encontró que la validez se generalizó en todas las organizaciones (Carlson, Scullen, Schmidt, Rothstein y Erwin 1999). Por lo tanto, biodata puede ser más estable con el tiempo y los lugares de lo que antes se pensó (Rothstein, Schmidt, Erwin, Owens y Sparks, 1990; Schmidt y Rothstein, 1994).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

contratación. En estos exámenes, al médico se le da una copia de la descripción del puesto y se le pide que determine si existe una condición médica que le impida al empleado desempeñarlo con seguridad.

Comparación de técnicas

Después de leer este capítulo, probablemente se haga la misma pregunta que se han hecho los psicólogos industriales/organizacionales durante años: ¿Qué método de selección de empleados es el mejor?

Validez

Como se muestra en la tabla 5.2, es claro que la entrevista no estructurada, la educación, los inventarios de personalidad y algunos rasgos de personalidad no son buenos predictores del desempeño futuro del empleado para la mayoría de los puestos. Es también claro que la capacidad, las muestras de trabajo, biodata y las entrevistas estructuradas hacen apenas una labor justa para predecir dicho desempeño. Con el paso de los años, los investigadores se han interesado en determinar qué *combinación* de las pruebas de selección es la mejor. Aunque se necesita mucho más información sobre este tema, parece que la batería de selección más válida incluye una prueba de capacidad cognoscitiva y, además, ya sea una muestra de trabajo, una prueba de integridad o una entrevista estructurada (Schmidt y Hunter, 1998).

Incluso aunque algunas técnicas de selección son mejores que otras, *todas* son métodos potencialmente útiles para elegir empleados. De hecho, una pila de selección construida de manera adecuada contiene una variedad de pruebas que tocan diferentes dimensiones de un puesto. Tome, por ejemplo, el trabajo de oficial de policía; podríamos usar una prueba de capacidad física para asegurarnos de que el solicitante tiene la

Tabla 5.2 Validez de técnicas de selección

Criterio/técnica de selección	Validez		k	N	Meta-análisis
	Observado	Corregido			
Desempeño					
Capacidad cognoscitiva (Estados Unidos)	.39	.51			Schmidt y Hunter (1998)
Conocimiento del puesto		.48			Hunter y Hunter (1984)
Biodata	.36	.51	22	20 905	Beall (1991)
Entrevista estructurada	.34	.57	60	6 723	Huffcutt & Arthur (1994)
Muestras de trabajo (verbales)	.34	.48	58	4 220	Hardison, Kim y Sackett (2005)
Muestras de trabajo (motriz)	.31	.43	32	2 256	Hardison, Kim y Sackett (2005)
Entrevistas de descripción conductual	.31	.51	22	2 721	Huffcutt <i>et al.</i> (2003)
Capacidad cognoscitiva (Europa)	.29	.62	93	9 554	Salgado <i>et al.</i> (2003)
Entrevistas situacionales	.26	.43	32	2 815	Huffcutt <i>et al.</i> (2003)
Muestras de trabajo	.26	.39	54	10 469	Roth <i>et al.</i> (2005)
Pruebas de juicio situacional	.26	.34	102	10 640	McDaniel <i>et al.</i> (2001)
Centros de evaluación	.28	.38	258	83 761	Arthur <i>et al.</i> (2003)
Capacidad mecánica espacial (Europa)	.23	.51	40	3 750	Salgado <i>et al.</i> (2003)
Experiencia	.22	.27	44	25 911	Quiñones <i>et al.</i> (1995)



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 7.3 Método de ordenamiento en la evaluación del desempeño

Empleado	Dimensión			Total
	Conocimiento	Formalidad	Calidad	
Barrino	1	1	1	1.00
Underwood	2	3	2	2.33
Hicks	3	2	3	2.67
Sparks	4	5	4	4.33
Cook	5	4	5	4.67

Es fácil utilizar el ordenamiento cuando existen sólo unos cuantos empleados por clasificar u ordenar, pero se complica cuando son numerosos. Ordenar a los mejores o los peores es relativamente fácil, pero es más difícil decidir a cuáles dos de 50 empleados se deben colocar en los lugares 30 y 31.

Para hacer más fácil el proceso, se puede utilizar la **comparación por pares**. Este método incluye comparar cada posible par de empleados y elegir cuál de ellos es el mejor. En la figura 7.4 se muestra un ejemplo.

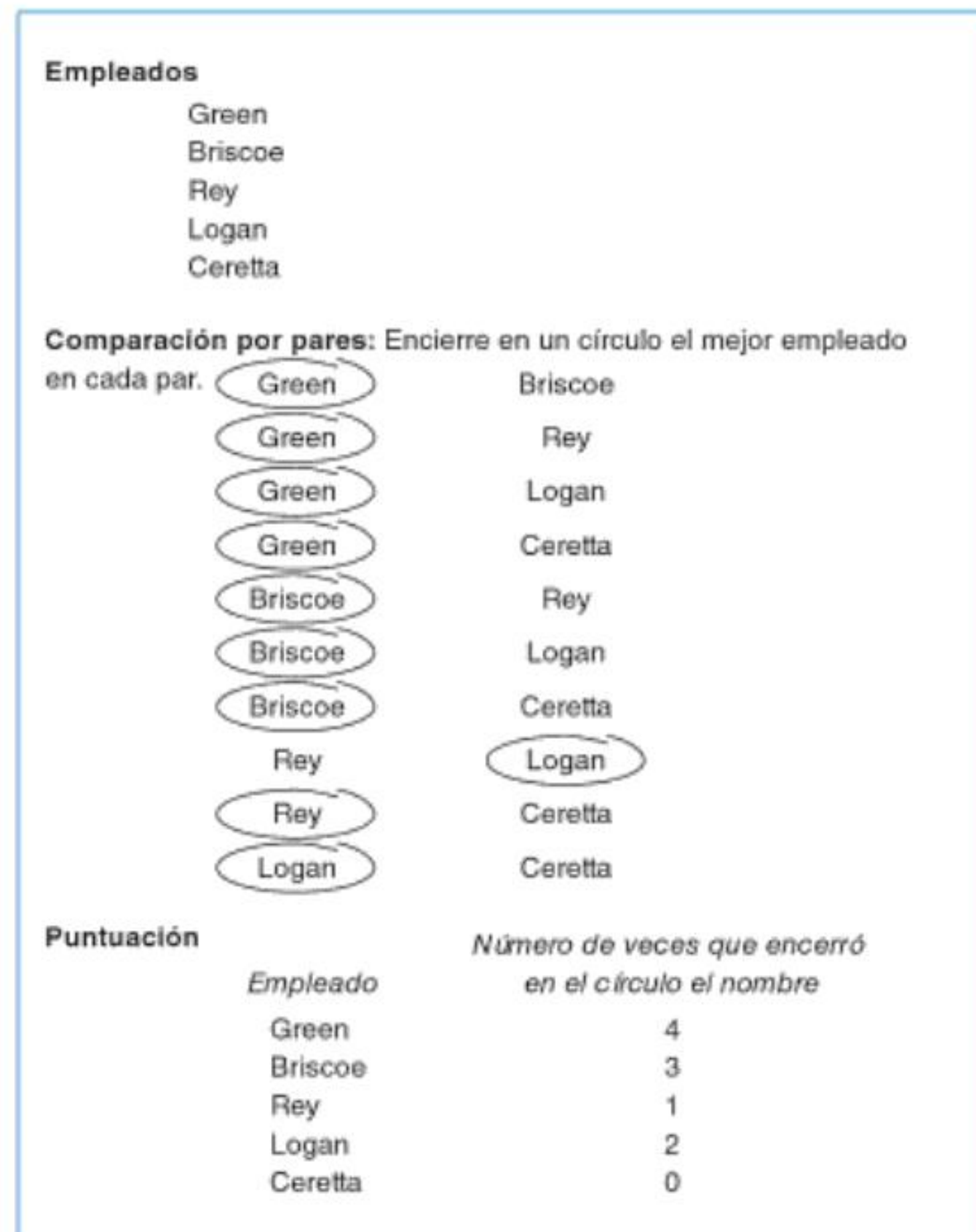


Figura 7.4

Ejemplo del método de comparación por pares



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

del público que repitan la pregunta o que traten de parafrasearla (p. e., “¿Lo que trata de preguntar es...?”) Después de contestar, pregunte si ha sido suficiente. Si no sabe la respuesta, no la invente. Puede preguntar si alguien conoce la respuesta en el público. Nueve de diez veces ocurre que sí.

Como con las clases escolares, muchas actividades pueden formar parte de un curso, incluyendo una exposición, recursos audiovisuales como diapositivas y videocintas, discusiones y periodos de preguntas y respuestas. Una vez más, la elección de actividades depende de la tarea o habilidad que se enseña. Si la habilidad es complicada, por ejemplo, la operación de una máquina o tratar con un cliente disgustado, la presentación por sí sola no será suficiente. El curso debe incluir algún tipo de práctica de representación de papeles. Si la información no es complicada pero involucra material visual como el montaje de locaciones o diagramas de flujo, se deben añadir soportes visuales a la exposición. Si el material cubierto no es integral o si los sentimientos de los empleados respecto al mismo son importantes, se debe incluir la discusión. La discusión no sólo ayuda en un mayor aprendizaje, sino que también permite que ellos sientan que sus opiniones son importantes.

Uso de estudios de caso para aplicar los conocimientos

Una vez que los empleados han recibido la información a través de la exposición, es importante que sean capaces de aplicar lo que han aprendido. Una manera de hacer esto es por medio del **estudio de caso**. Los estudios de caso son similares a las discusiones de grupo en las que no hay un líder y a los problemas en entrevistas situacionales (que se discutieron en el capítulo 5) y se consideran un buen recurso para el desarrollo de habilidades de análisis, síntesis y evaluación (Noe, 2007). Con este método, cada participante lee un caso, el cual puede ser una situación real o hipotética típica de las que se encuentran en el trabajo. Posteriormente el grupo discute el caso, identifica posibles soluciones, evalúa las ventajas y desventajas de cada solución y llega a lo que considera que es la mejor solución al problema.

Para que los estudios de caso sean más exitosos, los casos deben tomarse de situaciones reales. Por ejemplo, para hacer su estudio de caso más eficaz, los empleados de General Electric en Nueva York utilizan información real sobre un problema dentro de la compañía. Las personas que recibían la capacitación no sólo discutían el problema sino que entrevistaban a los empleados para recopilar información. Este uso de un **caso real** mostró ser una mejor opción que el estudio de caso típico. El problema no sólo era relevante, sino que también la solución podía usarse en la práctica, brindando así un incentivo para que los aprendices tomaran con seriedad el programa de capacitación. Sin embargo, una desventaja del estudio de caso real es que quizá los aprendices no sean los individuos adecuados para resolver el problema.

Además de ser realistas, los casos de estudio deben ser interesantes. Funcionan mejor cuando se redactan en forma de historia, contienen diálogos entre los personajes, usan detalles realistas, son descriptivos y fáciles de seguir, contienen toda la información necesaria para resolver el problema y son lo suficientemente difíciles para que representen un reto (Owenby, 1992).

Para incrementar la eficacia de los estudios de caso, a los aprendices se les debe primero enseñar los principios involucrados en la solución de un tipo particular de problema, se les debe ayudar para usar esos principios al discutir el caso y reforzarlos enseguida de leer el estudio de caso. Si los principios clave no se enseñan y no se refuerzan, los aprendices tienden a enfocarse demasiado en el contenido de un estudio de caso particular al intentar resolver futuros problemas en lugar de usar los principios clave (Allen y Connelly, 2005).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Aprendizaje mediante la rotación de puestos

Otro excelente método de capacitación en el puesto es la **rotación de puestos**, en el que un empleado desempeña diferentes puestos dentro de una organización. Dicha rotación es popular en la capacitación gerencial porque permite a un candidato experimentar y entender la mayoría, si no todos, los tipos de puestos que desempeñarán sus subordinados.

Kroger y Wal-Mart capacitan a sus subgerentes como dependientes, almacenistas y empacadores antes de ascenderlos a gerentes. Allstate capacita a sus subgerentes colocándolos algunos meses en las áreas de ventas, evaluación de riesgos, personal, control de caja y marketing. Con la rotación de puestos, estas organizaciones consideran que sus gerentes desempeñarán mejor su trabajo entendiendo con más claridad de qué manera cada empleado realiza su labor. En los restaurantes Applebee's los ejecutivos intercambian puestos con los empleados de manera que los primeros no pierdan contacto con los problemas de rutina. En los restaurantes Levy en Chicago, 20 a 40 empleados seleccionados, candidatos para la gerencia, pasaron cuatro días en su empleo normal y un día trabajando en un área nueva del restaurante; después 75% fue ascendido. De igual manera, los aprendices de chef en los restaurantes Levy pasaron su primera semana en el comedor, cuatro semanas en la cocina y una semana en labores administrativas.

La rotación de puestos también se usa comúnmente para capacitar a empleados que no pertenecen a la gerencia. Además de fomentar su conciencia, la principal ventaja de la rotación de puestos es que permite tanto las transferencias laterales dentro de una organización como una mayor flexibilidad en el reemplazo de trabajadores ausentes. Por ejemplo, si hay dos cajeros de banco enfermos, un empleado que en general aprueba créditos puede encargarse temporalmente de las tareas de los cajeros. El incremento en el empleo de equipos de trabajo hace de la rotación de puestos, o **capacitación cruzada**, una actividad mucho más común.

Otra ventaja, que se discutirá en el capítulo 10, es que la rotación de puestos mejora la satisfacción laboral disminuyendo el aburrimiento que con frecuencia surge de las labores repetitivas. La rotación funciona mejor si se asigna a un capacitador corporativo para supervisar a los empleados desde el principio hasta el fin de sus rotaciones (Nadler, 1993). Esto brinda mayor estabilidad en comparación con lo que ocurriría si el empleado tuviera un supervisor diferente para cada rotación.

Una innovación interesante es tomar la capacitación por rotación de puestos fuera de la organización y animar a los empleados a ser voluntarios en obras de beneficencia y organizaciones sin fines de lucro (Caudron, 1994). Por ejemplo, los empleados de GATX Capitol ayudaron a renovar una guardería infantil; los de EDS limpiaron una playa local y los de Helene Curtis reunieron fondos para el combate contra el SIDA. United Way aprovecha el voluntariado corporativo de su programa "Ejecutivo en préstamo", en el que las organizaciones "prestan" sus ejecutivos a United Way para recaudar fondos.

Los empleadores reportan que el voluntariado levanta el ánimo al mismo tiempo que aumenta la comunicación con los empleados, la administración del tiempo y las habilidades de planeación. Otros beneficios incluyen un aumento en el respeto por la diversidad, en la autoestima y en la obligación social (Caudron, 1994).

Aprendizaje mediante el adiestramiento

El **adiestramiento** se emplea con más de 50 000 personas cada año y en general se encuentra en oficios y actividades manuales como carpintería y plomería. Un individuo normalmente toma 144 horas de trabajo de clases formales cada año y trabaja con un experto durante varios años (alrededor de cuatro) para aprender un oficio y ser elegible para integrarse a un gremio. Aunque el aprendizaje de un oficio es normalmente un acuerdo formal entre el trabajador y el jefe y es regulado por la Oficina de Aprendizaje y



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Una vez que una organización ha seleccionado y capacitado a sus empleados, es importante que se sientan motivados y satisfechos con su trabajo. Los psicólogos industriales generalmente definen la **motivación** laboral como la fuerza interna que hace que un trabajador actúe, así como los factores externos que fomentan dicha acción (Locke y Latham, 2002). La capacidad y habilidad determinan si un trabajador *puede* hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo *hará* apropiadamente. Aunque en realidad es difícil evaluar la relación entre la motivación y el desempeño, por lo general los psicólogos están de acuerdo en que aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral.

En este capítulo, analizaremos diversas teorías que buscan explicar por qué los trabajadores se motivan con su trabajo. Ninguna de las teorías explica completamente la motivación, pero cada una es valiosa pues sugiere formas para incrementar el desempeño de los empleados. Por lo tanto, aún cuando una teoría por sí misma no puede sustentarse por completo en la investigación, en general, las sugerencias resultantes han conducido a mejorar el desempeño.

¿Hay predisposición del empleado a estar motivado?

Los psicólogos han postulado que algunos empleados están más predispuestos a estar motivados que otros. Es decir, asisten a la mayoría de los trabajos con una tendencia a estar motivados, mientras que otros asisten con la tendencia a estar desmotivados. Es probable que usted recuerde gente que conoce que siempre parece estar motivada y “recargada”, y tal vez piense en otros a quienes ninguna cantidad de dinero podría motivar. Los investigadores han encontrado tres rasgos de diferencias individuales que se encuentran más relacionados con la motivación laboral: la autoestima, una tendencia a la motivación intrínseca y la necesidad de logro.

Autoestima

La **autoestima** es el grado en el cual una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable. En la década de 1970, Korman (1970, 1976) sugirió que los empleados con alta autoestima se encuentran más motivados y se desempeñan mejor que aquellos que tienen baja autoestima. De acuerdo con la **teoría de la consistencia** de Korman, existe una correlación positiva entre la autoestima y el desempeño. Es decir, los empleados que se sienten bien consigo mismos están motivados a desempeñarse mejor en su trabajo que aquellos que no se sienten valiosos e importantes. La teoría de la consistencia da un paso más allá en la relación entre la autoestima y la motivación al establecer que los empleados con alta autoestima en verdad *desean* desempeñarse a niveles altos y aquellos con baja autoestima desean hacerlo en niveles bajos. En otras palabras, los empleados intentan desempeñarse en niveles consistentes con su nivel de autoestima. Este deseo se basa en el hecho de que los empleados con baja autoestima tienden a subestimar su capacidad y desempeño reales (Lindeman, Sundvik y Rouhiainen, 1995). Por lo tanto, los empleados con baja autoestima desearán desempeñarse a niveles más bajos de lo que sus capacidades reales les permitirían.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Las orientaciones individuales hacia la **motivación extrínseca** e intrínseca se pueden medir con el **Work Preference Inventory** (Inventario de preferencia laboral) (**WPI**, por sus siglas en inglés) (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994). El WPI arroja puntuaciones en dos dimensiones de motivación intrínseca (placer, reto) y dos dimensiones de motivación extrínseca (compensación, orientación hacia lo externo).

Necesidades de logro y poder

Una teoría que desarrolló McClelland (1961) sugiere que los empleados difieren en el grado en el que se motivan por las necesidades de logro, afiliación y poder. Los empleados que tienen una fuerte **necesidad de logro** se motivan con puestos que implican un reto y sobre los cuales tienen algún control, mientras que los que tienen necesidades de logro mínimas se satisfacen más cuando los puestos involucran poco reto y tienen alta probabilidad de éxito. Por el contrario, quienes tienen una fuerte **necesidad de afiliación** se motivan con puestos en los que pueden trabajar con otros y ayudarles. Finalmente, quienes tienen una fuerte **necesidad de poder** se encuentran motivados por el deseo de influir en otros en lugar de simplemente ser exitosos.

¿Se han cumplido los valores y las expectativas de los empleados?

Nuestra motivación y satisfacción laborales se determinan mediante la discrepancia entre lo que *queremos, valoramos y esperamos* y lo que en realidad proporciona el trabajo. Por ejemplo, si usted disfruta trabajar con personas pero su trabajo conlleva hacerlo con información, no es muy probable que se encuentre motivado o satisfecho con él. De igual forma, si valora ayudar a los demás, pero su trabajo consiste en vender cosas a la gente que no lo necesita en realidad, es probable que no esté motivado para desempeñarse bien.

Las discrepancias potenciales entre lo que los empleados quieren y lo que el trabajo les proporciona afectan la motivación y la satisfacción con su trabajo (Knoop, 1994; Rice, Gentile y McFarlin, 1991). Por ejemplo, imagine que lo que Jane valora más es el dinero y que lo que más valora Akeem es la flexibilidad. Ambas ocupan puestos que pagan bien pero tienen horarios establecidos y una rutina estándar. Aunque el trabajo y la compañía son las mismas, una empleada (Jane) se encontrará más motivada que la otra (Akeem).

Expectativas laborales

Una discrepancia entre lo que un empleado esperaba que fuera un trabajo y la realidad del mismo puede afectar la motivación y la satisfacción. Por ejemplo, un reclutador dice a un solicitante lo bien que la pasan los empleados en una compañía y el "potencial ilimitado" de progreso. Sin embargo, después de tres meses en el puesto, el empleado todavía no ha experimentado la diversión y no ha encontrado ningún signo de las oportunidades de avance. Debido a que estas expectativas no se han cumplido, es probable que se sienta desmotivado.

Los empleados comparan lo que la organización les prometió que haría por ellos (p. e., dar una computadora, apoyo para continuar con la educación) con lo que realmente hace. Si la organización hace menos de lo que prometió, los empleados se sentirán menos motivados para desempeñarse adecuadamente y responderán haciendo menos de lo que prometieron (Morrison y Robinson, 1997).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

la cantidad de control sobre el trabajo y el interés que éste tiene para el empleado. Herzberg pensaba que los factores de higiene son necesarios pero no suficientes para lograr satisfacción y motivación. Es decir, si un factor de higiene no se encuentra presente en un nivel adecuado (p. e., la paga es poca), el empleado estará insatisfecho y menos motivado. Sin embargo, si los factores de higiene se encuentran adecuadamente representados, el nivel de satisfacción y motivación de los empleados sólo será neutral. Únicamente la presencia de ambos factores, motivadores y de higiene, puede brindar satisfacción y motivación.

Por lo tanto, un empleado al que se le paga mucho dinero pero que no tiene control ni responsabilidad sobre su trabajo quizá no estará motivado ni desmotivado. No obstante un empleado al que no se le paga bien *estará* desmotivado, aun cuando tenga mucho control y responsabilidad sobre su trabajo. Finalmente, un empleado al que se le paga bien y tiene control y responsabilidad probablemente esté motivado.

Una vez más, la de Herzberg es una de aquellas teorías que tienen sentido pero que no han recibido un fuerte apoyo de investigación. En general, los investigadores han criticado la teoría por los métodos que se utilizaron para desarrollar los dos factores; la idea de que los factores como el pago pueden ser tanto de higiene como motivadores y el hecho de que pocos estudios de investigación independientes hayan replicado los hallazgos obtenidos por Herzberg y sus colegas (Rynes, Gerhart y Parks, 2005).

¿Los empleados tienen metas alcanzables?

Para aumentar la motivación, se debe utilizar el establecimiento de metas. Con el **establecimiento de metas** se da una a cada empleado, como incrementar la asistencia, vender más productos o reducir el número de errores gramaticales en los informes. Latham y Blades (1975) dirigieron el primer estudio de establecimiento de metas que atrajo el interés de los psicólogos industriales. Su estudio se realizó porque los conductores de camiones en un aserradero no llenaban completamente los vehículos antes de realizar las entregas. El espacio vacío obviamente costaba dinero a la compañía. Para incrementar cada carga de entrega, se dieron metas de un peso específico a los conductores y se les dijo que no serían castigados ni recompensados por alcanzarlas. El resultado fue un aumento importante en la carga promedio por entrega. Aunque éste es el estudio más conocido, se ha demostrado que el establecimiento de metas es eficaz en una amplia variedad de situaciones.

Para que el establecimiento de metas sea más exitoso, las metas en sí deben tener ciertas cualidades representadas por el acrónimo SMART (por sus siglas en inglés): específico (*specific*), medible (*measurable*), alcanzable (*attainable*), relevante (*relevant*) y con límite de tiempo (*time-bound*) (Rubin, 2002).

Específicas

Las metas establecidas en forma apropiada son concretas y específicas (Locke y Latham, 2002). Una meta como "Produciré tanto como pueda" no será tan eficaz como "Imprimiré 5 000 páginas en la siguiente hora". Mientras más específica sea la meta, mayor será la productividad. Para subrayar este punto, utilizaremos un ejemplo referente al ejercicio de "lagartijas". Si una persona dice que hará todas las lagartijas que pueda, ¿quiere decir que hará todas las lagartijas que pueda hasta que se canse? ¿Todas las lagartijas antes de que comience a sudar? ¿Tantas como las que hizo la última vez? El problema con dicha meta es su ambigüedad y la falta de lineamientos específicos.

Aunque tiene sentido establecer metas específicas, no siempre es fácil hacerlo. Microsoft descubrió que casi 25% de las metas establecidas por los empleados como



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 9.5 Investigación de la teoría de la equidad

Cuando las entradas (aportaciones) de un empleado son mayores que sus salidas o resultados (salario bajo), él

- trabaja menos (Hauenstein y Lord, 1989)
- se vuelve más egoísta (Harder, 1992)
- tiene menos satisfacción laboral (Carr, McLoughlin, Hodgson y MacLachlan, 1996)

Cuando las salidas o resultados de un empleado son mayores que sus entradas (aportaciones) (sobresueldo), él

- tiene menos probabilidades de ser persuadido por sus compañeros con salario bajo (Stewart y Moore, 1992)
 - no se siente culpable (Lapidus y Pinkerton, 1995)
 - trabaja más (Adams y Rosenbaum, 1962; Pritchard, Dunnette y Jorgenson, 1972)
 - se vuelve más orientado al equipo (Harder, 1992).
-

¿Otros empleados están motivados?

Los empleados observan los niveles de motivación y satisfacción de otros empleados y entonces toman como modelo tales niveles. Por lo tanto, si los empleados más antiguos de una organización trabajan duro y hablan en forma positiva de su trabajo y de su empleador, los nuevos tomarán como modelo su conducta y serán productivos y se encontrarán satisfechos. Lo contrario también es verdad: si los veteranos trabajan lentamente y se quejan de su trabajo, también lo harán los nuevos. La importancia de este tipo de modelamiento se demostró en un estudio con 187 empleados que encontró que los que observaron a otros involucrarse en una conducta antisocial comenzaron a actuar en forma similar (Robinson y O'Lary-Kelly, 1998).

Integración de las teorías de motivación

Como se muestra en la figura 9.3, las personas asisten a un trabajo con una predisposición hacia la motivación. Es decir, algunas, como aquellas con alta autoestima, se encuentran por lo general más motivadas que otras. En este capítulo se presentaron varias teorías de motivación laboral. Repasemos lo que hemos aprendido:

- A partir de las teorías de la discrepancia y de las de necesidades, estaremos motivados en nuestros trabajos si el trabajo en sí mismo y la organización cumplen nuestras expectativas y valores, y satisfacen nuestras necesidades.
- A partir de la teoría del establecimiento de metas, encontramos que los empleados que tienen, entienden y aceptan metas, estarán más motivados que aquellos que no las tienen o con metas poco claras.
- A partir de la teoría de las expectativas y de la teoría del establecimiento de metas sabemos que éstas deben ser desafiantes pero razonables.
- A partir de las teorías del condicionamiento operante y del establecimiento de metas, es claro que la gente motivada extrínsecamente estará más motivada si la conducta tiene como resultado una recompensa.
- A partir de estas mismas dos teorías más la teoría de la discrepancia, la de las necesidades y el principio de Premack, sabemos que las recompensas deben tener valor para el empleado para que sean motivantes. Debido a que



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Imagine las siguientes situaciones:

- Jean Davis y Maria McDuffie han trabajado dos años como representantes de servicios al cliente en Fuller Technologies. Jean ama su trabajo y desea permanecer en Fuller hasta que se jubile, dentro de 10 años. En cambio, Maria lo odia, usa todos sus permisos por enfermedad y se iría en un instante si encontrara un lugar en el que le pagaran lo mismo.
- Rhonda Beall se acaba de reunir con un asesor vocacional para darle un nuevo curso a su vida. Odia su trabajo actual así como cada empleo que ha tenido. Espera que el asesor vocacional pueda encontrar “el trabajo” para ella.
- David Spoto ama su trabajo y todas las mañanas está ansioso por llegar a él. Le encanta trabajar, le encanta su trabajo actual y siempre le han gustado los empleos que ha tenido.
- Darnell Johnson, director de recursos humanos (RH) de Simmons Enterprises, se siente frustrado porque su compañía tiene la mayor tasa de rotación de personal en el área. Pero es aún más frustrante que los empleados permanezcan en Simmons sólo el tiempo necesario para obtener experiencia y después irse por un menor sueldo a Raynes Manufacturing, otra compañía local.

¿Por qué Jean Davis ama su trabajo y Maria McDuffie odia el mismo empleo? ¿Por qué Rhonda Beall y David Spoto tienen actitudes tan diferentes respecto a su empleo y su carrera? ¿Qué está haciendo mejor Raynes Manufacturing que Simmons Enterprises? Este capítulo le ayudará a responder estas preguntas sobre la **satisfacción laboral** (la actitud de un empleado hacia su trabajo) y el **compromiso organizacional** (el grado hasta el cual el empleado se identifica y se involucra con una organización).

¿Por qué debemos prestar atención a las actitudes de los empleados?

Los psicólogos han estudiado muchas actitudes laborales, pero las más estudiadas son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Si bien estas dos actitudes son diferentes, en este capítulo se estudiarán juntas porque tienen una alta correlación y dan como resultado conductas similares de los empleados. En la tabla 10.1, los meta-análisis indican que los empleados satisfechos tienden a estar comprometidos con una organización (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005), y es mayor la probabilidad de que los empleados satisfechos y comprometidos asistan a trabajar (Hackett, 1989), permanezcan en la organización (Tett y Meyer, 1993), lleguen a tiempo (Koslowsky, Sagie, Krausz y Singer, 1997), hagan bien su trabajo (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001) y demuestren conductas útiles para la organización (LePine, Erez y Johnson, 2002) que los empleados que no están satisfechos o comprometidos.

La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño no es consistente entre las personas o los puestos. Por ejemplo, para los puestos complejos existe una relación más fuerte entre la satisfacción laboral y el desempeño que para los puestos de complejidad baja o mediana (Judge *et al.*, 2001). Para los empleados que tienen una convicción fuerte y consistente acerca de su nivel de satisfacción laboral (llamada *consistencia afectivo-cognoscitiva*), la relación entre ésta y el desempeño es mucho más



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 10.3 Diferencias internacionales en la satisfacción laboral

Encuesta 2007 de la FDS sobre satisfacción laboral (escala 1-100)	Encuesta 2000 del ISSP sobre nivel de satisfacción laboral (escala 1-7)
Tailandia (66)	Dinamarca (5.69)
Holanda (64)	Chipre (5.66)
Irlanda (59)	Suiza (5.47)
Suiza (57)	Israel (5.45)
Portugal (56)	Holanda (5.43)
Reino Unido (56)	España (5.40)
Noruega (50)	Estados Unidos (5.34)
Rumania (48)	Nueva Zelanda (5.27)
Francia (48)	Suecia (5.24)
España (47)	Noruega (5.22)
Rusia (47)	Italia (5.18)
Grecia (46)	Alemania (5.17)
Suecia (45)	Portugal (5.17)
Australia (45)	Gran Bretaña (5.13)
Estados Unidos (44)	República Checa (5.13)
Canadá (44)	Francia (5.09)
Polonia (41)	Bulgaria (5.05)
Alemania (39)	Eslovenia (4.95)
Corea (35)	Japón (4.87)
Japón (26)	Rusia (4.86)
	Hungría (4.82)

¿Los empleados están satisfechos con otros aspectos de su vida?

Judge *et al.* (1998), Judge y Watanabe (1993) y Tait *et al.* (1989) consideran no sólo que la satisfacción laboral es consistente a través del tiempo sino también en el grado de satisfacción de una persona con todos los aspectos de su vida (p. e., el matrimonio, los amigos, el trabajo, la familia, la ubicación geográfica). Más aún, las personas satisfechas con su empleo tienden a estar satisfechas con su vida. Estos investigadores encontraron apoyo para su teoría, pues sus datos indican que la satisfacción laboral tiene una correlación significativa con la satisfacción de vida. Así, las personas felices con su vida tienden a estar felices con su trabajo y viceversa.

En un interesante estudio, Judge y Watanabe (1994) encontraron que, para casi dos tercios de los participantes, los altos niveles de satisfacción de vida están asociados con altos niveles de satisfacción laboral. En otras palabras, la satisfacción en el trabajo “se extiende” a otros aspectos de la vida, y la satisfacción en otros aspectos de la vida se extiende a la satisfacción en el trabajo. Para el restante 30% de la población, no hay relación entre la satisfacción de vida y la laboral, o existe una relación negativa.

El hecho de que la satisfacción de vida pueda influir en la satisfacción laboral en la mayoría de los individuos es un hallazgo importante. En el siglo XXI, a los gerentes se les pide la difícil tarea de hacer que el peor de los empleos sea satisfactorio (piense en algunos de los trabajos descritos en el programa *Trabajos sucios*, de Discovery Channel, los cuales se listan en la tabla 10.4). Quizá un enfoque más realista es lo que yo denomino el método “John Travolta”. Como recordará de aquellas películas clásicas



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

en una organización. La **justicia procedimental** es la que se percibe en los métodos utilizados para llegar a la decisión y la **justicia interactiva** es la que se percibe en el tratamiento interpersonal que reciben los empleados. Consideremos, por ejemplo, una situación en la que tres empleados compiten por un ascenso. La compañía ha decidido que la base para tomar la decisión será una combinación de las calificaciones del empleado en una evaluación del desempeño (40%), en una entrevista con el supervisor (20%) y las calificaciones en un centro de evaluación administrativa (40%). El grado hasta el cual los empleados creen que el uso de la evaluación del desempeño, de la entrevista y de las calificaciones en el centro de evaluación es justo, implica su percepción de la justicia de procedimiento. Su consentimiento con el que obtenga el ascenso implica su percepción de justicia distributiva.

Como se muestra en la tabla 10.6, los resultados del meta-análisis indican que la justicia percibida está relacionada con varios factores importantes, incluyendo satisfacción laboral, compromiso organizacional, desempeño, confianza, alejamiento (p. e., rotación de personal, absentismo) y reacciones negativas del empleado (p. e., robo o sabotaje). Como las relaciones entre las percepciones de justicia y las actitudes y conductas del empleado son muy fuertes, es esencial que los patrones estén abiertos a la manera en que se toman las decisiones, dediquen el tiempo necesario para desarrollar procedimientos justos y proporcionen realimentación a los empleados que pudieran no estar de acuerdo con las decisiones finales (Jordan, 1997).

Uno de los mayores problemas con las teorías de la equidad y de la justicia es que, a pesar de su sentido lógico, es difícil implementarlas. Es decir, con base en las teorías de la equidad y de la justicia, la mejor manera de lograr que los empleados estén satisfechos sería tratarlos de manera equitativa, lo cual implicaría pagar más a quienes hicieran más. Aunque muchos estaríamos de acuerdo con este enfoque, es difícil aplicarlo por varias razones.

La primera es la *factibilidad*. Una organización sin duda puede controlar variables como el salario, las horas laborables y las prestaciones, pero no otras variables, como qué tan lejos del trabajo vive un empleado o la cantidad de amigos que hace en el trabajo.

La segunda razón que dificulta lograr la equidad es que la *percepción* del empleado de las contribuciones y los resultados (entradas y salidas) determina la equidad, no las contribuciones y los resultados *reales*. Por ejemplo, dos estudiantes con la misma capacidad reciben la misma calificación en un examen. Uno de ellos sabe que estudió

Tabla 10.6 Resultados de un meta-análisis sobre justicia organizacional

	Dimensión de justicia organizacional		
	Procedimental	Distributiva	Interactiva
Satisfacción laboral	.62 ^a	.56 ^a	
Compromiso			
Organizacional	.57 ^a	.51 ^a	
Afectivo	.38 ^c	.40 ^c	.50 ^c
Normativo	.31 ^c	.31 ^c	.52 ^c
De continuidad	-.14 ^c	-.06 ^c	-.16 ^c
Desempeño	.36 ^a	.15 ^a	
Absentismo	-.46 ^a	-.50 ^a	
Agresión	-.20 ^b	-.13 ^b	
Conductas laborales contraproducentes	-.31 ^a	-.30 ^a	

^aColquitt et al. (2001), ^bHershcovis et al. (2007), ^cMeyer et al. (2002)



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Perfil de empleo

Heather King Foster, M.A.
Presidenta de Foster Consulting, Inc.



© Heather Foster

Foster Consulting se especializa en todos los aspectos de la administración del talento. Ayudamos a las organizaciones a captar, contratar, involucrar y retener el talento necesario para maximizar sus resultados. Ofrecemos una variedad de servicios que incluyen desarrollo y ejecución de estrategias, investigación organizacional, desarrollo de aptitudes, centros de evaluación, selección de empleados, análisis de puesto y evaluación de 360 grados/*coaching*. La mayor parte de nuestro trabajo implica algún tipo de investigación mediante encuestas, grupos focales o entrevistas. Estos datos se utilizan de diversas maneras para solicitar información, entender percepciones, mejorar el desempeño y lograr adquisiciones.

Por lo general, nuestras investigaciones se utilizan para ayudar a las organizaciones a reducir la rotación de personal, aumentar la participación o la satisfacción del empleado y mejorar la comunicación o la productividad.

Trabajamos con nuestros clientes para determinar qué métodos de investigación, o combinación de métodos, se ajustan mejor a su presupuesto, tiempos y necesidades de proyectos en general. En algunos proyectos sugerimos que los clientes simplemente hagan una encuesta o grupos focales con los empleados. En otros, les recomendamos que también entrevisten a los ejecutivos clave y que utilicen realimentación continua durante un tiempo mientras se ponen en práctica los cambios.

Una organización que decide contratar la gama completa de investigación sobre los empleados puede desarrollar un plan integrado para involucrar a los principales interesados en la organización. Este método integrado por lo regular comienza haciendo que los ejecutivos clave pasen por un proceso de entrevista. Colaboremos con el equipo del cliente, que por lo general representa áreas del negocio como el cambio, la

comunicación, los recursos humanos, las utilidades y compensaciones, para desarrollar una guía que se usará durante las entrevistas. Las preguntas de la guía exploran estos aspectos de los ejecutivos:

- Las percepciones sobre el negocio y el papel que desempeñan los empleados en el éxito del mismo.
- La filosofía sobre los premios y otros programas de recursos humanos (para lo que deben estar diseñados o para lo que no); por ejemplo, ¿los programas de premios deben ser un factor en la decisión de un empleado para unirse a una organización, para permanecer en ésta o para estar totalmente involucrado en su trabajo?
- La evaluación del impacto que los grandes cambios tienen en la organización y sus empleados.
- La visión en cuanto a dónde se deben clasificar los programas de la organización respecto a los de otras organizaciones.
- La orientación para el equipo que realiza el proyecto actual y las medidas de éxito.

La información obtenida de los ejecutivos se utiliza para esta-

blecer la dirección del proyecto, y la información obtenida de otros grupos se compara con estos datos. Otro grupo principal en el que se enfocan los esfuerzos de investigación es el de los gerentes de línea. Estos líderes a menudo son los más allegados a los empleados y tienen la mayor influencia en la comunicación que éstos reciben. Al involucrar a los directivos desde el inicio del proceso, normalmente mediante grupos focales, comprendemos sus necesidades y desafíos como directores, el papel que tienen los premios y otros programas de recursos humanos en su capacidad para atraer, retener e involucrar a los empleados, y cómo se alinean sus puntos de vista con los de los ejecutivos.

Los empleados a menudo participan en un esfuerzo de cambio importante a través de una encuesta. La información obtenida de las entrevistas con ejecutivos y de los grupos focales compuestos por gerentes, se combina con los datos obtenidos de los grupos focales compuestos por empleados para desarrollar la encuesta. Entonces ésta se realiza a toda la población de empleados o a una muestra de los mismos. Cuanto más perceptible e impactante sea el esfuerzo de cambio, más

deran importante. Con esto en mente, imagine que Sally y Temea creen que sus salarios son más bajos de lo que merecen. Sally tiene muchas ambiciones y piensa que el salario es una medida del estatus en la vida de uno. Por otro lado, Temea ha heredado mucho dinero y trabaja porque disfruta mantenerse ocupada. Aunque tanto Sally como Temea piensan que su salario es bajo, Nagy (1996) opina que sólo Sally estaría realmente insatisfecha. Para entender estas diferencias, Nagy (1995) creó la Nagy Job Satisfaction Scale (Escala de satisfacción laboral Nagy), la cual incluye dos preguntas



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Figura 10.6
Métodos de frecuencia y de instancias de medición del absentismo

Método de frecuencia		
Patricia Austin		
Días que faltó:	4 de marzo	
	9 de abril	
	2 de mayo	
	30 de mayo	Días que faltó = 8
	7 de junio	Instancias = 8
	2 de julio	
	3 de sept	
	24 de nov	
Método de instancias		
Christine Evert		
días que faltó:	3 de abril	
	4 de abril	
	<u>5 de abril</u>	
	15 de julio	Días que faltó = 8
	<u>16 de julio</u>	Instancias = 3
	2 de dic	
	3 de dic	
	4 de dic	

Aumento de la asistencia reduciendo el estrés de los empleados

El absentismo se puede reducir eliminando los factores negativos que los empleados asocian con ir a trabajar. Uno de los factores más importantes es el *estrés*. Cuanto mayor sea el estrés laboral, serán menores la satisfacción laboral y el compromiso, y será mayor la probabilidad de que los empleados quieran faltar al trabajo. Como veremos con detalle en el capítulo 15, hay muchas fuentes de estrés en el trabajo, incluyendo el peligro físico, el aburrimiento, la sobrecarga de trabajo, los conflictos y las malas prácticas gerenciales.

Entonces, para aumentar la asistencia, es necesario eliminar los factores negativos. El primer paso para lograrlo, desde luego, es conocer esos factores negativos que molestan a los empleados. Éstos se pueden determinar preguntando a los supervisores o distribuyendo cuestionarios entre el personal. Una vez que se conocen los problemas, es importante que la gerencia trabaje para eliminar aquellas dificultades identificadas en el lugar de trabajo. Como también veremos en el capítulo 15, los empresarios emplean una gran variedad de programas diseñados para reducir el estrés tanto laboral como aquel provocado por aspectos familiares y personales. Los resultados de los meta-análisis indican que estos programas son eficaces para reducir los niveles de estrés, pero tienen poco efecto en la reducción del absentismo (Richardson y Rothstein, 2008).

Para ayudar a los empleados a afrontar el estrés y los problemas personales, 75% de las empresas ofrece programas de asistencia para los trabajadores (PAT) (SHRM, 2008a). En los PAT intervienen asesores profesionales que ayudan al personal con sus problemas. Un empleado con problemas puede elegir ver a un asesor por su cuenta o por recomendación de su supervisor. Algunas empresas grandes tienen a sus propios asesores de PAT, pero la mayoría contrata agencias privadas, las cuales a menudo operan en hospitales locales.

La motivación para los PAT puede ser buena, pero hay poca evidencia empírica, si no es que ninguna, de su eficacia. Aun así, muchas organizaciones los han utilizado y han quedado complacidas. Los PAT que se operan de manera independiente por lo general ofrecen un rendimiento de tres a uno por los dólares invertidos reflejado en el aumento de la productividad y en la reducción del absentismo y la rotación de personal.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Con los teléfonos celulares y otros avances técnicos en las comunicaciones, parece ir en aumento la descortesía al hablar por teléfono.

- ✓ Utilice apropiadamente el altavoz. No lo use si comparte su oficina o espacio auditivo. Si desea poner en el altavoz a la persona con quien está hablando, pídale permiso y dígame quién más está en la oficina.
- ✓ No use su celular para mantener conversaciones en público. Si la conversación no puede esperar, salga de la oficina y vaya a un lugar aislado.
- ✓ Apague el timbre de su celular o localizador cuando esté en una junta o en lugares públicos (como restaurantes, templos o cines).
- ✓ No responda el teléfono cuando esté hablando con alguien en su oficina. Esto le dice a su visitante que no es importante. Si espera una llamada *importante*, avísele de antemano a su visitante que quizá tenga que responder el teléfono y discúlpese con él.
- ✓ Use el correo de voz en lugar de la llamada en espera durante una conversación de negocios. Poner a alguien en espera para contestar otra llamada transmite el mensaje de que su conversación actual no es importante. Como vimos en la viñeta anterior, si espera una llamada importante que no puede postergar, hágale saber a la persona con quien está hablando que tal vez los interrumpen y discúlpese por el inconveniente.

Llamadas telefónicas

Otro método para la comunicación de negocios es la *llamada telefónica*. En el pasado, este método era apropiado sólo cuando el mensaje era corto y cuando algunas personas necesitaban recibir la comunicación. Pero con el advenimiento de las conferencias telefónicas, el número de personas a las que se puede llegar con este método ha crecido. Además, las llamadas telefónicas antes eran apropiadas sólo para mensajes que no implicaban un alto grado de detalle. Pero con el fax ahora podemos enviar en cuestión de segundos copias detalladas a un gran número de personas en diferentes lugares, y esto se puede comentar después por teléfono.

Una limitación de las llamadas telefónicas, desde luego, es no disponer de señales no verbales. En consecuencia, a menudo una parte importante del mensaje no se transmite. Sin embargo, para llamadas importantes ahora se puede usar la videoconferencia. De hecho, muchas organizaciones ahorran gastos de entrevista haciendo que los aspirantes a un empleo participen en las videoconferencias, lo cual permite que ambas partes se vean. Una segunda limitación de las llamadas telefónicas es que las conversaciones no se documentan. Por ejemplo, un departamento tuvo hace poco un problema con un administrador que a menudo proporcionaba información incorrecta por teléfono o en las juntas, negaba haberlo hecho y culpaba a otro departamento por los errores que resultaban al usar dicha información. Para solucionar este problema, los empleados dejaron de hablar por teléfono con el administrador y comenzaron a mandarle correos electrónicos, en los cuales cada "conversación" quedaba documentada. En el cuadro Taller de carrera se proporcionan algunas recomendaciones sobre reglas de cortesía al hablar por teléfono.

Correo electrónico y correo de voz

Muchos memos y llamadas telefónicas han sido reemplazados por el *correo electrónico* y el *correo de voz* (sofisticados sistemas de respuesta). El correo de voz y el correo electrónico se usan principalmente para intercambiar información general y *oportuna* y para hacer preguntas; no para sustituir conversaciones importantes (Poe, 2001). Las ventajas del correo de voz y del correo electrónico incluyen una reducción en el uso y archivo de papel, así como un ahorro de tiempo al evitar las "charlas intrascendentes" que se suscitan al comunicar un mensaje breve por teléfono.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Figura 11.7

Factores que afectan el mensaje recibido en comparación con el mensaje interpretado



tanto, un director pasa más tiempo escuchando que realizando cualquier otra actividad. Éste es un punto importante por dos razones.

En primer lugar, escuchar es una habilidad, y nuestra educación formal en las escuelas medias superiores y universidades no incluye preparación para la comunicación directiva (Burley-Allen, 2001). Se nos exige tomar cursos de nuestro idioma para mejorar nuestra lectura y escritura, y por lo general se nos pide tomar un curso de oratoria para mejorar nuestras habilidades de comunicación oral, pero pasamos poco o nada de tiempo aprendiendo a escuchar. En consecuencia, la cantidad de tiempo invertido aprendiendo sobre los diversos tipos de comunicación tiene una relación inversa con la cantidad real de tiempo que los directores pasan en el trabajo.

En segundo lugar, la eficacia para escuchar es baja. Se ha estimado que inmediatamente después de una junta, retenemos sólo 50% del material que escuchamos y sólo 25% del material 48 horas después (Nichols y Stevens, 1957). Aunque gran parte de esta pérdida se puede atribuir a malas prácticas de memorización, cierta parte es resultado de malos hábitos para escuchar.

Estilos de escucha

¿Qué se puede hacer para mejorar la eficacia al escuchar? Quizá lo más importante es reconocer que cada persona tiene un "estilo de escucha" particular que sirve como un filtro para la comunicación. Geier y Downey (1980) han desarrollado una prueba, el **Perfil actitudinal del escucha** (*Attitudinal Listening Profile*), para medir el estilo para escuchar que presentan las personas. Su teoría postula seis estilos de escucha principales: placentera, incluyente, estilística, técnica, empática y disconforme [las iniciales de estas seis palabras en inglés (*leisure, inclusive, stylistic, technical, empathic y non-conforming*) forman el acrónimo *LISTEN*, que significa escuchar].

La **escucha placentera** es característica de personas "joviales" que sólo escuchan con atención palabras que denotan placer. Por ejemplo, un estudiante que es un escucha placentero sólo pondrá atención cuando el profesor sea interesante y bromista. Como empleado, es el último en "oír" que es necesario quedarse a trabajar tiempo extra.

La **escucha incluyente** es el estilo que practica la persona que escucha con atención las principales ideas de cualquier comunicación. En una junta de una hora llena de detalles y hechos acerca de una baja en las ventas, la única información que este tipo de escucha "oír" es el punto principal de que las ventas están bajas y que las cosas tienen que mejorar. Este estilo de escucha puede ser una ventaja cuando se omite un mundo de detalles, pero es una desventaja cuando los detalles son importantes.

La **escucha estilística** es característica del individuo que escucha la *manera* en que se presenta la comunicación. Los escuchas de estilo no escucharán a menos que



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Imagine una compañía con miles de trabajadores que ha visto caer sus ventas durante cada uno de los últimos cinco años. El presidente de la compañía renuncia y otra persona toma su puesto. Varios años después, la compañía obtiene utilidades y todos elogian al nuevo presidente por ser el autor de la mejora.

Ahora imagine un equipo de fútbol americano con un récord ganador en cada uno de los últimos 10 años. El entrenador del equipo se va a trabajar a otra escuela y el equipo pierde la mayoría de sus partidos en los siguientes años.

En ambos ejemplos, un nuevo líder asumió el mando. En el primer ejemplo, la organización se volvió más rentable, mientras que en el segundo, el equipo fracasó. ¿Cuánto del desempeño de la organización se puede atribuir al líder? Si el líder *fue* la principal causa del cambio en el desempeño, ¿por qué uno tuvo éxito y el otro falló? En este capítulo trataremos este tipo de preguntas.

Una introducción al liderazgo

En décadas recientes se han desarrollado muchas teorías sobre el liderazgo. Aunque ninguna de ellas “cuenta toda la historia” sobre el tema, cada una ha recibido cierto apoyo empírico. Entender las teorías e investigaciones sobre liderazgo es importante porque la teoría en la que creen los ejecutivos de las empresas determinará, en su mayor parte, la manera en que la organización selecciona o desarrolla a sus gerentes.

Por ejemplo, si creemos que ciertas personas “nacen para ser líderes” debido a sus rasgos de personalidad, necesidades u orientación, entonces se podría seleccionar a los gerentes en parte basándonos en sus calificaciones en ciertas pruebas. Pero si pensamos que el liderazgo consiste en habilidades o conductas específicas, entonces teóricamente podríamos capacitar a cualquier empleado para que sea un líder sobresaliente. Si creemos que el buen liderazgo es el resultado de una interacción entre ciertos tipos de conductas y aspectos particulares de la situación, entonces podríamos elegir a cierto tipo de personas para que sean líderes en cualquier momento dado o podríamos enseñar a los líderes a adaptar su conducta para hacer frente a determinada situación.

En las siguientes páginas veremos breves explicaciones de las teorías más conocidas sobre liderazgo. Al leer sobre cada una, piense qué teoría sería adecuada para la selección o el desarrollo de líderes para una organización. Además, piense cómo se conduce usted y qué tipo de líder le gustaría ser.

Características personales relacionadas con el liderazgo

En los últimos cien años se han hecho muchos intentos por identificar las características personales relacionadas con el surgimiento y el desempeño de un líder.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Esto no significa que un líder no deba ser amigable e interesarse por sus subordinados. Pero los líderes exitosos no antepondrán sus necesidades de agradar, a las metas de la organización. Se creía que el ex presidente Richard Nixon tenía una gran necesidad de agradar. Con frecuencia tomaba una decisión difícil y luego se disculpaba porque quería agradar tanto al público como a la prensa.

Las necesidades de poder, logro y afiliación se pueden medir con varias pruebas psicológicas. La más común es el **Test de apercepción temática (TAT)**, por sus siglas en inglés). El TAT es una prueba proyectiva en la cual a una persona se le muestra una serie de imágenes y se le pide que cuente una historia sobre lo que está ocurriendo en cada una. Después, un psicólogo capacitado analiza las historias para identificar los temas de necesidades que contienen. Obviamente, esta técnica requiere tiempo y mucha capacitación.

Otra medición muy común es el **Job Choice Exercise (JCE)**, por sus siglas en inglés), desarrollado por Stahl y Harrell (1982). Con el JCE, la persona lee descripciones de puestos que implican diversos grados de necesidad de poder, logro y afiliación y califica qué tan deseable le parece cada puesto. Después estas calificaciones se someten a un complicado procedimiento de puntuación en el que se utiliza análisis de regresión para determinar las puntuaciones en las tres categorías de necesidad.

Otro método para determinar las necesidades de un líder consiste en analizar los temas de sus escritos y discursos. En un interesante uso de este método, se encontró que los ex presidentes Franklin Roosevelt, Kennedy y Reagan tenían alta necesidad de poder; Harding, Truman y Nixon tenían alta necesidad de afiliación, y Wilson, Hoover y Carter tenían alta necesidad de logro (Winter, 1988).

Género

Como en el caso del surgimiento de un líder, los meta-análisis sugieren que el rol del género en la eficacia del líder es complejo. Cuando se combinan todos los estudios, parece que los hombres y las mujeres no difieren en cuanto a la eficacia en el liderazgo (Eagly, Karau y Makhijani, 1995). Sin embargo, los hombres fueron líderes más eficaces en situaciones definidas tradicionalmente en términos masculinos y en situaciones en las que la mayoría de los subordinados fueron hombres. Las mujeres fueron lideresas más eficaces en situaciones definidas tradicionalmente en términos menos masculinos. Aunque los hombres y las mujeres parecen ser líderes igualmente eficaces, un meta-análisis de estilos de liderazgo indicó que las mujeres tuvieron mayor probabilidad que los hombres de presentar conductas relacionadas con el liderazgo de alta calidad (Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003).

Orientación a la tarea versus orientación a la persona

Durante los últimos 45 años, tres importantes escuelas de pensamiento —los Estudios de la Universidad de Ohio (Fleishman, Harris y Burt, 1995), la Teoría X (McGregor, 1960) y la rejilla o **grid gerencial** (Blake y Mounton, 1984)— han postulado que las diferencias en el desempeño de un líder se pueden atribuir a las diferencias en el grado en el que los líderes se orientan a las tareas o a las personas. Como se muestra en la figura 12.1, aunque las tres escuelas utilizan distintos términos, expresan cosas similares. Los líderes orientados a la persona, como los líderes de clubes sociales, los de la teoría Y y aquellos con alta consideración, actúan de manera afectiva y comprensiva, y muestran interés en sus subordinados. Los líderes orientados a la persona creen que los empleados están motivados intrínsecamente, piden responsabilidad, se autocontrolan y no necesariamente les desagrada el trabajo. Debido a estas suposiciones, este tipo de líderes consulta con sus subordinados antes de tomar decisiones, elogia su tra-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La superioridad de los grupos nominales sobre los grupos interactivos puede depender del tipo de tarea. Brophy (1996) encontró que los nominales son más eficaces con un solo problema de lluvia de ideas, y los interactivos se desempeñan mejor con problemas complejos. Resultados similares reportaron Davis y Harless (1996), quienes encontraron que, con problemas complejos, los grupos interactivos aprovechaban mejor la realimentación y el aprendizaje y, por ende, superaban a los nominales.

Un aspecto interesante de los grupos interactivos es su tendencia a tomar posiciones más extremas que las de los miembros individuales. Esta tendencia, llamada polarización grupal, sugiere que los integrantes de un grupo cambiarán sus creencias a una versión más extrema de lo que ya creían individualmente. Es decir, si son arriesgados, el grupo tomará decisiones muy atrevidas. Por otro lado, si los miembros individuales son conservadores o precavidos, el grupo como un todo será en extremo precavido (Isenberg, 1986).

La tendencia a tomar decisiones de más riesgo quedó demostrada en una investigación muy interesante realizada por Cromwell, Marks, Olson y Avary (1991), quienes encontraron que los delincuentes cometían más delitos cuando trabajaban como parte de un grupo que cuando lo hacían solos. Otro ejemplo del aumento en el riesgo grupal proviene de una agencia de bolsa interesada en que sus corredores hicieran inversiones de más riesgo pero más redituables. Se pidió a una empresa de consultoría que desarrollara una manera de seleccionar a este tipo de corredores. Utilizando su conocimiento sobre dinámica de grupos, la empresa de consultoría señaló a la agencia de bolsa que podía obtener mejores resultados haciendo que sus corredores tomaran en grupo, y no de forma individual, las decisiones de inversión. Después de implementar esta sugerencia, la compañía reportó que sus corredores en verdad estaban realizando inversiones más riesgosas.

Aunque las investigaciones parecen concluir que los grupos interactivos no proporcionan la mejora en el desempeño sobre el de los grupos nominales, Wilson (2007) ha criticado esta conclusión porque va en contra de la investigación evolutiva que demuestra el valor de los grupos en la mayoría de las especies. Él considera que un problema con la investigación grupal previa es que las tareas eran muy sencillas y que, cuando una tarea es difícil, los grupos interactivos son superiores a los nominales.

Equipos

Ahora que tiene una buena comprensión de la dinámica de grupos, enfoquémonos en un tipo específico de conducta grupal que ocurre en los equipos de trabajo. El concepto de equipos de trabajo de empleados ha existido desde hace décadas (en la de 1970 les llamaban "círculos de calidad"), pero su uso aumentó en gran medida durante la década de 1990. Las encuestas indican que 72% de las compañías de Fortune 1000 utiliza equipos (Lawler, 2001).

Por desgracia, este aumento en el empleo de equipos a menudo es un intento por "no ser menos que el vecino" y no un método estratégicamente planeado de desarrollo organizacional. Como con cualquier tipo de intervención organizacional, los equipos pueden mejorar el desempeño en algunas organizaciones pero no en todas las situaciones. Los equipos funcionan mejor en situaciones en las que a) el trabajo requiere altos niveles de interacción entre los empleados, b) el enfoque de equipo simplifica el trabajo, c) un equipo puede hacer algo que un individuo no puede y d) es momento para formar un equipo y capacitar apropiadamente a sus miembros (Kriegel y Brandt, 1996).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Aceptación del cambio por parte del empleado

Aunque el cambio puede ser benéfico para las organizaciones, al principio los empleados suelen resistirse a éste. Esta resistencia es comprensible, ya que los empleados se sienten cómodos haciendo las cosas de la manera usual. Pueden temer que el cambio genere condiciones laborales y resultados económicos menos favorables que a los que están acostumbrados. Según el consultor William Bridges (1985), es común que los empleados que experimentan un cambio se sientan fuera de control y como si estuvieran perdiendo su identidad (“¿Quién soy? ¿Qué se supone que debo hacer?”), significado (“¿Cómo encajo en la organización recién cambiada?”) y pertenencia (“¿Por qué tengo que trabajar con un montón de gente nueva a la que ni siquiera conozco?”).

Etapas

En los últimos 70 años ha habido numerosas teorías acerca del proceso de cambio. La mayoría de éstas postulan que el proceso de cambio ocurre entre tres (Lewin, 1958) y siete (Lippitt, Watson y Westley, 1985) etapas o fases, dependiendo de si la teoría se enfoca en la organización (Lewin, 1958), el agente del cambio (Lippitt *et al.*, 1958) o el empleado (Carnall, 2008). La diferencia entre una etapa y una fase es que las etapas son periodos distintos mientras que las fases pueden superponerse (Burke, 2008).



© Ryan McVay/PhotoDisc/Getty Images

Es importante planear el cambio organizacional



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tabla 14.5 Tamaños del efecto para programas de horario flexible

Criterio	Estes (1990)		Baltes <i>et al.</i> (1999)	
	Número de estudios	Media del tamaño del efecto	Número de estudios	Media del tamaño del efecto
Absentismo	10	-.59	8	-.93
Productividad	29	.19	4	.45
Satisfacción	9	.27	16	.15
Uso de permisos	13	-.15		
Conflicto de roles	2	-.48		
Tiempo para la familia/esparcimiento	3	.23		

para las organizaciones pequeñas y para aquellas en las que los empleados compartían recursos físicos limitados como espacio y equipo (Estes, 1990).

Curiosamente, como los empleados con horario flexible a menudo comienzan a trabajar temprano por la mañana, restaurantes como Burger King y Starbucks han empezado a abrir más temprano para dar cabida a los trabajadores madrugadores. En áreas urbanas, los sistemas de transporte público también están comenzando el servicio o considerando mayor pasaje muy temprano por la mañana (Armour, 2004).

Pago por horas pico

Con el **pago por horas pico**, ciertos empleados trabajan sólo tiempo parcial pero se les paga más por hora que a aquellos que lo hacen tiempo completo. Así, un empleado ganaría más por hora que su contraparte de tiempo completo, pero ganaría menos dinero por día.

El concepto de pago por hora pico se originó en las industrias bancaria y de comida rápida, las cuales enfrentan problemas únicos. Ambos tipos de organizaciones necesitan abrir todo el día, aunque sólo estén muy ocupadas aproximadamente cuatro horas por día. Por ejemplo, un restaurante McDonald's podría necesitar 20 empleados para atender a su clientela a la hora del almuerzo (12 a 2 p. m.) y de 5 p. m. a 7 p. m. que es la hora de la comida y sólo necesitar cinco empleados de las 2 p.m. hasta las 5 p.m. En lugar de pagar a 20 empleados para que se sienten sin hacer nada la mayor parte del día, sería mejor que 15 empleados trabajen cuatro horas diarias durante las horas pico y que sólo cinco empleados trabajen las ocho horas.

Por desgracia, pocas personas quieren trabajar sólo cuatro horas diarias a \$11 dólares la hora. Y aquellas que están dispuestas, como los estudiantes, por lo general no están disponibles durante las horas de mayor demanda. Por lo tanto, con el pago por horas pico, a 15 personas se les podría pagar nueve o \$10 dólares por hora para que trabajen sólo las horas pico. Por lo tanto, el empleado gana una cantidad razonable de dinero al día y la organización ahorra el dinero que habría gastado si sus empleados hubieran trabajado las ocho horas completas.

Trabajo compartido

El **trabajo compartido** lo ofrece 19% de las organizaciones (Burke, 2005a) y consiste en que dos empleados compartan sus horas de trabajo. En lugar de que una persona trabaje 40 horas a la semana, dos de ellas combinan sus horas para que sumen las 40. A primera vista, el trabajo compartido podría parecer más un trabajo de medio tiempo. Sin embargo, existen grandes diferencias psicológicas, si no es que administrativas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Diferencias individuales

El factor final concerniente a los efectos del trabajo por turnos son las diferencias individuales de los empleados. Obviamente, no todos ellos reaccionan de la misma manera al trabajo por turnos debido a las diferencias en sus relojes biológicos. De hecho, probablemente todos hemos conocido a personas que dicen ser “trasmochadoras” o que “prefieren la mañana”. Estas diferencias individuales en las preferencias horarias se llaman *cronotipos* (Greenwood, 1994).

Se han desarrollado varios cuestionarios para distinguir a las llamadas personas madrugadoras de las trasmochadoras. Tal vez el mejor es el desarrollado por Smith Reilly y Midkiff (1988), que contiene las 13 preguntas más confiables y válidas de otras tres escalas disponibles (Reilly y Smith, 1988). Este cuestionario se puede utilizar para seleccionar y colocar a los empleados en su horario óptimo. Los introvertidos tienden a ser más madrugadores que los extrovertidos (Harma, 1993). Los hombres se adaptan mejor al trabajo por turnos que las mujeres, y tal categoría afecta más a los individuos de mayor edad que a los jóvenes (Oginska, Pokorski y Oginski, 1993).

En el trabajo

Administración del cambio en Carlson Restaurants

Estudio de caso aplicado

Carlson Restaurants es una cadena internacional de restaurantes cuya insignia es TGI Fridays. Cuando Richard Snead tomó el puesto de director general, quería enfocarse en los aspectos de diversidad y hacer de ésta una parte importante de la cultura de Carlson Restaurants. Este enfoque no era nuevo para Snead, ya que había implementado con éxito iniciativas de diversidad en Lenscrafters y Burger King antes de llegar a Carlson. Snead creía firmemente que la diversidad era esencial si una organización iba a tener

restaurantes en varios países y en ciudades y estados con diferentes culturas.

El esfuerzo de diversidad se enfocó en tres áreas: contratación, capacitación y desarrollo de los empleados. La fase de implementación incluyó realizar una evaluación de las necesidades y la cultura, crear un equipo diversificado de alto nivel que buscara la participación de los empleados y ejecutivos, y evaluar a cada local y a su gerente en cuanto a sus esfuerzos para lograr la diversidad.

- ¿Qué factores le aconsejaría usted al director general que considerara al implementar dicho cambio en la cultura organizacional?
- ¿Qué debería él hacer para incrementar la aceptación del cambio por parte de los empleados?

Para averiguar cómo manejó Snead este cambio en la cultura, haga clic en el vínculo que se encuentra en la página web de su libro.

Enfoque ético

Administración del cambio

En el mundo de los negocios actual, el cambio es inevitable. Casi a diario ocurren cambios en la tecnología (o así parece). Surgen nuevas y mejores compañías, forzando a otras organizaciones a reevaluar la manera en que llevan a cabo sus negocios y a hacer lo que sea necesario para seguir siendo competitivas y no desaparecer. Las fluctuaciones en la economía también provocan cambios, conforme las compañías encuentran la

manera de salir adelante con menores márgenes de utilidades. Esto podría significar fusiones, recortes de personal, reorganizaciones o incluso la quiebra. Cualquiera que sea la causa del cambio, como leyó en este capítulo, éste debe ser bien planeado, bien manejado y bien ejecutado para que sea ético y exitoso.

Muchas compañías, cuando toman decisiones para cambiar, operan con la filosofía de “el fin justifica los



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

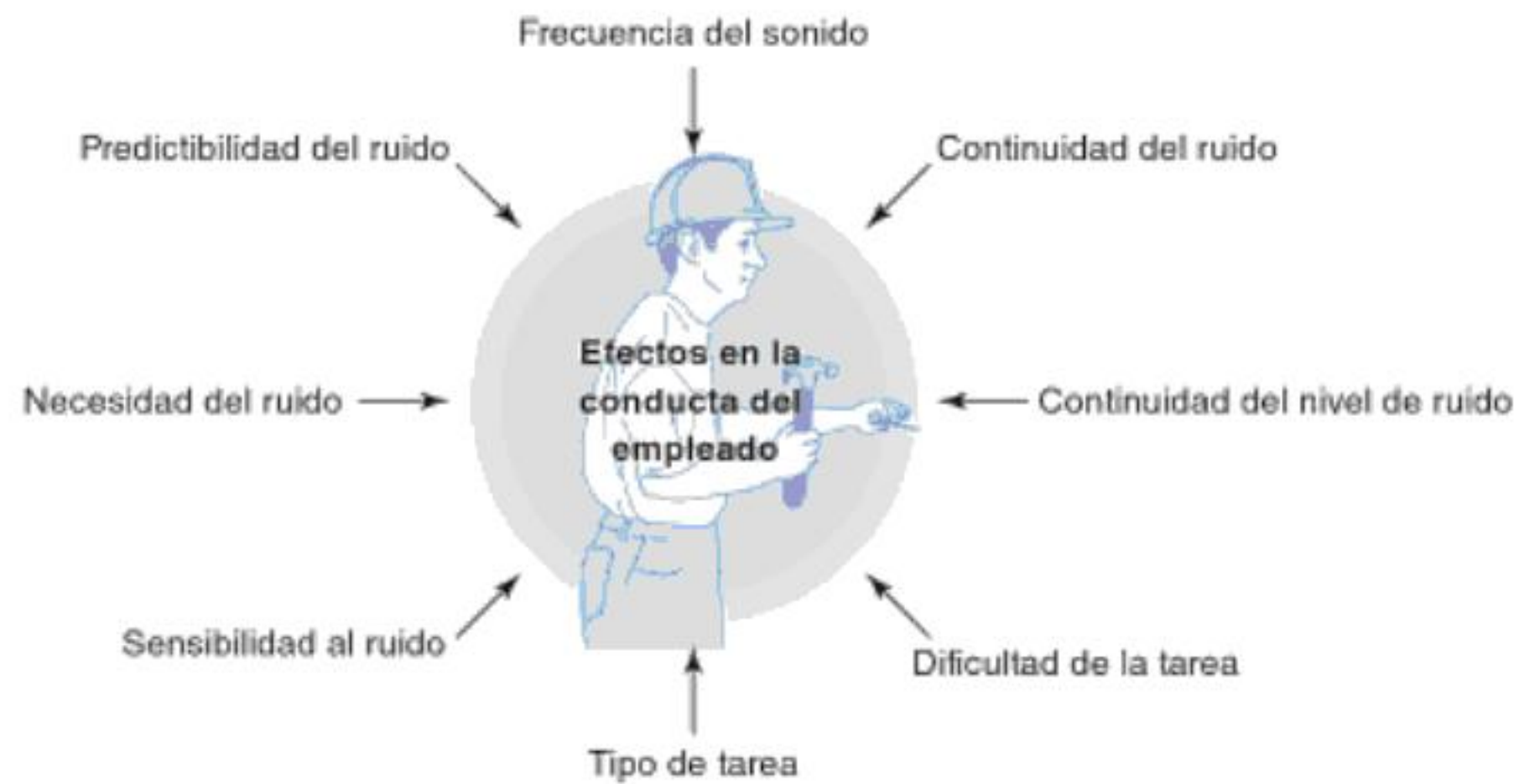


Figura 15.3
Factores que determinan los posibles efectos del ruido

Para entender esta relación, primero debemos comprender que no todo el ruido es igual. Dos sonidos con el mismo nivel de volumen pueden tener distintas frecuencias. Por ejemplo, el sonido del silbato de un remolcador tiene una frecuencia mucho menor que el silbato de un tren. Las bajas frecuencias no afectan el desempeño de los empleados tanto como las altas.

Los sonidos que tienen la misma frecuencia, intensidad y volumen pueden diferir en su *agradabilidad*. Por ejemplo, los niveles de ruido de los conciertos de rock y clubes nocturnos son muy altos, pero algunos de nosotros disfrutamos el sonido lo suficiente para pagar por escucharlo. Probablemente no pagaríamos por escuchar el motor de un jet que produce los mismos niveles de sonido que un concierto de rock.

Este efecto se puede ver con un empleado que escucha música con audífonos en el trabajo. El nivel de ruido de la música suele ser mayor que el de las máquinas que hay a su alrededor, pero se considera más placentero. Sin embargo, debemos tener en mente que aun cuando la música puede ser más interesante que el ruido de una máquina, el nivel de ruido tiene los mismos efectos potenciales: la música puede provocar la pérdida del oído tan fácilmente como el ruido de una fábrica.

Los ruidos también difieren en que son continuos o intermitentes. El ruido constante tiene menos efectos en la conducta de los empleados, así que los ambientes con niveles de ruido constante no son tan perjudiciales como aquellos en los que cambia la frecuencia o la intensidad del ruido.

Otro factor que afecta la relación entre el ruido y la conducta de los empleados es el *tipo* y la *dificultad de la tarea*. El ruido afecta las tareas difíciles o aquellas que implican habilidades cognitivas y perceptuales más de lo que afecta a tareas menos difíciles o aquellas que implican esfuerzo físico (Cohen y Weinstein, 1981).

Las *diferencias individuales* de las personas también determinan el grado hasta el cual el ruido afectará al desempeño. Weinstein (1978) examinó las diferencias individuales en la sensibilidad al ruido en estudiantes universitarios y encontró que aquellos sensibles al ruido tenían un menor desempeño académico, se sentían menos cómodos en presencia de otros y se molestaban más que sus compañeros menos sensibles al ruido. Melamed, Harari y Green (1993) encontraron que la presión arterial y el ritmo cardíaco de las personalidades tipo A aumentaban en condiciones de mucho ruido pero no en aquellas de poco ruido.

El efecto del ruido también depende de la *necesidad* de ruido y de la *familiaridad* con el mismo. Cuando no es posible evitar ciertos ruidos (p. e., el sonido de una máquina en una planta manufacturera), éstos son menos irritantes que los ruidos innecesarios como un empleado que habla muy alto o un compañero de habitación que pone el estéreo a todo volumen (Kjellberg, Landstrom, Tesarz y Soderberg, 1996).



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

su estímulo diario de cafeína, observe que dije “debería” eliminar. Si no puede eliminarla, por lo menos reduzca su ingesta diaria. Cualquier cambio en esa área es mejor que ninguno. Dese cuenta de cuánta cafeína está tomando: tal vez está ingiriendo más de la que piensa. No sólo los productos de cola y el café la contienen; también el chocolate, muchos tipos de medicamentos y otros alimentos. Si decide eliminarla de su dieta, hágalo gradualmente. La mayoría de las personas que están acostumbradas a grandes cantidades diarias de cafeína experimentan síntomas de abstinencia como náuseas, dolores de cabeza severos y fatiga si dejan de ingerirla repentinamente.

Reducción del tabaquismo

Aunque muchos fumadores dicen que fumar disminuye sus sentimientos de estrés, las investigaciones indican que fumar aumenta las características fisiológicas relacionadas con él (Kassel, Stroud y Paronis, 2003). Éste es un hallazgo importante porque las investigaciones también indican que los fumadores fuman más cuando se sienten estresados (McCann y Lester, 1996). Por lo tanto, el tabaquismo y el estrés se vuelven un círculo vicioso en el que las personas fuman porque están estresadas y luego se estresan más porque fuman.

Sueño

No existe un estudio que indique de manera absoluta cuánto necesitan dormir los individuos. Lo que demuestran los estudios es que la abstención o falta de sueño puede ocasionar conductas negativas como irritabilidad, fatiga, falta de concentración e incluso depresión. El alcohol puede afectar seriamente su sueño, aunque pudiera parecer que le ayuda a dormir. Los estudios demuestran que el sueño de las personas que beben tan sólo dos tragos antes de irse a dormir se ve interrumpido varias veces durante la noche. Además, no ingiera cafeína al menos seis horas antes de irse a dormir.

Redes de apoyo

Los estudios demuestran que las personas que tienen alguien con quien hablar, como un miembro de su familia o un amigo, son más capaces de manejar su estrés. Tal vez usted ya ha experimentado esto. Cuando siente que no está haciendo bien las cosas en clase, ¿habla con alguien acerca de sus sentimientos? ¿Se siente mejor después de hacerlo? En ocasiones, hablar con alguien en quien confiamos nos ayuda a poner las cosas en perspectiva. Entonces, si usted no tiene un buen sistema de apoyo, busque uno. Para esto tal vez necesite unirse a ciertos grupos colegiales en los que pueda conocer gente. Asista a conferencias en su campus donde sea posible encontrar amigos. Y para situaciones extremas, conozca el tipo de ayuda profesional disponible dentro y fuera del campus que le pueda dar el apoyo que necesite en momentos estresantes.

Autoempoderamiento

En el capítulo 14 aprendió qué es el empoderamiento (conocido también como facultamiento o delegación de poder). La mayor parte de la literatura sobre éste se aborda desde una perspectiva organizacional y administrativa. Es decir, la literatura explica la manera en que la gerencia puede delegar poder a sus empleados dándoles más control sobre las decisiones relevantes que afectan sus vidas. Esto se ha vuelto importante para las organizaciones porque las investigaciones sugieren que no tener participación en las cuestiones que nos afectan puede ser una gran fuente de estrés.

Lo que la mayor parte de la literatura no explica es cómo pueden y necesitan los empleados aprender para delegarse a sí mismos. Noventa por ciento de los trabajadores piensa que los empleadores tienen que actuar para reducir el estrés. Pero como los empleados no pueden controlar lo que hacen las organizaciones, es más importante para ellos encontrar sus propias maneras de reducirlo. Ésta es otra forma de *autoem-*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

ÍNDICE DE NOMBRES

- Aamodt, M. G., [11](#), 26, 43, 45, [60](#), 118, 126, 133, 136, [144](#), 145, 148, 161, 166, 169, 171, 187, 188, 195, 197, 198, 480
- Abbott, B.B., [27](#), [28](#)
- Abraham, L.M., 368
- Abraham, Y.T., 100
- Abrahams, D., 461
- Abramis, D.J., 365, 562
- Ackerman, R.J., 423
- Acuff, F.L., 506
- Adair, B., 198
- Adams, G.A., 581
- Adams, J.S., 356, 357
- Afza, M., 458
- Aguinis, H., 457
- Aiman-Smith, L., 249
- Akerstedt, T., 549
- Albrecht, S., 576
- Albright, M.D., 242
- Alcott, V.B., 105
- Aldefer, C.P., 336, 337
- Alexander, C.J., 480
- Alexander, R.A., 227
- Alexandre, P.K., 192
- Alferdinck, J.W., 599
- Alfonso, H., 461
- Alge, B.J., 339
- Allard, G., 208
- Allen, B.M., 100
- Allen, M., 308
- Allen, M.T., [305](#)
- Allen, N.J., 365, 480, 495
- Allen, N.S., 366
- Allen, T.D., 314, 386
- Alliger, G.M., 321
- Alton, D., [88](#)
- Alton, S., 263
- Alveres, K.M., 282
- Amabile, T.M., [322](#)
- Amato, M.G., 105
- Amick, B.C., 347
- Ammerman, H.L., 49
- Amsbary, J.H., 456
- Anastasi, A., 205
- Anderson, A., 118
- Anderson, D., 206
- Anderson, L.R., 481
- Anderson, N., 191
- Anderson, N.H., 153, 171
- Andersson, B.E., 45
- Andrews, K.D., [144](#)
- Andrews, L.W., 131
- Ansoorian, A.E., [44](#), 45
- Anthony, T., 478
- Antonioni, D., 243
- Aoki, M., 598
- Appelberg, K., 563
- Arad, S., 61
- Arcuri, A.E., 543
- Argus, K., 440, 442
- Armour, S., 130, 388, 509, 546, 585
- Arnold, J.A., 509
- Arnold, K.A., 369, [375](#)
- Aronson, E., 461
- Arthur, J.B., 378
- Arthur, W., 135, 136, 181, [194](#), 288
- Arvey, R.D., [19](#), 27, [176](#), 227, 232, 368, 439
- Ash, R.A., [44](#), [56](#), 63, 431
- Ash, S.R., 129
- Ashworth, S.D., 132
- Asquith, N., 190
- Athey, T.R., 258
- Atkinson, W., 344, 563
- Atwater, L.E., 244, 272
- Auclair, G., 221
- Austin, J.T., 344
- Avary, D.W., [490](#)
- Avedon, M., 214
- Avis, J., 243
- Avolio, B.J., [14](#)
- Azar, O.H., 419
- Baba, V.V., 543
- Babad, E.Y., 330
- Babcock, L., 70
- Babcock, P., 345, 584
- Bacal, R., 273
- Bahls, J.E., 192
- Bailey, D.E., 493
- Bailey, J.S., 344
- Baker, R.C., 198
- Baldrige, D.C., [88](#)
- Baldwin, T.T., 294, [316](#), 367
- Balfour, D.L., 386
- Ball, G.A., 355
- Baltes, B.B., 98, 542, 545, 546, 550
- Balzer, W.K., 264, 268
- Banas, J.T., 519, 520
- Bandura, A., 311
- Banks, M.H., 57
- Bannister, B.D., 272
- Barak, A., 191
- Baratta, J.E., 132
- Barclay, L.A., 132
- Bar-Hillel, M., 191
- Barick, M., 139
- Barksdale, C.D., 190
- Barling, J., 369, [375](#), 378
- Barnes-Farrell, J.L., [11](#), [263](#)
- Baron, D.E., 133
- Baron, R. A., 567
- Baron, R.S., 483
- Barr, S.H., 27
- Barrick, M. R., 139, 143, 167, 187, 195, 209, 395, [420](#), 484, 497
- Barron, L.G., 244
- Barry, S.R., 269
- Bartlett, F., 6
- Bartol, K.M., 276
- Barton, J., 550
- Bass, A.R., 132
- Bass, B.M., 459
- Bast, G.H., 549
- Bates, E., 138
- Bates, S., 249, 341
- Bauer, T.N., 45, 192
- Baum, A., 566
- Baumgarten-Tramer, F., 6
- Baumgartner, J., 243
- Bax, E.H., 394
- Baxter, B., [184](#)
- Baxter, J.S., 486
- Beale, D.J., 478
- Beall, G.E., 148, 182, [194](#), 195, 294
- Beato, G., 170
- Beatty, G.O., [44](#)
- Beatty, R.W., 242
- Beaubien, J.M., 483
- Beauchemin, K.V., 310
- Beck, K.H., 486
- Becker, J.S., 224
- Becker, R., 307
- Becker, T.E., 185
- Beehr, T.A., 244
- Begalla, M.E., [56](#)
- Belcher, G., 45
- Bell, B.S., 20
- Bell, P.N., 566
- Bell, S.T., [19](#), 288, 480, 483
- Bemson, P.G., 38
- Ben-Abba, E., 191
- Benjamin, A., 208
- Benjamin, A.J., 441
- Bennet, N., 63, 479
- Bennett, W., 288, 321
- Ben-Shakhar, G., 191
- Benson, G.S., 297
- Bentson, C., 181
- Bergey, P.K., 249
- Bergmann, T.J., 502
- Bernardin, H.J., 242, 258, 261, 269, 282, 285
- Bernardo, M., 138
- Bernstein, A.J., 501
- Bernstein, D.J., 347
- Berry, C.M., 190, [396](#)
- Berry, J., 360
- Berry, L.M., 2
- Berry, M.W., 177
- Bertua, C., 171
- Beshir, M.Y., 570
- Beu, D.S., 133
- BeVier, C.A., 169, 171
- Beyer, C., 537, 540
- Bhakta, M., 352
- Biddle, R.E., 230
- Bills, M., [5](#), 6
- Bilu, Y., 191
- Bing, M.N., 190
- Bingham, W., 6
- Bishop, J.W., 373
- Blades, J.J., [338](#)
- Blair, C.A., 365
- Blair, J., 23
- Blake, R.R., [443](#)
- Blakley, B.R., 177
- Blanchard, K.H., 452
- Blanz, F., 284
- Bliss, W.G., 393
- Block, C.J., 105
- Blommel, J.M., 486
- Bluen, S.D., 378
- Blumenfeld, W.S., 431, 433
- Bly, P.R., [17](#)
- Bobko, P., 170, 171, 179, 181, 196, 224
- Bobrow, W., 214
- Bocketti, S., 138
- Bolda, R.A., 221
- Bolino, M.C., 35, 136, 256, 562
- Bolles, R.N., 137
- Bommer, W.H., 256, 345, 356
- Bond, C.F., 485
- Bond, G.E., 444
- Bonner, J.I., 153
- Bono, J.E., [194](#), 195, 329, [364](#), 365, 368, 369, 439, 446, 459
- Bons, P.M., [448](#)
- Booth-Butterfield, M., 419
- Bordens, K.S., 27, [28](#)
- Bordia, P., 413
- Borg, M.R., 268
- Borman, W.C., 247, 269
- Borys, J., 550
- Boswell, W.R., [557](#)
- Bouchard, T.J., 368
- Boudreau, J.W., 224, [557](#)
- Bourgeois, M.J., 462
- Bourhis, J., 308
- Bowen, C.C., 270
- Bowers, C.A., 479
- Bowling, N.A., 368
- Boyatzis, R.E., 442
- Boyce, A.M., 98
- Boyles, W.R., 45
- Brabant, C., 571
- Bradley, D., 577
- Bradley, J.C., 369
- Bradway, L., 491
- Bragger, J.N., 139
- Bramson, R., 501
- Brandon, M.C., 406
- Brandt, C.J., [52](#)
- Brandt, D., [490](#), 514, 515
- Branham, L., 372, 394
- Brannick, M.T., [36](#), [56](#), 382
- Braverman E.P., [172](#)
- Bravo, L.M., 265
- Bravo, J., 372
- Brawley, L.R., 479
- Bray, S.R., 487
- Breaugh, J.A., 132
- Brehm, J.W., 462, 481
- Brennan, A., 411
- Brennan, J., 547
- Brett, J.F., 244, 272
- Bretz, R.D., [121](#), 133, 509
- Brewer, E.M., 485
- Brezinski, K.L., 208
- Brice, T.S., 197, 198
- Bridges, W., [516](#)
- Briggs, T.E., 542
- Brill, M., 566
- Brinkley, G., 485
- Brinkman, R., 501
- Broad, M., 315, [316](#)
- Broadbent, B., 431
- Broadbent, D.E., 566
- Broadwell, M.M., 289
- Brocato, R.M., 486
- Brookhuis, K.A., 599
- Brophy, D.R., [490](#)
- Brower, H.H., 460
- Brown, B., 137
- Brown, D.L., 108
- Brown, J., 292
- Brown, K.A., 351
- Brown, K.G., 320
- Brown, S.H., [184](#)
- Brown, S.P., 365
- Brown, W.F., 530
- Bruce, H.J., 440
- Brune, R.L., 221
- Brunk, G., 378
- Bruun, S.E., 487
- Bryan, D., 457
- Bryman, A., 459
- Brymer, R.A., 386
- Buchner, L.M., 143
- Buckley, M.R., 133, 136, 137, 270
- Bucklin, B.R., 349

- Buda, R., 266
 Buddhavarapu, S., 550
 Buelens, M., 507
 Bullock, R.J., 353
 Burger, J.M., 145
 Burke, M.E., 124, 160, 164, 546
 Burke, M.J., 86
 Burke, M.J., 478
 Burke, W.W., 514, [516](#), 519
 Burley-Allen, M., [426](#)
 Burling, T., 476
 Burnazi, L., 98
 Burnett, J.J., 27
 Burnett, J.R., 143
 Burnfield, J.L., 411
 Burnham, [D.H.](#), 442
 Burns, R.K., 261
 Burns, W., 378, 567
 Burrell, N., 308
 Burt, C., 6
 Burton, J.P., [396](#)
 Burt, [H.E.](#), [443](#)
 Busch, C., 569
 Bush, [G.H.W.](#), 87
 Bush, G.W., 87, 98, 109, 110, 460
 Buster, M.A., 179, 196
 Butler, J., 208
 Butterfield, K.D., 355
 Bycio, P., 365, 575
 Byrne, R.A., 133
- Cable, D.M., 372
 Cadrain, D., 106, 107, 164, 192
 Cafferty, T.P., 269
 Caggiano, C., 306
 Cahn, D.D., 508
 Caird, J.K., 486, 598
 Caldwell, C., 179
 Caldwell, D.F., 145
 Calef, F., [88](#)
 Callender, J.C., 137
 Callinan, M., 179
 Cameron, J., 331
 Cameron, J., 331
 Campbell, D.E., 422
 Campbell, D.T., 318
 Campbell, K.A., 486
 Campbell, S., 329
 Campion, J.E., [60](#), 136, 188, 256, 333
 Campion, M.A., 136, 139, 141, [172](#), [186](#), [232](#), [233](#), [377](#)
 Canali, K.G., 263
 Cannon-Bowers, J.A., 301
 Canon, L.K., 567
 Cantor, J., 461
 Caputo, P.M., 249
 Cardwell, V.O., 85
 Cardy, R.L., 270
 Carl, L.L., 441
 Carlson, D.S., 386
 Carlson, J.F., 214
 Carlson, K.D., 185
 Carnall, C.A., [516](#), 517
 Carnevale, P.J., 509
 Carpi, J., 574, 578
 Carr, K., 126, 133
 Carr, S.C., [358](#)
 Carraher, S.M., 133
 Carrell, M.R., 357
 Carroll, S.A., [121](#), 186
 Carron, A.V., 479, 481, 487
 Carson, K.D., [8](#)
 Carson, K.P., 224
 Carson, P.P., [8](#)
 Carswell, J.J., 365
 Carter, J., 449, 460
 Carter, J.E., [443](#)
 Carter, [J.H.](#), 454
- Caruso, J.C., 208
 Cascio, W.F., 233, 276, 536, 540, 541
 Cashman, J.F., 452
 Casper, W.J., 320
 Casperson, D.M., 410
 Castro, S.L., 453
 Cattell, J., 6
 Cattell, R., 186
 Caudron, S., 312
 Cavanaugh, J., 591
 Cavanaugh, M.A., 368, [557](#)
 Ceci, S.J., 163
 Cederbloom, D., 242
 Cellar, D.F., 43
 Chall, J.S., 432
 Champion, [C.H.](#), 282
 Chan, D., 207, 214
 Chan, D.W.L., 307, 308
 Chan, K.Y., 440
 Chang, [C.H.](#), 563, 564
 Chao, G.T., 185, 263
 Chapman, D.S., [121](#), 143
 Chen, A.Y., [523](#)
 Chen, J.A., 266
 Chen, S.C., 485
 Cheung, G.W., 167
 Chrisman, S., 139
 Christensen, J., 431
 Christiansen, N., 233
 Chua-Eoan, [H.](#), 476
 Chubb, R., 577
 Chugh, J.S., 411
 Church, [A.H.](#), [24](#), 270
 Cialdini, R.B., 461, 462, 477
 Cigularov, K., 179
 Clark, M.M., 509, 544, 585
 Clark, R.E., 352, 570
 Clarke, B.C., 543
 Clarke, P.L., 169
 Clause, C.S., [52](#), 206, 214
 Clayton, L.D., 491
 Clemans, J., 575
 Clements, C., 329
 Clinton, W.J., 460
 Coats, G., 139
 Cober, R., 550
 Cochran, A., 423
 Coens, T., 239
 Cohen, A., 566, 567
 Cohen, D., 26, 141, 300, 301, 507
 Cohen, D.S., 526
 Cohen, J., 25
 Cohen, R.R., 478
 Cohen, S., [88](#)
 Cohen, S.A., 45, 181
 Cohen, S.G., 493, [565](#)
 Colbert, A.E., 439
 Cole, E.J., 243
 Colella, A., 185, 224, 453
 Colligan, M.J., 549
 Collins, A., [18](#)
 Collins, C.J., 118
 Collins, D.B., 451
 Collins, J.M., 365
 Collins, L., 566
 Collins, M., 45
 Collison, J., 115, 128
 Colquitt, A.L., 185
 Colquitt, J.A., [375](#), 480
 Conard, M.A., 132, 558
 Condy, S.J., 352
 Conlon, D.E., [375](#)
 Connelly, M.S., [305](#)
 Connerley, M.L., 196, 214
 Connolly, J.J., 368, 369
 Connolly, T., 483
 Contournet, G., 315
- Contractor, N., 374
 Conway, J.M., 136, 142, 242, 244, 266, 268
 Cooksey, R.W., 212
 Coons, A.E., 454
 Cooper, M., 454
 Cooper, M.L., 562
 Cooper, [W.H.](#), 268, 269
 Cooper-Hakim, A., [364](#), 365
 Copper, C., [19](#), [316](#)
 Cordes, C.L., 561, 575
 Cornelius, E.T., [56](#)
 Cornwell, L., 392
 Cortina, J.M., 136
 Cosmas, K.A., 373
 Cotton, J.L., 314
 Cottrell, N.B., 486
 Courtis, J.K., 431
 Coyle, B.W., [184](#)
 Coyne, E.E., 352
 Crace, R.K., 487
 Crawford, K., 45
 Crawford, M.S., 177
 Crawford, R.L., 543
 Cromwell, P.F., [490](#)
 Cron, W.L., 378
 Cronbach, L.J., 208
 Cropanzano, R., 357, 368, 397
 Croyle, R.T., 462
 Crump, C.E., 577
 Csoka, L.S., [448](#)
 Cucina, J.M., 45
 Curtis, J.R., 43
 Czaja, R., 23
- Daanen, [H.A.M.](#), 570
 Dababneh, A.J., 543
 Dalal, R.S., 365, 397
 Dale, E., 432
 Dalton, D.R., 189, 392, 393
 Daniel, M., 125
 Dansereau, F., 453
 Darnold, T., 365
 Davidson, O.B., 330
 Davidson, R., 486
 Davies, E., 570
 Davies, S., 446
 Davis, D.D., [480](#)
 Davis, K., 412
 Davis, K.S., 371
 Davis, T.R., 421
 Davison, [H.K.](#), 136, 190
 Dawis, R.V., 368, 381
 Day, D.V., 214, 258, 439, 440, 441, 453
 Day, E.A., 181
 de Castro, J.M., 485
 De Dreu, C.K.W., 498
 de Jong, R.D., 450
 de Smedt, M., 550
 De Waard, D., 599
 Dean, M.A., 181, 196
 Deane, C., 26
 Deci, E.L., 331, 347
 DeFruyt, F., 171
 Degner, J., 47
 DeGrassi, S.W., 139, [420](#)
 DeGroot, T., 142, 143, 145, 577
 Del Vecchio, D., 129
 Delbridge, K., 214
 Delery, J.E., 394
 Delpo, A., 273
 Deluga, R.J., 479
 Dempsey, P.G., 596
 Den Hartog, D.N., 463
 DeNisi, A.S., 261, 269, 451
 Dennis, A.R., 481, 483
 Denton, D.K., 520
- DePaulo, B.M., 419, 421
 DeRosa, D.M., 489
 DeRouin, R.E., 310
 DeRue, D.J., 372
 Deshande, R., 461
 DeShon, R.P., 214
 Dessler, G., 137
 Devine, D.J., 483, 491, 492, 497
 Dew, A.F., 137, 198
 Di Paolo, N.T., 205
 Dickenson, T.L., 256
 Dickinson, A.M., 347, 349, 350
 Dickson, [D.H.](#), 214
 DiClemente, D.F., 6
 Dierdorff, E.C., 47, 63
 Dietz, P.E., 589, 591
 DiFonzo, N., 413
 Dineen, B.R., 129
 Dingfelder, S.F., 442
 Dingman, S., 139
 Dipboye, R., 148
 Dirks, K.T., 461, 466, 518
 Dirks, J., 550
 Dittrich, J.E., 357
 DiVasto, P., 143
 Dobbins, [G.H.](#), 242, 270
 Dolin, D.J., 419
 Donnellon, A., [490](#), 491, 492
 Donnerstein, E., 570
 Donohue, J.M., 354
 Donovan, J.J., 187, 195, 299, 369
 Donovan, M.A., 61
 Dooley, C., 387
 Dorfman, P.W., 462, 463
 Dormann, C., 367
 Dossett, D.L., 258
 Dougherty, T.W., 137, 561, 575
 Douglas, J.A., 190
 Douma, B., 339
 Doverspike, D., 292
 Downey, D.E., [426](#), [448](#)
 Drake, S.D., 481
 Dragow, F., 98, 207, 214, 440, 535
 Drexler, A.B., 497
 Driskell, J.E., [316](#), 478, 495
 DuBois, D.L., 314
 Duchon, J.C., 543
 Duehr, E.E., 196
 Duffie, R., 125
 Dugan, K.M., 129
 Dugoni, B.L., 139
 Duncan, D.E., 128, 129
 Dunford, B.B., 491
 Dunham, R.B., 549
 Dunleavy, E., 256
 Dunn, J.F., [184](#)
 Dunne, P.M., 27
 Dunnette, M.D., 357, [358](#)
 Dupre, K.E., 369, [375](#)
 Durham, C.C., 367, 368
 Durley, J., 2
 Dustin, S., 137
 Dutton, J.E., 43
 Dwight, S.A., 207
 Dye, D.A., 169, 185
 Dyekmann, M., 537
 Dyer, F.J., 227
- Eagly, [A.H.](#), 441, [443](#), 444, 459
 Eastwood, C., 114
 Ebadi, Y.M., 530
 Eby, L.T., 314
 Eden, D., 330, 331
 Edens, P.S., 181, 288
 Eder, R.W., 137
 Edgell, S.A., [56](#), 431
 Edison, T.A., 6, 233, 234
 Edmonds, K.A., 264, 265

- Edwards, B.D., 17
 Egler, T.D., 96
 Eidelson, J.L., 501
 Elias, M., 574
 Ellenburg, G., 125
 Ellis, R.A., 38
 Ely, K., 320
 Emrich, C.G., 460
 Enders, J., 453
 England, G.W., 381
 Epstein, D.G., 589
 Erdogan, B., 453
 Erez, A., [364](#), 365, 397
 Erfurt, J.C., 392
 Erofeev, D., 244
 Erwin, F.W., 185
 Estes, R., 545, [546](#)
 Eurich, T.L., 179
 Evans, G.W., 566
 Evans, S.C., 314
 Eyerman, J., 192
 Fagg, E.N., 282
 Falcone, P., 273
 Faley, R.H., 227
 Faloona, D., 38
 Farber, B.J., 307
 Farh, J., 245
 Farley, J.A., 132
 Farr, J.L., 137
 Farrell, D., 365
 Faschingbauer, T.R., 442
 Faulkner, D., 43
 Faust, D., 208
 Fay, C.H., 285
 Feigelson, M.E., 207
 Feight, L., 357
 Feinberg, R. A., 198
 Feiner, M., 567
 Feld, D.E., 190
 Feldman, D.C., 270, 276
 Feldman, J., 267, 269, 286
 Feldman, J.M., 460
 Feldman, R.S., 139
 Ferguson, G., 357
 Ferguson, M.W., 129
 Fernandez, B., 120
 Fernandez, J.E., 598
 Ferreter, J.M., [172](#)
 Ferrin, D.L., 466
 Ferris, G.R., 139, 333, 334
 Ferry, J.L., 581, 584
 Fiedler, E., 447
 Field, H.S., 136, 556, 575
 Field, R.H., 530
 Filippi, J.A., 567
 Fine, B.J., 570
 Fine, S.A., [56](#)
 Finegold, D., 297
 Finkelman, J.M., 567
 Finkelstein, L.M., 86
 Finnegan, E.B., [172](#)
 Finstuen, K., 530
 Fisher, J., 563
 Fisher, J.D., 419, 566
 Fisher, S.L., 45
 Fitzgerald, L.F., 98
 Fitzgibbons, A., 352
 Flanagan, J.C., 59, [60](#), 261
 Flanagan, M.J., 598
 Fleishman, E.A., 61, [172](#), [176](#),
 443, 445
 Fleming, S.L., 596
 Flesch, R., 432, 433
 Fletcher, J., [44](#)
 Florey, A.T., 480
 Florkowski, G.W., 352
 Flug, A., 191
 Foldes, H.J., 196
 Folger, R., 357
 Folkard, S., 548, 549, 550
 Fontenelle, G.A., 148
 Foote, A., 392
 Forbes, C., 83
 Ford, D., 45
 Ford, J.K., 181, 269, 270, 288,
 308, 316
 Forrester, R., 497
 Forsyth, D.R., 474, 475, 479
 Fortunado, V.J., 243
 Foster, D.A., 451
 Foster, H.K., [384](#), 385
 Foster, J., 224
 Foster, L., [12](#)
 Foster, M.R., 178
 Foster, M.S., 192
 Foster, N., 138
 Foster, P., 261
 Foster, T.C., 256, 270
 Foti, R.J., 258, 439
 Fowler-Hermes, J., 90
 Fox, J.B., 354
 France, A.H., 109
 Frank, F., 481
 Frase-Blunt, M., 347, [404](#), 585
 Fraser, S.L., [48](#)
 French, J.R.P., 448, 457, 549
 French, M.T., 192
 Frese, M., 549, 550
 Freston, N.P., 430
 Fried, Y., 333, 334, 566
 Friedman, L., [56](#)
 Friend, M.A., 567
 Frockt, L.J., 549
 Frone, M.R., 562, 580
 Froom, P., 566
 Frost, P.J., 549
 Fry, E., 431
 Fulmer, L.S., 484
 Furnham, A., 243
 Furr, D., [2](#)
 Gable, M., 198
 Gaby, S.H., 256
 Gael, S., [44](#)
 Gaertner, S., 365, 369, 453, 562
 Gajendran, R.S., 547
 Gallatin, A., 352
 Gallo, D.D., 448
 Gallup, D.A., 310
 Galvin, T., 293
 Gandy, J.A., 185
 Gannett, B.A., 266
 Gannon, M.J., 549
 Ganster, D.C., 558
 Gantt, H., [6](#)
 Ganzach, Y., 369
 Garb, H.N., 188
 Garbarino, S., 543, 548
 Garcia, J.E., 448
 Garcia, M., 268, 269
 Gardner, J.E., 145
 Garland, H., 460
 Garris, T.S., 120
 Garvey, C., 38
 Gast-Rosenberg, J., 211
 Gately, R.F., 373
 Gaugler, B., 179, 181
 Gebhardt, D.L., 37, 577
 Geier, J.G., [426](#), 448, 457
 Geisinger, K.E., 132
 Geisinger, K.F., 214
 Gelbart, M., 129
 Gelles, M.G., 589, 591
 Genovese, K., 18
 Gentile, D.A., [332](#)
 George, J.F., 403
 George, J.M., 487
 Gere, D., 115, 128
 Gerhardt, M.W., 439
 Gerhart, B., [121](#), [338](#)
 Gersick, C. J. G., 495
 Geyer, P.D., 379
 Gfroerer, J.C., 192
 Ghiselli, E.E., 284
 Gibbs, A.E., 454
 Gibson, C., 120
 Gibson, C.B., 492
 Gibson, W.M., 382
 Gilbreth, F., [6](#), [7](#), [36](#)
 Gilbreth, L., [6](#), [7](#)
 Gilchrist, J.A., 351
 Gillespie, M.A., 186
 Gillet, B., 382
 Gillette, K.L., 350
 Gilliland, S.W., 136, 196, 198,
 214, 271
 Gilmore, D.C., 136, 141
 Gilmore, T.N., 525
 Giluk, T., 137
 Giunetti, G., 137
 Glanz, B.A., 373
 Glebbeek, A.C., 394
 Glibkowski, B.C., 372
 Glotz, B., 589
 Goddard, R., 208
 Goff, S. J., 583
 Goffin, R.D., [144](#), 167, 191, 195
 Gold, M.A., 330
 Goldstein, C.H., 106
 Goldstein, H.W., [172](#)
 Goldstein, L.L., 233, 288, 308
 Goldstein, N.B., 136
 Gomez-Mejia, L.R., 352
 Gomm, K., 86
 Goodson, J.R., 452
 Gordon, J.R., 474
 Gordon, M.E., 232
 Gordon, R.A., [19](#), 27
 Gosling, S.D., 23
 Gowen, C.R., 352, 353
 Gower, C.G.I., 543
 Graen, G.B., 453
 Graham, J.P., 591
 Grainger, H., 544
 Grant, K.A., 597
 Grant, R., 566
 Graydon, J., 485
 Green, M.S., [565](#)
 Green, P.D., 190
 Green, S.B., [44](#), 45, 47, 282
 Green, S.G., 453
 Greenberg, E.R., 192
 Greenberg, J., 397, 487, 556
 Greener, J., [60](#)
 Greenis, J.L., 45
 Greenwood, K.M., [551](#)
 Gregoire, C., 431
 Greguras, G.J., 260, 366
 Grensing-Pophal, L., 270, 349,
 376, 408
 Griffeth, R.W., 365, 369, 387, 395,
 453, 562
 Griffin, M.A., 518
 Griffiths, A., 563
 Griffiths, R.F., [176](#)
 Grossman, R.J., 411, 589, 595
 Grote, C.L., 163
 Groth, M., 198
 Gruner, S., 127, 306
 Gruys, M.L., 179
 Guastello, S.J., 212
 Gudanowski, D.M., 244
 Guerin, L., 509
 Gueutal, H.G., 272
 Guidry, B.N., [8](#)
 Guion, R.M., 62
 Gully, S.M., [483](#)
 Gumpert, R.A., 452
 Gunning, R., 432
 Gupta, N., 394, 575
 Gupta, R., 209
 Gupta, V., 463
 Gutman, A., 94, 95, 101, 164, 233
 Guzzo, R.A., 25, 268
 Haap, N., 139
 Habeeb, K., 591
 Habes, D.J., 597
 Hackett, R.D., [364](#), 365, 575
 Hackman, J.R., 333, 377, 445, 447
 Hackman, R.J., 365, 481
 Haga, M., 318
 Haga, W.J., 453
 Hakel, M. D., [56](#)
 Hakkarainen, P., 599
 Hall, D.T., 337
 Hall, E.T.A., [420](#)
 Hall, G.P., 476
 Hall, H., 63
 Hall, J.L., 316
 Halpert, J.A., 205
 Hambleton, R.K., 452
 Hamilton, M., 138
 Hampton, D.R., 476
 Hancock, B.W., 277
 Hanges, P.J., 462, 463, 541
 Hanlon, S.C., 352
 Hansen, C.P., 244
 Hantula, D.A., [6](#), 489
 Harari, G., [565](#)
 Harder, J.W., 357, [358](#)
 Harding, W.G., 443
 Hardison, C.M., [194](#), 195
 Hardy, C.J., 487
 Hargie, O., 410
 Harless, D.W., 490
 Harlow, L.L., 378
 Harma, M., [551](#)
 Harrell, A.M., 355, 443
 Harriman, T.S., 268
 Harris, B., 18
 Harris, E.F., 443, 445
 Harris, S.G., 556, 575
 Harrison, D.A., 390, 480, 547
 Hart, C., 25
 Harvey, R.J., [52](#), [56](#)
 Harvey, V.S., [172](#)
 Hasson, J., 129
 Hasson, S.M., 596
 Hattie, J., 212
 Hauenstein, N.M.A., 258, 267,
 268, 269, 357, [358](#), 439, 509
 Hausdorf, P.A., 128, 129
 Hausknecht, J.P., 205, 206, 214
 Haut, A., 163
 Havighurst, L.C., 258
 Hawthorne, S.L., [10](#)
 Haynes, D., 369
 Hazer, J.T., 167, 222
 Healy, M.C., 191
 Heaney, C.A., 575
 Heath, C., 403
 Hecht, M.A., 421
 Hecht, T.D., 495
 Hedlund, J., 488
 Heerwagen, J.H., 423
 Heilbroner, D., 595
 Heilman, M.E., 105
 Heingartner, A., 485
 Heirich, M.A., 392
 Heller, D., 369
 Hellervik, L., 141

- Hellgren, J., 563
 Henagan, S.C., 373
 Henderson, J.A., 224
 Henderson, N. D., 177
 Henderson, P., 374
 Henderson, R., 486
 Henderson, R.L., 343, 352
 Hendricks, E.A., 368
 Heneman, R.L., 352
 Henkoff, R., 541
 Hennessey, B.A., [332](#)
 Herbert, G.P., 292
 Herman, E.M., 485
 Herr, B.M., 266
 Herscovitch, L., [375](#)
 Hersey, P., 452
 Hershcovis, M.S., 369, [375](#)
 Herzberg, F., 334, 337
 Heslin, R., 419
 Hezlett, S.A., 170
 Hicks, L., 125
 Higbee, R.H., [44](#)
 Highhouse, S., 17, 222, 272
 Hill, K.G., [332](#)
 Hiller, N.J., 439
 Hills, D., 374
 Hirschfeld, R.R., 329
 Hirschman, C., 405
 Hirsh, H.R., 211
 Hitt, M.A., 27
 Hocker, J.L., [502](#)
 Hockey, G.R., 567
 Hodgson, M., [358](#)
 Hoff Macan, T., 214, 224
 Hoffman, B. J., 365
 Hoffman, C.C., 23
 Hogan, J., 100
 Hogan, J.B., 183, [184](#)
 Hogan, R., 445, 446
 Hogan, T.P., 208
 Hohenfeld, J.A., 357
 Holden, M., 564
 Hollander, E.P., 451
 Hollenbeck, J.R., 339, 488
 Holstein, B.B., 329
 Holt, H., 544
 Holtom, B.C., 372, [396](#)
 Holton, E.F., 451
 Holtz, B.C., 207
 Hom, P.W., 365, 369, 453, 562
 Honkasalo, M., 563
 Hood, D., 205, 206
 Hoover, H.C., 443
 Hoover, L.T., [176](#)
 Hormant, M., 550
 Horney, N., 520
 Hornsby, J.S., 38
 Hosoda, M., 139
 House, R.J., 451, 462, 463, 530
 Houston, J.M., 448
 Howard, J.L., 139
 Howes, G., 549
 Huber, V.L., 351
 Hudson, J.P., 136
 Huff, G., 120
 Huff, J.W., 542
 Huffcutt, A.J., 135, 136, 142, 143, 179, [194](#), 196, 242, 244, 266, 268, 550
 Huffman, A.H., 395
 Hughes, J.F., [184](#)
 Hughes, W., 454
 Huish, G.B., 350
 Hulin, C., 98
 Hulin, C.L., 381, 382
 Hull, R., 35
 Hunt, J.W., 460
 Hunter, J.E., 169, 170, 171, [172](#), 181, 182, 188, 194, 195, 211, 217, 222, 227
 Hunter, J.F., 13
 Hunter, R.F., 169
 Hurley, L., 586
 Hurst, J., 306
 Hurst, S., 524
 Hurtz, G., 369
 Hurtz, G.M., 187, 195
 Hutchison, S., 445
 Hyatt, D.E., 495
 Hypen, K., 567
 Hyten, C., 344
 Iaffaldano, M.T., 365
 Iardi, B.C., 329
 Ilgen, D.R., [20](#), 355, 488
 Iliis, R., 339, 368, 439, 444, 453, 459
 Imrhan, S.N., 25
 Imrhan, V., 25
 Inbar, J., 330
 Incalcaterra, K.A., [483](#)
 Indik, B.P., 481
 Inness, M., 369, [375](#)
 Ironson, G.H., 382
 Irving, P.G., 371
 Isenberg, D.J., 490
 Ivancevich, J.M., 258
 Ivanitskaya, L., 244
 Jackson, D.E., 214
 Jackson, D.N., 187
 Jackson, K.A., 136
 Jackson, P.R., 549
 Jackson, R.H., 167
 Jackson, T.W., 313
 Jacobs, J.A., [97](#)
 Jacobs, R.R., 105, 270, 532
 Jagacinski, C., 339
 Jago, A.G., 530
 Jago, I.A., 177
 Jamal, M., 543, 549, 550
 Jamal, S.M., 550
 James, J., 167
 James, K., 368
 James, L.R., 190
 Jamison, R.L., 583
 Jan, G.C., 592
 Janis, I.L., 488
 Jankowski, M.A.,
 Janove, J.W., 275
 Jansen, C.W., 596
 Janz, T., 141
 Javidan, M., 462
 Jawahar, I.M., 27
 Jeanneret, P.R., 54
 Jehn, K.A., 498
 Jenkins, G.D., 575
 Jenkins, M., 239
 Jensen, J.B., 214
 Jensen, M., 456
 Jeong, H., 498
 Jessurun, M., 599
 Jette, R.D., 25
 Jex, S.M., 581
 Johannesen-Schmidt, M.C., 443
 John, O.P., 23
 Johns, G., 390
 Johnson, B.T., 444
 Johnson, D., 566
 Johnson, D.A., 481
 Johnson, D.E., [364](#), 365, 397
 Johnson, D.L., 43, 393
 Johnson, E.C., 372, 563
 Johnson, J.B., 448
 Johnson, J.L., 256
 Johnson, L.B., 442
 Johnson, R.E., 563
 Johnson, W., 439
 Joiner, D., 179
 Joinson, C., 119, 341, 492
 Jones, C., 142
 Jones, D.A., [121](#)
 Jones, D.M., 566
 Jones, J.W., 189
 Jones, M., 130
 Jordan, K., [325](#)
 Jordan, R., 198
 Jorgenson, D., 357, [358](#)
 Joshi, A., [483](#)
 Jossi, F., [494](#)
 Judge, T.A., 133, [194](#), 195, 314, 329, 331, 339, 364, 365, 367, 368, 369, [370](#), 371, 392, 439, 440, 441, 442, 444, 445, 446, 459, 460
 Juergens, J., 347, 538
 Juieng, D., 481
 Jun, K., [172](#)
 Jung, C., 186
 Justice, B.M., 433
 Kacmar, K.M., 386
 Kaczynski, T., 475
 Kaliterna, L., 548
 Kammeyer-Mueller, J.D., 314
 Kandola, R.S., 170
 Kane, J.S., 285
 Kaplan, A.B., 118
 Kaplan, I.T., 481
 Kaplan, R.M., 204
 Kaplan, S., 369
 Kaplow, S.R., 105
 Karaian, J., 387
 Karasek, R., 562
 Karau, S.J., 441, 443, 487
 Karl, K.A., 277
 Karren, R.J., 340
 Kassel, J.D., 579
 Kasser, T., 329
 Katkowski, D.A., [9](#)
 Katz, J.A., [180](#)
 Katzell, R.A., 25, 227
 Kaufman, G., 454
 Kavanaugh, M.J., 316
 Kay, I., 243, 320
 Kearns, C.N., [97](#)
 Kearns, D.F., 599
 Kearns, P., 318
 Keeping, L.M., 244
 Kehoe, P.E., 276
 Keinan, G.A., 191
 Keith, M.K., 137
 Kelleher, H., 459, 460
 Keller, J., 543
 Keller, L.M., 368
 Keller, R.J., 45
 Keller, R.T., [494](#)
 Kelly, I.W., 214
 Kemmerer, B.E., 558
 Kemp, C., 207
 Kendall, L.M., 281, 381, 382
 Kennedy, J.F., 443
 Kennedy, J.K., 448
 Keran, C.M., 543
 Kernan, M.C., 541
 Kerr, N.L., 487, 488, 489
 Kerrigan, N., 159
 Kesselman, G.A., 61, 62
 Kessler, M.L., 344
 Khanna, C., [10](#)
 Kidwell, R.E., 479
 Kierein, N., 330
 Kiker, D.S., 577
 Kilgore, E., [84](#)
 Kim, B.H., 186
 Kim, C.K., 596
 Kim, D., [194](#), 195
 Kimbrough, A., [2](#)
 Kimbrough, W.W., [44](#), 45, [60](#), 480
 King, M.L., 442
 King, W. C., 402
 Kipnis, D., 458
 Kirkman, B.L., 492, 493, 497
 Kirkner, S.L., 445
 Kirkpatrick, D.L., 315, 318
 Kirnan, J.P., 132
 Kirsch, M.P., 263
 Kirschner, R., 501
 Kjellberg, A., [565](#)
 Klehe, U.C., 142
 Kleiman, L.S., 163
 Klein, H.J., 339, 341
 Klein, J.D., 477
 Klimoski, R.J., 191, [494](#)
 Kline, T., 411
 Kline, T.J.B., 259
 Kluger, A.N., 185, 367, 368
 Knauth, P., 543, 550
 Knight, P.A., 266
 Knoop, R., [332](#)
 Knouse, S.B., 167
 Kobrick, J.L., 570
 Koestner, R., 331
 Kohlepp, K., 43
 Kohler, K.N., 270
 Kolodinsky, R.W., 563, 564
 Komaki, J. L., 450, 456
 Koonce, R., 520
 Kopelman, R.E., 286
 Kopitzke, K., 145, 423
 Koppelaar, L., 450
 Koppes, L.L., [6](#)
 Koprowski, G.J., 197
 Korman, A.K., [328](#), 331, 445
 Korsgaard, M.A., 448
 Korte, C., 566
 Kortick, S.A., 344
 Koskenvuo, M., 564
 Koslowski, M., [364](#), 365
 Kotter, J.P., 526
 Kovach, R., 268, 392
 Kovacs, S.Z., 138
 Kozlowski, S.W., 263
 Kraepelin, E., [6](#)
 Kraiger, K., 269, 270, 310
 Krain, B.F., [44](#)
 Krause, D.E., 179
 Krausz, M., [364](#), 365
 Kravitz, D.A., 105, 265
 Kremen, M., 125
 Kriegel, R., 490, 514, 515
 Kriska, S.D., 139
 Kristof-Brown, A.L., 372, 563
 Kroehnert, G., 292
 Kruger, J., 14
 Kuder, G.F., 208
 Kudisch, J., 243
 Kulik, J.A., 575
 Kuncel, N.R., 170, 185
 Kunin, T., 381
 Kurland, N.B., 412, 413
 Kutcher, E.J., 139
 Kuusela, V., 567
 Kwun, S.K., 242
 Laabs, J.J., 523
 Lachnit, C., 125
 Ladd, D., 339
 Lafleur, T., 344
 LaFrance, M., 421

- Lahtela, K., 567
Lahy, J. M., 6
Laing, B., 460
Lajunen, T., 599
Lam, S.S.K., 518
Lambert, B.J., 550
Landau, K., 57, 58
Landis, R.S., 52
Landon, T.E., 176
Landstrom, U., 565
Landy, F.L., 44, 45, 138, 270
Langdale, J.A., 138
Langdon, J.C., 198, 271
Lanier, P.A., 8
Lantz, C., 144
Lapidus, R.S., 357, 358
Larey, T.S., 489
Larson, J., 207
Larson, S.L., 192
Laschever, S., 70
Lasek, M., 163
LaShells, M.B., 282
Latane, B., 483, 485
Latham, G.A., 314
Latham, G.P., 258, 270, 285, 328, 336, 338, 341
Latham, V.M., 449
Law, J.R., 440
Lawler, E.E., 353, 474, 490
Lawler, J.J., 535
Lawshe, C.H., 221
Lawson, K., 298
Layman, J.J., 389, 392
Le, H., 439
Leach, D.J., 411
Leana, C.R., 276
Lease, J.E., 430
LeBlanc, M.M., 369, 375
LeBreton, J.M., 190
Lee, F., 403
Lee, J.A., 258, 584
Lee, K., 365, 480
Lee, S.J., 457
Lee, T.W., 372, 396
Leeds, D., 313
Lefkowitz, J., 269
Lentz, E., 476
Leonard, B., 26, 128, 348
Leonard, D.C., 109
Leonard, K.E., 566
Leone, D., 329
LePine, J.A., 364, 365, 397, 488, 557, 563
LePine, M., 557, 563
LePla, L.A., 98
Lester, D., 543, 579
Letvak, S., 86
Levashina, J., 186
Levine, E., 34, 36, 44, 56, 63
Levine, M., 18
Levine, S.P., 139
Levit, A., 118
Levy, P.E., 242, 244, 342
Lewin, K., 516, 517, 526
Lewis, P.M., 136
Liden, R.C., 489, 491
Lied, T.L., 355
Lilienfeld, S.O., 188
Lin, L., 567
Lin, T.R., 228
Lindell, M.K., 52
Lindeman, M., 328
Ling, J., 129
Linkous, R.A., 486
Liou, K.T., 378
Lipmann, O., 6
Lippitt, R., 516
Liska, L.Z., 452
Little, E.A., 566
Livnech, N., 286
Locke, E.A., 297, 328, 338, 339, 341, 367, 368
Loewen, L.J., 567
Lofquist, L.H., 381
Loher, B.T., 167, 294
London, M., 243
Long, E.J., 242
Long, G.M., 599
Long, W.W., 242
Lopez, F.E., 61, 62
Lopez, F.M., 61, 62
Lord, R.G., 268, 269, 357, 358, 509
Loughhead, T.M., 487
Lounsbury, J.W., 214
Lovenheim, P., 509
Lowe, R.H., 11
Lowenberg, G., 11
Lucas, J.A., 105
Luchman, J.N., 369
Lulofs, R.S., 508
Luna, T.D., 549
Luoma, J., 598
Luthans, F., 341, 345, 347, 349
Lykken, D.T., 367
Lyons, P., 43
Maasen, A., 549
Mabe, P.A., 244
Mabry, E., 308
MacKenzie, S.B., 256, 345, 356
Mackworth, N.H., 570
Mager, R.F., 293
Magjuka, R.J., 294
Magner, N.R., 507
Mahoney, C.A., 486
Mahoney, J.J., 192
Mailhot, E.K., 45
Maiorca, J., 282
Major, B., 419
Makihijani, M.J., 443
Malos, S.B., 136, 270
Manaugh, T.S., 167
Mann, F.C., 543
Mann, R.B., 132
Manners, G.E., 481
Manning, R., 18, 19
Mannix, E.A., 498
Manstead, A.S., 486
Mantell, M., 576
Mariott, R., 549
Markham, S.E., 583
Marks, M.A., 495
Marks, M.L., 540
Maroney, T., 129
Marsh, W.M., 535
Martell, R.F., 268
Marti, M., 483
Martin, C.L., 89, 138, 268, 269
Martin, D.C., 276
Martin, G.E., 502
Martin, R.A., 578
Martinez, M.N., 99, 411
Martocchio, J.J., 68, 392, 535
Martyka, J., 299
Mascio, C., 43, 480
Maser, S., 138
Maslow, A.H., 334, 337
Mason, C.M., 518
Massengill, D.P., 232
Mastrangelo, P.M., 192
Matarazzo, J.D., 167
Mathews, K. E., 567
Mathieu, J.E., 295, 365, 495, 535
Matic, T., 177
Matthews, R.A., 558
Mattox, W.R., 25
Mattrey, M., 308
Maurer, S.A., 309
Maurer, T.J., 44, 144
Mawhinney, T.C., 353
Mayer, M., 160
Maynard, M.T., 535
Mayo, E., 476
McAndrew, F.T., 487
McCabe, M.J., 289
McCall, B.P., 368
McCann, N., 579
McCarthy, J., 144, 167
McCarthy, P.M., 8, 44
McCauley, D.E., 44
McClelland, C.L., 377
McClelland, D.C., 332, 442
McCormick, E.J., 54
McDaniel, M.A., 136, 172, 194, 196, 209, 227, 365
McDaniel, Q.P., 176
McDonald, R.A., 243
McElroy, J.C., 422, 423
McEvoy, G.M., 243
McFarland, L.A., 139, 179, 196, 247
McFarlin, D.B., 332
McGee, G.W., 452
McGovern, L., 537
McGrath, J.E., 480
McGregor, D., 443
McGue, M., 439
McIntosh, B., 272
McIntyre, C., 44
McIntyre, M.D., 190
McIntyre, R.M., 258
McKee, T.L., 403
McLachlan, M., 358
McLendon, C.L., 478
McLeod, P.L., 483
McLoughlin, D., 358
McLoughlin, Q., 543
McManus, M.A., 129, 132
McMullen, L.J., 453
McNatt, D.B., 329, 330
McNelly, T.L., 181
McPherson, S.O., 492
McVeigh, T., 475
Mead, A.D., 207
Mecham, R.C., 54
Medsker, G. J., 9, 10
Meehan, B.T., 159
Meers, A., 549
Melamed, S., 565, 566, 567
Melner, S.B., 491
Menard, D., 11
Mendoza, J.L., 133
Mento, A.J., 340
Meoli-Stanton, J., 198
Meriac, J.P., 365
Mero, N.P., 261
Mershon, D.H., 567
Mesch, D.J., 392, 393
Meyer, J.P., 364, 365, 366, 371, 375, 386
Michaels, J.W., 486
Midkiff, K., 551
Mijares, T.C., 176
Miles, E.W., 402
Miles, J.A., 487
Milkovich, G.T., 38
Miller, B.K., 563, 564
Miller, C.E., 342
Miller, C.W., 456
Miller, D., 145, 423
Miller, D.T., 14
Miller, G.W., 543
Miller, R.L., 57
Miller, S., 298
Miller, T.A., 120
Miller, T.J., 583
Mills, A.E., 180
Millsap, R.E., 185
Minton-Eversole, T., 130
Miroli, K., 374
Mirza, P., 83
Mital, A., 596
Mitcha, J.L., 549
Mitchell, T.R., 355, 396, 451
Mittra, A., 575
Mobbs, T.A., 133
Modica, A.J., 507
Moede, W., 6, 487
Mohiuddin, S., 43, 480
Mohrman, S.A., 297
Montebello, H.R., 318
Moore, A.K., 56
Moore, B., 5
Moore, J.C., 358
Moores, J., 542
Moran, G.P., 485
Moran, L., 496, 497
Morgan, A., 138
Morgan, J., 192
Morgeson, F.P., 36, 56, 139, 172, 186, 187, 453
Moriarty Gerard, M.O., 205
Morin, R., 24
Morris, M.A., 188, 333
Morrison, E.W., 332, 526
Morrow, P.C., 422, 423
Moscoso, S., 171
Mossholder, K.W., 373, 479
Motowidlo, S.J., 143, 145, 247, 261, 268, 269
Mott, P.E., 543, 549
Mount, M.K., 38, 187, 195, 209, 286, 369, 497, 583
Mouton, J.S., 443
Mouw, T., 126
Mowday, R., 386
Muchinsky, P.M., 365
Mueller, M., 45
Mulder, M., 450
Mullen, B., 19, 478, 481, 495
Mullins, M.E., 206, 297
Mullins, W.C., 29, 44, 46
Mumford, M.D., 242
Muñoz, C., 2
Munson, J.M., 316
Munson, L.J., 98
Munsterberg, H., 5
Murphy, C., 2
Murphy, K., 190
Murphy, K.R., 255, 266, 268, 269, 286
Murphy, L.L., 215
Murphy, T., 485
Murray, H., 186
Muscio, B., 6
Muse, L.A., 556, 575
Musselwhite, E., 496
Mussio, S.J., 232
Myers, C., 6
Myers, L.S., 144
Nadler, E., 569
Nadler, P., 312
Nagao, D.H., 138
Nagy, M.S., 11, 159, 297, 352, 383, 384
Nahrgang, J.D., 453
Nail, P.R., 374
Nanus, R., 459
Naswall, K., 563
Nathan, B., 268, 269
Naughton, R.J., 476

- Naughton, T.J., 38
 Nebeker, D.M., 355
 Nee, R., 206
 Nelson, B., 348
 Nelson, J.B., 596
 Nelson, K., 598
 Nesler, M.S., 457
 Neubert, M.J., 497
 Neuman, G.A., 542
 Neustel, S., 206
 Ng, T.W.H., 270, 314
 Nguyen, D.H., 95
 Nguyen, J.D., 247, 365
 Nguyen, N.T., 196
 Nichols, R.G., 302, 425, 426
 Nicholson, N., 549
 Niebuhr, R.E., 94
 Niemi, P., 567
 Nilsson, S.G., 45
 Nixon, R.M., 443
 Noble, S.A., 258
 Noe, R., 288, 305
 Nolan, J., 480
 Norland, D.L., 549
 Normand, J., 192
 Normandy, J.L., 192
 Norris, W.R., 453
 Northouse, P.G., 459
 Nougaim, K.E., 337
 Novicevic, M.M., 133
 Nunamaker, J.F., 403, 481, 483
 Nutting, S.M., 176
 Nwachukwu, S.L., 522, 523

 O'Brien, R.M., 344
 O'Connor, E.J., 227
 O'Dell, J.W., 214
 Odle-Dusseau, H.N., 137
 Oduwole, A., 138
 Offermann, L.R., 451, 491
 Oginska, H., 551
 Oginski, A., 551
 Ohnaka, T., 570
 O'Kane, P., 410
 Okogbaa, O.G., 347
 Okonek, K., 550
 Oldham, G.R., 333, 365, 377
 O'Leary, B.S., 44
 O'Leary-Kelly, A.M., 358, 374
 Olofsson, G., 421
 Olson, D., 214
 Olson, J.N., 490
 Olson, R., 2
 Olson-Buchanan, J.B., 214
 O'Neill, M.J., 411
 Ones, D.S., 170, 189, 194, 196,
 209, 263, 266, 396
 Oppler, S., H., 269
 Ordonez, L., 339
 Oreg, S., 118
 O'Reilly, C.A., 357
 Orians, G.H., 423
 Ornish, D., 578
 Osborn, D.P., 566
 Osborne, E.E., 570
 Osburn, H.G., 378
 Oswald, F.L., 186
 Oswald, S.L., 94
 O'Toole, R.E., 581, 584
 Otting, L.G., 137
 Outtz, J., 233
 Overman, S., 131
 Owenby, P.H., 305
 Owens, W.A., 185
 Oz, S., 331

 Padgett, M.Y., 367
 Padgett, V.R., 177

 Paese, M., 214
 Pajo, K., 167
 Palmer, D.K., 136
 Palmer, E.M., 118
 Palmer, M., 410
 Parantia, D., 403
 Parker, P.A., 575
 Parker, S.K., 562
 Parks, K.M., 392
 Parks, L., 338
 Paronis, C.A., 579
 Paronto, M.E., 45
 Parrett, M., 487
 Parry, S.B., 322
 Pascoe, D.D., 596
 Pascoe, D.E., 596
 Pass, J.J., 44
 Patrick, D., 24
 Patrick, J., 56
 Patrick, S.L., 402
 Patton, G.K., 364, 365
 Patton, W., 208
 Patton, W.D., 292
 Paul, K.B., 382
 Paul, R.J., 530
 Paulus, P.B., 489
 Payne, K., 192
 Payne, S.C., 136, 395
 Peak, M.H., 541
 Pearce, J.A., 86
 Pearce, J.L., 270
 Pearlman, K., 185, 211
 Pedigo, L.C., 171
 Peggans, D., 36, 197, 198
 Pelled, L.H., 412, 413
 Pelletier, L.G., 331
 Pence, E.C., 258
 Pereira, G.M., 172, 378
 Perreault, N.E., 263
 Peter, L.J., 35
 Peters, D., 163
 Peters, L.H., 261, 269
 Peterson, N.G., 58
 Petrick, J.A., 84
 Pfau, B., 243, 320
 Pfeffer, J., 336, 337, 374
 Pharmer, J.A., 479
 Philbrick, K.D., 444
 Phillips, A.P., 148
 Phillips, F.P., 404
 Phillips, J.J., 320
 Phillips, J.L., 483, 497
 Phillips, J.M., 133
 Piasentin, K.A., 121
 Piccolo, R.F., 444, 459
 Pickren, W., 6
 Pierce, W.D., 331
 Pike, D., 537
 Pilcher, J.J., 550, 569
 Pinder, C. C., 336
 Pine, D.E., 47
 Pingitore, R., 139
 Pinkerton, L., 357, 358
 Pitchford, L., 433
 Plake, B.S., 214, 215
 Plamondon, K.E., 61
 Platania, J., 105, 485
 Ployhart, R.E., 207
 Poczapski, P., 43
 Podsakoff, N.P., 345, 356, 557, 563
 Podsakoff, P.M., 256, 345, 356
 Podurgal, A., 405
 Poe, A.C., 410, 411
 Pohley, K., 179
 Pokorski, J., 551
 Poland, T.D., 371
 Pollack, T.G., 374
 Pollen, D., 198

 Polly, L.M., 198
 Pomeroy, A., 115, 124
 Pond, S.B., 379
 Pool, S.W., 445
 Poor, R., 542
 Porter, L.W., 270, 349, 353,
 386, 412
 Porter, O.L.H., 375
 Porter, S. R., 24
 Posner, B.Z., 316
 Posthuma, R.A., 139
 Potosky, D., 196
 Prager, L., 44
 Pratt, A.K., 98
 Pratt, C., 292
 Premack, D., 346
 Premack, S.L., 371
 Prencipe, L.W., 591
 Presser, H.B., 549
 Preston, L.A., 541
 Prewett-Livingston, A.J., 136, 139
 Prewitt, M., 595
 Pricone, D., 295
 Pridemore, D.R., 477
 Prien, E.P., 44, 180
 Prien, K.O., 44
 Pritchard, R.D., 17, 355, 357, 358
 Pritchett, P., 521
 Prizmic, Z., 548
 Probst, T.M., 535
 Psenicka, C., 562
 Ptacek, J.T., 403
 Puffer, S.M., 357
 Pulakos, E.D., 61, 136, 142, 206,
 269
 Pursell, E.D., 258

 Qian, Y.J., 353
 Quigley, A., 100
 Quigley, B.M., 457
 Quinn, J.F., 84
 Quiriones, M.A., 177, 179, 181,
 194, 316

 Rabinowitz, S., 567
 Rader, M., 136
 Radosevich, D.J., 299
 Radpsevoc-Vidacek, B., 548
 Rafaeli, A., 191
 Rafferty, A.E., 518
 Raggatt, P.T., 599
 Ragins, B.R., 314
 Ragsdale, K., 26
 Rahim, M.A., 458, 507, 562
 Rainey, R., 43, 480
 Raju, N.S., 86
 Ramanujam, R., 453
 Ramsay, L.J., 186
 Randazzo, M.R., 591
 Rasch, R.L., 446
 Rassel, G., 258
 Rauschenberger, J., 184
 Raven, B.H., 448, 457
 Ray, J.J., 476
 Raymark, P.H., 62, 137, 453
 Raymond, M.R., 206
 Raynes, B.L., 77, 109, 167, 294,
 304, 306, 502, 505
 Reade, Q., 160
 Reagan, R.W., 443, 460
 Ream, M., 5
 Reardon, C., 60
 Reb, J., 260
 Recardo, R.J., 295
 Reck, M., 169
 Reddon, J.R., 187
 Reese, A.L., 263
 Reeve, C.L., 118

 Reilly, C., 551
 Reilly, M.E., 61, 172, 176
 Reilly, R.R., 185, 243, 266, 269
 Reiter-Palmon, R., 23
 Reitz, J., 197
 Renk, K., 294, 345
 Rentsch, J.R., 11, 378
 Repetti, R.L., 373, 573
 Rheinstein, J., 44
 Rhodes, S.R., 378
 Rice, R.W., 332, 447, 566
 Rich, G.A., 256
 Richardson, K.M., 391
 Richardson, M.W., 208
 Richman-Hirsch, W.L., 214
 Riddle, D., 12
 Rieke, M.L., 212
 Riggio, R.E., 243
 Ricketta, R.S., 365
 Robb, D., 403
 Robbins, T., 269
 Roberson, Q.M., 118, 480
 Robert, C., 535
 Roberts, B., 309
 Roberts, G.E., 271
 Robertson, D.W., 44
 Robertson, I.T., 170
 Robertson, I.V., 179
 Robeson, F.E., 549
 Robin, J., 190
 Robiner, W.N., 163
 Robinson, D.E., 567
 Robinson, D.D., 49
 Robinson, O., 564
 Robinson, R.K., 100
 Robinson, S.L., 332, 358, 374
 Roch, S.G., 19, 27, 249
 Rockmore, B.W., 61
 Rodriguez, C., 357
 Roebuck, C.M., 192
 Roehling, M.V., 136, 557
 Rogelberg, S.G., 270, 411
 Rohmert, W., 57, 58
 Roland, C.C., 329
 Romanov, K., 564
 Ronen, S., 336
 Roosevelt, F.D., 443
 Rosen, B., 492
 Rosen, C.C., 564
 Rosen, S., 403
 Rosenbaum, W.B., 357
 Rosenthal, D.B., 181
 Rosenthal, R., 330, 331
 Ross, W.R., 509
 Roth, L., 233
 Roth, P.L., 136, 142, 169, 170,
 171, 172, 179, 181, 187, 194,
 195, 196
 Rothstein, H.R., 185, 227, 391
 Rothstein, M., 187
 Rotundo, M., 95, 439
 Rouhainen, P., 328
 Rouleau, E.J., 44
 Rowe, J.S., 486
 Rowe, P.M., 138
 Rozell, D., 495
 Rozell, E.J., 182
 Rozen, S.C., 501
 Ruback, R.B., 481
 Rubenzer, S.J., 442
 Rubin, R. S., 47, 338
 Rucci, A. J., 2
 Ruddy, T.M., 495, 535
 Ruiz-Quintanilla, S.A., 463
 Ruotolo, C., 589
 Rupert, G., 126, 133
 Rusbasan, D., 263
 Russ-Eft, D.F., 307, 308

- Russell, C.J., 224
 Russell, J.T., 216
 Russell, M., 562
 Rutherford, M.A., 563, 564
 Ruzich, P., 502
 Ryan, A.M., 139, 163
 Ryan, R.M., 329, 331
 Ryan, T.J., 189
 Rynes, S.L., 38, [121](#), 196,
 214, 338
 Rytting, M., 419
- Saad, S., 227
 Saal, F.E., 284
 Saari, L.M., 286
 Saavedra, R., 242
 Sablynski, C.J., [396](#)
 Sacco, J.M., 480
 Saccuzzo, D.P., 204
 Sackett, P.R., 95, 189, 190, [194](#),
 195, 227, 233, 244, [396](#)
 Sackman, S., 522
 Sadri, G., 541
 Sagie, A., [364](#), 365
 Saks, A.M., 133, [144](#)
 Saks, M.J., 27
 Salancik, G., 336, 337, 374
 Salas, C., [2](#)
 Salas, E., 295, 301, 478,
 479, 495
 Sales, N., [24](#)
 Salgado, J., 369
 Salgado, J.F., 171, 187, [194](#),
 195, 209
 Salkind, N.J., [20](#)
 Salyards, S.D., 192
 Sanchez, [11](#), 34, [44](#), [48](#), 563
 Sanders, G.S., 486
 Sanders, R.E., 138
 Sandler, L., 331
 Santos, L., [2](#)
 Sato, T., 598
 Saunders, V., 185
 Sauser, [W.J.](#), 282
 Sawyers, R.B., [523](#)
 Scarborough, E.K., 115, 128
 Scarr, S., 583
 Schaffer, G.S., 185
 Schaubroeck, J., 518, 558
 Schein, E., 476, 522
 Scherbaum, C.A., [172](#)
 Scheu, C.R., 139
 Schindele, G., 543
 Schippmann, J.S., 10, 53, 169, [172](#),
[180](#), 187
 Schleicher, D.J., 366, 439, 441
 Schleifer, L.M., 347
 Schmidlin, A.M., 419
 Schmidt, D.S., 266
 Schmidt, D.W., 132
 Schmidt, F.L., 13, 136, 170, 171,
[172](#), 181, 182, 185, 188, 189,
[194](#), 195, 209, 211, 217, 222,
 227, 229, 233, 263, 355
 Schmidt, S., 458
 Schmidt, S.D., 10
 Schmit, M.J., 62
 Schmitt, N., 45, 136, 139, 142, [172](#),
[180](#), 181, [184](#), 185, 186, 206,
 207, 214, 480
 Schneider, J.R., 181
 Schneider, K.T., 98
 Schoenberg, A.R., 272
 Schrader, B.W., [11](#), [244](#)
 Schramm, J., 160
 Schriesheim, C.A., 451, 453
 Schroeder, D., [29](#)
 Schultz, L., 118
- Schuster, F.E., 525
 Schuster, J.R., 349
 Schuster, [M.H.](#), 352
 Schwab, D.P., 132, 281, 382
 Schweitzer, M.E., 339
 Scialfa, C., 486, 598
 Scott, D., 141
 Scott, K.D., 354, 373, 583
 Scott, W.D., [5](#), 6
 Scrivner, T. W., 277
 Scullen, S.E., 185, 249
 Sears, D.O., 27
 Seberhagen, L.W., 93
 Segal, N.L., 368
 Sego, D.I., [316](#)
 Sehgal, K. G., 45
 Seifert, C.F., 243
 Seitz, D.D., 507
 Semmer, N., 549
 Settoon, R.P., 373
 Shadish, W.R., 27
 Shaffer, D.R., 163
 Shaffer, J.A., 137, 139, [420](#)
 Shaffer, M.A., 390
 Shalley, C.E., 485
 Shankster, L.J., 270
 Shapira, Z., 281
 Shapiro, D.L., 493, 497
 Shaw, [J.M.](#), 479
 Shaw, J.B., 374
 Shaw, J.D., 394
 Shaw, K.N., [338](#), 339
 Shaw, M.E., 479
 Shea, G.P., 525
 Shea, T.M., 208
 Shell, R.L., 543
 Shen, W., 446
 Sheppard, J.A., 487
 Sherrell, D.L., 461
 Sherriton, J., [523](#)
 Shetzer, L., 133
 Shih, Y.C., 596
 Shilobod, T.L., 453
 Shim, D.M., 596
 Shinar, D., 599
 Shirom, A., 281
 Shirreffs, B.P., 509
 Shneiderman, B., 477
 Shoenfelt, E.L., 171
 Shotland, A., 321
 Shoup, R., 584
 Shultz, K.S., 23, [44](#), 45
 Sieber, J.E., 27
 Siegall, M., 351
 Silbergeld, A.F., 592
 Silva, J.M., 105
 Simmer, M.L., 191, 195
 Simoneaux, S., [17](#)
 Simons, C., 357
 Simons, R., 208
 Simonton, D.K., 442
 Singer, A.D., [364](#), 365
 Singer, B.W., 577
 Sistrunk, F., [44](#), 63
 Sitzmann, T., 310, 320
 Sivak, N., 598
 Sivanathan, N., 369, [375](#)
 Skinner, B. F., [5](#), [8](#)
 Slocum, J.W., 378
 Smith, A., 566
 Smith, B.N., 38
 Smith, C., 550, 556, 558, 588
 Smith, C. L., 489
 Smith, D.E., 258
 Smith, F.R., 243
 Smith, J.L., 595
 Smith, L., 548, 549, [551](#)
 Smith, M., 136, 412, 556
- Smith, M.L., 276
 Smith, P., 431
 Smith, P.C., 281, 282, 381, 382
 Smith, T.J., 543
 Smither, J.W., 185, 196, 243, 266,
 269
 Snell, A.F., [184](#)
 Sniderman, M.S., 543
 Snyman, J., 189
 Soderberg, L., [565](#)
 Solamon, J.M., [144](#)
 Sollie, D., [176](#)
 Sollie, W., [176](#)
 Sommer, R., 485
 Sommers, P.M., 509
 Sorra, J.S., [316](#)
 Sosnin, B., 299, 406, 408
 Sousa-Poza, A., 369
 Sousa-Poza, A.A., 369
 Sparks, C.P., 63, 185
 Spelten, E., 550
 Spies, R.A., 214, 215
 Spiros, R.K., 491
 Spock, G., 153
 Spoto, A., 340, 341
 Sprigg, C.A., 562
 Spring, B., 139
 Spsychalski, A.C., 179
 Srinivas, S., 268, 269
 Srivastava, S., 23
 Stackman, R., 133
 Stackpole, C., 422
 Stafford, E.M., 57
 Stahl, M.J., 355, [443](#)
 Stajkovic, A.D., 341, 345, 349
 Stamm, C.L., 365
 Stanley, D.J., [375](#)
 Stanley, J.C., 318
 Stanten, M., 578
 Stanton, N.A., 598
 Staples, P.J., 456
 Stathatos, P., 105
 Stauffer, J.M., 270
 Stayman, D.M., 461
 Steel, R.P., 340, 378
 Steel, P., 486, 598
 Steelman, L.A., 342, 392
 Steers, R.M., 349, 386
 Steggert, J., 139
 Steinbrenner, G., [420](#)
 Steiner, D.D., 136, 137, 196, 244
 Steingold, F.S., 106
 Stepina, L.P., 365
 Stern, J., [523](#)
 Stern, W., 6
 Sternberg, R.J., 442
 Sternburgh, A.M., 249
 Steubing, K., 256
 Stevens, L.A., 302, 425, [426](#)
 Stevens, S., 153
 Stewart, D., 310
 Stewart, G.L., 137, 484, 497
 Stewart, P.A., [358](#)
 Stewart, R., 125
 Stewart, S.M., 190
 Steyvers, F.J., 599
 Stimpson, J., 127
 Stoffey, R.W., 185
 Stokes, G.S., 183, [184](#), 185
 Stolovitch, [H.D.](#), 352
 Stolzenberg, K., 339
 Stone, D.L., 272
 Stone, N.J., 136
 Stone, R.D., 320
 Stone-Romero, E.F., 139
 Stout, S.K., 378
 Stradling, S.G., 486
 Stramler, C.S., 148
- Stringfield, P., 167, 243
 Stroud, L.R., [579](#)
 Strube, M.J., [448](#)
 Stuhlmacher, A.F., 70, 341
 Stutzman, T., [44](#), 47
 Suedfeld, P., 567
 Sullivan, J., 182
 Sullivan, K., 208
 Sulsky, L.M., 244, 258, 259, 264,
 556, 558, 588
 Sulzer, J.L., 45
 Summala, [H.](#), 599
 Summer, C.E., 476
 Summer, [H.C.](#), 266
 Summers, R.J., 133
 Sundstrom, E., 566
 Sundvik, L., [328](#)
 Surette, M.A., 26, 43, [56](#), 57,
 378, 392
 Susseles, E., 537
 Suter, J., 6
 Sutton, [H.W.](#), 412
 Sverke, M., 563
 Swan, S., 98
 Swanson, N., 543
 Swaroff, P.G., 132
 Swim, J.K., 270
 Swink, D.F., 307
 Switzer, F.S., 169, 171, [172](#), 187
 Switzer, K.C., 297
 Sylvia, R.D., 378
- Tait, M., 367, [370](#)
 Tanaka, M., 570
 Taniirala, S., 453
 Tannen, D., 417
 Tannenbaum, R.J., [44](#)
 Tannenbaum, [S.L.](#), 295,
[316](#), [321](#)
 Tasto, D.L., 549
 Taubman, P., 368
 Taylor, G.S., 133
 Taylor, [H.C.](#), 216
 Taylor, K., 585
 Taylor, K.M., 487
 Taylor, M.S., 132
 Taylor, P.J., 167, 307, 308
 Taylor, R.R., 352
 Taylor, S., [121](#), 131
 Teachout, M.S., 181
 Tedeschi, J.T., 457
 Tellegen, A., 367
 Terpstra, D.E., 182
 Terris, W., 189
 Tesarz, M., [565](#)
 Tesluk, P.E., 492
 Tesser, A., 403
 Tett, R.P., 187, [364](#), 365
 Theeuwes, J., 599
 Theorell, T., 562
 Thomas, S.C., 214
 Thomas, S.L., 509
 Thombs, D.L., 486
 Thompson, D.E., 63, 286
 Thompson, T.A., 63
 Thoresen, C.J., [364](#), 365, 392
 Thornton, G.C., 214
 Thornton, G.W., 179, 181
 Thorsteinson, T.J., 118
 Tidd, S.T., 372
 Tierney, P., 331
 Tighe, E.M., [332](#)
 Tilton, K., 167
 Tinsdale, R.S., 139, 488, 489
 Titsworth, S., 308
 Titus, L.J., 485
 Tochihara, Y., 570
 Tolman, C.W., 485

- Tomarelli, M., 163
 Too, L., 422
 Topolnytsky, L., [375](#)
 Torsvall, L., 549
 Toth, C.S., [150](#), 183
 Totterdell, P., 543, 549, 550
 Town, J. P., 566
 Tracey, J.B., [316](#)
 Trabiotis, C., 567
 Traube, E.C., 598
 Traver, H., 321
 Travolta, J., 371
 Trenn, K., 591
 Trevino, L.K., 355
 Triana, M.C., 167
 Trice, E., 124
 Triplett, N., 484
 Tross, S., [44](#)
 Troxtel, D.D., [144](#)
 Truman, H.S., [443](#)
 Truxillo, D.M., 45, 192
 Tsai, A., 167
 Tubbs, M.E., 340, 353
 Tubré, T.C., [17](#), 365
 Tuckman, B., 495
 Tulgan, B., 351
 Turban, D.B., 137
 Turner, J.T., 589, 591
 Turner, M.L., 598
 Turner, N., 369, [375](#)
 Turnley, W.H., 562
 Twomey, D.P., 94
 Tyler, K., 77, 130, 431, 576, 596
 Tyler, P., 171
 Tysinger, A., 433
 Tziner, A., 286
- Uggerslev, K.L., [121](#), 258
 Uhl-Bien, M., 453
 Ulrich, E., 549
 Unckless, A.L., 439
 Urbina, S., 205
 Useem, M., 525
- Valacich, J.S., 403, 481, 483
 Valentino, K.E., 445
 Vallerand, R.J., 331
 Van De Water T.J., 6
 van Engen, M.L., [443](#)
 Van Iddekinge, C.H., 137
 Van Poucke, D., 507
 Van Slyke, E.J., [523](#), 525, 526
 Vanerstoep, S.W., 480
 Varma, A., 269, 453
 Vasey, J., [44](#), 45
 Vasilopoulos, N. L., 45
 Vazire, S., 23
 Vecchio, R.P., 453
 Veglahn, P.A., 193
 Veiga, J.F., [88](#)
 Veres, J.G., 45, 136
 Verhaegen, P., 549, 550
 Verhage, J., 450
- Verley, J., [7](#)
 Vernon, H.M., 570
 Vidacek, S., 548
 Vidmar, N., 481
 Vincent, C., 43
 Vinchur, A.J., 6, [172](#), 187
 Vines, L.S., 536
 Viswesvaran, C., [44](#), 189, 196, 209,
 263, 264, 266, [364](#), 365, 368,
 369, 563
 Viteles, M., [5](#)
 Vitell, S.J., 522, [523](#)
 Vroom, V., 353, [455](#), 527, 528,
 529, 530
- Waclawski, J., 270
 Wageman, R., 445, 447
 Wagner, J.A., 378
 Wagner, R.F., 45
 Wagner, R.J., 329
 Wagner, S.H., 368
 Wagner, T.L., 389
 Walker, M., 584
 Wall, H.J., 70
 Wall, L.C., 422
 Walster, E., 461
 Walter, C.S., 261, 269
 Walters, A.E., 70
 Walton, S., 460
 Wanberg, C.R., 519, 520
 Wanek, J.E., 189
 Wang, M.J., 45, 596
 Wang, Y.T., 596
 Wanous, J.P., 132, 371
 Ward, E.A., 458
 Warr, P., 6
 Warr, P.B., 57, 411
 Warwick, D.P., 543
 Watanabe, S., [370](#)
 Watson, J., 6
 Watson, J., [516](#)
 Watson-El, K., 2
 Watt, J.D., 366
 Waung, M., 197, 198, 272
 Wayne, S.J., 372, 491
 Webber, R.A., 476
 Webber, S.S., 494
 Weber, C.L., 38
 Weber, Y., 522, [523](#)
 Webster, E., 6
 Wechsler, B., 386
 Wedderburn, A.A., 549
 Weekley, J.A., 142, 207
 Weingart, L.R., 498
 Weins, A.N., 167
 Weinstein, N., [565](#)
 Weinstein, N.D., 567
 Weisberg, E., 567
 Weiss, H.M., 374, 381
 Weitz, J., 138
 Welbourne, T.M., 352
 Welch, J., 249
 Wells, S.J., 404, 585
- Welsh, D.H., 347
 Werbel, J.D., 245
 Werner, J.M., 35, 256
 Wernimont, P.F., [184](#)
 Wernli, S., [60](#)
 Wesley, S., [44](#)
 Wesolowski, M., 38
 Wesson, M.J., 339, [375](#)
 West, S.G., 244
 Westley, B., [516](#)
 Wexley, K.N., 138, 227, 270, 285,
 314
 Whelchel, B.D., 179
 Whetzel, D.L., 136, 196
 Whitbred, R.C., 374
 Whitcomb, A.J., 392
 White, C.S., 163
 White, K.D., 351
 White, L.A., 269
 Whiting, J.J., 259
 Whitney, D., 136
 Widgery, R., 422
 Widmeyer, W.N., 479
 Wiechmann, D., [172](#)
 Wieland, C., 509
 Wiemann, S., 190
 Wiesner, W.H., 133, 142
 Wild, C., 520
 Wilk, D., 118
 Wilkinson, L., 458
 Wilkinson, R.T., 550
 Williams, C.R., 27
 Williams, F., 2, 148, 161,
 166, 195
 Williams, L., 145
 Williams, J.R., 244, 342, 365
 Williams, K., 487
 Williams, K.D., 462
 Williams, L., 419
 Williams, P.F., [523](#)
 Williams, R., 120
 Williamson, A.M., 543
 Williamson, L.G., 136
 Willihnganz, M.A., [144](#)
 Willis, C.E., 268
 Willis, R.P., [316](#)
 Willis, S.C., 120
 Willness, C. R., 486, 598
 Wilmot, W.W., 502
 Wilson, A., [44](#)
 Wilson, D. S., 483, [490](#)
 Wilson, D.W., 570
 Wilson, E.J., 461
 Wilson, M.A., [52](#), 63
 Wilson, R., 476
 Wilson, W., 310, [443](#)
 Wimbush, J.C., 189
 Wing, J.F., 571
 Winters, J.J., 479
 Wirtz, D., 14
 Wiseman, R.M., 352
 Wisner, R., 310
 Witt, L.A., 241
- Witvliet, C., 191
 Woehr, D.J., 143, 256, 365, 441
 Wofford, J.C., 452
 Wolf, P.P., 247
 Wolinsky, J., 549
 Wolke, M., 389, 392
 Wood, H.G., 278
 Wood, J., 573
 Wood, J.M., 188
 Wood, R., 2
 Woodward, N. H., 89, 126,
 130, 583
 Wooten, W., 42, 45
 Worth, C., 351
 Wright, J.A., 542
 Wrzesniewski, A., 43
 Wulff, C., 118
 Wyatt, S., 549
 Wynes, M., 485
- Yamazaki, S., 570
 Yammarino, F.J., 453
 Yang, L.Q., 563
 Yetton, P.W., [455](#), 527, 528, 529,
 530
 Yoon, K., 483
 Yoshida, K., 570
 Young, M. S., 598
 Youngjohn, R.M., 441
 Yousef, R., 475
 Yukl, G.A., 138, 243, 449, 454, 459
 Yusko, K.P., [172](#)
- Zaccaro, S.J., 495
 Zajac, D.M., 365
 Zajack, M., 440, 442
 Zajonc, R.B., 485, 486
 Zapf, D., 367
 Zedeck, S., 233
 Zeidner, R., 408
 Zeitlin, L. R., 567
 Zellinger, P.M., 256
 Zemke, R., 299, 301, 378
 Zenger, J.H., 496
 Zetik, D.C., 340
 Zhang, Z., 439
 Zhao, H., 372
 Zhou, J., 341
 Zickar, M.J., [17](#)
 Zigarmi, D., 452
 Zigarmi, P., 452
 Zillman, D., 461
 Zimmerman, R.D., 167, 320, 365,
 369, 372, 395, 563
 Zinda, M., 43, 480
 Zingheim, P.K., 349
 Zink, D., [88](#), 164
 Zlotnick, S., 456
 Zottoli, M.A., 132
 Zuber, A., 321
 Zucchelli, L., 307
 Zweig, D.I., 143
 Zweigenhaft, R.L., 423

- A**
 Abandonar, 504
 Abercrombie & Fitch, 79
 Abogado del diablo, 488
Abramson vs. William, Patterson College of New Jersey, 83
 Absentismo
 correlaciones, 365, 369
 estrés, 575
 reducción, 388-393
 tasas, 387
 Absentismo en Chile, 387
 Absentismo en España, 387
 satisfacción laboral, [370](#)
 Absentismo en Francia, 387
 capacitación policial, 315
 despido de empleados, 273
 satisfacción laboral, [370](#)
 Absentismo en Irlanda, 387
 Absentismo en Noruega, 387
 Absentismo en Polonia, 387
 Absentismo en Reino Unido, 387
 clases protegidas, 82
 días de vacaciones, 586
 horarios flexibles, 544
 satisfacción laboral, [370](#)
 violencia en el lugar de trabajo, 588
 Absentismo en Suecia, 387
 Absentismo y reconocimiento, 389
 Abuso de alcohol y drogas, 576
 Acción afirmativa, 99-105
 consecuencias de, 106
 estrategias, 99-100
 legalidad de, 101-105
 razones para, 100-101
 Aceptación del cambio por parte del empleado, [516-519](#)
Adams vs. North Little Rock Police Department, 89
 Adaptación, 517
 Adaptación al empleo, 372
Adarand vs. Pena, [104](#)
 Adelfia, 517
 Adiestramiento, 312-313
 Administración del cambio
 aceptación del cambio, [516-519](#)
 cacería de vacas sagradas, 514-515
 cultura organizacional, 522-527
 enfrentar el cambio, 521
 implementación del cambio, 519-527
 persona a la que se está cambiando, 519
 Administración del tiempo, 581
 Administración por excepción, 458
 Adventistas del séptimo día, [84](#)
 AET, 57-58
 competencias, 53-54
 realización, 47-52
 Afilación, 449
 Afilación política, 90
 Afirmaciones Barnum, 214
 Aflac Insurance, 583
 Agencias de empleo, 123
 Agencias de empleo públicas, 124
 Agentes de cambio, 519
 Agradable o simpático, 446
 Agrupamiento en bandas (banding), 232
 Aislados, 412
 Aislamiento, 480
 Ajuste del líder (Leader Match), [448](#)
 Ajuste organizacional, 372
 Ajuste persona-organización, 371, 395, 563
 Ala de los bombarderos, 475
Albemarle vs. Moody, [36](#)
 Alianza para el desarrollo y crecimiento de los empleados, 537
Allen vs. City of Marietta, 106
 Allstate Insurance, 126, 128
 Alpine Banks, 126
 Aluminio Kaiser, 377
 Ambigüedad de roles, 562
 Ambigüedad jurisdiccional, 500
 Amenazas, 462
 American Cyanamid, 314
 American Express, 130
 American Red Cross, 306
Ammons vs. Aramark, [88](#)
 Ampliación del trabajo, 376
 Amplitud restringida, 211
 Análisis de correlación, [28-29](#)
 Análisis de la persona, 291-293
 Análisis de puesto, 34-64, 114
 Análisis de puesto funcional, [56-57](#)
 entrevistas, [36](#)
 importancia de, 34-36
 Análisis de puesto y nivel de educación, 45
 Análisis de puesto y raza, 45
 como una clase protegida, 82
 diferencias en las puntuaciones de prueba, 196
 y estrés, 558
 Análisis de rasgos (TTA), 61
 Análisis de tareas, 51, 290
 Análisis funcional de puesto (FJA), [56](#)
 Análisis organizacional, 289
 Analistas del cambio, 519
 Analizador de estrés de voz, 189
 Angus Barn Restaurant, 348
 Anticipación, 573
 Antigüedad, 221
 Anuario de mediciones mentales (MMY), 214
 Anuncios laborales, 120
 Anuncios para solicitar CV, 115, 119
 Apariencia del entrevistado, 139
 Aplicación de la capacitación, 322
 Aplicación de pruebas por computadora, 215
 Apoyo emocional, 477
 Applebee's neighborhood Bar and Grill, 83, 312
 Aprendizaje del empleado, 321
 Arbitraje, 77, 509
 Arbitraje no vinculante, 77
 Arbitraje obligatorio, 77
 Arby's, [121](#), [122](#)
 Argumentos bilaterales, 462
 Argumentos unilaterales, 462
 Army Alpha, 6
 Army Beta, 6
 Arraigo, [396](#)
 Artefactos, 422
 Artefactos de comunicación, 422-423
 comunicación ascendente, 402-406
 comunicación de negocios, 408-411
 comunicación descendente, 406-408
 comunicación informal, 412-513
 comunicación interpersonal, 414-429
 comunicación no verbal, 418-421
 escritura, 430-433
 escucha, 425-429
 legibilidad, 431-433
 paralenguaje, 421
 sobrecarga, 423-425
 uso de espacio, [420-421](#)
 Arthur Anderson, 517
 Asesoría emocional, 539
 Asesoría financiera, 539
 Asignación, 475
 Asignaciones al azar, 27
 Asimilación, 266
 Asimilar, 424
 Asistencia o ayuda, 252, 478
 Asociados temporales, 124
 AstraZeneca, 585
 AT&T, 115
 Atractivo, 461
 Atuendo religioso, 86
 Audiencia, 304
 Autoeficacia, 329
 Autoempoderamiento, autofacultamiento (autoempowerment), [579](#)
 Autoestima, [328-331](#)
 Autoestima crónica, 329
 Autoestima influenciada socialmente, 329
 Autoestima situacional, 329
 Autoevaluación, 244
 Autoevaluaciones clave, 368-369
 Autorregulación, 342, 343
B
 Bahía de Guantánamo, 476
 Banc One, 583
 Banda flexible, 544
 Bandera confederada, 100
 Bank of America, 126
Barnes vs. City of Cincinnati, 83
 Barreras de comunicación, 500
 Bay of Pigs, 488
Bibby vs. Coca-Cola, 96
 Biodata (datos biográficos), [184-186](#)
Bishop vs. District of Columbia, [104](#)
 Bismarck, Dakota del Norte, 351
 Bitácora de incidentes críticos, 259
Black Firefighters vs. City of Dallas, [104](#)
 Blogging y reclutamiento, 129
 Blogs y capacitación, 310
 Boletín informativo, 408
 Bono económico, 388
Bridgeport Guardians vs. City of Bridgeport, 233
 Brigada, 494
 Bristol-Myers Squibb, 583
Broderick vs. Ruder, 83
Brundy vs. Jackson, 83
 Bubba Gump Shrimp Company, 397
 Bugaboo Creek Restaurants, 321
 Burger King, [121](#)
Burlington Industries vs. Ellerth, 96
Burnley vs. Railway, 106
 "Burnout" o síndrome del quemado, 575
 Butt Grocery Company, 309

- Buzón anónimo, 116, 119
 Buzón de quejas, [404](#)
 Buzón de sugerencias, [404](#)
- C**
- C. Rinker Paving, 118
 Cabela's, [121](#)
 Cacería de vacas sagradas, 514-515
 Cadena de grupo, 412
 Cadena de probabilidad, 412
 Cadena de racimo, 412
 Cadena de un eslabón, 412
 Caesar's Casino, 90
Calef vs. Gillette Company, [88](#)
 Calidad de trabajo, 251
 Calificación de colegas, 242
 Calificaciones de la evaluación del desempeño, 291
California Federal Saving vs. Guerra, 89
 Cambio evolutivo, 517
 Cambio revolucionario, 517
 Camp Dresser and McKee, [494](#)
 Canales de comunicación, 403, 418
 Cantidad de trabajo, 250
 Capacidad, 53
 Capacidad cognoscitiva y satisfacción de trabajo, 369
 pruebas de capacidades cognoscitivas, 171-172
 y liderazgo, 439-440, 442, 446
 Capacidad para nadar, 93
 Capacidad perceptual, [172](#)
 Capacidad psicomotriz, [172](#)
 Capacidades específicas de liderazgo, 453-454
 Capacidades subordinadas, 451-453
 Capacitación, 287-324
 análisis de necesidades, 288-293
 aprendizaje a distancia, 308-310
 aprendizajes, [312-313](#)
 capacitación en el aula, 298-308
 capacitación en el puesto, 310-315
coaching, 313-314
 desempeño de rol, 306-307
 e-learning, 309-310
 estudios de caso, [305](#)
 evaluación de la efectividad de la capacitación, 318-322
 habilidades de presentación, 301-304
 mentor, 314
 mentoring, 314-315
 modelamiento conductual, 307-308
 motivación a los empleados, 293-297
 rompehielos, 302-303
 rotación de puestos, [312](#)
 simulación, 306
 transferencia de capacitación, 296-297, 315-316
 Capacitación basada en la computadora, 309
 Capacitación cruzada, [312](#)
 Capacitación de marco de referencia, 258
 Capacitación por incentivos, 295
 Capacitación y establecimiento de objetivo, 293
 Capacitación y modelamiento, 310-311
 Captain D's Seafood, 309
 Cárceles de máxima seguridad, 476
 Carisma, 459
 Carl's Jr., [121](#)
 Carlson Restaurants, [551](#)
 Cartas de presentación, 146-148
 Cartas de recomendación, [158](#)
 Casino de la estación central de Colorado, [84](#)
 Caso real, [305](#)
 Castigo, 355-356
 Caston vs. Trigon, [88](#)
 Cateo de oficina y casillero, 107
 Centro de administración de la corte superior, 350
 Centros de evaluación, 179-181
 Cerraduras Medeco, 294
Chance vs. Board of Examiners, [36](#)
 Chi-Chi's Mexican Restaurant, 348
Chicago Firefighters Union vs. City of Chicago, 233
 Chick-fil-A, 347, 349
 Chismes, 413
Christopher Lack vs. Wal-Mart, 95
Circuit City Stores vs. Adams, 77, 509
 Círculos de calidad, 378
 Cisco, 583
City of Richmond vs. Croson, 102
 Claim Jumper Restaurants, 321, 469
 Clarificadoras, 140
Clark County School District vs. Breeden, 95
 Clases protegidas, [80-82](#)
 Clasificación de trabajo, 35
 Clasificaciones de supervisión, 242
 Clasificaciones subordinadas, 243
 Cláusula de protección de igualdad, 82
 Cláusulas de buena fe, 274
 Claves no verbales, 139, 418-420
 Clima organizacional, 448-451
Cloutier vs. Costco Wholesale, 86
 Coacción, 485
Coaching, 313-314
 Coca-Cola, 78
 Coeficiente alfa, 208
 Coeficiente de correlación, 25
 Coeficiente de validez, 161
 Cohesión grupal, 478-483
 Color, 83
 Comidas, 585
 Comisión para la Oportunidad de Empleo Igualitario (EEOC), [76](#), 78
 Comités de revisión institucional, [20](#)
 Compañías de búsqueda ejecutiva, 123
 Comparación, 486
 Comparaciones de pares, [248](#)
 Compensación directa, [68](#)
 Compensación por salud, 388
 Competencia por los recursos, 499
 Competencias laborales, 35
 Comportamiento cívico organizacional, 397
 Comportamientos inusuales, 260
 Compradores secretos, 243
 Compromiso
 ajuste, 372
 correlaciones, 365, 372, [375](#), 385-386
 definiciones, 366-367
 justicia organizacional, [375](#)
 Compromiso afectivo, 366
 Compromiso de continuidad, 366
 Comunicación de negocios, 408-411
 Comunicación descendente, 406-408
 Comunicación en serie, 402
 Comunicación informal, 412-413
 Comunicación interpersonal, 414-425
 Concentra Corporation, 130
 Condado de Roanote Virginia, [68](#)
 Condicionamiento operante, 343
 Conductas contraproducentes y satisfacción laboral, [396](#)
 correlaciones, 365, 369
 Conferencia SME, [48](#)
 Confiabilidad, 204-209
 confiabilidad de pruebas, 209
 del calificador, 208
 formas alternas, 205-207
 interna, 207-208
 marcadores, 208
 test-retest, 204-205
 Confiabilidad de formas equivalentes, 205
 Confiabilidad del calificador, 208, 266
 Confiabilidad entre evaluadores, 208
 Confiabilidad interna, 207
 Confiabilidad test-retest, 204
 Conflicto, 497-509
 causas, 50, 499-502
 definición, 497-498
 estilos de, [502-507](#)
 personas difíciles, 501-[502](#)
 resolución de, 507-509
 tipos de, 499-500
 Conflicto de roles, 561
 Conflicto disfuncional, 498
 Conflicto funcional, 498
 Conflicto grupo-grupo, 499
 Conflicto individuo-grupo, 499
 Conflicto interpersonal en la escala de trabajo, 587
 Conflicto interpersonal, 499
Connelly vs. Newman, 106
 Conocimiento, 53
 Consejos escolares para entrar, [12](#)
 Consentimiento informado, [19](#)
 Consideración individual, [20](#)
 consistencia afectiva-cognoscitiva, [364](#)
 Consistencia interna, 207
 Consolidated Freightways, 95
 Contaminación, 254
 Contrabalanceo, [20](#)
 Contratación negligente, 160
 Contratos de empleo, 274
 Contratos gubernamentales, 101
 Contratos implícitos, 274
 Contratos psicológicos, 372
Copeland vs. Philadelphia, 106
 Corporación Lost Arrow, 583
 Correlaciones con el trabajo, 365, 369
 Correlaciones de ciudadanía organizacional, 365, 369
 Correlaciones de compromiso organizacional, 365, 372, [375](#)
 ajuste, 372
 definiciones, 366-367
 justicia organizacional, [375](#)
 medición del compromiso, 385-386
 Correlaciones de retardos, 365
 Correlaciones de rotación, 365, 369
 costo de, 393
 reducción, 394-395

- Correlaciones de satisfacción trabajo, 365, 369
- Correlaciones del desempeño, 365, 369
- Correo de voz, [409-410](#)
- Correo electrónico, [409-410](#)
- Costo por solicitante, 132
- Costo por solicitante calificado, 132
- Costos de cuidado médico, 576
- Crawford vs. Medina General Hospital*, 95
- Credibilidad, 461
- Creencias y conflicto, 500
- Criterio, 210
- Cromatografía en capa fina, 193
- Cronotipos, [551](#)
- Cuarta enmienda, 105
- Cuasi-experimento, 21
- Cub Foods, 131
- Cuestionario de análisis de puestos (PAQ), 54-56
- análisis de rasgos fundamentales, 61
- análisis de tarea, 50-52
- analista laboral, [48](#)
- preparación para, 42-47
- Cuestionario de compromiso organizacional, 386
- Cuestionario de elementos de trabajo (JET), [56](#)
- Cuestionario de la descripción del comportamiento del líder (LBDQ), 444
- Cuestionario de los componentes del puesto (JCI), 57, 58
- Cuestionario de opinión de liderazgo (LOQ), 444
- Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ), 381, 383
- Cuestionarios de interés, 309
- Cuidado de personas mayores, 584-585
- Cuidado infantil, 581, 582
- Cultura organizacional, 522-527
- Cultura y liderazgo, 462-465
- Curriculum, 148-153
- características del curriculum vitae eficaz, 149
- currículum fraudulento, [158-159](#)
- representaciones de, 148-149
- tipos, 149-153
- Curriculum funcional, [150](#)
- Curriculum psicológico, [150-151](#)
- D**
- Dachman vs. Sálala*, [84](#)
- Daimler Chrysler, 314
- Datos de absentismo en Bélgica, 387
- políticas para licencia familiar, 99
- Decisiones de contratación, 228-233
- calificaciones aprobatorias, 230-232
- enfoque compensatorio, 229
- enfoque de dificultad múltiple, 232
- niveles, 232-233
- orden decreciente no ajustado, 229
- regla de tres, 229-230
- Decreto de consentimiento, 101
- Defectos de los líderes, 460
- Defensa, 517
- Deficiencias cognoscitivas, 446
- Denny's, 130
- Departamento de policía de Chicago, 130
- Departamento de policía de Hackensack NJ, 130
- Departamento de policía de Los Ángeles, 479
- Derechos de preferencia a los veteranos, 94
- Descalificadoras, 141
- Descripción de puestos, [36-42](#)
- Desempeño contextual, 246
- Desempeño de roles, 306-307, 323-324
- Desempeño de un líder, 441-447
- Destreza de trabajo, 43
- Desviación estándar de rendimiento en dólares, 203
- Detectives de referencias, 164
- Determinadores de nivel de capacidad, 141
- Detroit Police Officers vs. Coleman Young*, 105
- Días de culto, [84](#)
- Días de vacaciones en Canadá, 586
- Díaz vs. Pan American Airways*, 83, 90
- Diccionario de títulos ocupacionales (DOT), 58
- Dierbergs, 348
- Dieta, 578
- Difamación, 163
- Diferenciación, 460
- Diferenciación de poder, 491
- Digital Corporation, 584
- Dimensiones de desempeño basado en competencias, 246
- Dimensiones de desempeño centradas en la tarea, 246
- Dimensiones de desempeño enfocadas en el objetivo, 246
- Dimensiones de personalidad "los cinco grandes", 187
- Dimensiones del desempeño enfocado en las características, 245
- DiPompo vs. West Point*, [88](#)
- Directorios GTE, 493
- Disciplina por inasistencia, 390
- Disciplina progresiva, 275
- Discrepancia del mensaje, 462
- Discriminación y apariencia física, 91
- Discusión grupal sin líder, 166, [180](#)
- Diseño de cuatro grupos de Solomon, 319
- Diseño de las oficinas, 411
- Diseño de producto, 596
- Diseño del puesto, 35
- Disertación, 11
- Disposición del seguidor, 452
- Disputa, [508](#)
- Distancia social, 492
- Distractor, 486
- Distrés (estrés malo o negativo), [557](#)
- Distribución de escritorios abierta, 422
- Distribución de escritorios cerrada, 422
- División de ejes pesados de Dana Spicer, 352
- Dodaro vs. Village of Glendale Heights*, 98
- Dominancia individual, 487
- Domino's Pizza, [121-122](#)
- E**
- E-learning, 309
- Eastman Chemical Company, 537
- Echostar Communications, [88](#)
- Ecuador HR, 71
- EDS, [312](#)
- Educación, 169
- Educational Testing Service (ETS), 520
- Efecto "bobo", 487
- Efecto de recencia, 267
- Efecto Galatea, 329
- Efecto Golem, 330
- Efecto Hawthorne, [Z](#)
- Efecto MUM, 403
- Efecto primario, 137, [150-151](#), 260
- currículum, [150-152](#)
- entrevistas, 137
- valoración del desempeño, 260
- Efecto Pygmalión, 330
- Efectos de correspondencia, 475
- Efectos de la audiencia, 485
- Eficacia del sistema 597-598
- Eficacia humana en aumento en los negocios, [6](#)
- Ejercicio, 577
- Ejercicio de elección de trabajo (Job Choice Exercise, JCE), 443
- Ejercicios de simulación, 306
- 7-Eleven, 124
- Eliminación, 517
- Empleados temporales, 536
- Empowerment,
- Empoderamiento o facultamiento, 527-535
- consecuencias del, 535
- factores para tomar la decisión de, 527-530
- gráficas de, 534
- modelo Vroom-Yetton, 527-530
- niveles de participación del empleado, 530-535
- Encuesta de actitudes, 403
- Encuesta de análisis de puesto de Fleishman, 61
- Encuesta de análisis de puesto de Fleishman (F-JAS), 61
- Encuesta de diagnóstico del puesto, 377
- Encuestas, 22-25
- Encuestas de salario, 67
- Encuestas y capacitación, 292
- Enfoque compensatorio para contratar, 229
- Enfoque correcto y erróneo, 142
- Enfoque de apoyo, 452
- Enfoque de archivo para biodata, 182
- Enfoque de aspectos clave, 131
- Enfoque de coaching, 452
- Enfoque de delegación, 452
- Enfoque de dificultad múltiple, 231
- Enfoque de respuesta típica, 143
- Enfoque del cuestionario para biodata, 182
- Enfoque directivo, 452
- Engaño en la prueba de drogas, 106
- aspectos legales, 106-107
- métodos de prueba, 192-193
- Enmienda décimo cuarta, 82
- Enmiendas de la Ley de Estadounidenses con Discapacidades, 87
- Enriquecimiento del puesto, 376
- Enron, 517, 536
- Entradas, 356
- Entrevista de efecto de contraste, 138
- Entrevista estructurada, 135
- Entrevistas, [134-146](#)
- consejos de los solicitantes, [144-146](#)
- creación de entrevistas estructuradas, 139-143
- problemas con entrevistas no estructuradas, 136-139
- realización de entrevistas estructuradas, 143-144
- tipos, [134-135](#)

- ventajas de entrevistas estructuradas, 135-136
- Entrevistas cara a cara, 135
- Entrevistas de descripción de patrón conductual (PBDI), 141
- Entrevistas de regreso, 135
- Entrevistas de salida, [404](#)
- Entrevistas en serie, 135
- Entrevistas escritas, 135
- Entrevistas grupales, 135
- Entrevistas no estructuradas, 135
- Entrevistas panel, 135
- Entrevistas telefónicas, 135
- Entrevistas uno a uno, 135
- Equilibrio puntuado, 495
- Equipos
 - desarrollo de equipos, 495
 - equipos de trabajo, 491-492
 - problemas de equipo, 495-497
 - tipos de, 492
- Equipos autodirigidos, 378
- Equipos por proyecto, [494](#)
- Equipos de trabajo, 493
- Equipos gerenciales, [494](#)
- Equipos interfuncionales, [494](#)
- Equipos paralelos, [494](#)
- Equipos virtuales, 402
- Error de atribución
 - fundamental, 272
- Error de rigurosidad o severidad, 263
- Error de tendencia central, 263
- Error estándar, 232
- Error y comunicación, 424
- Errores, 251
- Errores de distribución, 263
- Errores de halo, 263
- Errores de proximidad, 264
- Errores por indulgencia, 263
- Escala de calificación referida a conductas, 281-282
- Escala de caras, 381
- Escala de compromiso organizacional, 386
- Escala de observación conductual, 285-286
- Escala de restricción organizacional, 587
- Escala de satisfacción laboral Nagy, 383
- Escala del compañero de trabajo menos preferido (LCP), 447
- Escala del puesto en general, 382
- Escala gráfica, 252
- Escalas de elección forzada, 239, 282-284
- Escalas de estándar-mixto, 284-285
- Escape, 425
- Escod Industries, 130
- Escucha disconforme, 427
- Escucha empática, 427
- Escucha estilística, [426](#)
- Escucha incluyente, [426](#)
- Escucha placentera, [426](#)
- Escucha técnica, 427
- Espacio y comunicación, [420-421](#)
- Especificaciones de puestos, 39
- Estabilidad, 480
- Estabilidad de forma, 205
- Estabilidad del ítem o reactivo, 207
- Estabilidad temporal, 204
- Estado civil, 91
- Estado emocional, 268
- Estatus de veteranos de Vietnam, 89
- Estilo acomodaticio, 504
- Estilo coercitivo en un clima de crisis, 450
- Estilo colaborativo, 506
- Estilo comprometido, 506
- Estilo de afiliación en un clima de ansiedad, 449
- Estilo de evitación, [502](#)
- Estilo informativo en un clima de ignorancia, 448
- Estilo de posición en un clima de inestabilidad, 449
- Estilo impositivo, [516](#)
- Estilo instrumental, 451
- Estilo magnético en un clima de frustración, 449
- Estilo orientado al logro, 451
- Estilo participativo, 451
- Estilo solidario, 451
- Estilo táctico en un clima de desorganización, 450
- Estimulación intelectual, 459
- Estrategia autocrática I, 530
- Estrategia autocrática II, 530
- Estrategia consultiva I, 530
- Estrategia consultiva II, 530
- Estrategia de grupo I, 530
- Estrés
 - ajuste organizacional, 563
 - ambigüedad del rol, 573
 - anticipación, 573
 - conflicto de roles, 561-565
 - correlaciones con, 563
 - definiciones, 556-557
 - estrés residual, 573
 - estresores personales, 559-561
 - frustración menor, 572-573
 - intervenciones organizacionales, 580-587
 - manejo del estrés, 576-580
 - medición del estrés, 587-588
 - personalidad tipo A, 558
 - políticas organizacionales, 564
 - ruido, 564-568
 - sobrecarga del rol, 562
 - temperatura, 568-572
- Estrés residual, 573
- Estrés y absentismo, [391](#)
- Estrés y resultados de desempeño, 268
- Estresores, 556
- Estructura de comunicación, [483-484](#)
 - definición de grupo, 474-475
 - desempeño grupal, 488-489
 - dominancia individual, 487-488
 - estatus grupal, 482
 - capacidad y confianza grupales, [483](#)
 - homogeneidad grupal, 479-480
 - pensamiento grupal, 488
 - pereza social, 487
 - personalidad de los miembros del grupo, [483](#)
 - presencia de otros, 484-487
 - razones para unirse a grupos, 475-478
 - roles grupales, 484
 - tamaño del grupo, 481
- Estructura de iniciativa, 444
- Estructuración de la tarea, 447
- Estudio de caso, [305](#)
- Estudios de la Universidad de Ohio, 443
- Estudios Hawthorne, [2](#)
- Etapa de aceptación, [539](#)
- Etapa de agitación, 495
- Etapa de ajuste, 495
- Etapa de ejecución, 495
- Etapa de enojo, [539](#)
- Etapa de formación, 495
- Etapa de negación, [539](#)
- Etapa de temor, [539](#)
- Étapas de cambio, [516-517](#)
- Ethridge vs. State of Alabama*, 89
- Ética, 30-31
- Eustrés (estrés positivo), 556
- Evaluación de 360 grados, 241
- Evaluación y orientación sobre la trayectoria profesional, [539](#)
- Evaluación de desempeño en China, 244
- Evaluación de desempeño en Hong Kong, 244
- Evaluación de puesto, 35, [64-71](#)
 - definición, [64](#)
 - equidad de raza y sexo, 69-71
 - equidad externa, 66-69
 - equidad interna, 65-66
- Evaluación del afecto y rendimiento, 269
- Evaluación del cliente, 243
- Evaluación del desempeño de efecto de contraste, 265
- Evaluación del desempeño en Corea, 244
- satisfacción laboral, [370](#)
- Evaluación del desempeño en Singapur, 244
- Evaluación del desempeño en Taiwán, 244
- Evaluación del desempeño y sesgo racial, 269
- Evaluación del desempeño, 237-286
- Evaluación del desempeño, 237-286
 - capacitación del evaluador, 258-259
 - clasificaciones de desempeño, 252-255
 - clasificando el desempeño, 263-270
 - desempeño contextual, 246-247
 - despido de empleados, 273-277
 - enfoque de la evaluación, 245-247
 - entrevista de revisión de la evaluación, 270-272
 - errores del evaluador, 260, 263-268
 - escalas de categorías estándar-mixto, 284-285
 - escalas de clasificación de elección forzada, 282-284
 - escalas de clasificación según el comportamiento, 281-282
 - escalas de observación conductual, 285-286
 - evaluación de métodos, 255-258
 - limitaciones culturales, 240-241
 - mediciones objetivas, 250-252
 - métodos de comparación de empleados, 247-250
 - observación del desempeño, 259-261
 - razones para, 239-240
 - realimentación de múltiples fuentes, 241-245
 - temas legales, 256, 273-276
- Evaporación, 568
- Everett vs. Napper*, 106
- Exámenes psicológicos, 193
- Expectativas, 353
- Experimento, [20](#)
- Expertise, 461
- Expertos en la materia (SME), 47

Factores de higiene, 337
 Factores humanos, 5, 595-601
 Fairfield Toyota, 95
 Falta de capacitación, 445
 Falta de relación con el trabajo, 137
 Fannie Mae, 585
Faragher vs. City of Boca Raton, 96
 FedEx, 295, 309
Feliciano vs. Cleveland, 106
 Feng shui, 422
 Ferias de empleo, 129
 Ferias de empleo virtuales, 122
 FH Company, 118
 Filtro, 425
 First Union Bank, 130
 Foldcraft, 353
Forbes vs. ABM Industries, 83
 Formas de requisitos de puestos relacionados con la personalidad (PPRF), 62
 Fórmula de Kuder-Richardson 20(K-R20), 207
 Fórmula de Spearman-Brown, 207
 Fórmula de utilidad, 221-224
 Fórmula de utilidad Brogden-Cronbach-Gleser, 221-224
 Frecuencia, 232-233
 Freddie Mac, 585
Frederick vs. Sprint, 96, 97
 Frustración menor, 572
 Fuerza laboral calificada, 102

G
 Ganancias en planes de riesgo, 349
 Ganar a toda costa, 504
Gardner vs. Loomis Armored, Inc., 279
Garrison vs. Justice, 106
 GATX Capitol, 312
 Gaylord Palms, 130
 Genecor, 478
 Generabilidad, 19
 General Electric, 305
 General Foods, 295
 General Motors, 533
 Generalización de validez (VG), 211
 Género y análisis de puesto, 45
 aislamiento de género, 94
 diferencias en la comunicación, 417
 diferencias en las puntuaciones de prueba, 196
 pioneros de género, 94
 y estrés, 558
 y liderazgo, 441, 443
Gentry vs. Export Packaging, 97
Geraldine Fuhr vs. School District of Hazel Park, MI, 90
 Goldkist, 595
 Google, 161

Government Employees vs. Dole, 106
 GPA, 169
 Grado salarial, 39
 Graduate Record Exam, 11
 Gráfica de empoderamiento, 534
 Gráficos analíticos, 585
 Grafología, 191
Gratz vs. Bollinger, 104
 Grid gerencial (GG), 443
 Griego ortodoxo, 84
Griggs vs. Duke Power, 36, 93
 Grupo control, 319
 Grupo experimental, 21
 Grupo heterogéneo, 479
 Grupo homogéneo, 479
 Grupo interactivo, 488
 Grupo interno, 453
 Grupo nominal, 488
 Grupo pequeño, 474
 Grupos de apoyo, 579
 Grupos de asesoría de sistemas integrados, 124
 Grupos de criterio, 183
 Grupos focales, 404
 Grupos ligeramente heterogéneos, 480
Grutter vs. Bollinger, 101, 104
 GTE, 353
 Guardería, 581-582
 Guarderías en el lugar de trabajo, 583
 Gulf Oil, 542

H
 Hábitat International, 131
 Hallmark Cards, Inc., 584
Harris vs. Forklift Systems, 96
Harvey vs. Chicago Transit, 107
 Helene Curtis, 312
Hester vs. City of Milledgeville, 106
Higgins vs. City of Vallejo, 104
 Hipótesis, 14-15
Holman vs. Indiana Department of Transportation, 96
 Hombre de paja, 481
 Home Depot, 121, 353
 Homogeneidad del ítem o reactivo, 207
 Honeywell Corporation, 129
 Honradez, 461
 Hooters, 90, 360-361
 Horas clave, 544
 Horarios flexibles, 544-545
 Horarios laborales, 541-551
 horas flexibles, 545-546
 pago por horas pico, 546
 pluriempleo, 543-544
 semana laboral comprimida, 542-543
 trabajo compartido, 546-547
 trabajo en casa, 547-548
 trabajo por turnos, 548-551

Horario libre, 545
 Horas flexibles, 545
 Hospital Lee Memorial, 348
 Hotel de hielo, 572
Hunter v. Allis-Chalmers, 83
Huske v. Honeywell International, 275

I
 IBM, 492, 584
 Identificación, 477, 491
 Identificación de tareas, 333
 Iglesia de modificación corporal, 86
 Impacto adverso, 91-94, 196, 225-226
 defensas para, 93-94
 determinación, 91-92, 225-226
 impacto adverso típico para pruebas, 196
 significancia estadística, 91
 significancia práctica, 92
 Impacto en el negocio, 322
 Imparcialidad de las pruebas
 definición, 224-225
 impacto adverso, 225-226
 validez de grupo-individual, 226-227
 validez diferencial, 227
 Imparcialidad de prueba, 225
 Incapacidad para desempeño, 276
 Índice Dale-Chall, 432
 Índice descriptivo del puesto, 381, 382
 Índice Flesch, 432
 Índice FOG, 432
 Índices de experiencia, 181-182
 Industrias ABM, 83
 Información inusual, 152
 Información realista del puesto, 133, 333
 Inhibición social, 485
 Institución correccional Kettle Moraine, 130
 Instrucción programada, 308
 Instrumentalidad, 353
 Intel, 585
 Interdependencia, 491
 Interdependencia de tareas, 491
 Intereses comunes, 478
 Intermédicos, 583
 Internado, 11
 Internalización, 517
 Intervención de un tercero, 508-509
 Interwoven, 347
Intlekofer vs. Turnage, 97
 Intranets, 408
 Intuición, 136
 Inventario cuantitativo de carga laboral, 587
 Inventario de adaptabilidad al puesto (JAI), 61-62
 Inventario de burnout de Malac, 587

Inventario de componentes del puesto, 57-61
 Inventario de elementos del puesto, 56
 Inventario de estrés laboral, 587
 Inventario de estrés ocupacional, 587
 Inventario de intereses, 188
 Inventario de preferencia de trabajo (WPI), 332
 Inventario de respuesta ante el conflicto de Cohen, 507
 Inventario de síntomas físicos, 587
 Inventario de tareas, 50
 Inventario sobre conflicto organizacional Rahim II, 507
 Investigación, 12-29
 análisis estadísticos, 28-29
 ideas, hipótesis y teorías, 14-16
 métodos, 20-26
 participantes, 26-27
 razones para, 12-13
 revisiones de literatura, 16-19
 ubicación de estudios, 19-20
 Investigación de archivo, 22
 Investigación de campo, 19
 Investigación de laboratorio, 19
 Islam, 85
Ivy vs. Damon Clinical Laboratory, 107
J
 J. P. Morgan, 130
Jenkins vs. Southern Farm Bureau, 96
Jenson vs. Eveleth Taconite, Co., 95
 Jerarquía, 334
 Jerarquía de necesidad Maslow, 334-337
 autoestima, 328-331
 castigo, 355-356
 justicia organizacional, 357-358
 necesidad de logro y poder, 332
 predisposición para ser motivado, 328-332
 Principio de Premack, 346
 reconocimiento, 348-349
 teoría de dos factores, 337-338
 teoría de la autorregulación, 342-343
 Jerarquía de refuerzo, 346
Jespersion v. Harrah's Casino, 90
Jimmie Smith v. Salem, Ohio, 83
Johnson vs. Apland & Associates, 88

- Jones vs. McKenzie*, 106
 Jostens, 130
Juanita Caldwell vs. Kentucky Fried Chicken, 99
 Judíos ortodoxos, [84](#)
 Juegos, 388
 Juegos de negocios, 167, 181
 Junta de despido, 276-277
 Jurisprudencia, [80](#), 90
 Justicia de procedimiento, [375](#)
 Justicia distributiva, 374
 Justicia interaccional, 374
 Justicia organizacional, 357, 374-376
- K**
 Kentucky Fried Chicken, [121](#), 251
 KDA Software, 492
 Kitty Genovese, 18
Knox County Education Association vs. Knox County, 106
 Kroger, [312](#)
- L**
Lanman vs. Johnson County, KS, 95
 Legibilidad, 431-433
 Lenguaje corporal, 418-420
 Lesiones por estrés repetitivo, 595
Leventhal vs. Knapek, 108
 Levi Strauss, 583
 Lexus, 95
 Ley, 87
 Ley contra Discriminación por Edad en el Empleo, 86
 Ley de Derechos Civiles de 1866, 82
 Ley de Derechos Civiles de 1964, 82
 Ley de Derechos Civiles de 1991, 82
 Ley de Discriminación por Embarazo, 89
 Ley de empleo, [76-108](#)
 acción afirmativa, 99-105
 acoso, 94-98
 BFOQ, 89-90
 búsquedas, 107
 clases protegidas, [80-88](#)
 clases protegidas canadienses, 108
 discapacidad, 87-89
 estadísticas, [76](#)
 evaluación del desempeño, 273-276
 impacto adverso, 91-92
 investigaciones de la EEOC, [76-77](#)
 jurisprudencia, 90-91
 Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares (FMLA), 98-99
 prueba de drogas, 106-107, 192-193
 pruebas psicológicas, 107-108
 relacionados con el trabajo, 94-94
 religión, [84-86](#)
 resolver las quejas, [76](#), 77
 temas de privacidad, 105-109
 vigilancia electrónica, 108-109
 Ley de Estadounidenses con Discapacidades, 87
 Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador (WARN), 276
 Ley de Reajuste de Veteranos de la Era de Vietnam, 89
 Ley de Rehabilitación Vocacional, 87
 Ley para un Lugar de Trabajo Libre de Drogas, 106
 Libros de Lauriat, [121](#)
 Licencia familiar de México, 99
 Licencia familiar en Brasil, 99
 Licencia familiar en la Unión Europea, 99, [370](#)
 Liderazgo correlaciones con, 440
 recorridos gerenciales, 456
 diferencias culturales, 462-465
 liderazgo transformacional, 458-460
 líderes no exitosos, 445-447
 modelo de contingencia de Fiedler, 447-448
 orientación a la tarea, 443-445
 persuasión, 461-462
 poder, 457-458
 teoría ruta-meta, 451-453
 teoría del liderazgo situacional, 452-453
 teoría IMPACT, 448-451
 teoría LMX, 453
 Liderazgo de equipo, 444
 Liderazgo transaccional, 458
 Liderazgo transformacional, 458-460
 Liderazgo y automonitoreo, 439, 442
 Liderazgo y orientación a las tareas, 443-445
 Líderes centrados en consideraciones, 443
 Líderes centrados en la tarea, 246
 Líderes de clubes sociales, 443
 Líderes de la teoría X, 444
 Líderes de la teoría Y, 443
 Líderes débiles, 444
 Líderes no exitosos, 445-447
 Líderes pasivo-agresivos, 446
 Líderes promedio, 444
 Línea base, 352
 Línea de tendencia salarial, 66
 Lineamientos uniformes, [36](#), [43](#)
 Listas de verificación conductuales, 253
 Llamadas telefónicas, [409](#)
 Lluvia de ideas, 489
Local 6000 vs. Janine Winters, 106
 Locus de control externo, 368
 Locus de control interno, 355, 378
Louis vs. Federal Prison Industries, 83
- M**
 3M, 585, 596
Macgregor vs. Mallinckrodt, Inc., 96
 Manipulación, [20](#)
 Manpower, Inc., 130
 Mantener políticas no claras y bajos registros de, 390
 Manual de políticas, 406
 MAPAN, 507
Martin vs. PGA Tour, 89
 Más allá de la libertad y dignidad, [8](#)
Más barato por docena, [6](#)
 Matriz administrativa, 443
 McDonald's, 119, 120, 349
 Media del tamaño del efecto, 25
 Mediación, 77, [508-509](#)
 Mediador, [404](#)
 Medios electrónicos, 118-119
 Medtronic, 306
 Memos, 408
 Meridian Travel, 348
 Mermas, 189
 Merrill Lynch, 410
 Meta-análisis, 25-26
 Metas comunes, 475, 478
 Método de distribución forzada, 249
 Método de división por mitades, 207
 Método de porcentaje vertical, 183
 Método experimental, 21
 Microsoft, 130, 294, 585
 Miller Brewing Company, [97](#)
Miller vs. AT&T, 99
 Minor's Landscape Services, 127
 Mitsubishi, 595
[MMPL-2](#), 186
 Modelamiento conductual, 307-308
 Modelamiento de competencia, 53
 Modelo de cinco factores, [172](#)
 Modelo de contingencia de Fiedler, 447
 Modelo Vroom y Yetton, 456, 527-530
 Modelo profesional-científico, 3
- Modelo promedio versus modelo aditivo, 153
 Monarch Marking Systems, 493
 Monster.com, 128
 Moog Components Group, 313
 Moore Tool Company, 405
 Morgan Stanley, 79
 Motivación, [328](#)
 Motivación de identidad afectiva, 440
 Motivación de los empleados, 327-362
 características del trabajo, 333
 establecimiento de metas, [338-341](#)
 expectativas laborales, [332-333](#)
 incentivos, 343-353
 motivación intrínseca, 331-332
 realimentación, 341-342
 teoría de la consistencia, [328-329](#)
 teoría de la equidad, 356-358
 teoría de las expectativas, 353-355
 teoría ERG, 337
 Motivación extrínseca, [332](#)
 Motivación intrínseca, 331
 Motivación no planeada, 440
 Motivación social-normativa, 440
 Motivación y establecimiento de objetivo, [338-340](#)
 Motivadores, 337
 Muestra al azar, 27
 Muestra cooperativa, 27
 Muestra de derivación, [184](#)
 Muestra presentada, 182
 Muestras de trabajo, 178-180
 MySpace, 131
- N**
 Narcisistas, 446
National Treasury Employees vs. Von Rabb, 106
 Nationsbank, 583
 Necesidad de afiliación y liderazgo, 442
 Necesidad de afiliación, [332](#), 442
 Necesidad de análisis, 288
 Necesidad de logro, [332](#), 442
 Necesidad de poder, [332](#), 442
 Necesidades biológicas básicas, 334
 Necesidades de autoactualización, 335
 Necesidades de seguridad, 334
 Necesidades del ego, 335
 Necesidades sociales, 335
 Negación, 517
 Negociación, 506
 Negociación del salario, 71
 Net2000, 347

- Neuroticismo, 558
 New London, CT, 369
 Nike, 585
 Nivel, 424
 Nivel óptimo de estimulación, 556
 No integrados al grupo, 453
 Norfolk & Southern Corporation, 115
 Norte de Miami, Florida, 93
 Northwest Airlines, 585
 Novatadas, 510
 Nucor, 351
 Nunn-Bush Shoe Company, 352
 Nutreco, 387
- O**
O'Connor vs. Consolidated Coin Caterers, 86
O'Connor vs. Ortega, 107
 O*NET, 58-59
 Objetivo, [121](#)
 Observación, 49
 Observación poco frecuente, 267
 Office Depot, 403
Officers for Justice vs. Civil Service Commission, 233
 Oficinas con paisaje, 412
 Omisión, 424
Oncala vs. Sundowner Offshore Services, 96
 Opciones de compra de acciones, 353
 Oración, [84](#)
 Orden de categoría, 247
 Orden Ejecutiva Presidencial 11246, 101
 Orientación sexual, 90
 Orientación vocacional, 188
 Origen nacional, 83-84
 Otras características, 53
 Outback Steak House, 348
 Outsourcing (subcontratación externa), 536
- P**
 Pago con base en habilidades, 295
 Pago por desempeño, 349
 Pago por horas pico, 546
 Pago por méritos, 351
 Pal's Sudan Service, 322-323
 Papeles orientados a la sociedad, 482
 Paquetes de retiro temprano, 537
 Paralenguaje, 421
 Pareja, 474
 Participación de utilidades, 352
 Patrimonio de los Apalaches, 91
 Patrón de motivos para el liderazgo, 442
 Pensamiento grupal, 488
 Pequeño Albert, [18](#)
 Pereza social, 487
- Perfil actitudinal del escucha, [426](#)
 Perfil de estructura de puesto (JSP), [56](#)
 Periodo de prueba, 274
 Periodo flexible, 545
 Periodo flexible modificado, 545
 Periodos de descanso, 571
 Permanencia, 492
 Personalidad, 186
 inventarios de personalidad, 186-188
 modelo de cinco factores, 187
 relación con el absentismo, 369, 392
 relación con el análisis de puesto, 45
 relación con el comportamiento ciudadano, 369
 relación con el conflicto, 501-502
 relación con el desempeño de capacitación, 195
 relación con el desempeño grupal, 483
 relación con el desempeño laboral, [194-195](#)
 relación con el estrés, 558
 relación con el liderazgo, 439-440, 445
 relación con la rotación, 369
 relación con la satisfacción laboral, 369
 relación con los comportamientos laborales contraproducentes, 369
- Personalidad normal, 186
 Personalidades tipo A, 558
 Personalidades tipo B, 558
 Persuasión, 461-462
Petit vs. City of Chicago, 101
Pharakhone vs. Nissan, 99
Pineda vs. United Parcel Service, 275
 Planeación del potencial humano, 35
 Pluriempleo, 543
 Ply Marts, 344
 Poder coercitivo, 458
 Poder de la posición del líder, 447
 Poder por recompensa, 458
 Poder experto, 458
 Poder legítimo, 458
 Poder referente, 458
 Polígrafo, 189
 Política pública, 273
 Políticas organizacionales, 564
 Poner en espera, 424
 Posición de mercado, 67
 Posición del escritorio, 422
 Postest, 318
- Postura máxima tolerable (PMT), 506
 Potencial de motivación, 333
 Práctica acumulada *versus* distribuida, 299
 Práctica profesional, [11](#)
 Pratt & Whitney, 595
 Predisposiciones genéticas, 368
 Preguntas de ajuste organizacional, 142
 Preguntas de entrevista enfocadas al pasado, 141
 Preguntas enfocadas al futuro, 141
 Preguntas situacionales, 141
 Presencia de otros, 484-487
 Presión externa, 481
 Pretest, 318
 Priming, [150](#)
 Principal Financial Group, 584
 Principio de Peter, 35, 240
 Principio de Premack, 346-347
 Prisioneros de guerra, 476
 Privilegio condicional, 211
 Problemas de salud, 392
 Procedimiento reductor de expectativas, [134](#)
 Procedimientos de prueba de validez, 93
 Proceso de negociación, 492
 Productos de Avon, 457
 Profecía autocumplida, 329
 Programas de bienestar, 392
 Programas de maestría, [11](#)
 Programas de paso, 314
 Programas de reubicación, 538-539
 Programas de tiempo libre remunerado, 389
 Pronóstico, 573
 Proporción de decisiones correctas, 217-221
 Proporción de entrada-salida, 356
 Proporción de selección, 271
 Proximidad de los miembros del equipo, 492
 Proximidad física, 475
 Proximidad y comunicación, 403
 Proyecto GLOBE, 462-465
 Prudential Insurance, [121](#), 583
 Prueba de ajuste por computadora, 215
 Prueba de apercepción temática (TAT), 188, [443](#)
 Prueba de habilidades o de conocimientos, 292
 Prueba de manchas de tinta de Rorschach, 188
 Prueba de personal Wonderlic, [172-173](#)
 Prueba de razonamiento de Siena, [172](#)
 Prueba de validez de contenido, 209-210
 Pruebas de capacidad, 170-177, [194-196](#)
 capacidad física, [176-177](#)
 capacidad perceptual, [172](#)
 capacidad psicomotriz, [172-173](#)
 capacidades cognoscitivas, 170-172
 impacto adverso de las pruebas de capacidad, 196
 validez de las pruebas de capacidad, [194-195](#)
- Pruebas de capacidad física, [176](#)
 Pruebas de capacidades para la selección de empleados, 170-178
 biodata, 182-186
 candidatos rechazados, 197-198
 centros de evaluación, 179-181
 comparación de técnicas, [194-197](#)
 cuestionarios de interés, 188
 cuestionarios de personalidad, 186-188
 entrevistas, [134-146](#)
 exámenes psicológicos y médicos, 191-193
 grafología, 191
 índices de capacitación y experiencia, 169-170, 181-182
 muestras de trabajo, 178-179
 pruebas de conocimiento, 170
 pruebas de integridad, 188-190
 pruebas de razonamiento condicionado, 190-191
 reclutamiento, 114-134
 verificación de referencia, [158-169](#)
- Pruebas de conocimiento, 131
 Pruebas de conocimiento del puesto, 170
 participación en el trabajo, 50
 Pruebas de integridad, 188-190
 Pruebas de integridad abiertas, 189
 Pruebas de integridad con base en la personalidad, 189
 Pruebas de juicio situacional, [172](#)
 Pruebas de psicopatología, 187
 Pruebas de razonamiento condicional, 190-191
 Pruebas objetivas, 188
 Pruebas proyectivas, 188
 Pruebas psicológicas y de privacidad, 107
 Psicología de personal, [4](#)
 Psicología I/O, 2-12

- campos principales de, [4-5](#)
definición, [2](#)
diferencia entre
programas de negocio
e I/O, [2-3](#)
historia de, [5-9](#)
oportunidades de empleo,
[9-10](#)
programas educacionales,
11-12
Psicología organizacional, [4](#)
*Psychology and Industrial
Efficiency*, [6](#)
PscINFO, 17
Publicación "puente", 15
Publicación, 17-18
Puntaje de corte múltiple, 230
Puntajes de corte, 230
Puntuación diferencial, 25
Puntuación predictora
estandarizada, 222
Prueba de apercepción
temática (TAT), 188, 443
- Q**
Quid pro quo, 95
Quinta enmienda, 82
- R**
R. R. Donnelley & Sons, 319
Radiación, 568
Radio Shack, 418
Radioinmunoensayo (RIA),
192
Ramadan, 85
*Rankin vs. Seagate
Technologies*, 99
Rasgos del liderazgo, 441
Raytheon, 585
Reacciones del empleado, 320
Realimentación de múltiples
fuentes, 241
Realimentación negativa, 296
Realimentación y
capacitación, 296
Realimentación y motivación,
341-342
Receptivos al cambio, 519
Receptores finales, 413
Reclutadores en campo, [121](#)
Reclutadores por internet,
128-129
Reclutamiento, 114-134
agencias de empleo, 123-
124
anuncios en periódicos,
115-118
anuncios en punto de
compra, 120-121
anuncios laborales, 120
avances laborales realistas,
133-134
contactar solicitantes
pasivos, 131
correo directo, 126-127
evaluación de métodos,
131-132
ferias de empleo, 129-130
incentivos, 130
internet, 127-129
medios electrónicos,
118-120
poblaciones no
tradicionales, 130-131
reclutadores, [121-124](#)
referencias del empleado,
124-126
Reclutamiento externo, 115
Reclutamiento interno, 115
Reclutamiento por correo
directo, 126
Reclutamiento por incentivos,
130
Reconocimiento, 348
Reconocimiento social, 349
Recorridos gerenciales
(MBWA), 456
Recorte de personal, 536-541
anuncio, 538
efectos del, 540-541
evitación, 536-537
programas de reubicación,
538
Recortes, 276
Red de información
ocupacional (O*NET),
58-59
Reducción del hábito de
fumar, 579
Referencia, [158](#)
Referencia del empleado,
124-126
Referencia negligente, 164
Referencias y
recomendaciones, [158-159](#)
confiabilidad, 166-167
currícula fraudulenta,
[158-159](#)
definiciones, [158](#)
pedir cartas de
recomendación, 159
temas de tolerancia, 161-
165
temas éticos, 167-169
temas legales, 160-
161, 163-164
Registro de desempeño del
empleado, 261
Regla de, 229
Regla de los cuatro quintos,
82
Reglas de sólo en inglés, [84](#)
Regresión múltiple, 228
Relacionado con trabajo, 93
rotación laboral y
capacitación, [312](#)
Relaciones de causa y efecto,
[20](#)
Relaciones líder-miembro,
447
Religión, [84](#)
Rene vs. MGM Grand Hotel,
96
Rent-a-Center, [80](#)
Renuentes al cambio, 519
Renuncia de derechos, 163
Requisitos de trabajo
informal, 46
Reseñas cronológicas, 149
Resentimiento, 560
Reserves Network, 120
Resistencia, 560
Resistencia psicológica, 481
Resistentes al cambio, 519
Resolución de problemas
compartida, [508](#)
Responder a anuncios por
teléfono, 115, 119
Responsabilidad normativa,
366
Respuestas con puntaje de
referencia, 143
Restaurante Salamander, 306
Restaurantes Rock Bottom,
128, 321
Restaurants Levy, [312](#)
Resultado menos aceptable
(RMA), 506
Retener, 424
Reto de Fletcher, 408
Retorno de la inversión,
322
Reuniones de negocios, 411
Revelado, [28](#)
Revisión de literatura, [16-17](#)
Revisiones médicas, 193
Revista, 17
Revista especializada, 17
*Rheineck vs. Hutchinson
Technology*, [92](#)
Risas, 577
Ritmos circadianos, 548
Rituales, 526
*Roderick Jackson vs.
Birmingham Board of
Education*, 91
Roebuck vs. Odie Washington,
[92](#)
Roles orientados a individuos,
485
Roles orientados a tareas, 485
Rompehielos, 302-303
Rugged Warehouse, [121](#)
Ruido, 564-568
Ruido y comunicación, 418
Rumor, 413
Rumores, 412
- S**
Salat, [84](#)
Salidas, 356
Satisfacción, 363-399
absentismo, 386-393
ajuste, 372-373
ampliación del puesto,
376-377
colaboradores, 374
conductas
contraproducentes,
356-358
conductas de ciudadanía
organizacional, 397
correlaciones de, [364-367](#),
369, 372, [375](#)
diferencias individuales
en, 367-370
diferencias
internacionales, 369-
[370](#)
enriquecimiento del
puesto, 376-377
expectaciones del trabajo,
371-372
justicia organizacional,
357-358, 374-376
medida de la satisfacción
laboral, 381-386
modelo de las
características del
puesto, 333, 377
rotación, 393-396
satisfacción de vida, 370-
371
teoría de aprendizaje
social, 374
teoría de la equidad, 356-
[358](#), 374-376
teoría de procesamiento
de información social,
374
Satisfacción de trabajo en
Australia, [370](#)
clases protegidas, 82
días de vacaciones, 586
Satisfacción de vida, [375](#)
Satisfacción laboral e
inteligencia, 369
Satisfacción laboral en Japón,
[370](#)
clases protegidas, 82
días de vacaciones, 586
evaluación del
desempeño, 244
Satisfacción laboral y cultural,
369, [370](#)
Satisfacción laboral, [370](#)
Sears, 130
Seguridad, 252
Seguridad nacional, 94
Seinfeld, [92](#)
Selección vertical decreciente,
229
Semana laboral comprimida,
542
Seminarios web, 310
Sentido común, 14
Servicio de impuestos
internos, 83
Servicio de remisión, 584
Servicios de conserjería, 585
Sheboygan Upholstery, 130
Shoney's, 79
Siestas, 543
Significancia de tareas, 333
Significancia estadística, [28](#)
Significancia práctica, 25
Sijs, 86
Símbolos, 523
Similitud entre el
entrevistador y el
entrevistado, 138-139
Simulaciones, [180](#)
Síndrome del túnel carpiano,
595

- Sistema de auténtica jerarquía, 94
- Sistema de quejas, [76](#)
- Sistema de salud regional LaPorte, 345
- Sistemas de información de transacción, 124
- Sistemas de vales, 583
- Sistemas redundantes, 532
- Sitios web de reclutamiento basadas en el empleador, 128
- Smith vs. First Union National Bank*, 96
- SmithKline, [121](#)
- Sobreprensión, 315
- Sobrecarga de roles, 562
- Sobrevivientes a los recortes, 540
- Socialización organizacional, 526
- Sola presencia, 486
- Solicitantes pasivos, 131
- Solicitantes rechazados, 197-198
- Solicitud en persona, 115, 119
- Sommers vs. Budget Marketing*, 83
- Soroka vs. Dayton Hudson*, 107
- Southern California Edison, 353
- Southwest Airlines, 459
- Southwest Industries, 322
- Spearman vs. Ford*, 96
- Sprint Nextel, 536
- SSEGs, 69-70
- Sueño, 579
- SunTrust Bank, 584
- Surgimiento de un líder, 439-441
- Sybase, 124
- T**
- T-Mobile, 129
- Tablas Lawshe, 221-222
- Tablas Taylor-Russell, 216-217, 218-219
- Tablero de anuncios, 405
- Taco Bueno, 360
- Tácticas para el manejo de conflictos, 492
- Talleres de autoestima, 329
- Tamaño del efecto, 25
- Tareas aditivas, 482
- Tareas combinadas, 482
- Tareas disyuntivas, 482
- Tasa base, 217
- Taxman vs. Board of Education*, 102
- Técnica Ammerman, 49
- Técnica de incidente crítico (CIT)
- análisis de puesto, 59-61
 - capacitación, 293
 - evaluación del desempeño, 259
- Técnica de incidente crítico, 59-61
- definición, 34
 - evaluación de métodos, 62-64
- Técnica de inmunoensayo enzimático multiplicado (EMIT), 192
- Técnica in-basket, 166-180
- Técnicas de relajación, 581
- Temas de privacidad, 105-109
- Temor, 560
- Temor a la evaluación, 486
- Temperatura, 568-572
- Temperatura efectiva, 568
- Tendencia de información negativa, 138
- Tendencia de pruebas, 225
- Tensión, 556
- Teoría, 14-15
- Teoría de aprendizaje social, 374
- Teoría de la consistencia, [328](#)
- Teoría de la diferencia individual, 367
- Teoría de la discrepancia, 371
- Teoría de la equidad, 356-359, 374-376
- Teoría de la vinculación diádica vertical (VDL), 453
- Teoría de las características laborales, 333, 377
- Teoría de los dos factores, 337-338
- Teoría de ruta-meta, 451
- Teoría del impacto social, 482
- Teoría del intercambio líder-miembro (LMX), 453
- Teoría del liderazgo situacional, 452
- Teoría del polizón, 487
- Teoría del procesamiento de información social, 374
- Teoría ERG, 337
- Teoría IMPACT, 448-451
- Teoría X, 443
- Terminación de la relación laboral a voluntad de la empresa, 273-274, 278-279
- Testigos de Jehová, 86
- Texaco, 79
- The Enforcer*, 114
- Theory of Advertising*, [5](#)
- Theraldson enterprises*, 350
- Tiano vs. Dillard Department Stores*, [84](#)
- Tienda, [24](#), [121](#)
- Tienda departamental Kohl's, 278
- Time Warner, 584
- Timken, 507
- Tioga Sportswear, 583
- Títulos de puesto, 38
- Toma de perspectiva, [572](#)
- Toyota vs. Williams*, [88](#)
- Trabajo a distancia, 547-548
- Trabajo en casa, 547-548
- Trabajo por turnos, 548-551
- Transferencia de la capacitación, 315
- Transmisión por internet, 310
- Transportes Harris, 120
- Trastornos de traumas acumulados, 595
- Trio, 474
- Triangulación, 504
- Triplo vs. Quality Clinical Laboratories*, 106
- U**
- U.S. vs. Phillip Paradise*, 102
- Unión especial, 126
- Unión Nacional Bank, 351
- Unión sindical, 405
- United Airlines, 348, 353
- United Way, [312](#)
- Universidad Pepperdine, 13
- UPS, 124
- USFilter, 492
- Uso de tiempo, 421
- Utilidad, 216-223
- fórmula de utilidad Brogden-Cronbach-Gleser, 221-223
 - tablas Lawshe, 221
 - proporción de decisiones correctas, 217, 219-221
 - tablas Taylor-Russell, 216-219
- V**
- Vaca de la velocidad, 515
- Vaca de las juntas, 515
- Vaca de papel, 514
- Valencia, 353
- Validez, 161
- Validez, 209-215
- aspecto, 241
 - de contenido, 209-210
 - de criterio, 210-211
 - de constructs, 212-213
 - definición, 209
 - encontrar información, 214-215
 - generalización de validez, 211
 - de grupo conocido, 212
 - de prueba típica, [194-195](#)
- Validez aparente, 214
- Validez concurrente, 210
- Validez corregida, 161
- Validez de constructo, 212-213
- Validez de contenido, 320
- Validez de criterio, 210-211
- Validez de grupo conocido, 212
- Validez de pruebas, [194-195](#)
- Validez de prueba típica, [194-195](#)
- Validez de un solo grupo, 226-227
- Validez diferencial, 227
- Validez interna, 207
- Validez predictiva, 211
- Valor comparable, 69
- Valores, 460
- Variable dependiente, [20](#)
- Variable independiente, [20](#)
- Variable intermedia, 29
- Variedad de habilidades, 333
- Varios canales, 425
- Vega-Rodríguez vs. Puerto Rico Telephone*, 108
- Verificación de referencias, [158](#)
- Veritas, 160
- Viaje, 349
- Víctimas de recorte, 540
- Vida de Virginia, 309
- Video interactivo, 309
- Videosearch, 119
- Vigilancia electrónica, 108
- Viking Glass, 518
- Violación de reglas de compañía, 274
- Violencia en el lugar de trabajo, 588-593
- estadísticas, 588
 - perpetradores, 590
 - reducción, 590-593
- Visión, 460
- W**
- Wal-Mart, [312](#), 456
- Walter vs. Secretary of the Treasury*, 83
- Wendy's, [121-122](#)
- Western Electric Company, [2](#)
- Western State Paving vs. Washington State*, 102
- White Memorial Hospital, 124
- Whizzinator, 106
- Wikis y capacitación, 310
- WorldCom, 356
- X**
- Xerox, 130, 493
- Y**
- Yahoo, 536
- Z**
- Zenger-Miller, 307, 497
- Zona de distancia personal, [420](#)
- Zona de distancia pública, 421
- Zona de distancia social, [420](#)
- Zona de intimidad, [420](#)

Psicología industrial/organizacional 6a. edición, del reconocido autor Michel G. Aamodt, ofrece un balance entre la investigación, la teoría y la aplicación. Además de las teorías fundamentales e investigación en la psicología I/O, el lector encontrará aplicaciones tan prácticas como redactar un currículum vitae, realizar una entrevista de empleo, escribir una descripción de puesto, crear un instrumento de evaluación del desempeño y motivar a los empleados.

Asimismo contiene varios ejemplos del mundo real que ilustran los puntos importantes, perfiles de empleo que demuestran la amplia variedad de caminos de carrera I/O, el humor para leer de manera más disfrutable y cuadros y tablas que integran y simplifican esos complicados temas como la ley del empleo, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo y el liderazgo.

El sitio web que acompaña al libro incluye materiales adicionales para ayudar al lector a estudiar: un esquema del capítulo completo, una lista de términos clave que puede utilizar como tarjetas ilustrativas y practicar cuestionarios (disponible sólo en inglés).



WADSWORTH
CENGAGE Learning™

<http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607481226-8

ISBN-10: 607481226-8



9 786074 812268

Copyrighted material