

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA



**“EL LOCUS DE CONTROL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PROCURADURÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

DAVID ULLOA NIETO

TUTOR: GERARDO ANGEL VILLALVAZO GUTIÉRREZ

MÉXICO, D. F. 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A...

Mi mamá y papá por darme todo (y cuando digo todo es TODO) lo que he necesitado, además de muchos otros extras, son unos papás para presumir.

Gabriel por enseñarme a leer por el gusto de hacerlo. En serio que alguna vez voy a portarme mal.

Sergio por enseñarme a jugar con realismo pero sin realidad.

Juan por enseñarme que contra la base por bola no hay defensa. Que bueno que ésta no es una tesis de ingeniería.

Al niño David, porque todos tienen tortita menos tú. Pero algún día la conseguiremos.

Lolaline, sin afán de lucro.

Mis abuelos, Nelly, Aída y Andrea.

Y también a...

Gerardo, por compartirme sus ideas, consejos, experiencias y entusiasmo. La verdad es que Zaragoza también tiene cosas muy buenas.

Alba, porque es un gusto platicar contigo.

Aurora Ramírez, Edgar Pérez, Leonel Romero y Eduardo Contreras, muchas gracias.

¡Ah...y a mí también!

ÍNDICE.	PAG
Resumen.	1
Introducción.	2
1. Teoría sobre Locus de Control.	12
1.1. La perspectiva teórica de Rotter.	12
1.2. Planteamientos teóricos posteriores: Investigaciones e instrumentos de evaluación.	18
1.3. La teoría y las investigaciones en México.	23
1.3.1. Escala de La Rosa.	25
1.4. Diferencias individuales y otros ámbitos de investigación.	29
1.4.1. Diferencias individuales en el ambiente laboral.	35
1.5. Planteamiento del problema Teórico – Metodológico.	37
2. Evaluación del Desempeño Laboral.	46
2.1. Antecedentes históricos y aproximaciones conceptuales.	46
2.2. Funciones.	49
2.3. Métodos.	51
2.4. Calificación de Méritos.	55
2.4.1. Métodos de comparación.	57
2.4.2. Escalas de apreciación y enfoques conductuales.	59
2.4.3. Enfoques sobre resultados.	63

3.	Caracterización de la Procuraduría General de la República.	66
3.1.	Antecedentes históricos.	66
3.2.	Atribuciones.	70
3.3.	Organigrama.	76
4.	Método.	78
4.1.	Problema.	78
4.2.	Hipótesis.	78
4.3.	Fase 1: Diseño y planeación.	78
4.4.	Fase 2: Aplicación.	83
4.5.	Fase 3: Análisis de datos.	84
5.	Resultados.	86
5.1.	Locus de Control.	86
5.2.	Desempeño Laboral.	87
5.3.	Relaciones entre variables.	89
6.	Discusión.	94
7.	Conclusiones.	117

8. Propuestas.	126
8.1. Requisitos de encuadre para un programa de intervención.	127
8.2. Propuesta y estrategia de intervención.	
Los recursos de las técnicas grupales.	127
9. Referencias bibliográficas.	132
10. Anexo 1.	137
11. Anexo 2.	141

RESUMEN.

Partiendo de posturas teóricas y metodológicas en el ámbito de la psicología, que proponen a los constructos como multidimensionales, se explora la relación entre el locus de control y el desempeño laboral, y se describe un perfil de dicha relación. Para ello, se parte de un muestreo por cuotas, en el que participan 102 trabajadores administrativos de la PGR, a quienes se aplica la escala de locus de control elaborada por La Rosa (1986) y cuyo desempeño es evaluado a través del formato de apreciación convencional de Dolan, Shuler y Valle (1999). Una vez obtenidos los datos, se les somete a análisis estadísticos (medidas de tendencia central y coeficientes de correlación producto momento de Pearson) para detectar el grado de relación, así como las características de la misma.. Entre los fenómenos detectados, resaltan las incoherencias entre los principios planteados por la institución y la práctica cotidiana del trabajador; individualización del trabajo, asimetrías entre los componentes de la organización y relaciones de resistencia entre el personal y los jefes inmediatos. Se hacen algunas propuestas del trabajo del psicólogo al respecto de la problemática identificada.

INTRODUCCIÓN.

Esta tesis se desarrolla como un trabajo de investigación y surge del acercamiento reflexivo entorno al fenómeno del locus de control y deriva en el planteamiento de interrogantes fundamentadas en un conocimiento desarrollado. Las interrogantes que guían el orden de indagación son:

- ¿Cuáles son las principales propuestas teóricas que abordan el locus de control?
- ¿Cuál es la relevancia del estudio de dicho constructo?
- ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación de locus de control más utilizados?
- ¿Cómo se define desempeño laboral?
- ¿Cuáles son los principales métodos y técnicas para evaluar el desempeño laboral?
- ¿Cómo se relaciona el locus de control y el desempeño laboral?
- ¿Qué dimensiones del locus de control se relacionan con un alto desempeño laboral en personal administrativo de la PGR?
- ¿Qué dimensiones del locus de control se relacionan con un bajo desempeño laboral en dicho personal?
- ¿Cómo se presenta el perfil de las diferentes dimensiones del locus de control con los factores que conforman el desempeño laboral, en trabajadores de la PGR?
- ¿De que manera se puede modificar la tendencia individual de locus de control para optimizar el desempeño laboral?

Para que dichas preguntas sean respondidas se organizan como objetivos de estudio y con ellos se determinan los alcances y límites de la tesis:

- Explorar las propuestas teóricas al respecto del concepto, la relevancia y los métodos de evaluación del “Locus de Control”, como una variable multidimensional en el área de la psicología y particularmente en el ámbito laboral.
- Explorar las propuestas teóricas que aborden los principales conceptos y métodos de la evaluación del Desempeño Laboral.
- Explorar la existencia de relación entre el locus de control y el desempeño laboral así como describir dicha relación a través de las interacciones entre las dimensiones del locus de control y los factores que conforman el desempeño laboral.
- Proponer algunas directrices del trabajo que puede desarrollar el psicólogo con herramientas teórico metodológicas entorno al locus de control en instituciones del Estado como es el caso de la PGR.

En primer instancia, se presenta teóricamente al tema del Locus de Control como un rasgo de la personalidad que es propuesto por Rotter (1966) dentro de su planteamiento en torno al aprendizaje social, el cual a pesar de contener los principios básicos de una teoría derivada del “conductismo radical” se desprende de ésta, al incluir elementos cognitivos dentro de ella, el concepto de expectativa tiene una posición central en la

predicción efectiva de la conducta, al ser éste, junto con el valor del reforzamiento determinantes directos de la conducta del individuo.

El desarrollo conceptual del papel de las expectativas dentro de su teoría, condujo a Rotter a proponer al locus de control como una variable de la personalidad cuyo estudio es fundamental, para ello desarrolló una escala unidimensional de evaluación del locus de control que permitía definir las tendencias del individuo en relación a los extremos (internalidad–externalidad) de una dimensión continua.

La escala de Rotter tuvo un impacto importante sobre las líneas de investigación por un tiempo considerable (ver Lefcourt, 1981, 1983, 1984) sin embargo, las deficiencias metodológicas de ésta resaltaron y surgió la tarea de renovar los instrumentos para la medición del locus de control.

A continuación se presentan en el apartado 1.2. las investigaciones posteriores que se desarrollaron. En dicha labor sobresalen las aportaciones hechas por Levenson (1973, 1974) cuya escala de evaluación de locus de control, aunque fundamentada en las propuestas de Rotter, plantea modificaciones importantes al concepto al considerarlo como una variable multidimensional, por lo que dicho instrumento está conformado por tres sub–escalas que bajo circunstancias específicas permiten hacer una valoración diferencial de las tendencias individuales del locus de control.

Tal como el ejercicio realizado por Levenson han existido otros, aunque enfocados principalmente a poblaciones infantiles, ejemplo de ello son las escalas IAR y CNS-IE así como la propuesta por Stephens–Delys y la escala Tel Aviv; aunque varios de éstos

instrumentos de evaluación se han construido con el objetivo fundamental de hacer mediciones cada vez más validas y confiables del rasgo, aún así han hecho aportaciones valiosas al concepto.

En el apartado 1.3. se exponen los trabajos que se han llevado a cabo en México, fundamentándose en los estudios de Rotter, Levenson y las escalas infantiles mencionadas, y considerando la importancia de construir instrumentos adecuados para la población que se pretende evaluar, Díaz Loving y Andrade Palos (1984) elaboraron una escala infantil multidimensional para la medición del locus de control, dicha escala es considerada la primera que esta formada y estandarizada con población mexicana, y es a su vez el punto de partida para el instrumento propuesto por Jorge La Rosa (1986).

La escala de La Rosa, es un instrumento de evaluación del locus de control estandarizado para la población mexicana planteado a partir de una visión multidimensional del mismo, por lo que esta conformado por cinco sub-escalas que permiten establecer un perfil detallado de la presencia de dicho rasgo en el individuo y que a su vez cumple con criterios suficientes de confiabilidad y validez.

Tanto el Instrumento de La Rosa como el resto de los mencionados han sido utilizados en varias investigaciones en México, tales como las de Tamayo (1993), Contreras (2002), Gómez (2003), Reidl y Sierra (1996) etc. Por lo que la importancia del estudio del locus de control se fundamenta por si misma al contemplar la influencia del mismo en las diferentes esferas de la vida del individuo y al ser un elemento presente en cada una de las actividades del hombre, por ello su análisis y la investigación al respecto de su relación con otros procesos psicológicos y sociales, resulta una vía que ha sido

transitada por muchos investigadores a lo largo de la historia y que ha llevado a resultados de gran relevancia tanto teórica como práctica.

En el apartado 1.4. se presentan los estudios del locus de control aplicados a la actividad laboral de los Estados Unidos de América, ámbito que no ha sido explorado en México, como lo reporta la investigación bibliográfica, lo cual, nos conduce a un segundo momento en la revisión bibliográfica que consiste en una aproximación al campo de la psicología laboral, que en la actualidad es uno de los campos de la psicología que obtiene gran atención probablemente por la imperante necesidad de mejorar las condiciones laborales y afectar así los diferentes fenómenos que suceden alrededor de dicha actividad, existe una notable tendencia de los psicólogos a interesarse por cuestiones propias de la psicología relacionadas con el trabajo, sin embargo, en México, el desarrollo de investigaciones en este rubro está por tomar fuerza, por lo tanto, los avances teóricos y técnicos en el área suelen ser retomados de estudios extranjeros, lo cual deja de lado las consideraciones pertinentes a la particularidad de las condiciones nacionales.

Para finalizar el primer capítulo se presenta el apartado 1.5 que consiste en una reflexión teórico–metodológica respecto del locus de control, de manera que se exponen cronológicamente las aportaciones más relevantes hechas por diferentes autores ya sea a la concepción teórica del constructo o bien a las aproximaciones metodológicas para lograr una evaluación válida y confiable del mismo. Esta revisión acerca de la forma en que se ha ido construyendo el concepto nos permite tener una visión más amplia del mismo y a su vez contemplar la necesidad de realizar aportaciones teóricas y

metodológicas en las que se consideren las particulares características de la población nacional.

En el capítulo dos se inicia con los antecedentes históricos y conceptuales, funciones, métodos e instrumentos que evalúan el desempeño laboral, el cual surge desde finales del siglo XIX ante la necesidad de tener estimaciones claras de la cantidad de trabajo que puede realizar un individuo, por lo que las definiciones de dicho concepto consienten en considerarlo como un proceso dinámico y sistemático de medición que implica la comparación de las actividades llevadas a cabo por el trabajador con los parámetros propios del trabajo a realizar, así como la retroalimentación de éste a través de los resultados de la evaluación. Este proceso, posee la gran importancia de establecer la pauta para evaluar la efectividad de otros procesos como son la selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo de los empleados, por ello existen diferentes métodos para llevar a cabo dicho proceso, tal es el caso de la clasificación de méritos, entendida como un conjunto de técnicas que se basan en la recopilación de valores subjetivos para evaluar el desempeño laboral.

Por ello la calificación de méritos se fundamenta en los juicios personales para la medición del desempeño de un trabajador, esto puede implicar ciertos errores, sin embargo existen medios estadísticos para disminuir estas tendencias al mínimo, en contraparte, las técnicas que se derivan de la calificación de méritos son vías económicas de valorar el desempeño establecidas principalmente para aquellos trabajadores que llevan a cabo tareas que no implican directamente la fabricación o venta de un producto, es decir, son adecuadas para aquellos que participan en procesos más bien administrativos.

Las técnicas que conforman la calificación de méritos pueden dividirse en ciertos grupos dependiendo de las particularidades de cada una de ellas, existen métodos de comparación, escalas de apreciación y enfoques conductuales así como las que se concentran en los resultados, es de suma importancia elegir cuidadosamente la o las técnicas a utilizar, para lo que es necesario considerar los objetivos que se pretenden alcanzar, así como las características de la población con la que se va a trabajar.

En el capítulo tres se revisan las principales características de la Procuraduría General de la República dado que las posibles aplicaciones prácticas de una investigación de éste tipo son adecuadas para organizaciones nacionales, en este caso en particular y dentro de un marco histórico social en donde el problema de la inseguridad aqueja a cada uno de los habitantes de este país, existe la posibilidad de colaborar con la PGR con propuestas fundamentadas, pretendiendo con esto cooperar en la tarea de hacer del personal de dicha institución, trabajadores de excelencia, con vocación de servicio y con la formación adecuada para cumplir su función y en conjunto la importante misión de representar a la sociedad en la investigación y persecución de delitos del fuero federal, con apego a los principios de legalidad, certeza y seguridad jurídica, así como con respeto a los derechos humanos, de tal manera que se provea a la población de las condiciones adecuadas para su desarrollo dentro del marco del estado de derecho.

Con la perspectiva teórica que incluye los elementos hasta aquí mencionados se lleva a cabo una investigación con perspectiva exploratoria que permite observar la relación entre el locus de control y el desempeño laboral a través de los factores que componen cada una de éstas variables; y cumplir a su vez la importante función de generar datos al respecto del locus de control dentro del área laboral de la psicología, que en cierto

momento, puedan colaborar en la toma de decisiones en cuestiones prácticas en cualquiera de los diferentes niveles de la gestión de recursos humanos, así como engrosar el cúmulo de elementos teóricos que darán pauta a posteriores investigaciones, en este sentido, la exploración de la presencia del locus de control, en su relación con el desempeño laboral, se puede considerar como básica para el campo de la psicología laboral en México y muy fructífera en el sentido de enriquecer la participación del psicólogo en el estudio y mejoramiento de las condiciones laborales y organizacionales en general.

Para cumplir con los objetivos previstos, en esta tesis se lleva a cabo un estudio transversal, no experimental, con el propósito de explorar las relaciones entre los diferentes factores que componen el desempeño laboral y el locus de control, este último observado desde una perspectiva multidimensional; para ello, se utilizan la escala de locus de control de La Rosa (1986) y el formato de apreciación convencional de Dolan, Shuler y Valle (1999) los cuales se aplican a 102 trabajadores administrativos de la Procuraduría General de la República, elegidos a través de un muestreo no probabilístico intencional.

Los resultados de dicha aplicación se exponen en dos partes principales, primero se muestran las medidas de tendencia central de cada una de las dimensiones y factores que componen las variables principales; posteriormente se presentan los resultados de las aplicaciones de los análisis de correlación producto momento de Pearson, en donde se pueden observar las relaciones entre dimensiones del locus de control, entre factores del desempeño laboral y aquellas que existen entre los componentes de ambas variables.

Siguiendo la lógica de la presentación de los resultados se hace la discusión sobre los mismos, la cual, está enfocada principalmente a la reflexión respecto de las correlaciones significativas encontradas entre los factores del desempeño y las diferentes dimensiones del locus de control, estando éstas enmarcadas dentro de una serie de condiciones y directrices establecidas por la institución de la cual forman parte los trabajadores participantes del estudio, de tal manera que, la presencia de dichas relaciones dentro de un entrelazado de elementos permite vislumbrar la pertinencia de los objetivos e interrogantes que dieron origen a la elaboración de esta tesis.

Finalmente los principales hallazgos son de acuerdo a la explicación desarrollada del locus de control y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la PGR. Se prioriza la individualización del trabajo en contraste con la normatividad que se propone la organización para optimizar y eficientar el trabajo de los empleados. La dimensión de Internalidad del locus de control se observa la correlación positiva más alta con la estrecha relación de la dimensión de Poderosos del macro-cosmos quedan en una interacción de relación positiva al buen desempeño. En contraste con los resultados entre el desempeño laboral y la dimensión Internalidad instrumental y Poderosos del macro-cosmos los empleados con una tendencia de locus de control fatalista presentan los niveles más bajos del desempeño al atribuir el poder tener éxito en sus tareas diarias a la suerte o el destino. En los aspectos de Afectividad y el factor Cooperación los resultados muestran las incoherencias entre la normatividad de la organización y el trabajo real desarrollado. Lo cual, nos conduce a una explicación que detecta la necesidad de un análisis organizacional de mayor profundidad. Porque se observan las resistencias de relación entre los empleados y los jefes inmediatos, en un proceso de deterioro y desgaste con tendencias a la individualización del trabajo y la asimetría entre

los componentes de la organización que dificultan la realización de los objetivos que se plantea la PGR como institución del Estado.

1. TEORÍA SOBRE LOCUS DE CONTROL.

1.1. La perspectiva teórica de Rotter.

En un acercamiento a la bibliografía de temas psicológicos nos podemos encontrar con conceptos como el de control y, de modo particular, el de control percibido o bien locus de control, y esto es, porque tales temas han generado una gran cantidad de conocimientos empíricos que colaboran con el progresivo aumento de la literatura referente al control percibido, sin embargo, en esta aproximación a dicho concepto, así como las primeras investigaciones que lo retoman, provienen de Julian Rotter y su teoría del aprendizaje social.

Nacido en New York en 1916, hijo de padres judíos, Julian Rotter, recibió toda su formación académica en instituciones estadounidenses, en donde obtuvo el grado de doctor en psicología clínica, fue presidente de la división de Psicología Social y de la Personalidad, al igual que de la de Psicología Clínica de la Asociación Americana de Psicólogos, de la cual, recibió a su vez, reconocimientos por su destacada contribución, que entre otras, incluye la elaboración de una teoría del aprendizaje social. (DiCaprio, 1997)

La teoría del aprendizaje social propuesta por Rotter posee las características básicas de una teoría del aprendizaje clásica, pero que contempla elementos cognitivos, es decir, a pesar de que en cierto sentido la perspectiva de Rotter se muestra como una desviación importante del “conductismo radical” propuesto por Skinner aún así, conserva

elementos como el uso de metodologías estrictas, así como algunas características clásicas de otras teorías del aprendizaje, como son el trabajar con conceptos definidos de forma operacional y medible, así como someter éstos a prueba empírica (Strickland, 1989).

Con esta perspectiva, Rotter realizó una serie de investigaciones al respecto de las diferencias individuales, las cuales lo condujeron a proponer una teoría de la motivación en la que el potencial de la conducta, la expectativa, el valor del reforzamiento y la situación psicológica son componentes que al relacionarse pueden aplicarse para predecir efectivamente la conducta de la persona (O'Brien citado en Lefcourt, 1984), Rotter expresa la relación de dichos elementos a través de la siguiente fórmula:

$$BP_{x1 S1 Ra} = f(E_{x1 Ra S1} \& RV_{a1 S1})$$

En la cual: el potencial de la conducta (x) en la situación (1), en relación con el reforzamiento (a), es una función de la expectativa de la ocurrencia del reforzamiento (a) que sigue a la conducta (x), en la situación (1); y el valor del reforzamiento (a) en la situación (1). (Levenson, 1973), para comprender mejor esta fórmula, hay que contemplar los elementos que contiene, estos son explicados por Levenson (1973) de la siguiente manera:

- **Potencial Conductual:** Se refiere a la probabilidad de que una conducta particular ocurrirá en una situación determinada, Rotter usa el término "*conducta*" en sentido muy amplio para referirse a una gran cantidad de respuestas, que incluyen movimientos manifiestos, expresiones verbales y

reacciones cognoscitivas y emocionales, es importante agregar que la conducta potencial es específica tanto para la conducta particular como para el reforzamiento relacionado.

- **Expectativa:** Son las anticipaciones subjetivas de los individuos acerca del resultado de su conducta, por lo tanto, es una estimación de la probabilidad de que un reforzamiento particular ocurrirá si el individuo se comporta de cierta forma en una situación determinada, estas se encuentran fundamentadas en la experiencia previa.
- **Valor de Reforzamiento:** Es la importancia o preferencia de un reforzamiento particular para un individuo.
- **La Situación Psicológica:** Se refiere al contexto psicológico en el que responde el individuo, es decir, es la situación definida desde la perspectiva de la persona, a pesar de no estar incluida explícitamente en la fórmula, Rotter la toma en cuenta por la importancia de las influencias tanto disposicionales como situacionales sobre la condición psicológica del individuo.

Resalta, en esta formulación así como en el resto de la propuesta, la importancia dada a las expectativas en un rol primario y lo articula al enfoque sobre situaciones específicas, lo cual coloca a esta teoría como pionera y fundamental entre las demás. Otro elemento en la propuesta de Rotter es el planteamiento y desarrollo conceptual del término locus de control (control percibido) como un concepto clave en la construcción de su teoría del aprendizaje.

Para explicar dicho término, observemos la siguiente formulación de Rotter (Lefcourt, 1976):

$$\mathbf{NP} = f(\mathbf{FM} \ \& \ \mathbf{NV})$$

Aquí, explica (Lefcourt, 1976) que el potencial de ocurrencia de un conjunto definido de conductas que conducen a la satisfacción de una necesidad (*need potential*) es una función, tanto de las expectativas sobre la correspondencia entre conductas y reforzamientos (*freedom of movement*), así como de la fuerza o valor de dichos reforzamientos (*need value*), con esta formulación y más específicamente con el término “freedom of movement” o libertad de movimiento, es con el que Rotter plantea la base y se aproxima al concepto de locus de control y la manera en que este se inserta en su teoría.

Rotter define libertad de movimiento como la simple expectativa de obtener resultados positivos a través de la ejecución de un conjunto de conductas relacionadas con alcanzar un tipo definido de reforzamientos (Lefcourt, 1981) es decir, una persona posee baja libertad de movimiento, cuando posee una alta expectativa de fracasar o ser castigado como resultado de la ejecución de las conductas con las cuales él pretende alcanzar los reforzamientos que satisfagan su necesidad.

Con el concepto de libertad de movimiento, Rotter propone el término de “control percibido” que define como una expectativa generalizada respecto del carácter interno o externo de los reforzamientos (Lefcourt, 1976); al igual que la libertad de movimiento, se refiere a una abstracción que deriva de expectativas sobre ciclos específicos de

conducta–consecuencia, sin embargo, mientras que en la libertad de movimiento se contempla únicamente la oportunidad de éxito, el control percibido incluye un análisis causal tanto del éxito como del fracaso. Esto significa, que a lo largo de su vida un individuo va acumulando creencias en relación a sus éxitos y sus fracasos, los cuales pueden ser atribuidos a las características propias del individuo, o bien, a causas externas a él, estas dos maneras o extremos son los lados opuestos de la dimensión “locus de control” (control percibido) (Rodríguez – Naranjo, Godoy, Jiménez y Zarzaga 1992), por ello, las interpretaciones habituales del fracaso pueden diferir entre dos personas, asimismo el éxito puede no ser necesariamente atribuido a los mismos elementos por todas las personas.

Para Hiroto (1974) cuando hablamos de locus de control, estamos tratando con un rasgo de la personalidad del individuo, en donde la persona se ve a si misma en relación con las cosas que le suceden, así como la interpretación que hace de dichas interacciones, es decir, no es simplemente el registro de experiencias de éxito y fracaso, es en cambio, la interpretación de la causa de dichas experiencias, así como de la manera en que se obtienen los reforzamientos, es por ello que, para la teoría del aprendizaje de Rotter, el locus de control, en conjunto con la libertad de movimiento y el valor de la necesidad son elementos de gran importancia para la predicción de la conducta orientada a un objetivo.

En la conformación y desarrollo de la personalidad, Rotter en su definición de locus de control propone dos dimensiones para el mismo: un carácter interno y uno externo; en términos generales, la expectativa generalizada respecto del control interno se refiere a la percepción de eventos, sean estos positivos o negativos, como consecuencia de las

propias acciones y por consiguiente potencialmente sujetas al control personal; en contraparte, la expectativa generalizada respecto del control externo, representa todo lo contrario, es decir, la percepción de eventos, sean estos positivos o negativos, como independientes de la propia conducta y por lo tanto fuera del control personal. (Lefcourt, 1976). Rotter (1966) lo describe de la siguiente forma:

Cuando un refuerzo es percibido por un sujeto como no contingente a alguna acción suya, en nuestra cultura típicamente percibe esto como resultado de la suerte, el destino, el control de otros poderosos, o como impredecible por causa de la gran complejidad de las fuerzas que lo rodean. Cuando el acontecimiento, es interpretado de este modo, se denomina a esto como una creencia de control externo. Si la persona percibe que el evento es contingente a su conducta o a sus características relativamente permanentes se denomina creencia en el control interno. (p. 7).

En el resto de su teoría del aprendizaje Rotter , el interés por el locus de control, surge, no solo de la aproximación teórica o especulativa, sino de situaciones encontradas en la práctica de la terapia psicológica y lo describe de la siguiente manera: “[...] el estímulo para estudiarle como variable [al locus de control] proviene del análisis de pacientes durante la psicoterapia [...] el análisis clínico de los individuos sugirió que mientras algunos pacientes parecen aventajar a partir de nuevas experiencias o bien cambiar su conducta a partir de ellas, otros en cambio tienden a rebajar las nuevas experiencias al

atribuirlas a la suerte o a los otros y no a su propia conducta o características” (Rotter, 1966), complementado posteriormente con abundante trabajo en investigación hace que en la bibliografía de Rotter se encuentre la mayor cantidad de información al respecto del locus de control.

1.2. Planteamientos teóricos posteriores: Investigaciones e instrumentos de evaluación.

A la par de la elaboración del constructo de locus de control y en concordancia con sus definiciones y postura teórica, Rotter (1966) presenta una escala unidimensional para medir el locus de control, en la cual, internalidad y externalidad representan los dos polos opuestos del concepto, dicha escala (denominada, I-E), esta constituida por 23 reactivos mas seis de relleno para tornar ambigua la prueba, los ítems son de opción forzada en los que se puede optar únicamente por dos alternativas de respuesta, una que refiere a una creencia de control interno y otra a control externo; ésta primera escala elaborada por Rotter no solo fue utilizada para sus propias investigaciones, sino que un gran número de autores la han utilizado para sus propios estudios (ver Lefcourt, 1981, 1983, 1984), sin embargo, las inconsistencias en los resultados obtenidos en investigaciones posteriores a las de Rotter han hecho que se ponga en duda el carácter unidimensional del constructo y por lo tanto la validez de la escala I-E. En el desarrollo teórico de Rotter (1966) se identifica la riqueza en el concepto, ya que reconoce de manera un tanto explícita la posible existencia de al menos tres dimensiones del constructo, dichas dimensiones se pueden inferir a partir de las palabras usadas para definir locus de control, es decir, suerte (luck), otros poderosos (powerfull others) y

control interno (internal control) son conceptualmente diferentes, por lo tanto pueden ser definidas operacionalmente y conformar con ellas al menos tres sub-escalas para medir el locus de control, de manera que, aunque Rotter elabora una escala unidimensional del constructo a su vez propone, de cierta forma, una definición multidimensional del mismo. De hecho, las tres dimensiones semi propuestas fueron posteriormente desarrolladas por Levenson (1974).

La escala de Levenson (1973) tiene un impacto significativo en la concepción del constructo, ya que a diferencia de la escala de Rotter, (considerada con bajo poder predictivo dado su carácter unidimensional) se concibe como multidimensional puesto que para esta autora las expectativas de suerte, destino y otros poderosos no podían agruparse por igual dentro del rubro control externo de la manera en que lo hizo Rotter, por ello Levenson propone dos sub-grupos en la orientación externa: a) uno que esta compuesto por las creencias sobre un mundo característicamente desordenado o azaroso (suerte, destino, azar, etc.) y, b) otro que incluye la creencia de un orden en el mundo en el cual las personas poderosas poseen control sobre los demás (políticos, gobernantes, etc.)

En su instrumento, Levenson (1973) construyó tres escalas: la de control interno, la de azar y la de otros poderosos. La primera de éstas se refiere a la creencia del individuo de que él mismo posee el control sobre su propia vida; la segunda se concentra en la medida en que el individuo considera que los eventos de su vida están directamente relacionados con el azar; finalmente, la tercer sub-escala, como su nombre lo dice, trata sobre las creencias de la persona acerca de la influencia que tienen en su vida otras personas.

Cada una de las sub-escalas está conformada por ocho reactivos en formato Lickert, lo cual elimina las deficiencias de la elección forzada, asimismo están redactados en primera persona del singular para distinguir entre el aspecto personal y el ideológico y así hacer énfasis en la percepción particular respecto del control, finalmente, están elaborados de manera que exista un alto paralelismo entre los reactivos de las sub-escalas; a pesar de que varios de estos reactivos son similares a los incluidos en la escala de Rotter, otros fueron específicamente elaborados para dicha escala.

La escala de Levenson además de dar pie a muchas investigaciones, principalmente en EUA (véase Lefcourt, 1981, 1983, 1984) propone una importante modificación en el concepto y en la manera de medir el locus de control originalmente propuesto por Rotter, ya que Levenson (1973) lo expone como un constructo multidimensional, sin embargo, de la misma manera que la escala I-E de Rotter, posee algunas deficiencias, La Rosa, Díaz-Loving y Andrade Palos, (1986) aplicaron la escala de Levenson a una población de 288 estudiantes.

En cuanto a la escala de Levenson el análisis factorial arrojó seis factores que explican el 50.61% de la varianza total, de los cuales, en el factor uno, se agruparon 16 reactivos correspondientes a las dimensiones de suerte y de otros poderosos; en el factor dos puntuaron ocho reactivos principalmente de la dimensión de control interno; los otros cuatro factores se generaron a partir de algunos reactivos que sin embargo poseían pesos factoriales menores a los que presentaban para los factores uno y dos. (La Rosa *et al.*, 1986).

Con lo anterior, los autores de dicho estudio (La Rosa *et al.*, 1986) concluyen que la escala de Levenson aunque muestra un avance indiscutible en relación con la escala de Rotter, principalmente por el carácter multidimensional de la primera, debe manejarse con precaución, ya que algunos de los reactivos o bien poseen cargas factoriales bajas dentro de la sub-escala a la que corresponden o presentan cargas factoriales considerables en más de una sub-escala, esto no significa, como comentan los autores, olvidar las dimensiones propuestas por Levenson, en cambio es necesario retomarlas pero haciendo modificaciones en los reactivos de manera que sean consideradas las características particulares de la cultura a la cual se aplican, con lo que los índices de consistencia interna de una escala multidimensional de locus de control aumentarían de forma importante.

A partir del concepto de locus de control propuesto por Rotter (1966) así como por las escalas elaboradas por él mismo y por Levenson (1973) otros autores se han dado a la tarea de elaborar escalas con diferentes características, de las cuales, una gran cantidad de éstos esfuerzos se han enfocado en elaborar escalas apropiadas para la evaluación del locus de control en niños y adolescentes, ese es el caso de las siguientes (véase Rodríguez – Naranjo *et al.*, 1992):

- El Intellectual Achievement Responsibility Questionnaire (IAR por sus siglas en inglés) elaborado por Crandall, Katkovsky y Crandall en 1965 es una escala dirigida a niños en edades escolares a partir de los cuatro años, la cual puede aplicarse de manera oral o escrita, ésta consta de 34 reactivos de elección forzada con alternativas de internalidad y externalidad que se distribuyen en una proporción 50–50; ésta escala aunque sigue la línea conceptual propuesta por

Rotter considera tres puntuaciones posibles: internalidad positiva, internalidad negativa e internalidad total. Un aspecto relevante y diferencial de ésta escala, en relación con otras, es que los autores parten de la idea de que las creencias de lugar de control no tienen que ser necesariamente iguales en diferentes situaciones, de manera que las escalas que pretendan medir este rasgo deberían construirse con la pretensión de evaluar el constructo en distintas áreas de la actividad del individuo.

- La Children's Nowicky – Strickland Locus of Control Scale (CNS-IE), elaborada por Nowicky y Strickland en 1973 esta conformada por 40 ítems con dos respuestas posibles (sí o no), se aplica a partir de los ocho años hasta la adolescencia, aunque existen versiones de esta misma escala para niños de entre cuatro y ocho años así como para adultos. Con este instrumento de medición los autores no hacen aportaciones teóricas importantes al constructo, puesto que su principal intención es elaborar una escala metodológicamente válida para la medición del mismo, para lo cual consideran que lo más relevante es que las puntuaciones de las escalas deben: a) tender significativamente hacia la internalidad conforme aumenta la edad, b) relacionarse con los logros y; c) no tener relación con factores de discapacidad social o inteligencia.
- La Stephens–Delys Reinforcement Contingency Interview, propuesta por Stephens y Delys en 1973 enfocada en niños de edad preescolar, consta de 40 ítems de respuesta libre, siendo la mitad de éstos negativos y la otra mitad positivos, de los cuales, cada pregunta presenta la ocurrencia de un refuerzo social en la que el niño debe expresar la conducta en relación directa sobre el

mismo que se da de forma contingente, por ello la escala se aplica generalmente de manera oral. La intención de estos autores al elaborar su escala es explorar la posibilidad de existencia de una especie de círculo vicioso entre la externalidad del niño y el fracaso académico.

- La Tel Aviv Locus of Control Scale elaborada por Milgram y Milgram en 1975 consta de dos escalas conformadas por 24 ítems cada una: la escala del pasado y la escala del futuro; cada uno de los reactivos consiste en un enunciado en el que se describe la ocurrencia de un refuerzo y varias opciones de respuesta en las que el individuo debe elegir solamente una, de los 24 reactivos por escala la mitad de ellos se refieren a resultados de éxito y la otra mitad a resultados de fracaso. Los autores que desarrollaron esta prueba congeniaban en la idea de considerar al locus de control como un constructo multidimensional así como la necesidad de contemplar la especificidad de las situaciones, conductas y refuerzos dentro de las cuales puede ser generalizada una cierta tendencia de las expectativas de lugar de control.

1.3. La teoría y las investigaciones en México.

En un estudio realizado en 1986 por La Rosa y otros, se hizo un análisis de la validez del constructo propuesto por Rotter, en este, participaron 288 estudiantes de universidades de la ciudad de México, de los cuales, la mitad fueron hombres y la otra mitad mujeres; con los resultados obtenidos de la aplicación se realizó un análisis factorial de componentes principales, el cual indicó la existencia de 12 factores, de

manera que, de los 23 reactivos que deberían conformar un solo factor ocho de ellos se concentraron en el factor uno, tres en el factor dos, tres en el factor tres y uno o dos reactivos en el resto de los factores, asimismo, se realizó un análisis estadístico con la matriz factorial rotada para saber si la estructura era acorde con la propuesta de Rotter, sin embargo, los reactivos se distribuyeron una vez más entre los 12 factores.

De los análisis realizados, los autores (La Rosa *et al.*, 1986) concluyen que ni la matriz de factores principales ni la matriz rotada concuerdan. Por otra parte, en un estudio hecho en 1992 por Rodríguez-Naranjo y otros en el que se hace una revisión de las principales escalas de evaluación del locus de control para niños y adolescentes, analizando tanto su estructura formal así como la fiabilidad y validez del constructo que manejan, éstos autores llegan a dos importantes conclusiones: 1) en concordancia con la propuesta de Rotter y con varios de los autores que han elaborado otras escalas, concluyen que el lugar de control es un constructo cuya capacidad predictiva de la conducta aumenta en la medida en que se hace más específica su evaluación; por lo tanto; 2) ya que el locus de control varía en función de distintas variables psicológicas y dichas variables cambian conforme a las características de la población con la que se está trabajando, en ese sentido no es adecuado simplemente traducir escalas realizadas en otros países, es necesaria la adaptación o bien la construcción de instrumentos específicos para la población mexicana.

Concientes de lo mencionado anteriormente y utilizando como base la escala elaborada por Levenson (1973) Díaz Loving y Andrade Palos (1984) construyeron una escala de locus de control elaborada y probada en México con niños de quinto y sexto año de primaria provenientes de escuelas del sector público y privado del Distrito Federal,

dicho instrumento considerado como multidimensional comprende 30 reactivos agrupados en tres sub-escalas que son las siguientes: a) fatalista, en la que se consideran aquellas situaciones en las que el niño no puede ejercer control sobre su medio ambiente; b) afectiva, que incluye circunstancias en las que el niño puede modificar su medio con base en las relaciones afectivas establecidas con otros individuos y; c) instrumental, que comprende situaciones en las cuales el niño por sus propios medios pretende modificar su ambiente o bien conseguir algo que quiere.

La escala elaborada por Díaz Loving y Andrade Palos (1984) tiene gran relevancia por el hecho de haber sido elaborada y probada en población mexicana, por lo cual, adquiere un mayor valor predictivo al considerar las variables psicológicas comunes en la población mexicana, otro autor que también se ocupó de la labor de elaborar un instrumento de evaluación del locus de control en mexicanos fue Jorge La Rosa.

1.3.1. Escala de La Rosa.

Para elaborar su escala Jorge La Rosa (1986) realizó una investigación con 1083 alumnos de la UNAM de los cuales 50.4% fueron varones y 49.6% mujeres, ambos provenientes de diversas carreras e incluyendo a 221 alumnos de segundo año de preparatoria, dicho estudio tuvo por objetivo construir un instrumento válido y confiable para la medición del locus de control en población mexicana, basándose en las premisas de Rotter (1966), Levenson (1973) y el ejemplo de Díaz Loving y Andrade Palos (1984), aunado con sus propias contribuciones, la escala de La Rosa consta de 53 ítems en formato Lickert (mas siete de relleno) con cinco posibles respuestas que van desde

(1) completamente de acuerdo hasta (5) completamente en desacuerdo, las cuales buscan evaluar el constructo de locus de control.

Posterior a la aplicación del instrumento, La Rosa aplicó a los datos un análisis factorial con rotación varimax ($\text{delta} = 0$), para verificar la validez del constructo, de dicho análisis surgieron 17 factores de alta relevancia, de los cuales solo se toman en cuenta los primeros 5 ya que éstos explican el 40.7% de la varianza total debido a su claridad conceptual; el número de reactivos por factor y su validez se exponen en la siguiente tabla:

Sub-escala.	No. de Reactivos.	Alpha de Cronbach.
Fatalismo / suerte.	14	0.89
Poderosos del macrocosmos.	11	0.87
Afectividad.	9	0.83
Internalidad instrumental.	10	0.82
Poderosos del microcosmos.	9	0.78

Los factores son descritos por La Rosa (1986) de la siguiente manera:

- a. **Fatalismo / suerte:** Dimensión relacionada con la creencia que se puede tener de que no existe un orden en el mundo y que los reforzamientos provienen de la suerte o del destino.

- b. **Poderosos del macro – cosmos:** Esta dimensión tiene que ver con la creencia de que hay personas que tienen el control por que tienen el poder; generalmente están lejos de los individuos pero sus acciones repercuten en su vida, como ejemplos se pueden mencionar a las autoridades de gobierno, los políticos, el presidente, etc.
- c. **Afectividad:** Relacionada con la creencia de que el individuo obtiene lo que busca gracias a sus relaciones afectivas con otros.
- d. **Internalidad instrumental:** Esta sub-escala maneja la creencia de que el individuo controla su vida debido a su esfuerzo, trabajo y capacidades.
- e. **Poderosos del micro – cosmos:** En esta sub-escala se evalúa la creencia del individuo de que los poderosos que están más cerca de él afectan su vida, ejemplo de esto son los jefes de oficina, los padres o los profesores.

La Rosa realizó pruebas t de student entre las frecuencias de respuesta a los reactivos de los sujetos que se encontraron por encima de la mediana y los que se colocaron por debajo de esta, éste análisis estadístico arrojó como resultado que los reactivos de la prueba discriminaban satisfactoriamente con un valor de $p = 0.001$. Además, en los ANOVAS realizados por el autor entre las sub-escalas surgieron una serie de relaciones:

- Fatalismo/ suerte, poderosos del macro-cosmos, poderosos del micro-cosmos y afectividad poseen relaciones positivas (mayores a 0.40).
- Fatalismo se relaciona negativamente con internalidad instrumental (- 0.23).
- Poderosos del macro-cosmos y afectividad tienen una relación positiva de 0.25
- Afectividad y fatalismo/ suerte (0.53); afectividad y poderosos del micro-cosmos (0.43); afectividad es independiente de internalidad instrumental (0.02)
- Internalidad; y poderosos del macro-cosmos (- 0.07); y fatalismo/suerte (- 0.23); y poderosos del micro-cosmos (- 0.22).

Por lo anterior la escala elaborada por La Rosa propone una serie de beneficios importantes, es una escala multidimensional que por las relaciones entre sus factores permite elaborar un perfil del individuo; por otra parte, a diferencia de la escala I-E de Rotter (1966) está conformada por reactivos redactados en primera persona del singular con lo cual se solicita un punto de vista personal y no una creencia general de cierta población, con lo que se disminuyen las tendencias en las respuestas, derivadas de la deseabilidad social; asimismo existe un gran paralelismo entre los reactivos de las diferentes sub-escalas, lo cual permite corroborar la fiabilidad de la prueba; finalmente, el formato Lickert en el que esta presentada la escala facilita la independencia estadística entre las sub-escalas.

Por estar estandarizada con población mexicana y por su carácter multidimensional la escala de La Rosa es una de las más utilizadas en México, sin embargo, tanto la prueba como la multidimensionalidad del constructo deben contemplarse con cautela, sobre todo en la pretensión de utilizarlos en conjunto para predecir la conducta del individuo, al respecto Lefcourt (1984) advierte a los seguidores del concepto al mencionar que a

pesar de que el locus de control ha probado ser útil para predecir la conducta de los individuos, existen límites dentro de los cuales éste puede funcionar como variable predictora, al respecto, él agrega que “cuando los ambientes son extremos en términos de oportunidad, estamos en menor posibilidad de atribuir a la personalidad tal percepción de la relación entre la respuesta y el resultado; sino más bien, estamos aptos para discutir las limitaciones sociales y las oportunidades con el supuesto de que el comportamiento cambiaría si se alteran las condiciones ambientales. Sin embargo, cuando el medio es tal que dichas limitaciones no son del todo obvias y persistentes, entonces se vuelve más fácil hablar de las percepciones causales como características de personalidad o como diferencias individuales relativamente estables” Lefcourt (1984).

Por lo tanto, es importante que al explorar el locus de control como rasgo de la personalidad de un grupo de individuos, se consideren ciertos factores ambientales que puedan estar interviniendo, tales como la cultura, el grupo social, así como las características y condiciones en general de dicho grupo de individuos y poder plantear así las posibles diferencias individuales en circunstancias específicas.

1.4. Diferencias individuales y otros ámbitos de investigación.

Rotter, desde uno de sus primeros textos, el cual lleva por título, *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, publicado en 1966 (Rotter, 1966), hace un recuento de sus avances en el estudio del locus de control, los cuales se enfocaron, principalmente, en relacionar dicha variable con otras propias del

hombre, lo que para él permitió establecer un grupo de características propias de los individuos que tienden hacia cada uno de los dos polos (interno–externo) del constructo.

Así, Rotter, afirma que los individuos con un locus de control externo consideran que la casualidad o la suerte resolverá sus problemas; en contraparte, las personas predominantemente internas están más relacionadas con experiencias de buen éxito y conductas de logro, ya que son personas más atentas a todo aquello que les pueda dar información para su conducta futura, asimismo, intentan aumentar sus condiciones ambientales, ponen mayor atención en las destrezas o reforzamientos de logro, están más comprometidas o preocupadas por sus habilidades, en especial sus fracasos o errores y, son más resistentes a manipulaciones exteriores.

La labor de Rotter al respecto de la ubicación de diferencias individuales en relación al locus de control ha seguido llevándose a cabo desde entonces hasta la actualidad, existen inclusive, extensos compilados de textos sobre investigaciones elaboradas por diversos autores (véase Lefcourt, 1981, 1983, 1984) que se enfocan en el estudio de variables de la conducta humana que se relacionan de alguna manera con el locus de control. Aunque la mayoría de estos estudios están aplicados a poblaciones anglosajonas, lo cual, como ha sido mencionado, puede en principio marcar una diferencia importante, también existen investigaciones en los que participan personas de habla hispana.

Muestra de ello, es el estudio hecho por Alvaro Tamayo (1993) en el que aplicando la escala trifactorial de Levenson a una muestra de 600 mujeres y 600 hombres pretendió investigar la influencia del sexo y la edad sobre el locus de control; en lo que respecta al

sexo sus resultados muestran un efecto principal solamente en relación con el factor Otros poderosos en donde el puntaje es más elevado para los hombres que para las mujeres, es decir, se vislumbra una tendencia mayor hacia la externalidad en hombres que en mujeres; por otra parte, en lo que respecta a la edad, esta variable obtuvo puntajes significativos de relación con los factores Azar e Internalidad, en el primero, existió un notable aumento en los puntajes medios entre los individuos de entre 17 a 29 años en comparación con los puntajes obtenidos por las personas de edades oscilantes entre los 40 a 56 años; en contraparte al respecto de la internalidad existieron puntajes significativamente más elevados entre las personas de edades entre los 30 y los 56 años que entre los sujetos de 17 a 29 años, lo cual en concreto habla del aumento de la tendencia a la internalidad a la par del aumento de la edad cronológica.

Sin embargo no se debe dar por entendido que a cierta edad todos los individuos poseen las mismas tendencias de locus de control, aún estando en la misma etapa del desarrollo pueden existir diferencias significativas, muestra de ello es la investigación realizada en 1997 por González-Forteza, Andrade Palos y Jiménez en la que pretenden evaluar la relación entre el locus de control, la autoestima y la impulsividad como los recursos psicológicos con respecto a la evaluación de estresores cotidianos, sean estos familiares o sociales, para ello utilizaron una muestra de 423 estudiantes de secundaria (235 hombres y 188 mujeres), mexicanos, entre los 13 y los 15 años de edad, a los cuales se les aplicó un instrumento de evaluación del locus de control construido a partir de la Escala Infantil de Locus de control de Andrade Palos y la escala de La Rosa, así como una escala de autoestima, una de impulsividad y la Escala de Estrés Cotidiano Social, con ello, respecto del locus de control, no surgieron relaciones significativas entre factores del locus de control y estresantes cotidianos entre las mujeres, únicamente en

los varones el factor de suerte correlacionó con el factor desventaja con el grupo de pares, es decir, aquellos adolescentes varones que tienen la creencia de que sus logros se deben principalmente a la suerte, tienen también una tendencia a sentirse en desventaja frente a sus compañeros.

Así como la investigación de González-Forteza *et al.* (1997) existen otras que han estudiado las diferencias individuales relacionadas al locus de control en poblaciones adolescentes, como es la de Contreras (2002) sobre el locus de control y la orientación al logro; la realizada por Gómez (2003) que investiga el papel del locus de control, la autoestima y la impulsividad como factores de importancia para la ideación suicida en el adolescente; el estudio de Acuña (2002) en el que se evalúa la relevancia del locus de control como variable que influye en el comportamiento ambiental en adolescentes que residen en zonas urbanas; o bien la investigación sobre la relación entre el bienestar subjetivo y el locus de control en jóvenes mexicanos realizada por García (1999), estas investigaciones son solo una muestra del trabajo realizado en México alrededor del locus de control en poblaciones adolescentes.

Sin embargo, así como hay estudios enfocados a la población adolescente, existen otros que consideran poblaciones más diversas, así como otras variables; este es el caso de la investigación realizada por Ramos y Saltijeral (1991) en el que se pretende explorar la relación entre el locus de control y el miedo a la victimización en 181 sujetos de comunidades de niveles socioeconómicos bajo (57.5%) y medio-alto (42.5%), así, utilizando una escala construida con base en la de La Rosa (1986) y una escala de miedo a la victimización se obtuvieron ciertos resultados particularmente interesantes, en relación al sexo, las mujeres aparentemente no presentan relación alguna entre el locus

de control y el miedo a la victimización, en contraparte, los hombres si mostraron relaciones importantes entre el miedo en situaciones generales así como el miedo a la victimización de la propiedad siendo los sujetos con tendencias externas aquellos que presentan mayor inseguridad, respecto del nivel socioeconómico, el estudio mostró algunas diferencias, aunque en ambos niveles las personas que tienden a la externalidad muestran relación con el miedo a ser una víctima personal, en los individuos de nivel medio-alto la externalidad del control se sitúa en los otros poderosos, es decir, aquellos que atribuyen su seguridad a instancias tales como la policía o el gobierno son las que presentan mayores niveles de miedo.

Otros han trabajado las relaciones entre el locus de control con otras variables, tal es el caso de la investigación realizada en 1996 por Reidl y Sierra en donde a través de un ejercicio de investigación participativa se pretende mejorar el afrontamiento a su situación de 15 madres solteras, para ello se mide la influencia de dicho ejercicio sobre diez variables teóricamente relacionadas con la eficacia en el afrontamiento, incluyendo entre estas el locus de control. Al respecto de esa variable, las autoras mencionan que la adquisición de nueva información, así como la reflexión permitieron a éstos individuos reevaluar su situación y considerarla menos amenazante y por lo tanto, más controlable internamente, lo cual promueve un aumento en el autoestima, favorece la adquisición de un nivel de conciencia más crítica y genera mayor confianza en las habilidades y potencialidades, estos cambios en conjunto permiten una mejora considerable en la capacidad de afrontamiento.

Algunas otras investigaciones con resultados interesantes son las efectuadas por Aguilar (1994) que relaciona el orden de nacimiento del individuo con el locus de control y el

autoconcepto; Flores (1994) quien en un esfuerzo por conceptualizar y medir la asertividad, explora la relación de dicha variable con el locus de control; Llopis y Gómez (1994) que hacen un estudio experimental sobre la conducta de evitación de estímulos aversivos y su relación con variables de la personalidad tales como el locus de control; finalmente, la revisión sobre la investigación de los problemas relacionados con el alcohol y la familia en México, realizada en 1985 por Guillermina Natera en la cual, hace un recuento de las investigaciones relacionadas al tema y en ella se incluye un estudio en el que surge un dato interesante, al comparar tres grupos de personas: uno de parejas que asistía a Alcohólicos Anónimos, otro de pacientes alcohólicos y un grupo de control de parejas que no presentaban problemas con el alcohol; se llega a una conclusión en la que se discrimina a toda la población estudiada bajo la relación de que mientras mayor sea la tendencia interna del control menor será el consumo así como la graduación de las bebidas consumidas.

Los mencionados son solo ejemplos de investigaciones actuales realizadas en México, que permiten vislumbrar el cúmulo de información que existe respecto del locus de control y las diferencias individuales, estratificando las muestras por sexo, por edades así como su relación con otras variables o situaciones específicas, sin embargo existen áreas en donde la investigación no ha sido tan amplia, dicho es el caso del locus de control en los ambientes laborales.

1.4.1. Diferencias individuales en el ambiente laboral.

Si bien el locus de control es una variable trabajada constantemente en diversos ámbitos y bajo diferentes condiciones, la relación de ésta variable con factores propios del ambiente laboral es, en especial en el caso de México, una vía de investigación poco trabajada y a pesar de que los resultados obtenidos de investigaciones más generales pueden aplicarse a la particular situación del individuo trabajando (como puede ser el caso de las diferencias por sexo y por edad) las características particulares del ambiente pueden proveer de datos importantes y relevantes tanto en el aspecto teórico como en el práctico.

Otros autores como Furnham, 2001; Hellriegel y Slocum, 2004; Spector, 2002, se han ocupado de hacer revisiones bibliográficas acerca de estudios que abordan el tema, de las cuales, se deriva una serie de características que diferencian a los individuos que tienden a la internalidad de aquellos que poseen una tendencia opuesta, nótese que todos estos datos son fruto de investigaciones con sujetos angloamericanos y que a su vez parten de un modelo unidimensional del locus de control. Estos autores concuerdan que a diferencia de los sujetos con tendencia a la externalidad, aquellos trabajadores que tienen un locus de control interno consideran que el rendimiento conduce a resultados, perciben expectativas más fuertes de desempeño en cuanto a recompensas y en cuanto a esfuerzo, obtienen mayor satisfacción laboral, se esforzarán más por conseguir los empleos que desean, realizan más solicitudes de ascenso, perciben la movilidad como contingente a su esfuerzo o habilidades, es más probable que elijan empleos que exijan más en términos de habilidades y que ofrecen mayor autonomía personal; en general pudiera parecer que los individuos con orientación interna poseen un mejor desempeño

en el puesto y que obtienen puestos mejor remunerados y con un mayor estatus, sin embargo esto no es necesariamente de esa manera.

Un estudio realizado en 1993 por Blau representa una excepción en el sentido de que relaciona el locus de control con tres factores diferentes del desempeño, partiendo de la idea de que los individuos internos se desempeñan mejor en las áreas de trabajo que implican independencia e iniciativa, mientras que los externos lo hacen en aquellas que requieren una cuidadosa observación de reglas así como una supervisión constante, partiendo de ello, evaluó el locus de control de cajeros bancarios, así como tres medidas de desempeño: 1) productividad, entendida como una medida objetiva del volumen de trabajo; 2) faltantes de dinero, como medida objetiva de precisión contable y; 3) auto desarrollo, es decir, el grado en que los empleados enriquecían sus habilidades a través de su propia iniciativa; con esto Blau (1993) corrobora su idea, es decir, los sujetos con mayor internalidad obtuvieron puntajes más altos en cuanto a auto desarrollo pero más bajos en productividad, en contraparte, los individuos externos puntaron más alto en productividad pero tuvieron los puntajes más bajos en autodesarrollo.

Con estos resultados Blau propone que ya que los internos poseen niveles más altos de motivación personal ello los empuja a manifestar mayor iniciativa en el trabajo y por lo tanto su desempeño es mejor en tareas que implican cierta apertura y oportunidad de demostrar y adquirir nuevas habilidades, a su vez los externos responden mejor a actividades que no dan cabida a la iniciativa personal tales como las tareas de oficina rutinarias y caracterizadas por una alta estructuración.

Podemos observar que el locus de control es una variable importante que junto con otras determina el comportamiento del individuo en el trabajo, asimismo, es una variable reciproca, en el sentido de que determina y es determinada por el comportamiento laboral, como puede notarse en el hecho de que la experiencia laboral aumenta la tendencia a la internalidad (Furnham, 2001) por ello se hace necesario considerar la relación entre el locus de control y el desempeño laboral no como una relación lineal sino como un entrelazado de factores que se influyen mutuamente.

1.5. Planteamiento del problema teórico–metodológico.

El desarrollo del concepto de locus de control es producto del trabajo de una gran cantidad de investigadores que han pretendido vislumbrar la presencia e importancia de dicho rasgo de la personalidad dentro de un gran cúmulo de actividades del hombre, para ello, han realizado diversos estudios buscando la manera en que dicho constructo se relaciona con otras características del individuo bajo condiciones específicas, sin embargo, esta búsqueda de clarificar las relaciones que giran alrededor del locus de control no es una actividad que el investigador realice de forma individual, es en cambio una tarea conjunta en la medida que cada autor retoma los fundamentos teóricos que han propuesto sus predecesores.

En este sentido, la construcción del concepto de locus de control se ha llevado a cabo retomando los datos propuestos por investigadores anteriores y enriqueciéndolos con nuevas propuestas y planteamientos; esta actividad, adecuadamente llevada a cabo desde los primeros estudios de Rotter (1966) ha dado pie al establecimiento de categorías teóricas que cumplen la doble función de enriquecer el conocimiento sobre

un concepto y, a su vez, servir de punto de partida para estudios posteriores, en la **Figura 1** se resumen algunas categorías importantes del locus de control.

AUTOR	INTERNALIDAD	EXTERNALIDAD	OTROS
Rotter. 1966 Escala I – E	Se relacionan con experiencias de buen éxito, conductas de logro y se encuentran más comprometidos y preocupados por demostrar y desarrollar sus habilidades.	Consideran que la casualidad o la suerte resolverán sus problemas.	Aunque realiza un planteamiento y una escala unidimensionales, en el concepto de LC plantea un tanto explícitamente la posibilidad de existencia de otras dimensiones.
Levenson 1973 Escala de Levenson	X	X	Plantea una escala multidimensional que abre una nueva perspectiva para la definición del concepto.
Natera. 1985	Es menor el consumo de alcohol y la graduación de las bebidas consumidas.	Aumenta la ingestión de alcohol y es mayor la graduación de las bebidas consumidas.	X
Ramos y Saltijeral 1991 Escala de La Rosa Modificada.	Presentan niveles más bajos de miedo a ser víctimas personales.	*Hombres con esta tendencia de control muestran mayor miedo a la victimización de la propiedad. *Muestran en general más miedo a ser víctimas personales.	En las personas de nivel económico medio alto el miedo a ser una víctima personal aumenta con la creencia de control relacionada a Otros poderosos.
Tamayo 1993 Escala de Levenson.	La tendencia a la internalidad aumenta con la edad cronológica.	A menor edad cronológica mayor es la tendencia a la externalidad.	X
Reidl y Sierra. 1996 Investigación participativa	Se relaciona con alta autoestima, un nivel de conciencia más crítica y mayor confianza en las habilidades y potencialidades.	No reporta resultados al respecto.	Proveer de mayor información a un individuo sobre cierta situación hace a esta última menos amenazante y por lo tanto más controlable internamente.

Corteza, Palos y Jiménez 1997 Escala Palos – La Rosa	No reporta correlaciones en este punto.	En los hombres se relaciona con la creencia de desventaja frente a los pares.	X
Blau 1993	Se relaciona con niveles más altos de motivación, mayor iniciativa y mejor desempeño en tareas más abiertas que permiten demostrar y adquirir un mayor número de habilidades.	Responden mejor a tareas que no dan cabida a la iniciativa personal tales como actividades administrativas rutinarias caracterizadas por una alta estructuración.	X
Furnham 2001	Aumenta conforme se van presentando experiencias laborales favorables.	Aumenta conforme se le presentan experiencias laborales no afortunadas.	El Locus de Control es un variable reciproca pues determina y es determinada por el comportamiento laboral.
Furnham, Spector y Hellriegel 2001, 2002 y 2004 Coinciden.	Consideran que el rendimiento conduce a resultados, muestran expectativas más fuertes de recompensas y esfuerzo, obtienen mayor satisfacción laboral, asimismo se esfuerzan más por conseguir los empleos que desean, realizan más solicitudes de ascenso y, eligen empleos que demandan más habilidades y dan mayor autonomía.	X	X

Figura 1. Categorías de Locus de Control.

Es importante resaltar que en el particular caso del locus de control como variable psicológica, el desarrollo teórico si bien se ha enriquecido ampliamente en conocimientos respecto de la interacción de dicha variable en relación a características y contextos particulares, el fundamento teórico en general se ha mantenido, es decir, la propuesta de Rotter sigue siendo de gran importancia aún en los estudios más recientes, aunque actualmente se complementa con las propuestas de multidimensionalidad del constructo.

En concordancia al desarrollo teórico del locus de control y por lo tanto de las categorías que lo conforman, se han construido una serie de instrumentos de recopilación de datos adecuados a las posturas teóricas que fundamentan la investigación y que permiten, a su vez, hacer nuevas aportaciones al enriquecimiento de la teoría, la **Figura 2** resume las principales características de instrumentos de evaluación del locus de control particularmente relevantes.

AUTORES	DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
Rotter. 1966	*Internalidad–externalidad.	29 reactivos con dos opciones de respuesta.	Prueba de elección forzada, general y no específica lo que disminuye su poder predictivo. Tiene carácter etnocéntrico.
Levenson. 1973	*Control interno *Azar *Otros poderosos	Tres sub-escalas con ocho reactivos cada una en formato Lickert, escritos en primera persona del singular y con un alto nivel de paralelismo entre las sub-escalas.	Plantea un avance en relación con la escala de Rotter, sin embargo la consistencia interna disminuye al aplicarse a poblaciones latinoamericanas.
Diaz-Loving y Andrade Palos. 1984	*Fatalista *Afectiva *Instrumental	Escala infantil conformada por 30 reactivos.	Construida y diseñada particularmente para la población mexicana.
La Rosa. 1986	*Fatalismo/suerte *Poderosos del Macro-cosmos *Afectividad *Internalidad instrumental *Poderosos del Micro-cosmos	Consta de 61 reactivos en formato Lickert, redactados en primera persona del singular, con gran paralelismo entre las sub-escalas	Construida específicamente para población mexicana. Muestreo por cuotas.

Figura 2. Instrumentos de evaluación del Locus de Control.

Estos autores, así como las escalas que han elaborado, aunque con características particulares diferentes, buscan alcanzar el mismo objetivo, el cual consiste en elaborar un instrumento válido y confiable para la medición del locus de control, es decir, una herramienta de recopilación de datos que de la certeza al investigador de que mide efectivamente lo que pretende medir y a su vez es consistente en los datos que arroja, sin embargo, ésta es una labor complicada especialmente en el ramo de la psicología.

Rotter (1966), elaboró su escala a partir de la experiencia clínica, buscando un instrumento que le permitiera fundamentar el desarrollo teórico que conllevaba su enfoque de la motivación y a su vez el estudio sobre el locus de control, sin embargo, a pesar de que dicho instrumento resultó útil por cierto tiempo, se hizo notable que ciertas de sus características reducían notablemente su confiabilidad y validez, en especial el hecho de haber sido construido y probado en función de población proveniente de una sola nación y por lo tanto, en cierto sentido homogénea.

Levenson (1973) por su parte, fundamentándose en los avances logrados por Rotter, elaboró una escala que en su carácter multidimensional hizo aportaciones importantes tanto al desarrollo teórico como a los procesos de medición del concepto, ésta escala, a pesar de poseer niveles adecuados de validez y consistencia interna, explorados a partir del análisis factorial de componentes principales, mantiene solamente dichos niveles de confiabilidad y validez si se aplica a poblaciones cuyas características sean muy parecidas a aquella a partir de la cual se construyó el instrumento; al respecto de ésta condición diversos autores (La Rosa *et al.*, 1986; Rodríguez – Naranjo *et al.*, 1992) concuerdan en que al ser el locus de control una variable cuya capacidad predictiva de la conducta aumenta en la medida en que su valoración se hace en circunstancias muy

específicas, la elaboración de instrumentos que pretendan medir dicho constructo deben tener en cuenta, como principal consideración respecto de la validez y la confiabilidad, las características particulares de la población a la que están dirigidas.

Por lo tanto, la vía para explorar la presencia del locus de control en relación con cualesquiera otras variables, en población mexicana, es a través de un instrumento construido específicamente para dicha población; ese fue el objetivo que buscaban alcanzar Díaz-Loving y Andrade Palos (1984) al elaborar su escala de locus de control para niños mexicanos, la que, al igual que las construidas por Rotter y Levenson sirvieron como fundamento para que La Rosa (1986) construyera a su vez la escala multidimensional de locus de control para adultos mexicanos.

La escala de La Rosa es un instrumento multidimensional de evaluación del locus de control que cumple con un nivel considerable de confiabilidad, verificada a partir del cálculo de los índices de consistencia Alpha de Cronbach de cada sub-escala; y validez estructural observada a través del análisis factorial rotado, cuyo principal objetivo radica en simplificar la descripción de la conducta y a su vez de los datos, reduciendo el número de factores o dimensiones a través de los cuales se representa el rasgo teórico abordado, asimismo este proceso permite, al identificar los factores que componen el instrumento, considerar las correlaciones entre cada factor y la escala en conjunto, verificando así la validez factorial (Anastasi, 1973). A esto, se agrega que la escala de La Rosa esta construida conforme a las características particulares de la población mexicana, lo que le da un peso aún mayor en la pretensión de establecer las posibles relaciones entre ésta y otras variables en situaciones específicas.

Por lo anterior, la exploración de la presencia del locus de control en ambientes laborales a través del instrumento de La Rosa es un medio que puede aportar datos relevantes respecto de ciertos aspectos de la actividad laboral de los individuos, bajo una perspectiva novedosa, pero a su vez, fundamentada y coherente en relación al progreso de construcción del concepto, considerando las problemáticas teóricas y metodológicas que implica.

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

2.1. Antecedentes históricos y aproximaciones conceptuales.

En la medida en que el hombre avanza en el reconocimiento de las diferencias individuales resulta importante observar el papel que juegan dichas diferencias en el momento en que los individuos realizan un trabajo, por ello, las prácticas de evaluación del desempeño, como comenta Chiavenato (2000) no son nuevas, podríamos considerar de hecho, desde que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último comenzó a ser evaluado.

Desde finales del siglo XIX, mientras surgían los grandes avances en psicología, se realizan los primeros avances al campo de la industria, en este rubro, Federik Winslow Taylor resulto un pionero cuando propuso que no es suficiente poseer una estimación clara del trabajo que se puede esperar de una máquina, es necesario también tener un conocimiento comparado de los límites de los trabajadores, para ello, él partió de tres principios fundamentales (Grados y Portales, s/f):

- a. Seleccionar a los mejores individuos para el trabajo.
- b. Instruirlos en los métodos más eficientes que debían aplicar a su trabajo.
- c. Conceder incentivos para los mejores trabajadores.

De esta manera Taylor establece las bases para el desarrollo de la evaluación del desempeño, en la actualidad dicha evaluación se lleva a cabo de manera sistemática en la mayoría de las organizaciones laborales del mundo.

En relación a su amplio desarrollo y aplicación, la evaluación del desempeño recibe diferentes nombres en función principalmente de la organización, del uso que se le da, así como de los objetivos que ésta persigue (Lowenberg y Kelley, 1998), sin embargo se pueden vislumbrar muchas características comunes entre esta variedad de conceptos, en este sentido, el primero proviene de la definición misma, al respecto Dolan, Shuler y Valle (1999) proponen:

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de describir en que medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento a futuro. (p. 191).

El énfasis de esta definición, se destaca en la integración de diferentes aspectos del individuo como son los atributos, comportamientos y resultados, así como el rasgo de orden y sistematización del proceso evaluativo, y el planteamiento de la evaluación como un procedimiento dinámico en el sentido de que permite tanto evaluar como influir en el trabajador, este último rasgo y otros relevantes se observan claramente en la definición propuesta por Dessler (2001):

La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas de trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media. (p. 323).

En primera instancia podemos considerar que es necesario evaluar, lo que para Furnham (2001) implica el estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, o el estatus de algún objeto o persona, en otras palabras, toda evaluación implica una medición, donde se da un valor determinado a un objeto, sujeto o rasgo determinado al compararlo éste con un parámetro ya establecido, por ello el proceso de evaluación comienza con el establecimiento de las características u objetivos a cumplir, los cuales dependen de la tarea o trabajo a realizar; ésta misma relación, aunque en un nivel más concreto se muestra en la definición propuesta por Arias (1994):

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo que puede ser cuantificado el cual puede servir de norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se efectúa el control; es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o la norma y se establecen las correcciones necesarias (p. 330).

Si bien esta propuesta posee tintes de una tarea más concreta, se observan, en general, los mismos puntos que en las otras definiciones, lo cual permite decir que, en resumen, la evaluación del desempeño comprende un proceso dinámico y sistemático de medición que implica: a) el establecimiento de ciertos estándares o parámetros propios del trabajo a realizar; b) la comparación o medida de la actividad (aptitudes, actitudes, conductas, resultados, etc.) del individuo en relación con dichos parámetros y; c) la retroalimentación al trabajador en función de los resultados de la medición.

2.2. Funciones.

Para comprender mejor el concepto de evaluación del desempeño, es importante atender a las funciones que cumple dicha actividad, es decir, la importancia que tiene para la organización, Maier (1975) la considera como una actividad administrativa imprescindible, ya que a través de ella, se pueden detectar problemas de supervisión del personal, de motivación o bien de integración de los empleados a la empresa o al cargo que ocupan en ella, así como del no aprovechamiento de los empleados con mayor potencial entre otras cosas, que en conjunto, hacen que la evaluación del desempeño tenga un papel importante en las acciones que requiere emprender la empresa así como en el desarrollo de una política adecuada a ellas.

Guillen (2000) comenta que, a parte de tener una repercusión directa sobre la productividad del trabajador, la evaluación del desempeño sirve como un tipo de contrato entre la organización y el empleado, además de tener la función de controlar

dicha relación, también es útil para alcanzar diversos fines entre los que este autor resalta:

- *Perfeccionamiento de la gerencia*, se refiere a proporcionar un marco bien definido para el desarrollo de los empleados, así como prepararlos para asumir cantidades mayores de responsabilidades.
- *Retroalimentación*, proporciona las metas en cuanto a rendimiento, que la organización espera que el empleado alcance.
- *Planificación de los recursos humanos*, que permite a la organización evaluar la oferta actual de los recursos humanos para así planificar las carreras.
- *Cumplimiento de la normativa*, ayuda a fundamentar los movimientos en la organización (contrataciones, traslados y bajas) a partir de la información proporcionada por la evaluación del desempeño.
- *Comunicación*, es decir, se establece un dialogo entre superior y subordinado que facilita la comprensión y el acoplamiento de los objetivos personales y la carrera profesional.
- *Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor*, esto quiere decir, que el supervisor se ve obligado a tener un mayor conocimiento de las actividades de los subordinados.

Por su parte (Arias, 1994) enfatiza en dos aspectos principales, por una parte menciona que la evaluación del desempeño va a permitir a la organización corroborar si otros procesos como son la selección, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo de los empleados, se están llevando a cabo de manera adecuada y en el caso de que no sea así, establece la pauta para realizar los ajustes necesarios; por otra parte, va a ser la guía

para conceder y distribuir ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, detectar a los mejores elementos y retribuirles, así como definir a los de menor desempeño y buscar que mejoren, esto, tanto a nivel individual como en grupos completos de trabajo, en donde se pueden evaluar diversos métodos de trabajo así como calcular los costos referentes a dicho grupo.

La evaluación del desempeño tiene una gran cantidad de funciones en la organización que se pueden resumir en tres rubros principales (Landy y Conte, 2005): 1) permite observar la conducta laboral, lo que a su vez muestra las deficiencias y los aciertos, para así poder corregir los primeros y retribuir los segundos; 2) plantea el panorama sobre el conocimiento de las necesidades de la empresa, lo que sirve de premisa para elaborar los planes de capacitación, de carrera y establecer las políticas necesarias para el mayor aprovechamiento de los recursos humanos y; 3) en su sentido más fundamental, sirve para tomar decisiones, ya sea al respecto de un empleado, un grupo de trabajo o bien la organización entera, en este sentido, la evaluación del desempeño, será una herramienta básica que se puede utilizar en todos los niveles de la organización, siempre y cuando se utilice un método de evaluación del desempeño adecuado.

2.3. Métodos.

Existen diferentes maneras de evaluar el desempeño y la elección de una de ellas depende principalmente de los aspectos del desempeño que son de mayor relevancia para cierto puesto o determinada organización, por ello, existe gran diversidad de maneras de agrupar, definir y sustentar los diferentes métodos de evaluación del

desempeño, una muestra de ello es la clasificación que hace Spector (2002) quien propone que la evaluación del desempeño se puede realizar de dos maneras dependiendo del tipo de parámetros que tenga la organización y por lo tanto el tipo de datos que le sean de utilidad, es decir, por una parte se pueden obtener datos a los que él llama “medidas objetivas de productividad y estabilidad organizacional” que arrojan datos cuantitativos como resultado de la medición de aspectos como la producción o la calidad y el tiempo en la realización de la tarea, o bien la cantidad de faltas o accidentes dentro de un periodo determinado de tiempo; por otra parte se encuentra la “evaluación por juicio personal” (Spector, 2002) en los que la información que se busca son los juicios emitidos por parte de superiores, compañeros o subordinados al respecto del desempeño del trabajador evaluado.

Otra clasificación que sigue la misma línea que la de Spector (2002) es la que propone Hellriegel, y Slocum, (2004) en la que existen dos subgrupos dentro de la evaluación del desempeño, uno que incluye las técnicas que recogen datos objetivos y otro que atiende a valores subjetivos; la relación es prácticamente la misma, en el primer subgrupo coloca las mediciones, aspectos y métodos considerados cuantitativos, y en el otro subgrupo aquellos métodos y parámetros que se valoran a través de juicios, la misma relación se muestra en la esquematización hecha por Miner (1969) la única diferencia es que él, los subgrupos los divide en “medidas de trabajo con producción” y medidas del trabajo sin producción” y esto es por que la mayoría de las evaluaciones que se realizan en empleados que ocupan puestos cuya tarea implica la participación en la manufacturación o venta de un producto generalmente se basan en medidas cuantitativas o de producción; en contraparte aquellos empleados, principalmente

administrativos o directivos, cuyos resultados no son tan fácilmente cuantificables son más proclives a ser evaluados mediante enfoques basados en juicios.

A diferencia de las arriba mencionadas, la propuesta hecha por Arias (1994) aunque basada en un principio similar profundiza en la definición de las categorías que establece como parte de la evaluación del desempeño, él propone que esta se puede realizar desde dos perspectivas, utilizando medidas de ejecución o bien mediante la calificación de méritos; las medidas de ejecución en principio, buscan lograr los objetivos planteados en la evaluación del desempeño mediante el uso de métodos que cumplan los requisitos de ser objetivos, validos y confiables. Es decir, deben ser independientes de las preferencias, prejuicios, valores y gustos de quien esta evaluando, asimismo, tienen que medir realmente lo que pretenden medir al respecto de la persona evaluada y finalmente, es necesario que sean consistentes en sus medidas, por lo anterior, los empleados que pueden ser evaluados bajo esta óptica realizan tareas con características particulares, aún así dentro de este grupo existen varias técnicas de medición entre las que se destacan (Arias, 1994):

- *Cantidad de producción:* Este índice se utiliza frecuentemente para evaluar a los empleados, sin embargo, es engañosa si no se consideran otros aspectos, como las diferentes condiciones bajo las cuales se encuentran dos trabajadores o bien la calidad del producto elaborado.
- *Promedios de producción:* Como variación del anterior a veces se toma un promedio de las producciones de un grupo y se coloca como norma para diferenciar a los trabajadores que se encuentran por debajo de ella de los que están por encima.

- *Promedios por grupos seleccionados*: Funciona de la misma manera que el anterior solo que con grupos predefinidos y no con todos los empleados.
- *Estudios de tiempo*: Es una forma de evaluación en donde se registra el número de movimientos y el tiempo que un trabajador necesita para realizar una tarea.
- *Calidad de producción*: Es un rubro también muy utilizado, sin embargo posee las mismas dificultades que la cantidad de producción.
- *Productividad*: Es, probablemente, la medida de desempeño más utilizada por su carácter objetivo, ya que es un índice derivado de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, sin embargo, aunque puede ser utilizada para la mayoría de los recursos materiales, muchos recursos humanos no pueden medirse fácilmente a través de ésta.
- *Cantidad requerida de entrenamiento*: Ya que en muchas ocasiones la ejecución de una tarea requiere de un cierto entrenamiento, el tiempo requerido por una persona para aprender a realizar la tarea puede, en algunas ocasiones, ser considerado como una medida del desempeño, en cuyo caso se deben considerar las diferencias individuales al momento de comparar a dos o más individuos.

Estas son, las medidas de ejecución propuestas por Arias (1994) dentro de cada una de ellas existen varias técnicas para recopilar los datos, cuidando en cada una valores que cumplan los principios de objetividad, validez y confiabilidad, por ello observamos que se contemplan variables como el tiempo, calidad, recursos utilizados, productos entregados etc. En contraparte de estas medidas de ejecución, se encuentran aquellas técnicas de evaluación del desempeño que consideran variables subjetivas como son las actitudes, aptitudes, motivación, valores entre otros, éste conjunto de técnicas, se llama calificación de méritos.

2.4. Calificación de méritos.

La calificación de méritos se enfoca en las cualidades del individuo para determinar su desempeño, sin embargo, hay que considerar que los méritos que se analizan a través de éste grupo de técnicas son tomados específicamente del campo laboral, lo que las hace independientes de las características del individuo en otras esferas de su vida (Gil, y Alcover, 2003), si bien es inevitable que los integrantes de un sistema laboral elaboren juicios unos respecto de otros, hagan comparaciones entre ellos e inclusive al respecto de lo que consideran como los requerimientos de una tarea o un puesto, la calificación de méritos trabaja con la validez de dichos juicios así como con la consistencia y aplicación de los mismos (Grados y Portales, s/f).

La calificación de méritos se define como:

Un conjunto de técnicas para evaluar sistemáticamente la utilidad actual de los empleados según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de su tarea... (p. 14).

Aunque considerar como datos los juicios personales puede implicar cierto riesgo de error, existen métodos a través de los cuales se puede reducir al mínimo los inconvenientes de los datos subjetivos, lo cual, hace de la calificación de méritos una evaluación sencilla, independiente y objetiva de las cualidades del trabajador que influyen directamente en el desarrollo de su tarea (Rodríguez, 1998). Además, la calificación de méritos implica un espectro más amplio de posibilidades que la mera

medición de la ejecución, en el sentido de que pueden ser considerados a la par datos estadísticos (unidades producidas, errores aciertos etc.) y juicios personales, los primeros como una base que puede ser aprovechada para complementar los datos obtenidos de los segundos (Arias, 1994).

Otro aspecto, de la calificación de méritos es que puede hacerse de manera que se evalúen de forma separada varias características del trabajador, es decir, un trabajador puede ser mejor en un cierto grupo de tareas que en otras aunque todas formen parte de las funciones dentro del mismo puesto, esto es una ventaja ya que una evaluación conjunta de todos los aspectos como uno solo puede dar como resultado acepciones vagas e imprecisas respecto del desempeño del trabajador (Muchinsky, 1994) que no permiten el cumplimiento de los objetivos de la calificación de méritos, los cuales se resumen de la siguiente manera (Gil y Alcover, 2003):

- Para la organización, cumple las mismas funciones mencionadas al respecto de la evaluación del desempeño, es decir, colocar a los mejores empleados en los lugares de mayor importancia, así como administrar los ascensos, las remuneraciones y los movimientos dentro de la empresa.
- Para los supervisores, que están en contacto directo con los trabajadores, permite evitar que los juicios informales que realizan al respecto de sus subordinados influya en su relación con los mismos de manera que entorpezca las tareas a realizar de ambos.
- Para el trabajador, permite a éste conocer su propio desempeño y por lo tanto las características que debe modificar en si mismo en caso de que su trabajo sea deficiente o bien servir de motivación en caso de que suceda lo contrario.

Estos objetivos son prácticamente idénticos a los que se expusieron como propios de la evaluación del desempeño, sin embargo, se hacen específicos en la medida en que se hace énfasis en las cualidades del trabajador, Arias (1994) lo resume de la siguiente manera: “así como las técnicas de selección juzgan *a priori* sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación de méritos juzga *a posteriori* dicha idoneidad”; es decir, la calificación de méritos así como la evaluación del desempeño es un proceso que comienza con la definición de ciertas características deseadas en un individuo, por lo tanto, el análisis de puesto es la base sobre la cual se apoya la evaluación y sirve como norma para la comparación de cada uno de los trabajadores evaluados.

En consecuencia, los objetivos de la evaluación, así como el análisis del puesto nos conducen a la necesidad de elegir la técnica (dentro de la calificación de méritos) más apropiada para la recopilación de los datos, las técnicas más utilizadas son:

2.4.1. Métodos de comparación.

También denominados enfoques comparativos y son un conjunto de técnicas en las que, como su nombre lo dice, se hacen comparaciones entre diversos individuos para así evaluar su desempeño, esto se puede hacer de cuatro formas principalmente (Zepeda, 1999):

- *Alineamiento o clasificación directa* (Gomez, Balkin, y Cardy, 2000): En este método, considerado el más sencillo de todos, el supervisor ordena a los subordinados del mejor al peor considerando el rendimiento en general, fundamentado generalmente en una serie de normas o políticas de la empresa; o bien puede ordenarlos al respecto de su rendimiento en aspectos específicos de la tarea que llevan a cabo. Este método aunque muy sencillo y económico entraña una serie de dificultades, entre las que resalta, que entre mayor sea el número de subordinados más complicado resultará el ordenamiento, asimismo, en la medida en que es necesario alinear a los trabajadores, cuando dos o más aparentemente tengan el mismo rendimiento necesariamente van a tener que ser colocados uno sobre otro.
- *Clasificación alternada* (Dolan *et al.*, 1999): Es una variación de la clasificación directa, el método solo cambia en que el ordenamiento se hace colocando primero a los extremos de la lista, es decir al mejor y al peor de los subordinados y así, avanzar alternadamente seleccionando una y otra vez al mejor y al peor de los empleados restantes de manera que el último individuo colocado en la lista es el del desempeño medio.
- *Comparación por pares* (Chruden, y Sherman, 1992): Este método, no muy utilizado, consiste en comparar cada uno de los subordinados con el resto del grupo, donde el supervisor va formando pares con cada uno de los subordinados y considerando al mejor de cada par, al final cada subordinado debe haber sido comparado con el resto de sus compañeros, con los resultados se forma una lista cuyo primer lugar es ocupado por el trabajador que haya sido considerado como

el mejor del par el mayor número de veces, y la lista continua sucesivamente con el resto. Esta técnica aunque tiene la ventaja de que fuerza al supervisor a revisar a cada uno de los empleados cuidadosamente, a su vez es un método muy laborioso y que se presta para el desgaste del evaluador y por ello a errores y tendencias en las comparaciones.

- *Distribución forzosa o escogencia forzada* (Dessler, 2001): Esta técnica, a diferencia de las dos anteriores supera el problema de no poder colocar a dos o más subordinados en la misma posición respecto de su desempeño al colocar a cada uno en un solo puesto en la distribución, en éste método en cambio se incluyen varios factores y el supervisor debe hacer una distribución con un número determinado de elementos en cada categoría elaborada para los factores, una manera sencilla y muy utilizada de hacerlo, es que el supervisor coloque a los subordinados de la siguiente manera: el 10% con calificación muy inferior, el 20% inferior, el 40% media, el 20% superior y el 10% muy superior; de esta manera se tiene una distribución en forma de campana donde varios subordinados pueden ocupar la misma posición. Este método puede ser muy útil siempre y cuando no se aplique en grupos muy pequeños y/o muy heterogéneos pues entonces la distribución se vuelve imposible.

2.4.2. Escalas de apreciación y enfoques conductuales.

En contraparte a los métodos comparativos en los que el evaluador debe comparar el desempeño de un individuo con el de otro, con las escalas de apreciación y los métodos

conductuales se pretende hacer una evaluación de cada trabajador independientemente de los demás pero conforme a un cierto grupo de criterios predeterminados, de manera que se considera el grado en que un trabajador posee una característica determinada, (Dolan *et al.*, 1999) ésta modalidad de evaluación incluye los siguientes métodos:

- *Ensayo* (Hellriegel, y Slocum, 2004): En este sencillo método, el evaluador mediante un ensayo, debe explicitar los puntos fuertes y débiles del evaluado y asimismo, hacer algunas sugerencias para mejorar su desempeño. Este método resulta muy poco útil debido a la dificultad para hacer comparaciones debido a las diferencias en la estructuración de los ensayos, además proporciona datos muy generales, sin embargo si se complementa con otro método puede adquirir mayor utilidad.
- *Apreciación convencional o listas de comprobación* (Lowenberg, y Kelley, 1998): En este grupo se coloca toda una serie de listas convencionales conformados por una serie de enunciados que representan o bien características personales del trabajador (como agresividad, responsabilidad, madurez, etc.) o parámetros cuantitativos, como son la calidad y cantidad; de éstos enunciados el evaluador marca la presencia o ausencia de los mismos y/o el grado en el que estos se presentan. A pesar de la facilidad con que se pueden elaborar y aplicar éstas listas, tienen el defecto de ser ambiguas en su presentación y el evaluador generalmente solo tiene una opción para marcar y evaluar un grupo diverso de factores, asimismo, aunque en ocasiones la lista se elabora de manera que a algunos ítems se les da mayor valor que otros, cuestión que el evaluador

desconoce, las listas de comprobación suelen prestarse para errores relacionados a los juicios o preferencias personales del evaluador.

- *Elección forzosa* (Furnham, 2001): Consiste en una lista checable en la que, a diferencia de las anteriores las frases están agrupadas por pares o bien de cuatro en cuatro de las cuales una o dos son favorables y una o dos son desfavorables dependiendo el caso, independientemente de ello los pares de frases se elaboran de manera que representen los mismos grados de deseabilidad pero con valencias diferentes en cuanto al rendimiento en el puesto, de esta manera el evaluador no sabe el valor que ésta otorgando al evaluado y con eso se pretende contrarrestar las actitudes favorables o desfavorables de parte del evaluador hacia los evaluados, sin embargo esto a su vez se convierte en un defecto del método puesto que resulta difícil proporcionar retroalimentación directamente al evaluado, genera confusión y desconfianza en el evaluador y el costo de la elaboración de éste tipo de escalas es generalmente elevado.
- *Sucesos o incidentes críticos* (Guillen, 2000): En este método, como primer tarea se debe observar y registrar la conducta de una serie de trabajadores del mismo puesto haciendo especial énfasis en aquellas conductas en particular que representen un desempeño bueno y malo del puesto; con éstas conductas (incidentes críticos) se elabora una lista de comprobación que va a ser el instrumento de evaluación, una vez más algunos ítems tendrán mayor valor que otros. Este tipo de listas, basadas en incidentes críticos tiene la ventaja de evaluar conductas relacionadas al desempeño específico de un trabajador en un puesto determinado, además disminuyen notablemente los errores relacionados a

juicios del evaluador, sin embargo, resultan muy costosas en la medida en que es necesario realizar todo el proceso de observación, registro y elaboración de la lista para cada uno de los puestos que se pretende evaluar.

- *Escalas gráficas* (Dolan *et al.*, 1999): El método de escala gráfica es por mucho, el más difundido y utilizado en la evaluación del desempeño, pues además de ser sencillo y económico en su aplicación, existen varias maneras de controlar la subjetividad del evaluador así como los prejuicios del mismo. Este método consiste en un formulario de doble entrada, esto es, una organización de ítems en donde las “columnas” representan los grados de variación de las variables o factores, que a su vez son colocados en los “renglones”; los factores, deben ser cuidadosamente elaborados de manera que representen las cualidades que se pretende evaluar y expresados como una descripción sencilla y clara buscando evitar las distorsiones ya que entre mejor sea la descripción más precisa será la evaluación del factor, ahora bien, las dimensiones del factor deben representar múltiples niveles cuyos extremos serán “insatisfactorio” y “satisfactorio”; la clasificación de los valores intermedios puede ser: a) continua, son escalas en donde solo se definen los dos valores extremos y la marca de evaluación se puede hacer en cualquier punto de la línea que se encuentra entre ellos; b) semicontinuas, en éstas el tratamiento puede ser idéntico a las escalas gráficas continuas con la única diferencia de que se agregan puntos intermedios de referencia entre los valores extremos de la gráfica, o en otros casos todos los factores pueden estar agrupados en un solo gráfico y sus puntos extremos e intermedios pueden ser definidos en resumen; c) Las escalas discontinuas, son aquellas en donde las marcas son previamente fijadas por lo que el evaluador

deberá escoger solo una de las marcas para medir el desempeño del evaluado, para mayor facilidad del uso de estas escalas, generalmente se les representa en cuadros de dos entradas en los cuales se definen las características de cada uno de los niveles de cada factor, también en algunos casos los factores son ponderados con valores numéricos para facilitar su calificación y la comparación entre dos o más individuos. Cualquiera de los tres tipos de escalas tienen la ventaja de que permiten una visión integrada y resumida de los factores más importantes del desempeño para la empresa y cotejar esto con los trabajadores a evaluar, sin embargo, en contraparte a su sencillez de aplicación, una vez obtenidos los datos es necesario realizar varios procedimientos estadísticos para corregir las distorsiones e influencia de los evaluadores.

2.4.3. Enfoques sobre resultados.

Mientras los dos conjuntos de métodos descritos anteriormente se enfocan en conductas y procesos de la actividad laboral, las evaluaciones basadas en resultados se centran en los productos derivados del trabajo, pero no en el sentido de las medidas de ejecución (calidad y cantidad de productos) si no en cuanto a procesos y metas que se establecen como objetivos y la medida del alcance de los mismos como criterio de rendimiento (Spector, 2002), esta tendencia naciente se ejecuta mediante dos métodos principalmente, éstos son:

- *Gestión por objetivos* (Gomez *et al.*, 2000): éste es el método más utilizado para la evaluación de gerentes, probablemente su gran aceptación se relaciona con que permite enlazar los objetivos personales con los de la organización de tal forma de que el trabajador tenga perfectamente claro cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar y no se desvíe en actividades que no le lleven a conseguirlos; éste método se puede simplificar en 4 pasos: 1) se establecen los objetivos que debe alcanzar cada trabajador; 2) se plantea un espacio temporal dentro del cual se deben alcanzar dichos objetivos; 3) se compara el nivel actual de logro con los objetivos acordados y; 4) se proponen nuevos objetivos así como estrategias nuevas para alcanzar los objetivos que previamente no se hayan logrado. Si bien este método genera mucha retroalimentación a los empleados, no todas las actividades se pueden evaluar a través de resultados, por lo cual, se recomienda que se utilicen otros métodos a la par de éste para complementar la información.
- *Historiales de logros* (Spector, 2002): Según este enfoque, el empleado describe sus logros en relación a dimensiones de trabajo, posteriormente, un supervisor revisa dicha descripción para corroborar los logros, finalmente un grupo de expertos externos revisa la descripción para evaluar su valor total. Este método relativamente nuevo, es poco utilizado por su gran costo, sin embargo se ha observado que no solo es útil como método de evaluación del desempeño del individuo en un cargo en particular, sino también para predecir el éxito en otros posibles puestos.

Estos son a grandes rasgos los principales métodos para la evaluación del desempeño, una vez elegido uno o varios de ellos dependiendo de nuestros objetivos de evaluación, éstos serán los que nos provean de los datos necesarios para tomar las decisiones pertinentes conforme a los objetivos de la evaluación, asimismo nos van a proporcionar los elementos para dar retroalimentación al personal evaluado, con lo cual se establecen las nuevas estrategias de capacitación, es decir, los puntos sobre lo que se debe trabajar en la organización en general y que son el comienzo de una nueva evaluación.

Por lo tanto, para elegir cuál o cuáles de estas técnicas es preferible utilizar, es necesario tener como consideraciones importantes tanto ciertas características de la población con la que se trabaja, así como una caracterización del contexto o ambiente al que dicha población pertenece, es decir, las particularidades de la organización de la cual forma parte la población, tales como su historia, estructura, visión y misión. Esto con el fin de tener al menos un panorama general de las condiciones dentro de las que se encuentra el trabajador.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

3.1. Antecedentes históricos.

El Ministerio Público es una Institución de gran tradición en el sistema jurídico mexicano, tiene sus orígenes más remotos en el derecho español de la época colonial, a partir de la Independencia y durante todo el siglo XIX, esta Institución se consideró por la legislación mexicana como parte del Poder Judicial Federal (Manual de Organización General PGR, 2005).

Posteriormente, durante el período presidencial del C. Licenciado Don Benito Juárez, se dicta el Reglamento de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el 29 de Junio de 1862, en éste, se puntualizaban las funciones tanto del Ministerio Público, como del Procurador General, las cuales, para el primero consistían principalmente en asuntos relacionados con verificar los intereses de la Hacienda Pública así como de los empleados y agentes de la misma (Manual de Organización General PGR, 2005).

Con las reformas realizadas a partir de la constitución de 1987, se separa definitivamente al Ministerio Público y al Procurador General de la República de la Suprema Corte de Justicia, para hacerlo depender directamente del Poder Ejecutivo, asimismo, se emplea por primera vez la expresión “Ministerio Público” en el texto constitucional. (Manual de Organización General PGR, 2005)

Tiempo después, ya en 1900, se efectúa una reforma judicial, la cual, culmina con la creación de la Procuraduría General de la República, en la que los funcionarios del Ministerio Público Federal y el Procurador que les preside, serían nombrados directamente por el Presidente de la República; ya en 1908 se promulga la primera ley de Organización del Ministerio Público Federal, en la cual se delinean las funciones que éste debe llevar a cabo, entre las que sobresale la función de “auxiliar a la administración de justicia en el orden federal, de probar la persecución, investigación y represión de los delitos de la competencia de los Tribunales Federales, y de defender los intereses de la Federación ante la Suprema Corte de Justicia, Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito” (Manual de Organización General PGR, 2005).

Ahora bien, en la vigente Constitución de 1917 se consagró en definitiva, la autonomía del Ministerio Público Federal bajo la jurisdicción y dependencia total del Procurador General de la República, con la finalidad de cumplir una doble función, por una parte como titular de la acción penal y por otra, como mando superior de la Policía Judicial; a su vez, queda establecido que los funcionarios del Ministerio Público serán nombrados y removidos por el Ejecutivo (Manual de Organización General PGR, 2005).

Asimismo, la Constitución vigente actualmente, establece como principales atribuciones del Ministerio Público, la persecución de los delitos del orden federal, que implica solicitar las órdenes de aprehensión contra los inculcados; buscar y presentar las pruebas que acrediten la responsabilidad de los mismos; hacer que los juicios se sigan con toda regularidad a fin de que la administración de justicia sea pronta y expedita; pedir la aplicación de las penas e intervenir en todos los asuntos que la ley determine. (Manual de Organización General PGR, 2005).

Para cumplir dichas funciones, en la Constitución se estableció la manera en que debiera estar compuesto el Ministerio Público, sin embargo, la organización de éste ha cambiado con la reforma y promulgación de diversas leyes en los años 1919, 1934, 1955 y 1974, hasta que en 1983 se publica la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, en la que se establece un cambio sustancial de técnica normativa, ya que recoge y ordena las atribuciones de las unidades que integran la institución y permite a su propio reglamento distribuir las (Manual de Organización General PGR, 2005).

Así pues, a la par de puntualizar las atribuciones fundamentales de la PGR, el Procurador y el Ministerio Público Federal, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República indica que la PGR contará con un sistema de desconcentración territorial y funcional, es decir, con órganos, unidades técnicas y administrativas, centrales; y desconcentradas en regiones y Entidades Federativas del país, en las que se disponen las acciones particulares que deberá desarrollar el Ministerio Público Federal (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

En 1987, el Ejecutivo promovió una serie de reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, las cuales, con estas reformas se actualizaba la base normativa de la dependencia, lo que permitía la consolidación del Sistema Nacional de Justicia, en el que la PGR cumple una función central dentro del ámbito federal, asimismo, las normas incorporadas acentuaron la participación social, favorecieron la coordinación entre la Federación y los Estados frente a las formas de delincuencia que adquirirían nuevas y preocupantes modalidades como el narcotráfico (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

Con base en las reformas de 1987 y dentro de un proceso de constante transformación institucional en congruencia con los propósitos de mejoramiento de la administración de justicia que se establecieron en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, las bases para el inicio de una nueva etapa de modernización de la PGR, este proceso tuvo varios resultados, como la creación del Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, cuyo principal propósito es regular la correspondencia operativa que existe entre el Ministerio Público Federal y la Policía Judicial Federal, así como la dependencia funcional de ésta respecto del primero (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

De la misma manera y con el propósito de establecer una estructura orgánica acorde con sus necesidades y compromisos, se realizaron dos adecuaciones a su estructura orgánica: la primera, dio lugar a la fusión del Instituto Nacional de Ciencias Penales con el de la Policía Judicial Federal, para dar origen al Instituto de Capacitación, con el propósito de reforzar la formación profesional de los agentes adscritos al Ministerio Público Federal, la Policía Judicial Federal y peritos; asimismo, se creó la Dirección General de Protección a los Derechos Humanos, a fin de dar un seguimiento minucioso de las recomendaciones que formulará la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, sobre la actuación ministerial de la PGR (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

Por otra parte, para fortalecer el proceso de desconcentración administrativa y unificar criterios en la aplicación de la política de procuración e impartición de justicia, se dio origen a la Subprocuraduría de Delegaciones y Visitaduría; asimismo, se dio lugar en la estructura orgánica de la PGR a la Subprocuraduría Especial y la Fiscalía Especial para

la Atención de Delitos Electorales, ambas creadas por necesidades urgentes, la primera para esclarecer el homicidio del C. Luis Donald Colosio Murrieta, candidato a la Presidencia de la República, y la segunda para proporcionar confianza a la ciudadanía en los procesos electorales (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

Finalmente, otras reestructuraciones a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República se llevaron a cabo en los años 1995-1996 en los que se creó la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos contra la Salud; 2001 cuando se crea la Agencia Federal de Investigación; y 2003, en donde se establece, el órgano desconcentrado denominado Centro de Evaluación y Desarrollo Humano, la Dirección General de Informática y Telecomunicaciones cambia su nombre por Dirección General de Telemática, asimismo, se crea la Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delincuencia Organizada (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

3.2. Atribuciones.

Todas estas constantes modificaciones en la estructura orgánica de la PGR, han derivado en la forma en que actualmente está organizada, a diferencia de ello, los objetivos o tareas que se le han encomendado no han sufrido cambios tan sustanciales ya que desde 1917 el principal fundamento para la existencia de la PGR es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos particularmente en los artículos 21, 22, 29, 102 –A y 107 en donde se establecen las normas generales de función del

Ministerio Público Federal y del Procurador General de la República, así como directivas generales respecto de la impartición de justicia (Manual de Organización General PGR, 2005).

Otro documento importante que regula y describe las funciones de la PGR es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal quien establece las normas para la actuación de la PGR como un organismo público, monitoreando los procesos administrativos, las actividades relacionadas con los trabajadores como son los escalafones, los sistemas de estímulos y recompensas así como las condiciones laborales en general (Manual de Organización General PGR, 2005).

Con base en los dos documentos antes mencionados, en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República quedan establecidas claramente las atribuciones de la PGR, éstas son (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003):

Participar en el Sistema Nacional de Seguridad Pública de conformidad con la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública y demás disposiciones aplicables, entre las que se encuentran (Manual de Organización General PGR, 2005):

- Velar por el respeto de las garantías individuales y los derechos humanos en la esfera de su competencia.
- Participar en el Sistema Nacional de Planeación Democrática, en los términos que prevea la Ley de Planeación y demás disposiciones aplicables.

- Promover la celebración de tratados, acuerdos e instrumentos de alcance internacional, así como darles seguimiento, en asuntos concernientes a las atribuciones de la institución, con la intervención que en su caso corresponda a las dependencias de la Administración Pública Federal.
- Opinar y participar en los proyectos de iniciativas de ley o de reformas legislativas para la exacta observancia de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y que estén vinculadas con las materias que sean competencia de la institución, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- Establecer medios de información a la comunidad, en forma sistemática y directa, para dar cuenta de las actividades de la Institución.
- Orientar a los particulares respecto de asuntos que presenten ante el Ministerio Público de la Federación que no constituyan delitos del orden federal o que no sean competencia de la institución, sobre el trámite que legalmente corresponda al asunto de que se trate.
- Ofrecer y entregar, con cargo a su presupuesto, recompensas en numerario a aquellas personas a quienes auxilien eficientemente otorgando información sobre las averiguaciones que realice, o bien, a quienes colaboren en la localización o detención de personas contra de las cuales existan mandamiento judicial de aprehensión, en los términos y condiciones que, por acuerdo específico, el Procurador General de la República determine.

- Celebrar acuerdos o convenios con las instituciones públicas o privadas para garantizar a los inculpados, ofendidos, víctimas, denunciantes y testigos pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas, la disponibilidad de intérpretes y traductores, y
- Las demás que prevean otras disposiciones legales.

Se entiende como otras disposiciones legales a una serie de pactos y acuerdos nacionales e internacionales que regulan y definen las funciones de esta institución; asimismo, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República plantea las directrices para la actuación del Procurador General de la República así como del Ministerio Público Federal, estableciendo así, de manera conjunta la misión y la visión de esta institución, las cuales se presentan a continuación:

- **Misión:** Representar a la sociedad y a la Federación en la investigación y persecución de delitos del fuero federal, con apego a los principios de legalidad, certeza y seguridad jurídica, con respeto a los derechos humanos, que garanticen el Estado de Derecho (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).
- **Visión:** Tenemos una clara visión institucional para el mediano y largo plazo: visualizamos en tres años una estructura funcional de procuración de justicia, en seis años un sistema saneado. Lo anterior para que en el año 2025 las instituciones que participen en la procuración de justicia sean de excelencia, cuenten con personal con vocación de servicio y sólida formación que

contribuya a que los ciudadanos vivan en condiciones que promuevan el desarrollo integral dentro del Estado de Derecho (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003).

Estos son los principales lineamientos que rigen las acciones desarrolladas por la institución a nivel general, sin embargo para los empleados que la conforman también existen lineamientos, algunos planteados en los textos ya mencionados, pero también otros como es el decálogo de conducta, que contiene los siguientes elementos (Manual de Organización General PGR, 2005):

- **Institucionalidad:** Es necesario lograr que los servidores públicos tengan una plena identificación con la visión y misión de la Institución, integrando conocimiento, eficacia, experiencia y capacidad al cumplimiento de estos objetivos.
- **Honorabilidad:** Cada servidor público, sin importar su nivel, debe asumir en los hechos un comportamiento íntegro e intachable y la única recompensa que debe esperar es la satisfacción del deber cumplido y la retribución salarial respectiva.
- **Responsabilidad:** Los servidores públicos deben hacer un esfuerzo honesto para cumplir, oportuna y verazmente, con sus obligaciones. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa, mayor es su compromiso para el cumplimiento de sus funciones.

- **Congruencia:** Decir lo que hacemos y hacer lo que decimos, es lograr el cumplimiento oportuno y eficaz de nuestras responsabilidades, con respecto a las demandas y exigencias de la sociedad en procuración de justicia.
- **Colaboración:** Es indispensable que quienes colaboran en la institución establezcan relaciones interpersonales sustentadas en la armonía, la confianza, el apoyo mutuo y la comunicación abierta que conduzcan a la realización del trabajo, mediante un alto espíritu de trabajo en equipo. Así, será posible fomentar el aprovechamiento de sus capacidades, haciendo a un lado actitudes individualistas para colocar sobre de ellas el interés superior de la procuraduría a la que servimos.
- **Lealtad:** Demanda que cada uno de los servidores públicos cumpla de manera ética con todas y cada una de sus obligaciones con plena fidelidad y con el único propósito de que se logren los objetivos establecidos.
- **Prudencia:** Es el comportamiento sensato y tolerante, de forma tal que los servidores públicos eviten actuar con descuido, ligereza o negligencia, previniendo en todo momento el surgimiento de situaciones que impliquen circunstancias adversas en la institución o a sus trabajadores, significa minimizar riesgos en el desarrollo de las funciones.

- **Actitud más aptitud:** Todo servidor público debe contar con una actitud diligente y asertiva para aplicar su inteligencia y capacidad creadora que, vinculada a la aptitud técnica, legal y moral, como condiciones esenciales para el acceso y ejercicio de la función pública.
- **Unidad de acción:** Cuanto más unidos sean los servidores públicos, mayor será su habilidad para sortear los obstáculos que se presenten; esto es, tener la capacidad de actuar en una sola dirección y con un mismo objetivo de manera pertinente.
- **Respeto al trabajo de los demás:** El desarrollo cotidiano de las actividades a cargo de los servidores públicos, conlleva al establecimiento de relaciones asociadas al puesto que se ocupa, y que en la concurrencia de todas ellas se logra el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

3.3. Organigrama.

Ahora bien, para cumplir con las funciones que le corresponden la PGR está conformada por las siguientes secciones (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2003):

- Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales.
- Subprocuraduría de Control Regional, Asuntos Penales y Amparos.
- Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delincuencia Organizada.
- Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delitos Federales.
- Subprocuraduría de Derechos Humanos, Atención a Víctimas y Servicios a la Comunidad.

- Fiscalía Especializada para la Atención a Delitos Electorales.
- Oficialía Mayor.
- Visitaduría General.
- Agencia Federal de investigación.
- Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional.
- Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia.
- Dirección General de Comunicación Social.

El trabajo en conjunto de estas secciones, hace a la PGR la principal institución encargada de la procuración de justicia en el país y por lo tanto una de las instituciones que deben ser constantemente actualizadas en todos sus niveles para lograr tener el funcionamiento que la federación y sus pobladores requieren.

4. MÉTODO.

4.1. Planteamiento del problema.

¿Cómo se presenta la relación entre el Locus de control y el Desempeño Laboral en empleados administrativos de la PGR como institución del Estado, a través de la interacción entre las dimensiones y factores que se conforman en dicha relación?

4.2. Hipótesis.

La relación entre el Locus de control y el Desempeño Laboral en empleados administrativos de la PGR, se da de manera que entre mayor sea la tendencia de las creencias de control hacia la internalidad, mejor será el desempeño laboral.

4.3. Fase 1: Diseño y Planeación.

De las preguntas de investigación se organizan las variables del Locus de Control y Desempeño Laboral, las cuales operacionalmente se definen:

Locus de Control: “expectativa generalizada respecto del carácter interno o externo de los reforzamientos” (Lefcourt, 1976) o “Cuando un refuerzo es percibido por un sujeto

como no contingente a alguna acción suya, en nuestra cultura típicamente percibe esto como resultado de la suerte, el destino, el control de otros poderosos, o como impredecible por causa de la gran complejidad de las fuerzas que lo rodean. Cuando el acontecimiento, es interpretado de este modo, se denomina a esto como una creencia de control externo. Si la persona percibe que el evento es contingente a su conducta o a sus características relativamente permanentes se denomina creencia en el control interno” (Rotter, 1966). Esta variable tiene las siguientes dimensiones (La Rosa, 1986):

Fatalismo/suerte: Dimensión relacionada con la creencia que se puede tener de que no existe un orden en el mundo y que los reforzamientos provienen de la suerte o el destino (La Rosa, 1986).

Poderosos del macro-cosmos: Esta dimensión tiene que ver con la creencia de que hay personas que tienen el control porque tienen poder, generalmente están lejos de los individuos pero sus acciones repercuten en su vida. Como ejemplos se pueden mencionar a las autoridades de gobierno, los políticos, el presidente, etc. (La Rosa, 1986).

Afectividad: Relacionada con la creencia de que el individuo obtiene lo que busca gracias a sus relaciones afectivas con otros (La Rosa, 1986).

Internalidad instrumental: Esta sub-escala maneja la creencia de que el individuo controla su vida debido a su esfuerzo, trabajo y capacidades (La Rosa, 1986).

Poderosos de micro-cosmos: Aún cuando esta sub-escala esta relacionada con la segunda, aquí se evalúa la creencia de que los poderosos que están más cerca del individuo afectan su vida. Como ejemplo se mencionan los jefes de oficina, los maestros etc. (La Rosa, 1986).

Desempeño laboral: Esta definición se deriva directamente de la definición de evaluación del desempeño, es decir, "...calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño..." (Dessler, 2001) en este sentido el desempeño laboral se refiere a las normas o factores establecidos por la organización, sin embargo, para este estudio con intenciones más generales se consideran los siguientes factores (Dolan *et al.*, 1999):

Calidad: Se considera la precisión, el esmero y la pulcritud del trabajo realizado.

Cantidad: Se refiere a la cantidad de trabajo realizado y el tiempo precisado para hacerlo.

Conocimiento del puesto de trabajo: Se define como el conocimiento del puesto que se desempeña, así como las habilidades empleadas para hacer el trabajo.

Iniciativa: La capacidad del trabajador para iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.

Liderazgo: La capacidad del trabajador para aconsejar en influir sobre otros.

Cooperación: La actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.

Fiabilidad: La capacidad del trabajador para realizar tareas de forma regular y efectiva.

Adaptabilidad: La capacidad del trabajador para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.

Asistencia: La frecuencia con la que el trabajador llega puntualmente a su actividad.

Presencia: Se valora el aspecto del trabajador respecto de la realización adecuada de sus tareas.

Por su parte, se cuenta con 102 empleados de la PGR catalogados como personal administrativo; éstos fueron elegidos mediante un muestreo no probabilístico intencional o selectivo (Rojas, 1982) debido a que las características de la muestra se encuentran sujetas a las consideraciones de la organización, sin embargo se requería tener casos que con ciertas particularidades para cumplir con los intereses de este estudio.

Contemplando las características anteriores, el tipo de estudio se considera como exploratorio ya que lo que se hace es acercarse a la relación entre el locus de control y el desempeño laboral a través del análisis de las interacciones entre los factores o dimensiones que lo conforman, es transversal en el sentido de que se realizó en una sola medición y de campo, puesto que los instrumentos fueron aplicados directamente en el lugar de trabajo de los sujetos, asimismo, se contempla un diseño de estudio factorial (5 x 10), con características no experimentales.

Para alcanzar los propósitos del estudio se utilizaron dos escalas, las cuales se describen a continuación:

- a. La Escala de Locus de Control de La Rosa (1986) (ANEXO 1), elaborada con base en las escalas de Levenson y Rotter, consta de 60 reactivos con cinco posibles respuestas, que van desde completamente de acuerdo (1) hasta completamente en desacuerdo (5). Aplicada en un primer pilotaje a 453 sujetos y

en el estudio final a 1, 083 estudiantes universitarios mexicanos; y posteriormente sometida a un análisis factorial con rotación varimax ($\delta = 0$) para verificar la validez del constructo, genera 17 factores de alta relevancia, de los cuales sólo se toman los primeros cinco ya que estos explican el 40.7% de la varianza total debido a su claridad conceptual; el número de reactivos por factor y su validez se exponen en la siguiente tabla:

Subescala.	No. de Reactivos.	Alpha de Cronbach.
Fatalismo / suerte.	14	0.89
Poderosos del macrocosmos.	11	0.87
Afectividad.	9	0.83
Internalidad instrumental.	10	0.82
Poderosos del microcosmos.	9	0.78

Por lo tanto, se tiene una escala multidimensional que permite elaborar un perfil del individuo ya que ésta elaborada con reactivos en primera persona del singular lo cual solicita un punto de vista y no una creencia cultural en general, asimismo existe un gran paralelismo entre los reactivos de cada sub-escala pero a su vez el formato Lickert permite la independencia estadística de cada una de ellas.

- b. Formato de apreciación convencional de Dolan *et al.*, (1999) (ANEXO 2), este formato para la evaluación del desempeño laboral es producto de la revisión teórica en el campo de la psicología laboral realizada por los autores y esta publicado en el libro “La Gestión de los Recursos Humanos” (pp. 202 a 205).

Está estructurada como una escala discontinua de doble entrada, contiene 10 factores que son: calidad, cantidad, conocimiento del puesto de trabajo, iniciativa, liderazgo, cooperación, fiabilidad, adaptabilidad, asistencia y presencia; estos se califican con cinco posibles puntuaciones (1, 2, 3, 4, 5), el equivalente descriptivo en términos de conducta de cada una de las posibles puntuaciones es diferente para cada uno de los 10 factores.

Los factores que conforman la escala son poco específicas por lo tanto son adecuadas para diferentes tipos de actividades laborales, asimismo contienen tanto conductas como actitudes, por lo tanto, se prestan para la evaluación de personal que no ocupa puestos asociados directamente con la elaboración de objetos sino con tareas que implican procesos administrativos diversos. Además, es poco el tiempo que se requiere para responder la escala, lo que es un beneficio pues se puede aplicar en el sitio de trabajo y no se interrumpen de manera considerable las actividades normales del trabajador.

4.4. Fase 2: Aplicación.

Para la aplicación de dichos instrumentos se llevo cabo el siguiente procedimiento:

Una vez llevada a cabo la revisión teórica, se realizó una solicitud, que incluía una explicación sobre las actividades y objetivos de la investigación, a las instancias correspondientes de la Procuraduría General de la República, para obtener así, el acceso al personal y los espacios necesarios para realizar el estudio.

Ahora bien, los sujetos, los tiempos y espacios para la entrega y aplicación de las escalas y formatos fueron negociadas con la empresa, con el fin de tener las condiciones adecuadas para realizar el estudio y a su vez, evitar interferir con la normatividad de la organización, así como con las actividades de los trabajadores.

Una vez obtenidas las autorizaciones pertinentes, se entregó a la muestra elegida de personal administrativo, directamente a su lugar de trabajo, la escala de Locus de control de La Rosa (1986), solicitando fuera contestada en una sola exposición e informando sobre las características del estudio y las cuestiones relacionadas con la calificación de la escala.

A la par, se entregaron los formatos de apreciación convencional de Dolan *et al.*, (1999) a los supervisores del personal al que se entregó la escala de La Rosa, de manera que cada supervisor conteste un formato por cada personal administrativo que se encuentre a su cargo, a los supervisores, también se les explicaron las características de la investigación enfatizando que los datos obtenidos de los formatos serán analizados de forma global y no particular, esto con el fin de disminuir las tendencias en la evaluación del personal a su cargo.

4.5. Fase 3: Análisis de datos.

Una vez obtenidos los datos de los formatos y de las escalas aplicadas, se realizaron los análisis estadísticos, que consisten principalmente en estadísticos descriptivos así como medidas de correlación, fundamentalmente se pretenden utilizar coeficientes de

correlación producto momento de Pearson (r) con el fin de elaborar un resumen estadístico del grado de relación o asociación entre las variables y los factores que las conforman, así como, determinado el caso, la dirección, fuerza y naturaleza de dicha relación (Hopkins, 1997), esto, con el objetivo de obtener los datos que permitan a su vez concluir en respecto de la propuesta teórica y aclarar, en la medida de lo posible las preguntas de investigación. Finalmente se hacen las propuestas pertinentes sobre las posibles aplicaciones prácticas en los diversos niveles de la gestión de personal que puedan derivarse del estudio.

5. RESULTADOS.

Una vez obtenidos los datos de los instrumentos y vaciados éstos en a una tabla de SPSS, se obtienen medidas de tendencia central (mediana y moda) de cada variable así como de cada uno de los factores que las conforman; asimismo, se realizan análisis de correlación de Pearson de manera que se pueda observar la posible relación entre cada uno de los factores de las variables y el resto de ellos, los resultados de dichos análisis se exponen a continuación.

5.1. Locus de Control.

Al calcularse los índices a partir de los datos obtenidos de la aplicación de la escala de locus de control de La Rosa (1986) se obtuvieron las medianas y modas para cada una de las cinco dimensiones de la variable, estas se resumen en la **Tabla 1**.

Tabla. 1

	Mediana	Moda
FATALISMO/SUERTE	1.800	2.0
PODEROSOS DEL MACRO-COSMOS	2.500	2.5
AFECTIVIIDAD	2.200	2.2
INTERNALIDAD INSTRUMENTAL	4.500	4.8 ^a
PODEROSOS DEL MICRO-COSMOS	2.100	1.6

a. Existen varias modas. Se muestra solo el menor valor.

En cuanto a los resultados de las correlaciones hechas entre los factores de locus de control se observa que existen relaciones estadísticamente significativas, en las que el factor Fatalismo/suerte correlaciona positivamente con Poderosos del macro-cosmos (0.213 Sig. 0.05), con Poderosos del micro-cosmos (0.598 Sig. 0.05) y con Afectividad (0.418 Sig. 0.01) que a su vez muestra relación significativa con Poderosos del micro-cosmos (0.405 Sig. 0.01). Por otra parte Internalidad instrumental correlaciona negativamente con Fatalismo/suerte (-0.377 Sig. 0.01) y con el factor Afectividad (-0.214 Sig. 0.05).

5.2. Desempeño laboral.

Los factores que componen el desempeño laboral son representados a través de las medianas y las modas de los datos obtenidos de la aplicación del Formato de apreciación convencional de Dolan *et al.*, (1999), en el caso del Desempeño total la mediana es 35 y la moda 30, para los otros factores, éstas se resumen en la **Tabla 2**.

Tabla. 2

	Mediana	Moda
CALIDAD	4.00	3
CANTIDAD	3.00	3
CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	4.00	3
INICIATIVA	4.00	3 ^a
LIDERAZGO	3.00	3
COOPERACIÓN	4.00	3
FIABILIDAD	3.00	3
ADAPTABILIDAD	3.00	3
ASISTENCIA	4.00	3
PRESENCIA	3.00	3

a. Existen varias modas. Se muestra solo el valor menor.

Cada uno de los factores del desempeño muestra una correlación positiva y estadísticamente significativa tanto con el resto de los factores así como con el Desempeño total, las correlaciones obtenidas se muestran en la **Tabla 3**.

Tabla. 3

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.CALIDAD	1	.807	.811	.780	.745	.712	.765	.752	.650	.766	.886
2.CANTIDAD		1	.761	.720	.699	.640	.734	.728	.595	.735	.857
3.CONOCIMIENTO			1	.791	.782	.709	.790	.710	.592	.682	.883
4.INICIATIVA				1	.689	.749	.800	.752	.647	.716	.880
5.LIDERAZGO					1	.678	.689	.672	.581	.635	.816
6.COOPERACIÓN						1	.763	.743	.774	.715	.864
7.FIABILIDAD							1	.806	.730	.802	.908
8.ADAPTABILIDAD								1	.751	.797	.882
9.ASISTENCIA									1	.760	.813
10.PRESENCIA										1	.875
11.DESEMPEÑO TOT/											1

Nivel de significancia de 0.001. El orden de los factores en las columnas es el mismo que en los renglones.

En la **Tabla 3**, se puede observar que entre factores las correlaciones menos fuertes son con el factor Liderazgo, siendo de todas la más débil la relación entre dicho factor y la Asistencia (0.581), en contraparte las correlaciones más fuertes son con el factor Calidad, de las cuales sobresale aquella que existe entre dicho factor y el Conocimiento del puesto de trabajo (0.811); en cuanto a las correlaciones con el Desempeño total, la de mayor fuerza es con Fiabilidad (0.908) y la más débil con el factor Asistencia (0.813).

5.3. Relaciones entre variables.

En lo que se refiere a las relaciones existentes entre los factores que conforman cada una de las variables, éstas son de diferente intensidad así como de dirección, a continuación se destacan aquellas que fueron significativas agrupadas a partir de las cinco dimensiones del locus de control.

Para el factor Fatalismo/suerte aparecen siete correlaciones estadísticamente significativas, éstas se resumen en la **Tabla 4**.

Tabla. 4

	FATALISMO / SUERTE
CALIDAD	-.180
Sig.	.071
CANTIDAD	-.126
Sig.	.208
CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	-.148
Sig.	.139
INICIATIVA	-.206
Sig.	.039
LIDERAZGO	-.169
Sig.	.090
COOPERACIÓN	-.228
Sig.	.022
FIABILIDAD	-.238
Sig.	.017
ADAPTABILIDAD	-.205
Sig.	.040
ASISTENCIA	-.268
Sig.	.007
PRESENCIA	-.250
Sig.	.012
DESEMPEÑO TOTAL	-.235
Sig.	.018

El nivel de significancia de Asistencia es de 0.01 para el resto es de 0.05.

La dimensión del locus de control, Fatalismo/suerte muestra correlaciones significativas con los factores Iniciativa (-0.206), Cooperación (-0.228), Fiabilidad (-0.238),

Adaptabilidad (-0.205) y Presencia (-0.205), así como una relación un tanto más fuerte con Asistencia (-0.268), así como con el Desempeño total (-0.235), nótese que, todas las relaciones con esta dimensión son negativas.

Para la dimensión Poderosos del macro-cosmos, las correlaciones obtenidas se muestran en la **Tabla 5**.

Tabla. 5

	PODEROSOSOS DEL MACRO-COSMOS
CALIDAD	.205
Sig.	.039
CANTIDAD	.244
Sig.	.014
CONOCIMINETO DEL PUESTO DE TRABAJO	.170
Sig.	.088
INICIATIVA	.186
Sig.	.062
LIDERAZGO	.060
Sig.	.549
COOPERACIÓN	.185
Sig.	.064
FIABILIDAD	.240
Sig.	.016
ADAPTABILIDAD	.147
Sig.	.143
ASISTENCIA	.254
Sig.	.010
PRESENCIA	.166
Sig.	.097
DESEMPEÑO TOTAL	.220
Sig.	.027

Nivel de significancia de 0.05.

La dimensión Poderosos del macro-cosmos presenta relaciones estadísticamente significativas únicamente con los factores Calidad (0.205), Cantidad (0.244), Fiabilidad

(0.240) y Asistencia (0.254), asimismo existe correlación con el Desempeño total (0.220); todos estos coeficientes son positivos.

Las relaciones de la dimensión Afectividad se encuentran resumidas en la **Tabla 6**, la cual aparece a continuación.

Tabla. 6

	AFFECTIVIDAD
CALIDAD	-.239
Sig.	.016
CANTIDAD	-.169
Sig.	.091
CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	-.253
Sig.	.011
INICIATIVA	-.214
Sig.	.032
LIDERAZGO	-.049
Sig.	.630
COOPERACIÓN	-.172
Sig.	.086
FIABILIDAD	-.205
Sig.	.040
ADAPTABILIDAD	-.213
Sig.	.032
ASISTENCIA	-.198
Sig.	.047
PRESENCIA	-.111
Sig.	.267
DESEMPEÑO	-.214
Sig.	.031

Nivel de significancia de 0.05

Afectividad es la segunda dimensión del locus de control que más relaciones posee con factores del Desempeño Laboral, se correlaciona negativamente con Calidad (-0.239), Conocimiento del puesto de trabajo (-0.253), Iniciativa (-0.214), Fiabilidad (-0.205), Adaptabilidad (-0.213), Asistencia (-0.198) y finalmente con el Desempeño total (-0.214).

La dimensión del locus de control que muestra más correlaciones significativas con los factores del Desempeño Laboral es la Internalidad instrumental, asimismo estas relaciones son las que presentan mayor intensidad, se pueden observar en la **Tabla 7**.

Tabla. 7

	INTERNALIDAD INSTRUMENTAL
CALIDAD	.218
Sig.	.029
CANTIDAD	.263
Sig.	.008
CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	.298
Sig.	.002
INICIATIVA	.341
Sig.	.000
LIDERAZGO	.264
Sig.	.008
COOPERACIÓN	.302
Sig.	.002
FIABILIDAD	.304
Sig.	.002
ADAPTABILIDAD	.246
Sig.	.013
ASISTENCIA	.369
Sig.	.000
PRESENCIA	.258
Sig.	.009
DESEMPEÑO TOTAL	.347
Sig.	.000

Nivel de significancia de Calidad 0.05, para el resto la significancia es de 0.01

En el caso de la dimensión Internalidad instrumental, todas las correlaciones con los factores del desempeño laboral, así como el Desempeño total son estadísticamente significativas, únicamente la relación con el factor Calidad resulta levemente más débil en comparación con las demás; asimismo todos los coeficientes resultan positivos.

Finalmente la dimensión del locus de control con menos relaciones es Poderosos del micro-cosmos, cuyos coeficientes de correlación se muestran en la **Tabla 8**.

Tabla. 8

	PODEROSOS DEL MICRO-COSMOS
CALIDAD	-0.196
Sig.	.049
CANTIDAD	-0.151
Sig.	.132
CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	-0.162
Sig.	.105
INICIATIVA	-0.166
Sig.	.097
LIDERAZGO	-0.166
Sig.	.096
COOPERACIÓN	-0.116
Sig.	.249
FIABILIDAD	-0.159
Sig.	.112
ADAPTABILIDAD	-0.154
Sig.	.123
ASISTENCIA	-0.154
Sig.	.125
PRESENCIA	-0.127
Sig.	.206
DESEMPEÑO TOTAL	-0.169
Sig.	.090

Nivel de significancia de 0.05

La dimensión Poderosos del micro-cosmos se relaciona significativamente solo con el factor Calidad (-0.196) y puede observarse que apenas alcanza el nivel necesario con un valor de 0.49; inclusive esta dimensión no correlaciona con el Desempeño total.

6. DISCUSIÓN.

Como se menciona, en la descripción de los resultados, la dimensión de locus de control que obtuvo un mayor número de asociaciones significativas, así como los valores más altos de éstas fue la Internalidad instrumental, inclusive es la dimensión del locus de control que presenta una correlación positiva más fuerte con el Desempeño Total, esto es entendible en la medida en que observamos que la estructura, misión, visión y principales valores de la organización apuntan hacia la búsqueda de personal orientado internamente, por lo que puede entenderse que la mayor parte del personal que es contratado por la institución al menos dentro de un periodo mediano de tiempo tiende hacia la internalidad respecto del locus de control. En esta perspectiva se puede observar claramente que la hipótesis que el estudio plantea se cumple en la relación entre el locus de control y el desempeño laboral, en donde los empleados administrativos de la PGR, muestran una tendencia de aumento en su desempeño laboral en la medida en que sus creencias de control se orientan a la internalidad. Esta orientación que se muestra en los datos, también se observa en la asociación más fuerte que se presenta con Internalidad instrumental (de hecho la más fuerte en general) que se establece con el factor Asistencia (.369), es decir, el empleado considera que la frecuencia con la que él mismo llega puntualmente a realizar sus actividades esta determinado por su propio esfuerzo, sin embargo el factor Asistencia presenta correlaciones positivas con otras dimensiones del locus de control, por lo tanto podemos pensar que la relación con Internalidad instrumental se puede presentar de dos maneras: como una auténtica creencia de control interno, o bien como una expresión de deseabilidad social, ya que en ambientes laborales, especialmente aquellos en los que se tiene un estricto control de la asistencia,

como es el caso de la PGR, existe poca tolerancia para justificaciones externas respecto de la impuntualidad o la inasistencia.

El segundo factor que presenta mayor correlación con Internalidad instrumental es Iniciativa (.341), con lo cual se entiende que la capacidad del trabajador para iniciar y llevar al plano práctico actividades efectivas para el correcto desarrollo de su labor independientemente de que exista una orden externa, es considerada, por el trabajador, una consecuencia de su propio esfuerzo y trabajo, la relación entre estas dos variables es esperada, y acentuada en la medida en que una de las principales actividades que se promueven en esta institución es tener una actitud diligente y asertiva en la aplicación de la inteligencia y la capacidad creadora del trabajador en el ejercicio de las funciones que lleva a cabo (Manual de Organización General PGR, 2005).

Por otra parte, la Internalidad instrumental posee también una relación significativa con el factor Fiabilidad (.304), por lo que en éste caso el empleado considera que el hecho de que él mismo lleve a cabo sus tareas de forma regular y efectiva esta determinado por su esfuerzo y capacidades, ésta creencia del empleado se encuentra respaldada por la institución, puesto que establece que los empleados que la conforman deben, como servidores públicos, tener el compromiso de cumplir oportuna y verazmente con las obligaciones que les están encomendadas (Manual de Organización General PGR, 2005).

Asimismo, la correlación que existe entre la variable Internalidad instrumental y el factor Cooperación (.302) se encuentra retroalimentada por los principios bajo los que se rige la institución, es decir, que el trabajador crea que su actitud hacia la tarea que

realiza y el llevarse bien con sus compañeros es consecuencia principalmente de sus propias capacidades, conformando con esto una actitud favorable desde la perspectiva de la institución, la cual, considera indispensable que los trabajadores establezcan relaciones interpersonales armónicas, confiables y que permitan exista la comunicación necesaria para el trabajo en equipo (Manual de Organización General PGR, 2005).

Por su parte el factor Conocimiento del puesto de trabajo esta a su vez relacionado con la Internalidad instrumental (.298), de manera que se cumple la exigencia institucional de que cada empleado este comprometido en llevar a cabo con fidelidad cada una de sus obligaciones, ya que esta relación muestra que para el trabajador, el poseer un conocimiento adecuado del puesto en el cual se desempeña así como las habilidades necesarias para realizarlo es producto de sus capacidades y esfuerzo.

A pesar de que pudiéramos pensar que el factor Liderazgo estaría estrechamente relacionado con un locus de control orientado internamente, éste no es el caso de los trabajadores de la PGR, aunque la correlación es significativa (.264) se encuentra en un nivel medio en comparación con el resto de los factores del desempeño, sin embargo esto puede ser atribuido primero, al hecho de que la institución plantea como parte de sus principios el trabajo en equipo como una forma de actuar que debe colocarse por encima del individualismo con el propósito de alcanzar fines comunes (Manual de Organización General PGR, 2005); por otra parte, a pesar de que el trabajo en equipo permite el desarrollo de líderes, estos están previamente establecidos por parte de la institución a través de los escalafones, por lo cual los empleados pueden no considerar que su capacidad para influir sobre otros trabajadores este estrictamente relacionada con su esfuerzo, trabajo y capacidades.

En cuanto al factor Cantidad, esta relacionado con Internalidad instrumental a un nivel más bajo (.263) sin embargo se puede considerar que el empleado cree que el volumen de trabajo que realiza, así como el tiempo que requiere para realizarlo es consecuencia de su esfuerzo y capacidades, a pesar de ello, la correlación no tan alta puede estar asociada al hecho de que la forma de trabajo en equipo ocasiona que la realización de ciertos procesos administrativos estén sujetos a la participación de varios miembros de un grupo de trabajo, por lo que el empleado llegue a considerar que en parte la cantidad de trabajo que entrega puede estar en función de otros factores.

Otra de las correlaciones significativas establecidas con la dimensión Internalidad instrumental, fue con el factor Presencia (.258) de manera que, para el trabajador, tener un aspecto adecuado para la buena realización de sus actividades laborales es una cuestión de esfuerzo personal, sin embargo, aunque la correlación es significativa esta puede estar disminuida porque en la PGR no existen lineamientos establecidos respecto de lo que es un aspecto adecuado, por lo que es un factor que puede ser evaluado desde perspectivas muy diferentes.

Ahora bien, el factor Adaptabilidad esta correlacionado con Internalidad instrumental (.246), expresando de cierta manera que la capacidad para hacer frente a entornos y responsabilidades cambiantes esta, para el trabajador, relacionado directamente con sus capacidades y esfuerzo personal, en el caso de éste factor es prudente considerar que el tipo de organización de la PGR no contempla cambios constantes para la mayoría del personal, por lo que la forma de actuar en éstos cambios, o bien, la capacidad para afrontarlos exitosamente puede convertirse en algo complicado de considerar.

Finalmente, el factor que presenta menor correlación con Internalidad instrumental es Calidad (.218), aunque se entiende que es considerado por parte del trabajador que la precisión, esmero y pulcritud que pone en sus actividades es para él producto de sus propias capacidades, y que a su vez ésta es, desde los lineamientos de la institución un factor con el cual el trabajador de la PGR debe estar comprometido (Manual de Organización General PGR, 2005), aún así la correlación entre estas dos variables puede decirse que es baja, probablemente esto se este relacionando con cierta dificultad que puede presentar el trabajador respecto de comprometerse y responsabilizarse con este rubro, a la vez de que pueden no existir instrumentos estrictos de control de calidad dentro de la organización, que vigilen el compromiso de los empleados con este rubro, de manera que, ésta resistencia a responsabilizarse con éste factor del desempeño puede ser una de las causas por las que este presente baja relación con la dimensión Internalidad instrumental y a su vez correlaciones significativas con otras dimensiones del locus de control.

Por otra parte, la dimensión de locus de control Fatalismo/suerte tiene también correlaciones significativas con la mayoría de los factores del Desempeño laboral, sin embargo todas estas son de orden negativo inclusive la relación con el Desempeño Total (-.235), condición que se comprende considerando que la estructura, misión y visión de la organización, así como, los principales lineamientos expuestos para los trabajadores dejan de lado perspectivas fatalistas o fundamentadas en la suerte o el destino orientándose en contraparte hacia la internalidad.

El factor del desempeño laboral que muestra mayor correlación con la dimensión Fatalismo/suerte es Asistencia (-.268), lo cual habla de que en la medida en que el empleado de la PGR considera que la frecuencia con la que él mismo llega puntualmente a realizar sus actividades está determinado por el destino o la suerte su asistencia disminuye, esto probablemente se relaciona con el hecho de que la institución misma retroalimenta las perspectivas a un locus de control más interno con respecto de éste rubro.

Otro factor relacionado con la dimensión Fatalismo/suerte es la Presencia (-.250), una vez más la correlación es negativa, por lo que se puede considerar que en lo que se refiere a grado de adecuación del aspecto del empleado, en relación con la actividad que desarrolla, al estar ésta, según el trabajador, estrechamente relacionada con la suerte o el destino, se ve disminuido el empeño que el trabajador pone en que sea adecuada, aunque es necesario considerar que, al no existir reglas estrictas respecto del aspecto entendido como adecuado para la mayoría de los trabajadores, las perspectivas respecto del factor pueden ser variables.

Por su parte, el factor Fiabilidad muestra también una relación negativa importante con la dimensión Fatalismo/suerte (-.238), la correlación negativa entre estas dos variables expresa que el trabajador que considera que su capacidad y disposición para realizar sus tareas está determinada por la suerte o el destino es menos fiable, lo cual, es comprensible al observar que la organización de la que forman parte establece como lineamiento de actuación a sus trabajadores cumplir oportuna y verazmente con sus actividades independientemente del puesto que ocupen, colaborando así con los objetivos de la institución (Manual de Organización General PGR, 2005), dichos

lineamientos son difíciles de cumplir si se tiene la perspectiva de pertenecer a un mundo carente de orden sujeto a factores como la suerte o el destino.

El factor Cooperación, se relaciona de la misma manera que los anteriores con la dimensión, Fatalismo/suerte (-.228) esto, probablemente derivado de las exigencias institucionales que llevan al trabajador a comprometerse a establecer relaciones interpersonales armónicas basadas en la confianza, la comunicación y el apoyo mutuo buscando objetivos comunes (Manual de Organización General PGR, 2005), por lo tanto, en sus actividades dentro de la organización, el trabajador que considera factores como la suerte o el destino como determinantes directos de su actitud hacia el trabajo que desempeña, así como, de la adecuación o inadecuación de las relaciones que establece con sus compañeros es considerado como menos cooperativo que otros trabajadores, principalmente de aquellos orientados internamente.

Por otro lado, la dimensión Fatalismo/suerte se relaciona también negativamente con el factor Iniciativa (-.206), dicha relación, se presenta posiblemente en la medida en que al empleado le es solicitado que lleve a cabo sus actividades de manera asertiva y diligente haciendo uso de su inteligencia y capacidad creadora como elementos esenciales para llevar a cabo la función pública que se le encomienda (Manual de Organización General PGR, 2005), esto bien puede retroalimentar el hecho de que el trabajador que tiene la creencia de que iniciar y llevar al plano práctico acciones efectivas relacionadas con sus actividades laborales se encuentra relacionado estrechamente con la suerte o el destino disminuya la frecuencia y la efectividad con la que lleva a cabo dichas acciones.

En cuanto a la relación de la dimensión Fatalismo/suerte con los otros factores del Desempeño Laboral, resulta negativa aunque no significativa en el resto de los casos, la relación mas fuerte se establece con el factor Calidad (-.128) lo cual habla de que al tener los trabajadores la tendencia a creer que la pulcritud y la precisión con la que desempeñan su actividad esta ligada a factores como la suerte o el destino la calidad de su trabajo disminuye; algo similar sucede con el factor Liderazgo (-.169) cuya relación con ésta dimensión expresa que para el trabajador que cree en el destino y la suerte como determinantes de su capacidad para aconsejar, o bien, tener influencia sobre otros trabajadores reduce su capacidad para ejercer acciones de liderazgo.

Finalmente las relaciones menos fuertes se establecen con los factores Conocimiento del puesto de trabajo (-.148) y Cantidad (-.126) lo que habla de la tendencia de los trabajadores a creer que la cantidad de trabajo que realizan y el tiempo que ocupan en ello, así como poseer las habilidades necesarias para realizar dicho trabajo se encuentran relacionados con la suerte o el destino, funciona en decremento del volumen de trabajo que entregan así como de la disposición a adquirir y aplicar las habilidades necesarias para el óptimo desarrollo del puesto que ocupan.

Por su parte, la dimensión de locus de control Afectividad se encuentra también relacionada significativamente con el Desempeño Total (-.214) y con varios factores del Desempeño Laboral, a pesar de que en dicha institución se pretende que el trabajador establezca relaciones armónicas, confiables y fundamentadas en el apoyo mutuo entre trabajadores (Manual de Organización General PGR, 2005) todas las correlaciones resultan negativas, lo cual habla de que los diferentes factores del desempeño

disminuyen en la medida en que el trabajador considera que obtendrá lo que necesita a través de las relaciones afectivas que establece con otros trabajadores.

El factor del Desempeño que presenta mayor relación con la dimensión Afectividad es Conocimiento del puesto de trabajo (-.253) lo que habla de que, el empleado que cree que tener adecuado conocimiento de las actividades que implica la realización de su actividad laboral depende de tener o no buenas relaciones afectivas con sus compañeros, disminuye considerablemente su desempeño en este rubro, puesto que a pesar de que la institución establece que debe haber un ambiente de colaboración entre los empleados esto no implica que el trabajador no este comprometido a llevar acabo sus actividades con fidelidad y plena identificación con la misión, visión y objetivos de la institución.

Otro factor del desempeño que se ve disminuido de manera importante cuando existe una creencia de control con tendencia a la Afectividad, es la Calidad (-.239), es decir, la calidad en las actividades del trabajador disminuye cuando este cree que más que la precisión, pulcritud y esmero que ponga en sus actividades son las relaciones con sus compañeros las que aumentarán la calidad en su trabajo, ésta relación debería ser opuesta al ser importante para la institución el hecho de que los empleados trabajen en busca de metas comunes, esto al proponer dentro de sus principales valores que entre más unidos sean los trabajadores menor será la problemática para sortear las dificultades que se les presenten (Manual de Organización General PGR, 2005), en contraparte, aquellos quienes priorizan el tener buenas relaciones con sus compañeros parecen tener un menor desempeño, al menos en lo que a este factor se refiere.

Por su parte, el factor Iniciativa también muestra relación negativa con la dimensión Afectividad (-.214) por lo que se puede entender que esta se ve reducida en tanto que la capacidad de realizar y llevar al nivel de la práctica actividades efectivas, independientemente de que existan ordenes externas, en beneficio de sus actividades laborales, tiene que ver más, para el empleado, con las relaciones afectivas que establece con compañeros que con características propias, este decremento en la iniciativa es entendible al ser principio de la institución que el trabajador tenga una actitud diligente y asertiva al aplicar su inteligencia y sobre todo su capacidad creadora en las funciones que lleva a cabo (Manual de Organización General PGR, 2005) lo que nos habla de la iniciativa como una actividad más individual que colectiva.

En el caso de la Adaptabilidad, la correlación con la dimensión Afectividad (-.213) tiene la misma dirección que las anteriores, es decir, la adaptabilidad del trabajador disminuye cuando éste cree que el tener éxito para adaptarse a nuevos entornos, así como a responsabilidades cambiantes depende primordialmente de las relaciones afectivas que establece con sus compañeros de trabajo, sin embargo, la adaptabilidad pudiera bien ser considerada como un factor que requiere del apoyo de otros compañeros de trabajo y por lo tanto ser responsabilidad de todos los trabajadores, como se plantea en los principios de la institución, colaborar con sus compañeros en la búsqueda de fines comunes, sin embargo esto no sucede de esa manera y en cambio los trabajadores que consideran las relaciones afectivas como primordiales presentan menor adaptabilidad.

Otro factor del desempeño que se relaciona con la dimensión Afectividad es la Fiabilidad (-.205) con lo cual se entiende que ésta, muestra un decremento cuando realizar el trabajo de manera regular, consistente y efectiva es, según el trabajador, función de las relaciones afectivas que establece, en éste caso, el trabajador se enfrenta a que como institución, la PGR demanda de sus empleados el compromiso de cumplir veraz y oportunamente con sus obligaciones (Manual de Organización General PGR, 2005), éste compromiso, hace que desempeñarse con Fiabilidad sea, en éste caso, un ejercicio individual y no una actividad que implique la actuación del resto de los compañeros de trabajo y por ello, se comprende la relación negativa de estas dos variables.

La Asistencia también muestra una relación significativa con la dimensión Afectividad (-.198) con lo que se entiende que la frecuencia con la que el trabajador llega puntualmente a realizar sus actividades disminuye cuando cree que esto se encuentra determinado por el tipo de relaciones que él mismo establece con el resto de sus compañeros, ésta relación es esperada ya que la asistencia, es considerada, en la institución como un factor de responsabilidad personal y por ello no da cabida a explicaciones de otra índole.

Los factores antes mencionados obtuvieron correlaciones significativas con la dimensión de locus de control Afectividad, sin embargo, aunque no significativas, el resto de los factores también muestra cierta relación con esta variable; en el caso del factor Presencia (-.111) la relación es esperada, en contraparte las relaciones negativas con los factores Cantidad (-.169), Cooperación (-.172) y Liderazgo (-.049) hablan de la manera en que el desempeño en estos rubros disminuye si el trabajador posee tendencias

de locus de control orientadas a la Afectividad, esto puede, de cierta forma entrar en contradicción con los principios de la institución que establecen como prioridad que el trabajador actúe de forma conjunta con sus compañeros dejando de lado conductas individualistas (Manual de Organización General PGR, 2005), especialmente cuando estos factores presentan relaciones importantes con otras dimensiones del locus de control.

En otro caso se encuentra la dimensión del locus de control Poderosos del macrocosmos, las relaciones entre los factores del Desempeño Laboral y esta dimensión son positivas en todos los casos, inclusive con el Desempeño Total (.220) por lo cual se entiende que hasta cierto punto los diferentes elementos del desempeño mejoran a partir de que el trabajador cree en la existencia de personas que por tener el control, tienen a su vez el poder, y por lo tanto, sus acciones influyen en la vida del individuo especialmente en su actividad laboral, ejemplo de esto son los grandes empresarios, los políticos o los gobernantes.

Así pues, la relación más fuerte que aparece con ésta dimensión es aquella que se establece con el factor Asistencia (.254) lo cual refiere que la frecuencia con la que el empleado asiste puntualmente a realizar sus actividades aumenta en la medida en que éste considera que otras personas que tienen poder influyen en ello independientemente de que se encuentren lejos de él, es decir, es posible, que el trabajador considere que las condiciones que permiten que él mismo llegue o no a tiempo a sus labores estén establecidas por personajes poderosos, como pueden ser los gobernantes, y él mismo actúe en función de ellos; o bien, existe la probabilidad de que el trabajador tenga la creencia fundamentada de que las normas respecto de la asistencia en la organización

son planteadas por personajes poderosos como lo son los altos funcionarios, y que no dependen de jefes inmediatos, compañeros o él mismo, y ello ejerza en él la motivación para asistir puntualmente a sus actividades como una forma de mantenerse dentro de las normativas.

Otro factor que se relaciona significativamente con Poderosos del macro-cosmos es Cantidad (.244), por lo tanto, el que empleado crea que las acciones o decisiones que toman personas que tienen control y poder sobre él a pesar de encontrarse lejos, influyen directamente sobre el volumen de trabajo que realiza y el tiempo que tarda en llevarlo a cabo, aumenta la Cantidad de su trabajo, esto puede deberse a que el empleado tiene la clara perspectiva de que las disposiciones respecto de la Cantidad están creadas a partir de las decisiones de personajes poderosos lejos de su alcance y a su vez, estos tiene los medios para decidir sobre la adecuación de su trabajo en relación a dicho rubro, esto puede motivar al trabajador a mejorar la calidad de su trabajo como una forma de mantenerse vigente en dicho empleo.

De manera similar al factor Cantidad, la relación entre Fiabilidad y la dimensión Poderosos del macro-cosmos se expresa por el aumento en el desempeño de dicho factor, en otras palabras, la realización del trabajo de manera constante y efectiva aumenta cuando el trabajador tiene una creencia de control que da gran importancia a la influencia de personajes poderosos en la vida del individuo, éste aumento puede estar relacionado a su vez con la consideración de saberse dentro de un sistema laboral que solicita de él el compromiso de cumplir oportuna y verazmente con sus actividades (Manual de Organización General PGR, 2005), y que a su vez esta conformado a partir

de las acciones de personajes poderosos, considerar ésta situación invita al trabajador a aumentar su desempeño en éste rubro como una manera de conservar su empleo.

En un sentido parecido a los anteriores se establece la relación entre el factor Calidad y la dimensión Poderosos del macro-cosmos (.205), es decir que la pulcritud, esmero y precisión que el empleado pone en sus actividades aumenta en la medida en que éste tiene la creencia de que personajes poderosos tienen la capacidad de influenciar de forma importante en su vida y actividades, por lo que la motivación para aumentar la Calidad en sus tareas es para el trabajador, una manera de ajustarse a un sistema laboral cuyas características no dependen de él, tratando así, de tener éxito en dicho sistema.

El resto de los factores del desempeño muestra también relación positiva con la dimensión Poderosos del macro-cosmos sin embargo, no resultan estadísticamente significativas, aún así, es interesante observar como factores del Desempeño Laboral como son: tener conocimiento preciso de las características y habilidades que implica un puesto de trabajo (.170); iniciar y llevar a cabo acciones a favor de las actividades que se realizan independientemente de que exista una orden externa (.186); tener una actitud positiva y llevarse bien con los compañeros de trabajo (.185); así como tener un aspecto adecuado a las tareas que se realizan (.166) aumentan cuando el trabajador tiene una creencia de control que prioriza la influencia de las acciones de personajes poderosos sobre su vida.

Inclusive el factor Liderazgo se encuentra relacionado con esta dimensión del locus de control (.060) aunque es éste el que presenta la menor correlación entre el resto de los factores, lo cual puede expresar que dicho factor posee una relación más directa con

otras dimensiones del locus de control o bien que la valoración de dicho factor se esta viendo influenciada por factores de otra índole.

Finalmente la dimensión Poderosos del micro-cosmos es aquella que presenta el menor número de relaciones significativas con los factores del Desempeño Laboral, aunque todas ellas resultan negativas incluyendo la que se establece con el Desempeño Total (-.169) únicamente una resulta estadísticamente significativa, no por ello las relaciones que se establecen con esta dimensión son menos relevantes, en contraparte ya que esta dimensión se relaciona estrechamente con Poderosos del macro-cosmos y las correlaciones que establecen son completamente diferentes, ya que ésta expresa que el Desempeño Laboral en general incluyendo todos los factores, se ve disminuido cuando el individuo cree que personajes poderosos que se encuentran más cerca de él afectan su vida, ejemplo de estos personajes, son los jefes inmediatos.

El único factor que presenta una relación estadísticamente significativa con la dimensión Poderosos del micro-cosmos es Calidad (-.196) lo cual expresa un decremento en la precisión, esmero y pulcritud que ponen en sus actividades laborales aquellos trabajadores que consideran las decisiones de personajes poderosos, como los jefes inmediatos, determinantes en su vida, esto puede estar relacionado con cierta renuencia a contemplar a dichos personajes como representantes de autoridad, es decir, en la medida en que el trabajador percibe al jefe inmediato como portador de influencia o autoridad sobre él, disminuye su motivación para llevar a cabo de forma adecuada sus tareas.

Lo mismo que con el factor Calidad pudiera estar sucediendo con el resto de los factores del Desempeño Laboral en trabajadores con tendencia de locus de control orientada hacia los Poderosos del Micro-cosmos, aunque con menor intensidad, por lo que posiblemente esta resistencia a la autoridad ejercida o aparente de parte de los jefes inmediatos, es percibida por los trabajadores y expresada a través del decremento en el desempeño en los factores Iniciativa (-.166), Liderazgo (-.166), Conocimiento del puesto de trabajo (-.162), Fiabilidad (-.159), Adaptabilidad (-.154), Asistencia (-.154), Cantidad (-.151) y Presencia (-.127).

Ahora bien, se pueden observar estas relaciones desde una perspectiva más general si se considera la forma en que se están relacionando las diferentes dimensiones del locus de control con los factores de Desempeño Laboral, es decir, la forma en que los diferentes factores se presentan dentro de la PGR a partir de las relaciones que surgieron con las dimensiones del locus de control, desde ese punto de vista es notable que existen factores que tienen mayor peso que otros para la organización.

En este sentido, la Asistencia es el factor que aparentemente posee la mayor importancia, principalmente porque tiene relaciones significativas, sean estas positivas o negativas, con todas las dimensiones de locus de control lo que habla de que es un elemento del desempeño claramente definido y atendido por gran parte de los trabajadores, situación que puede traducirse como un genuino interés de esta institución en que los empleados que la conforman lleguen puntualmente a realizar sus actividades.

Otro factor que parece ser relevante es Fiabilidad, el cual presenta correlaciones moderadas y altas con las diferentes dimensiones del desempeño, lo que expresa, de

cierta manera que la capacidad y disposición del trabajador para realizar sus actividades laborales de manera constante y efectiva es una característica de la cual están pendientes los trabajadores, probablemente porque esta parte del Desempeño Laboral es relevante para la organización en general, lo cual parece estar en estrecha relación con la importancia del factor Asistencia, en el sentido de que ambos apuntan a que es primordial para la institución, y para los trabajadores, que cada empleado se encuentre puntual y constante realizando sus actividades.

Sin embargo esto no sucede con todos los factores del Desempeño Laboral, en lo que se refiere al factor Cooperación, este es, según los lineamientos de la institución (Manual de Organización General PGR, 2005), una de las directrices que todo trabajador de la PGR debe tener en cuenta, de hecho la misma institución esta organizada de tal manera que se priorice el trabajo en equipo, pero en contraparte a la Asistencia, este es un factor que muestra relaciones medias o leves con las dimensiones del locus de control por lo que se puede entender que el personal no esta mostrando un completo compromiso con la Cooperación, esta situación puede estar expresada a su vez con la relación negativa que muestra este factor con la dimensión de locus de control Afectividad, esta tendencia del locus de control que apunta a dar relevancia a las relaciones afectivas que establece el sujeto, pudiera considerarse como una característica que favoreciera el trabajo conjunto al contemplar como relevante la participación del otro en las actividades que el individuo lleva a cabo, sin embargo la relación de ésta con el factor Cooperación es negativa en los empleados de la PGR, correlación que bien puede retroalimentar la idea de una posible falta de cooperación entre los trabajadores.

Algo similar sucede con el factor Conocimiento del puesto de trabajo, el cual presenta relaciones bajas con todas las dimensiones de locus de control, lo que puede expresar que no existe en general idea clara en los trabajadores de las actividades y habilidades que implica el puesto que ocupan, y a su vez, por parte de la institución no existen los mecanismos adecuados para vigilar y motivar el conocimiento de estas, de la misma manera que en el factor Cooperación, la relación con Afectividad es negativa, siendo que se puede pensar que el trabajo en equipo así como tener relaciones afectivas adecuadas con el resto de los trabajadores facilitaría el conocimiento del puesto que se desempeña al obtener el empleado retroalimentación por parte de sus compañeros, ésta relación, enfatiza la posibilidad de que institucionalmente no es tan relevante que el empleado de la PGR tenga un conocimiento amplio del puesto de trabajo al cual está asignado.

La situación anterior se repite de cierta manera con el factor Adaptabilidad el cual, además de tener relaciones medias y bajas con las dimensiones del locus de control presenta la menor correlación con Internalidad instrumental y a su vez, correlación negativa con Afectividad, es decir que, por una parte, la capacidad del trabajador de adaptarse a situaciones y responsabilidades cambiantes se relaciona escasamente con su propio esfuerzo y habilidades, por otro lado, tampoco tiene que ver con establecer relaciones adecuadas con sus compañeros, ésta situación, parece mostrar una incoherencia en el sentido de que ambas, las capacidades individuales y establecer relaciones efectivas, pueden ser consideradas como elementos básicos para una buena adaptación, en este sentido parece ser que no existe una idea consistente en los trabajadores de lo que implica adaptarse a nuevas condiciones de trabajo, lo cual, pudiera ser atribuido a la poca movilidad que tienen los empleados dentro de la

organización, o bien a que no existe un seguimiento, por parte de la institución, de la adaptabilidad (y en parte del desempeño) de aquellos trabajadores que se enfrentan a un cambio de responsabilidades laborales, lo que expresa poca relevancia de este rubro para la institución.

Otro factor que no se encuentra bien definido dentro de la institución es la Presencia, este aspecto del Desempeño Laboral presenta relaciones bajas con casi todas las dimensiones del locus de control excepto con Fatalismo/suerte en cuyo caso la correlación es negativa, de tal manera que esto puede expresar que el aspecto que es considerado como adecuado para llevar a cabo las actividades laborales no se encuentra claramente establecido para la mayoría de los trabajadores, lo cual es entendible pues no existe un reglamento que refiera el aspecto que los trabajadores administrativos de la PGR deben tener para cumplir adecuadamente su función, por lo que la evaluación de dicho factor se encuentra a disposición de los jefes inmediatos.

Por su parte el factor Cantidad muestra también relaciones medias con casi todas las dimensiones del locus de control por lo tanto, es posible que el volumen de trabajo que entrega cada empleado sea un factor que no este en constante observación por parte de la institución y por lo tanto no se presente como uno de los factores más relevantes; por otra parte este factor es muestra de una situación generalizada a el resto de los elementos del Desempeño Laboral, ésta es, la similitud entre las correlaciones que establecen con las dimensiones Internalidad instrumental y Poderosos del macrocosmos, es decir, utilizando este caso como ejemplo, el volumen y el tiempo que requiere un empleado para realizar cierta actividad aumenta en de manera similar si el empleado cree que esto es producto de su propio esfuerzo o bien, si su creencia se

orienta a priorizar la influencia de personajes poderosos que se encuentran alejados de él.

Esta misma similitud entre las relaciones establecidas con Internalidad instrumental y Poderosos del macro-cosmos se presenta en el factor Calidad, sin embargo, este factor muestra otras características importantes, por una parte, a pesar de tener relaciones significativas con algunas dimensiones del locus de control, se puede considerar que éstas correlaciones son bajas, especialmente si se entiende a la Calidad como uno de los elementos del Desempeño Laboral más importantes, por lo cual, es posible que la precisión, esmero y pulcritud que el trabajador pone en sus actividades no sea un elemento de gran importancia para la organización, y esto se encuentre reflejado en una escasa definición y control del ejercicio de este rubro por parte de los empleados en general; por otro lado, éste factor muestra correlación negativa con la dimensión Afectividad, esto puede estar relacionado una vez más con la falta de trabajo en equipo dentro de la empresa, puesto que la misma organización plantea que entre mayor sea la unión de los trabajadores de la PGR su labor se tornara mejor y más sencilla (Manual de Organización General PGR, 2005) sin embargo sucede todo lo contrario, es decir, en la medida en que le trabajador considera como fundamental la participación de los otros para aumentar la calidad de su trabajo, esta disminuye; ahora bien, este factor muestra también relación negativa con la dimensión Poderosos del micro-cosmos, de hecho es la única correlación significativa que presenta ésta dimensión, lo que de cierta manera, expresa la posibilidad de existencia de una relación no positiva generalizada entre los trabajadores y sus jefes inmediatos.

Otra muestra de la posibilidad de que exista una relación no positiva entre los trabajadores y sus jefes inmediatos es la condición del factor Liderazgo, este elemento del Desempeño Laboral muestra relaciones bajas con todas las dimensiones del locus de control, a pesar de que la correlación entre éste factor e Internalidad Instrumental es significativa en comparación con el resto de los factores se puede decir que es baja, por lo que se pudiera entender que aunque se reconoce la habilidad del trabajador para influenciar y aconsejar a otros trabajadores como una característica derivada de las capacidades propias del individuo éste factor no tiene el peso esperado, es decir, en general se le considera como un factor independiente del locus de control, lo cual es en parte entendible en la medida en que la estructura de la misma organización establece a los líderes por medio del escalafón, sin embargo, esto debería mostrarse de alguna manera, de ahí la relevancia de la relación negativa con la dimensión Poderosos del micro-cosmos.

Es decir, en el caso de este factor, la misma organización administra las capacidades del liderazgo en su personal, y posiblemente aquel personal a quien se le asigna la función de líder sobre otros trabajadores debe mantener dicha relación, estableciendo jerarquías y por lo tanto regulando las capacidades de influir de ciertos trabajadores sobre otros, por ello, las evaluaciones del personal respecto a este rubro pueden resultar bajas; sin embargo, es notable que todas las relaciones entre los factores del Desempeño Laboral y la dimensión del locus de control Poderosos del micro-cosmos son bajas y negativas lo cual plantea cierta incoherencia con los principios de la institución, es decir, desde la perspectiva del trabajo en equipos, un acercamiento con las figuras poderosas cercanas al trabajador debería posibilitar una mejora en todos los rubros del Desempeño Laboral del empleado, en cambio sucede lo contrario, lo cual habla de la poca disposición al

trabajo en equipo y abre la posibilidad de existencia de un ambiente hasta cierto punto hostil en los grupos de trabajo.

En resumen, lo mencionado hasta ahora permite acercarse a una perspectiva general de lo que es la organización de la PGR vista a través de las relaciones entre el locus de control y el Desempeño Laboral, éste panorama general permite observar que en la organización existen ciertos elementos del Desempeño Laboral que tienen mayor importancia para la institución que otros, en este sentido, la Asistencia y Fiabilidad son los factores que se encuentran mejor definidos para los trabajadores y estos son, estrictamente vigilados a través de mecanismos establecidos por la institución, sin embargo, otros factores como Liderazgo, Cantidad, Calidad, Conocimiento del puesto de trabajo, y Presencia son factores que no se encuentran claramente reglamentados por lo que su regulación se pone a cargo de los jefes inmediatos en cada grupo de trabajo.

Ahora bien, delegar dicha responsabilidad a los jefes inmediatos puede provocar asimetrías entre los diferentes componentes o grupos de trabajo que conforman la organización, es decir, existe gran diversidad de criterios para valorar los elementos del desempeño, por lo cual, para los trabajadores no existe una idea clara y generalizada de lo que implica cada uno de dichos factores.

Por otra parte, la falta de una idea clara de lo que implican los elementos del Desempeño Laboral puede, de cierta manera, fomentar que no exista la cooperación deseada entre los empleados, es decir, mientras el trabajador no tenga claro cuáles son las características que la organización demanda él y de sus actividades, ni los objetivos que la institución pretende alcanzar al cumplirse dichas actividades, resulta más

complicado que el empleado trabaje en equipo buscando metas comunes, en cambio, esta situación conduce a que se individualice el trabajo, lo cual entra en contradicción con la misión, visión, objetivos y estructura de la organización.

7. CONCLUSIONES.

Ante el término de control percibido, entendida como una expectativa generalizada consecuencia del modelamiento de los reforzamientos (positivos o negativos) recibidos por un individuo, para Rotter éstos se explican en un proceso de relación tanto interno como externo que se manifiesta en ciclos de conducta. Esto nos conduce a ubicar que el concepto de control percibido incluye un análisis tanto del éxito como del fracaso, a diferencia del de libertad de movimiento que solo se observa la oportunidad de éxito. Por lo tanto, el control percibido explica, cómo un individuo va acumulando creencias en relación a sus éxitos y fracasos, además de explicar como atribuye a causas personales (interior) y a causas externas a él (exterior) sus éxitos y fracasos. Ante estos dos extremos, Rotter se propone desarrollar una explicación a través del concepto de locus de control, el cual define como una expectativa generalizada respecto del carácter interno o externo de los reforzamientos.

Con dicha propuesta conceptual La Rosa (1986) dimensiona el locus de control con las categorías de: Fatalismo/suerte, Poderosos del macro-cosmos, Afectividad, Internalidad instrumental y Poderosos del micro-cosmos. A continuación se exponen en estrecha relación con los objetivos, las preguntas de investigación y el contexto de la institución estatal; de éstas se destacan las más significativas por el alcance explicativo de nuestro objeto de estudio.

Enmarcado en la meta de examinar las relaciones entre el locus de control y el desempeño laboral dentro de la PGR, se considera básico ubicar la tendencia del locus de control que se relaciona con un mejor desempeño, en tal caso, la dimensión Internalidad instrumental es la que presenta un mayor número de correlaciones significativas positivas con los factores del desempeño laboral (**Tabla 7:** .218, .263, .298, .341, .264, .302, .304, .246, .369, .258), por lo que se puede considerar que una persona cuyo locus de control este orientado a atribuir como causas de los eventos que le suceden sus propias acciones, decisiones, capacidades y habilidades. Tiende a mejorar su rendimiento en las actividades laborales; sin embargo, esta dimensión no es la única que se relaciona con la mejora en el desempeño, la tendencia de locus de control Poderosos del macro-cosmos se encuentra también considerablemente y positivamente relacionada con la mayoría de los factores del desempeño laboral (**Tabla 5:** .205, .244, .170, .186, .060, .185, .240, .147, .254, .166) por lo que no hay que dejar de lado, el hecho de que el trabajador atribuya a los eventos que suceden dentro de su trabajo están relacionados directamente con las decisiones que toman personajes poderosos que se encuentran fuera de su alcance (gobernantes o mandos altos), es decir, puede traducirse en la mejora en su desempeño laboral. Por lo anterior, en un sentido general, realizar acciones buscando que los trabajadores de la PGR tengan orientaciones de locus de control hacia cualquiera de estas dos dimensiones puede generar beneficios tanto en el desempeño individual como grupal.

Si bien se pueden contemplar aquellas tendencias del locus de control que en los trabajadores de la PGR se relacionan con niveles altos del desempeño, pero al mismo tiempo, sucede lo opuesto en la dimensión Fatalismo/suerte, la cual presenta el mayor número de correlaciones significativas negativas con los factores del desempeño laboral

(Tabla 4: -.180, -.126, -.148, -.206, -.169, -.228, -.238, -.205, -.268, -.250), es decir que, en el particular caso de esta institución, los empleados que atribuyen las causas de las situaciones que les suceden a la suerte, el destino o cualquier otra creencia del individuo relacionada con un mundo azaroso o carente de orden, disminuyen considerablemente su desempeño, siendo esta por consiguiente, la tendencia de locus de control menos deseable.

Por otra parte, la presencia del locus de control en relación al desempeño laboral no solo se hace relevante para los empleados que participan en el estudio por el simple hecho de presentar las tendencias con cada uno de los extremos de un buen y mal desempeño, además, muestran de manera completa las características de dicho personal en relación a ambas variables y por consiguiente un perfil real de desempeño dentro de la institución. Al respecto, existen incoherencias entre las directrices propuestas por los mandos altos de la institución y la práctica real cotidiana de los trabajadores, esto se hace notable al observar las escasas relaciones mostradas entre la dimensión Afectividad y los factores del desempeño (Tabla 6: -.239, -.169, -.253, -.214, -.049, -.172, -.205, -.213, -.198, -.111); una persona con tendencia de locus de control enfocada principalmente hacia la afectividad considera fundamental la participación de otras personas del mismo estatus (compañeros de trabajo) que él, en el desarrollo de sus actividades y funciones laborales, sin embargo, a pesar de que una de las principales directrices planteadas para el buen funcionamiento de la institución. La cual pretende de modo organizado eficientar la actitud de cooperación por parte de los trabajadores en su departamento, unos con otros todo el tiempo en busca de metas comunes. Además, la estructura de los procesos administrativos a realizar implica necesariamente la participación de varios elementos de un grupo de trabajo, aun así, en los resultados del estudio se asocia ésta

tendencia de control con un bajo desempeño laboral, cuestión que invita a pensar que al contrario de lo que se propone como directriz, se prioriza la individualización del trabajo.

Otro componente sobresaliente de dicho perfil es la posición en la que se encuentran los empleados con una tendencia de locus de control concerniente a la dimensión Poderosos del micro-cosmos ya que ésta presenta el menor número de relaciones significativas con los factores del desempeño (**Tabla 8:** -.196, -.151, -.162, -.166, -.166, -.116, -.159, -.154, -.154, -.127), todas estas negativas, lo que permite vislumbrar la posibilidad de relaciones renuentes-objetivas y subjetivas - entre empleados y jefes inmediatos, es decir, considerar que las decisiones del jefe inmediato tienen influencia directa sobre las condiciones laborales a las cuales está sometido el trabajador es una idea, que dentro del marco de una institución que promueve esta relación, al establecer jerarquías por medio de un organigrama, pudiera por lógica considerarse beneficiosa para la institución, sin embargo sucede lo contrario puesto que, los trabajadores con este tipo de tendencia de locus de control son evaluados con desempeños menores; esta situación abre la posibilidad a dos fenómenos que pudieran estar sucediendo a la par en la organización, por una parte la posibilidad de que aquellos empleados que entienden como determinantes las acciones de los jefes sobre las condiciones de su actividad se muestren con ciertos grados de resistencia ante la autoridad de la cual está investido el jefe y actúen renuentemente a realizar sus tareas de la manera más adecuada posible; por otra parte, los jefes ejercen un control, a través de las evaluaciones, para expresar su jerarquía sobre aquellos que de antemano saben que consideran su influencia como determinante para su desempeño. En cualquiera de los casos, la relación entre el

empleado y el jefe inmediato se ve deteriorada en detrimento del desempeño individual y grupal.

Otra característica de la organización de esta institución que surgió en el curso de este estudio es la disparidad en la relevancia que se da a diferentes aspectos del desempeño, es decir, ciertos aspectos de la actuación de un empleado tienen mayor valor que otros, en este caso Asistencia y Fiabilidad son los factores más relevantes, aún sobre aspectos que se encuentran establecidos en las normativas de la institución como son la Calidad, la Iniciativa, la Cooperación entre otros, es posible darse cuenta de esta relación al ser los primeros factores que se encuentran relacionados significativamente ya sea positiva o negativamente con todas las dimensiones de locus de control, lo que nos habla de que están presentes en las actividades diarias del empleado y son vigilados constantemente por mecanismos bien estructurados planteados homogéneamente a todos los trabajadores de la organización.

La disparidad y la evaluación ineficiente en las áreas en que pudo realizarse el estudio en la PGR, hacia ciertos factores del desempeño se pueden observar asimetrías entre los componentes de la organización, es decir, al existir mecanismos estructurados de vigilancia solo para algunos de los factores, genera que el resto de ellos se encuentren a disposición de los jefes inmediatos, de tal manera que las consideraciones respecto de lo que implica un buen o mal desempeño laboral se encuentra estrictamente dispuesto a los lineamientos planteados por los líderes de los grupos de trabajo. Por lo tanto, dada la diversidad de criterios al respecto, es imposible que los empleados tengan conceptos concretos, claros y de cierta manera homogéneos de lo que la institución solicita de ellos y por consiguiente, difícilmente desarrollan sus funciones de modo eficaz como

grupos unidos trabajando en busca de las metas comunes establecidas por la organización.

Los resultados encontrados y la explicación que nos proporcionan las dimensiones de locus de control y el desempeño laboral en la PGR como institución del estado mexicano destaco como fundamental lo siguiente:

1.- Se observa en la dimensión de Internalidad instrumental la tendencia de locus de control que presenta una relación directa con un mejor desempeño laboral. Observo esta relación como esperada a partir de la revisión bibliográfica, en la cual diferentes autores concuerdan que los individuos con tendencias a la Internalidad instrumental manifiestan expectativas de éxito en sus actividades desarrolladas, se esfuerzan más por mejorar su desempeño ya que consideran que la movilidad es contingente a su propio esfuerzo y habilidades, también procuran mejorar sus condiciones ambientales eficientando aquellas habilidades que pueden conducirles a lograr sus objetivos. Estos rasgos, aplicados en un ambiente donde se prioriza la individualización del trabajo, como es el caso de la PGR, son consecuentemente observados como parte de un desempeño ideal, al menos en la práctica real de los trabajadores participantes del estudio.

2.- Si bien Internalidad instrumental es la dimensión del locus de control que posee la relación más fuerte con el desempeño laboral, Poderosos del macro-cosmos es otra tendencia de control que se asocia con un buen desempeño, de tal manera que los trabajadores cuyas expectativas de control priorizan la influencia de personajes poderosos sobre las condiciones laborales de las cuales son partícipes, muestran altos niveles de desempeño equiparables en ciertos casos a los obtenidos por aquellos

empleados con orientaciones de control hacia la Internalidad. Si bien no existe, en la bibliografía, un perfil diferencial de las características individuales más comúnmente relacionadas con ésta tendencia de control que nos permita aproximarnos en una explicación de este fenómeno, al considerar esta dimensión de locus de control al no descartar un trabajo posterior en relación a líneas de investigación y propuestas de intervención.

3.- En contraparte a las relaciones encontradas entre el desempeño laboral y las dimensiones Internalidad instrumental y Poderosos del macro-cosmos, los individuos con una tendencia de locus de control fatalista presentan los niveles más bajos de desempeño al atribuir las condiciones laborales a las que están sujetos, así como la posibilidad de tener éxito en sus tareas diarias, a la suerte o el destino. A pesar de que los trabajadores con esta tendencia de locus de control suelen mostrar un mejor desempeño al realizar tareas administrativas altamente estructuradas y rutinarias, como pueden ser algunos de los procesos administrativos de la PGR, la individualización del trabajo implica niveles más altos de competencia, dinámica ante la cual, los empleados con un locus de control apegado al fatalismo y la suerte se encuentran claramente en desventaja.

En consecuencia con esta dimensión es posible aventurarse hacia una explicación hipotética: observamos que la PGR esta atravesando un proceso de modificación estructural que va de contar con una organización burocratizada, rutinaria y sin especialización, hacía una institución que busca eficientar el desempeño laboral de su organización. En este panorama la dimensión Fatalismo/suerte nos muestra el comportamiento estereotípico de un burócrata que deja su éxito laboral ante las entradas

y salidas de mandos altos de cada gobierno. Moviéndose el trabajador entre mejorar su situación como resultado de su labor eficiente ante la nueva situación institucional que le es impuesta y en contradicción con la historia de una organización burocratizada que le permitía ser parte de rutinas, vicios e ineficiencia de su desempeño laboral.

4.- Las correlaciones encontradas entre los factores del desempeño laboral y la dimensión Afectividad permiten observar la presencia de incoherencias entre las directrices propuestas en los documentos normativos de la PGR y el desempeño cotidiano de los trabajadores participantes de este estudio, en el sentido de que el objetivo de la organización de fomentar que los empleados realicen sus tareas en cooperación con sus compañeros de grupo de trabajo y en coordinación con otros grupos, se queda en un nivel discursivo, puesto que las relaciones negativas con la dimensión Afectividad hablan de una dinámica de trabajo completamente contraria a dicha directriz. Esta explicación se encuentra en estrecha relación con la dimensión de Internalidad instrumental, en el aspecto en particular de que detecta por parte de la PGR en sus labores desarrolladas cotidianamente la priorización del trabajo individual. Si bien, la exploración de la relación entre el locus de control y el desempeño laboral nos permite ubicar este fenómeno, una explicación clara de su ocurrencia sería producto de un análisis organizacional de mayor profundidad.

5.- Finalmente, notamos la relación de los factores del desempeño laboral con la dimensión Poderosos del micro-cosmos, la cual da cuenta de la posible existencia de relaciones de resistencia entre los empleados y los jefes inmediatos participantes de éste estudio, esto se observa a partir de los resultados obtenidos, los cuales muestran relaciones débiles y negativas entre los factores del desempeño laboral y esta tendencia

de control. Las relaciones de resistencia entre los empleados y los jefes inmediatos envuelven una serie de elementos que deterioran la ya desgastada interacción en los grupos de trabajo, aumentando la tendencia a la individualización del trabajo y la asimetría entre los componentes de la organización, dificultando el alcance de los objetivos planteados por la institución.

8. PROPUESTAS.

En este apartado las propuestas son consideradas por los resultados obtenidos en el estudio y algunas directrices del trabajo que puede desarrollar el psicólogo con herramientas teórico metodológicas entorno al locus de control en instituciones del Estado como es el caso de la PGR.

Como se puede observar en los resultados la dimensión Internalidad instrumental es la que presenta un mayor número de correlaciones significativas positivas con los factores del desempeño laboral con una tendencia al rendimiento en sus actividades esta dimensión no es la única que se relaciona con la mejora en el desempeño, la tendencia de locus de control Poderosos del Macro – cosmos se encuentra también considerablemente y positivamente relacionada con la mayoría de los factores del desempeño laboral. Sucede lo opuesto en la dimensión Fatalismo / suerte, la cual presenta el mayor número de correlaciones significativas negativas con los factores del desempeño laboral. Estas dimensiones que se encuentran en los extremos me permiten considerar los criterios con los cuales se pueden planear, por parte del psicólogo, programas de intervención y evaluación que equilibren la eficiencia del empleado administrativo con los objetivos de la institución. La pregunta guía en este caso es: ¿De qué manera se puede modificar la tendencia individual de locus de control para optimizar el desempeño laboral?

8.1. Requisitos de encuadre para un programa de intervención.

Especificar ciertas normativas ayudaría a eliminar la asimetría y facilitar la búsqueda conjunta de metas. Proveer, al trabajador, de información respecto de las condiciones y normativas de su participación en la institución en general y del desempeño de su puesto en particular promovería la transición hacia tendencias de locus de control asociadas a un desempeño más óptimo. Asimismo, mejorar las habilidades de liderazgo de los mandos medios, les permitiría hacer uso de herramientas que no interfirieran con las evaluaciones del desempeño de los trabajadores a su cargo, puesto que los mandos medios ejercen el control sobre las evaluaciones de los empleados a su cargo ya que, posean o no un liderazgo eficiente, la institución formalmente le concede un poder sobre los empleados que retroalimentan a partir de mecanismos de control.

8.2. Propuesta y estrategia de intervención. Los recursos de las técnicas grupales.

La propuesta de intervención tiene como eje principal promover el desarrollo de aprendizajes a través de la implementación de técnicas grupales, que respondan a la problemática real y significativa de la eficacia y eficiencia en la solución de las labores administrativas de la PGR, sus objetivos son:

- 1) Favorecer a los empleados la conexión entre los conocimientos y los contextos de aplicación.

- 2) Promover la reflexión sobre los procesos desarrollados en la elaboración de la solución, poniendo énfasis en el uso creativo e inteligente.

En el contexto a intervenir es a través de técnicas grupales ante una problemática institucional que permita resolver, con posibles respuestas por parte de los empleados la puesta en juego de estrategias y técnicas desarrolladas a lo largo de las sesiones de trabajo. Sus posibles soluciones no están restringidas por los dominios de contenidos que se han considerado ni son predecibles o convergentes. Se espera que los empleados especifiquen los límites al problema, a través de suposiciones y juicios, expresando opiniones personales y fundamentadas en los contenidos de las actividades que desarrollan. Esto favorece las reflexiones entre los empleados para definir las características principales de los problemas que motivaron las reflexiones entre los empleados a explorar el dominio del conocimiento requerido y las experiencias entorno a las funciones desarrolladas en sus actividades.

Con el fin de introducir a los empleados administrativos en los conocimientos necesarios para interpretar y conocer las problemáticas y soluciones factibles para efficientar sus funciones, se propone otra estrategia complementaria a la dinámica de intervención grupal que consiste en un proceso de aprendizaje que actúa basado en proyectos, las cuales denominamos: las actividades de soporte. La utilización de estas tareas persigue dos fines:

- 1) Que el empleado interactúe con el dominio de conocimiento necesario para poder interpretar y llevar adelante la implementación de soluciones.
- 2) Se familiarice con las alternativas sugeridas y aprobadas por el grupo, con lo cual éstas se legitiman y abren el camino para los cambios que van a llevar a cabo en sus funciones a desarrollar y con ello adquirir nuevas habilidades para desenvolverse de forma idónea en su ambiente laboral.

Para abordar la problemática en la institución, entre los objetivos que tiene que desarrollar ante la sociedad mexicana y su constitución interna. En una primera etapa se propone a los empleados un conjunto de actividades, con el fin de que exploren e interioricen el dominio conceptual requerido para realizar el análisis e identificación de las necesidades reales de la institución. Se otorga un tiempo estimado para que los empleados resuelvan individualmente las actividades propuestas. En una segunda etapa se le asignan distintas actividades a cada empleado y éstos deben añadir al grupo de trabajo las soluciones de las actividades asignadas. A cada empleado se le sugiere leer las diferentes propuestas de sus compañeros, comparar con sus propias respuestas y poder, a través del foro del grupo, explicitar las ideas y la base que las sustentan, realizar la articulación crítica y la defensa de las mismas. Así, mediante la exposición de los entendimientos inadecuados o un conflicto inicial y una negociación posterior, se favorece el crecimiento conceptual en los empleados. Se supervisará el desarrollo del foro e intervendrá en aquellas situaciones en las que los participantes no puedan llegar a un acuerdo o en las que considere necesario clarificar conceptos y fortalecer el conocimiento construido.

Al finalizar el periodo de publicación en el foro el coordinador efectuará los comentarios que considere adecuados para reafirmar conceptos y corregir concepciones erróneas o confusas. Al comienzo se presenta a los empleados el proyecto general que se desarrollará a lo largo de la sesión y a las actividades de soporte que contribuirán al desarrollo de la misma, en el marco de las estrategias definidas.

La situación se describe en el ámbito laboral particular y enriquecida con la descripción de todos los factores contextuales que la rodean, pero definida en forma insuficiente. De esta manera, se facilita una participación activa del empleado, animando la búsqueda de reflexiones fundamentadas, reales y consistentes con la situación y ofreciendo, además, la posibilidad de ensayar distintos conjuntos de datos.

Esta actividad requiere que los empleados desarrollen la propuesta, sustentada en el conocimiento distribuido y el trabajo colaborativo, estrategias de aprendizaje que, dada la dimensión del problema a resolver y los plazos para el desarrollo y buen rendimiento de sus labores administrativas que los empleados deberán adoptar. En la instancia de evaluación parcial de cada sesión, los empleados deben presentar sus reflexiones con una posible solución al problema general de capacitación propuesto al comenzar la dinámica grupal. Para llevar adelante el proceso de elaboración del proyecto se diseñan dos etapas:

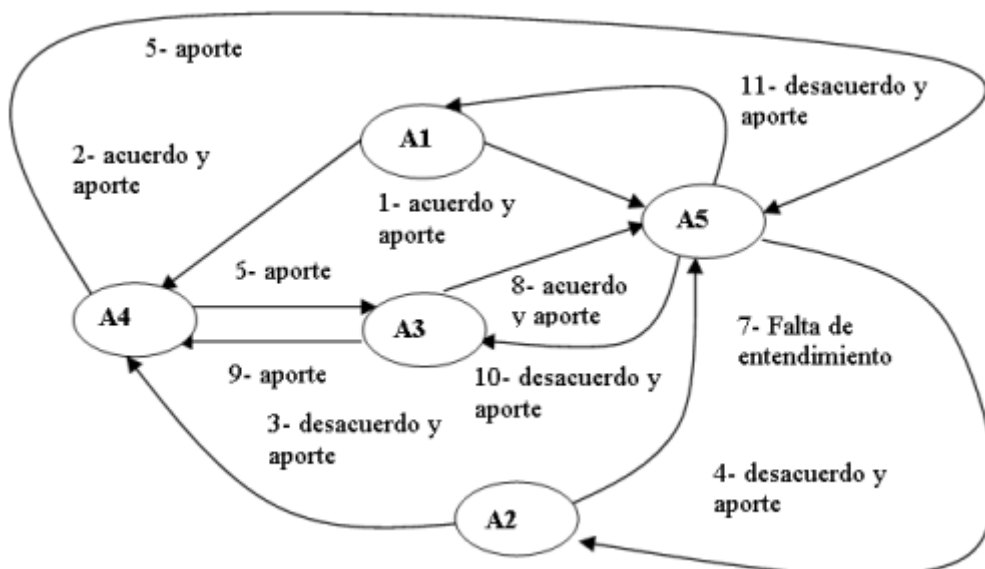
La primera etapa, que se denomina de “trabajo en colaboración” comienza a partir del trabajo desarrollado con los grupos, ante lo cual los administrativos deben:

- 1) Acordar una solución de capacitación y el diseño de la estrategia.
- 2) Dividir y asignar a cada uno de los participantes del grupo, la unidad de trabajo que debe desarrollar.

Estas actividades deben resolverlas a través del foro, dentro del espacio del grupo. Se considera la frecuencia de participación en el foro y la calidad de las intervenciones y argumentaciones referenciadas.

En la segunda etapa, denominada “aplicaciones de las estrategias acordadas, evaluación y seguimiento de las mismas” la producción esperada es una propuesta de acciones y evaluaciones de seguimiento que ponen de manifiesto el conocimiento alcanzado por los trabajadores administrativos. Para ello los administrativos deben definir el problema y determinar qué información y habilidades son necesarias para resolverlo.

Flujo de las interacciones entre los trabajadores administrativos en el foro:



10. ANEXO 1.

PUESTO:		
EDAD:	SEXO:	FECHA

A continuación hay una lista de afirmaciones. Usted debe indicar en que medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay cinco respuestas posibles: 1= completamente en desacuerdo; 2= en desacuerdo 3= ni en acuerdo ni en desacuerdo; 4= de acuerdo; 5= completamente de acuerdo. Especifique su respuesta haciendo un círculo alrededor del número que mejor exprese su opinión. **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS**; hay puntos de vista diferentes, **CONTESTE TODAS LAS AFIRMACIONES** procurando macar **LO MENOS POSIBLE LA OPCIÓN TRES**, recuerde que los datos que se obtengan de este cuestionario serán analizados de forma global y no particular. **GRACIAS.**

	Completamente de acuerdo	5			
	De acuerdo	4			
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3			
	En desacuerdo	2			
	Completamente en desacuerdo	1			
1. El problema del hambre está en manos de los poderosos y no hay mucho que yo pueda hacer al respecto	1	2	3	4	5
2. El que yo llegue a tener éxito dependerá de la suerte que tenga	1	2	3	4	5
3. El caerle bien a la gente me ayuda a resolver muchos problemas	1	2	3	4	5
4. Los precios, en general, dependen de los empresarios y no tengo influencia al respecto	1	2	3	4	5
5. No puedo influir en la solución del problema de la vivienda ya que depende del gobierno	1	2	3	4	5
6. Que yo tenga un buen empleo es una cuestión de suerte	1	2	3	4	5
7. Puedo mejorar mi vida si le caigo bien a la gente	1	2	3	4	5
8. Lo que me pasa es consecuencia de mis acciones	1	2	3	4	5
9. La paz entre los pueblos depende de los gobiernos y					

mi contribución al respecto es insignificante	1	2	3	4	5
10. El que yo llegue a tener mejores puestos en mi trabajo dependerá de la suerte	1	2	3	4	5
11. Para conseguir muchas cosas necesito ayuda de gente que tiene poder	1	2	3	4	5
12. El hecho de que yo tenga muchos o pocos amigos se debe al destino	1	2	3	4	5
13. Mi futuro depende de mis acciones presentes	1	2	3	4	5
14. Puedo tener éxito en la vida si soy simpático	1	2	3	4	5
15. Que yo tenga mucho o poco dinero es cosa del destino	1	2	3	4	5
16. El problema de la contaminación está en manos del gobierno y lo que yo hago no cambia nada	1	2	3	4	5
17. El puesto que yo ocupe en una empresa dependerá de de las personas que tienen el poder	1	2	3	4	5
18. Puedo mejorar mis condiciones de vida si tengo suerte	1	2	3	4	5
19. Que yo tenga éxito en mi empleo depende de mi	1	2	3	4	5
20. Los problemas mundiales están en las manos de los poderosos y lo que yo haga no cambia nada	1	2	3	4	5
21. Si le caigo bien a mi jefe puedo conseguir mejores puestos en mi trabajo	1	2	3	4	5
22. Normalmente soy capaz de defender mis intereses personales	1	2	3	4	5
23. Mi éxito dependerá de lo agradable que soy	1	2	3	4	5
24. Para subir en la vida necesito ayuda de gentes importantes	1	2	3	4	5
25. Casarme con la persona adecuada es cuestión de suerte	1	2	3	4	5
26. Me va bien en la vida por que soy simpático(a)	1	2	3	4	5
27. Mi vida está determinada por mis propias acciones	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 28. Para resolver la mayoría de los problemas necesito ayuda de gentes importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Siento que es difícil influir en lo que los políticos hacen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Como estudiante sentí que las calificaciones dependen mucho de la suerte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Mi éxito en el trabajo dependerá de que tan agradable sea yo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Puedo subir en la vida si tengo suerte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Yo siento que la gente que tiene poder sobre mí (padres, familiares, jefes, etc.) trata de decidir lo que sucederá en mi vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Mejorar mis condiciones de vida es una cuestión de esfuerzo personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. El éxito en el trabajo dependerá de las personas que están arriba de mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Si soy buena gente con mis jefes puedo mejorar mis evaluaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Mi país está dirigido por pocas personas en el poder y lo que yo haga no cambia nada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. El que yo llegue a tener éxito depende de mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. La gente como yo tienen muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando estos son opuestos a los de las personas que tienen el poder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Cuando logro lo que quiero es porque he tenido suerte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. El que mejore mis condiciones de vida depende principalmente de las personas que tienen el poder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Puedo conseguir lo que quiero si agrado a los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. No tengo influencia en las decisiones que se toman respecto al destino de mi país | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Que yo tenga el dinero suficiente para vivir depende de mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 45. Yo siento que mi vida está controlada por gente que tiene el poder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Cuando lucho por conseguir algo, en general lo logro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. No siempre es bueno para mi planear el futuro porque muchas cosas son cuestión de buena o mala suerte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. El hecho de que conserve mi empleo depende principalmente de mis jefes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Mis evaluaciones dependen de mi esfuerzo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Mi éxito dependerá de las personas que tienen el poder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. La cantidad de amigos que tengo depende de lo agradable que soy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Que yo consiga un buen empleo depende de mis capacidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Las guerras dependen de los gobiernos y no hay mucho que yo pueda hacer al respecto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. En la vida puedo conseguir muchas cosas si soy buena gente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Si tengo un accidente automovilístico ello se debe a mi mala suerte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Muchas puertas se me abren por que soy simpático(a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Que yo obtenga las cosas que quiero depende de mi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Mi sueldo dependerá principalmente de las personas que tienen el poder económico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Puedo llegar a ser alguien importante si tengo suerte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. La mejoría de las condiciones de vida depende de los poderosos y no tengo influencia sobre esto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. ANEXO 2.

Formato Convencional de Apreciación.
PUESTO (DEL EVALUADO):
FECHA:
INSTRUCCIONES: Considere el desempeño del trabajador al respecto de cada uno de los 10 aspectos siguientes y encierre en un círculo el número que describa mejor sus características. Para ello, tome en cuenta únicamente las conductas del trabajador cuando se encuentra en los espacios y tiempos asignados para su actividad laboral. Los datos que proporcione en este cuestionario serán analizados estadísticamente en general y no en particular, asimismo, LOS RESULTADOS DE ESTE CUESTIONARIO NO TENDRÁN IMPACTO ALGUNO SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL DEL EVALUADOR O EL TRABAJADOR. NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, SOLO PROCURE ENFOCARSE EN LAS CONDUCTAS Y EVITAR LOS JUICIOS PERSONALES. GRACIAS.

1.- CALIDAD: Considérese la precisión, el esmero y la pulcritud del trabajo.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

2.- CANTIDAD: Considérese la cantidad de trabajo realizado y el tiempo precisado para hacerlo.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

3.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO: Considérese el conocimiento del puesto y las habilidades empleadas par hacer el trabajo.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

4.- INICIATIVA: Considérese la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

5.- LIDERAZGO: Considérese la capacidad de aconsejar e influir sobre otros.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

6.- COOPERACIÓN: Considérese la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

7.- FIABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para realizar sus tareas de forma regular y efectiva.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

8.- ADAPTABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

9.- ASISTENCIA: Considérese la asistencia y puntualidad del trabajador.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

10.- PRESENCIA: Considérese el aspecto físico del trabajador, en relación a la adecuada realización del trabajo.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acuña, Marcela. (2002) Evaluación de las actitudes y la percepción ambientales y el locus de control en adolescentes urbanos. México: UNAM.
- Aguilar, Rosa María. (1994) Orden de nacimiento, autoconcepto y locus de control. México: UNAM.
- Anastasi, Anne. (1973) Tests psicológicos. España: Aguilar.
- Arias, Fernando. (1994) Administración de recursos humanos. México: Editorial Trillas.
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. V. 66. pags. 125 – 138.
- Chiavenato, Adalberto. (2000) Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Chruden, Herbert. J. y Sherman, Arthur Jr. (1992) Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental.
- Contreras B. Carolina (2002) Locus de control y orientación al logro en adolescentes mexicanos. México: UNAM.
- Dessler, Gary. (2001) Administración de personal. 8va edición. México: Pearson Educación.
- Díaz Loving R. & Andrade Palos P. (1984) Una escala de locus de control para niños mexicanos. *Revista Interamericana de psicología*. 18, pags. 21 – 23.

- Di Caprio, N. (1997) Teorías de la personalidad.
México: Editorial McGraw Hill.
- Dolan, Simón., Shuler Randall S. y Valle Ramón. (1999) La gestión de los recursos humanos. España: McGraw Hill
- Flores, Mirta. (1994) Asertividad: conceptualización, medición y su relación con otras variables. México: UNAM. [1994, F5]
- Furnham, Adrian. (2001) Psicología organizacional.
México: Oxford.
- García C. Tonatiuh. (1999) Bienestar subjetivo y locus de control en jóvenes mexicanos. México: UNAM. [1999.105]
- Gil, Francisco y Alcover, Carlos. (Coord) (2003) Introducción a la psicología de las organizaciones. España: Alianza Editorial.
- Gómez C. Isabel A. (2003) La ideación suicida en adolescentes y su relación con autoestima, locus de control e impulsividad. México. UNAM.
- Gomez, Luis R., Balkin, David. B. y Cardy, Robert. L. (2000) Gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall.
- González-Forteza C., Andrade Palos P. y Jiménez Tapia A. (1997) recursos psicológicos relacionados con el estrés cotidiano en una muestra de adolescentes mexicanos. Salud mental. V. 20 (1) pags 27 – 34.
- Grados, E. Jaime y Portales, G Blanca E. (s/f) Temas y técnicas de psicología del trabajo. México. UNAM.
- Guillen, Carlos. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales.
España: McGraw Hill.
- Hellriegel, Don y Slocum, John (2004). Comportamiento organizacional.
México: Thompson Editores.

- Hiroto, D. S. (1974) Locus of control and learned helplessness. *Journal of experimental psychology*, 102 (2), (187 – 193).
- Hopkins, Kenneth D. (1997). *Estadística básica para las ciencias sociales y del comportamiento*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. pp. 87 - 88.
- Landy, Frank y Conte, Jeffrey. (2005) *Psicología industrial*. México: McGraw Hill.
- La Rosa, Jorge. (1986) *Escalas de locus de control y autoconcepto: construcción y validación*. México: UNAM.
- La Rosa, Jorge., Díaz-Loving, Rolando y Andrade Palos P. (1986) *Escalas de locus de control: problemas y contribuciones*. *Revista mexicana de psicología*. Vol. 3 No. 2. pags. 150 – 154.
- Lefcourt, Herbert, M. (1976) *Locus of control: Current trends in theory and research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lefcourt, Herbert, M. (1981) (Ed.) *Research with the locus of control construct*. Vol. 1: Assessment methods. USA: Academic Press.
- Lefcourt, Herbert, M. (1983) (Ed.) *Research with the locus of control construct*. Vol. 2 Developments and social problems. USA: Academic Press.
- Lefcourt, Herbert, M. (1984) (Ed.) *Research with the locus of control construct*. Vol 3 Extensions and limitations. USA: Academic Press.
- Levenson, H. (1973) *Multidimensional locus of control in psychiatric patients*. *Journal of consulting and clinical psychology*. 41 pags. 397 – 404.
- Levenson, H. (1974) *Actism and powerful others distinctions within the concept of internal – external control*. *Journal of personality assessment*. 38, pags. 377 – 383.
- *Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (2003)*

- Llopis, Sala V.R. y Gómez, Beneyto M. (1994) Análisis de factores que intervienen en la conducta de evitación en sujetos humanos: un estudio experimental. *Psiquis*. V. 15 (8) pags. 46 – 52.
- Lowenberg, Geula y Kelley, Conrad. (1998) *Current perspectives in industrial/organizational psychology*. USA: Allyn and Bacon.
- Maier, Norman R.F. (1975) *Psicología industrial*. España: Ediciones Rialp.
- Manual de Organización General de la Procuraduría General de la República (2005)
- Miner, John B. (1969) *Psicología aplicada a la organización humana de la empresa*. Buenos Aires: Paidós.
- Muchinsky, Paul. M. (1994) *Psicología aplicada al trabajo*. España: Editorial Descleé de Broker.
- Natera, Guillermina. (1985) La investigación de problemas relacionados con el alcohol y la familia: una revisión. *Revista mexicana de psicología*. V. 6. No. 1. pags. 5 – 13.
- Ramos Lira L. y Saltijeral M. T. (1991) Relación entre locus de control ante la delincuencia y el miedo a la victimización. V. 7 (1) pags. 1 – 20.
- Reidl, M. Lucy y Sierra O. Gisela. (1996) Afrontamiento al estrés y criterios de salud mental en madres solteras a través de grupos de reflexión. *Revista mexicana de psicología*. V. 13. No. 2. pags. 187 -197.
- Rodríguez, Andrés (Coord) (1998) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez – Naranjo, C., Godoy Antonio, Jiménez José, A. y Zarazaga Rosa E. (1992) Revisión del constructo de lugar de control a partir de sus instrumentos de evaluación sobre poblaciones infantiles. *Aprendizaje, Estudios de Psicología*. V. 47, pags. 91 – 113.

- Rojas, Raúl (1982). Guía para realizar investigaciones sociales
UNAM: México. P. 171
- Rotter, Julian (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological monographs, 80 (Whole 609)
- Spector, Paul E. (2002) Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Editorial Manual Moderno.
- Strickland, B. (1989) Internal – external control expectancies. American psychologist. 44 (1): pags 1-12
- Tamayo, Álvaro (1993) Locus de control: diferencias por sexo y edad. Acta psiquiátrica y psicológica de América Latina. V.39 (4) pags. 301 – 308.
- Zepeda, Fernando. H. (1999) Psicología organizacional.
México: Pearson Educación.