



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“LOCUS DE CONTROL Y VARIABLES SOCIO-LABORALES EN MANDOS  
EJECUTIVOS DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

**TERCERO MARTÍNEZ LIZBETH**

DIRECTORA:

**MTRA. MARÍA DE LA LUZ JAVIEDES ROMERO**

REVISOR:

**MTRA. MIRIAM CAMACHO VALLADARES**

ASESOR ESTADÍSTICO:

**MTRO. RICARDO TRUJILLO CORREA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA 2014**



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.

## ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
<b>CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes históricos	3
1.2 Definición	5
1.3 Importancia	6
1.4 Clasificación	7
1.4.1 Organización formal	8
1.4.2 Burocracias	10
1.5 Elementos	16
1.6 Estructura organizacional	17
1.6.1 Jerarquía	19
1.6.2 Niveles jerárquicos	20
1.6.3 Autoridad	24
1.6.4 Poder	25
1.7 Mandos	29
1.7.1 Definición	29
1.7.2 Clasificación	29
1.7.3 Funciones	29
1.7.4 Habilidades	31
1.8 Comportamiento organizacional	32
1.8.1 Antecedentes históricos	33
1.8.2 Definición	34
1.8.3 Elementos	35
1.9 Administración	48
1.9.1 Proceso administrativo	48
1.10 Administración Pública	51
1.10.1 Mandos	53
1.10.2 Criterio psicológico	56
1.10.3 Criterio sociológico	59
<b>CAPÍTULO 2. LOCUS DE CONTROL</b>	<b>62</b>
2.1 Antecedentes históricos	63
2.2 Definición	66
2.3 Dimensiones	67

2.4	Importancia	68
2.5	Utilidad	68
2.6	Medición en México	70
2.7	Investigación	71
2.7.1	Locus de control interno y externo	71
2.8	Locus de control y variables	74
2.8.1	Salario	74
2.8.2	Sexo	74
2.8.3	Religión	75
2.8.4	Experiencia laboral	76
2.8.5	Escolaridad	77
2.8.6	Edad	77
2.8.7	Nivel jerárquico	79
2.8.8	Número de personas a cargo y situación laboral	80
2.9	Locus de control y Trabajo	80
 <b>CAPÍTULO 3. MÉTODO</b>		 <b>83</b>
3.1	Justificación	83
3.2	Planteamiento del Problema	86
3.3	Objetivos	88
3.4	Tipo de estudio	88
3.5	Hipótesis	88
3.6	Muestra	89
3.7	Definición conceptual	89
3.8	Definición operacional	90
3.9	Instrumento	90
3.10	Procedimiento	94
 <b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b>		 <b>96</b>
 <b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>		 <b>108</b>
 <b>REFERENCIAS</b>		 <b>120</b>
 <b>ANEXOS</b>		 <b>125</b>

## **Dedicado a:**

### **Mi mamá**

Por ser la mejor mamá que la vida pudo darme, te quiero muchísimo, gracias por todo lo que me has dado. Te agradezco a ti y a Dios infinitamente por ser mi madre y darme TODO, te admiro por quien eres, estoy orgullosa de ti, eres la persona más trabajadora y “buena persona” que conozco. Gracias Lourdes, gracias por TODO, este logro te lo dedico a ti.

### **A mí**

Porque este es un objetivo que me planteé desde muy pequeña y pese a muchas situaciones he logrado fortalecerme, intentando siempre ser una mejor persona y logrando ser quien soy hoy.

### **Mi hermano**

Porque nos acompañamos en muchos momentos, por todo lo que hemos vivido juntos porque te quiero mucho y siempre doy gracias a Dios de que seas mi hermano.

### **Maryta**

Mi otra mami, gracias por estar siempre conmigo, por darme amor, por guiarme y apoyarme siempre, por revolucionar a tu familia, por enseñarme, por exigirme siempre, por ser valiente, porque te admiro y estoy orgullosa de ti, gracias por tanto.

### **Axel,**

Por ser una bendición del cielo, por ser tan hermoso y tan barbero.

### **Nes, Cris y Dani,**

Por ser mis otros hermanos y por todo lo que hemos vivido y compartido juntos.

### **A mis tíos Alito, Carlos, Oscar,**

Por apoyarme, por todos sus consejos, por estar al pendiente de mí, cuidarme y consentirme tanto.

### **A mis abuelos,**

Por cuidarme siempre Ofe, por todo lo que aprendí gracias al abuelo y porque sé que les hubiera encantado estar este día, por todo lo que me dieron, gracias.

**Agradezco especialmente a:**

**Mtra. LuzMa Javiedes**

por hacerme el honor de ser mi directora, por compartirme sus valiosos conocimientos, por estar al pendiente de mí, por guiarme y apoyarme en todo momento y por la gran persona que es, gracias

**Mtra. Miriam Camacho**

por guiarme en este proceso, por apoyarme en todo momento, por resolver todas mis dudas y explicarme cada una de ellas, por su amistad y por ser la persona que es, gracias.

**Mtro. Ricardo Trujillo**

por todo el apoyo que siempre me brinda, por todo lo que me ha enseñado, por impulsarme y guiarme en todo momento, por abrir mi mente y ayudarme a formar un pensamiento crítico, por formarme y fortalecerme como profesionista y como persona, y por ser la gran persona que es, muchas gracias.

**Dra. Lidia Ferreira**

por estar conmigo en este proceso, por interesarse tanto en mi trabajo, por apoyarme, revisar y enseñarme las veces que fuesen necesarias, y por sus valiosas observaciones, muchas gracias

**Mtro. Gabriel Jarillo**

por formar parte de de este proceso, por sus acertadas y valiosas observaciones y por apoyarme en todo momento, muchas gracias

**Mtra. Ena Niño**

por formar parte de este proceso, por tomarse el tiempo de orientarme e impulsarme para hacer de este trabajo un trabajo de calidad, muchas gracias.

**Mtro. Sotero Moreno**

por ser mi maestro, por enseñarme, guiarme, apoyarme, por ayudarme tanto, por la gran persona que es, por formarme y enriquecerme como profesionista y como persona, muchas gracias.

**Mtro. José Luis Reyes**

por ser mi maestro, mi guía, por motivarme, impulsarme y enseñarme tanto, por la gran persona que es, por formarme y fortalecerme como profesionista y como persona, porque gracias a maestros como usted personas como yo aman su carrera y somos mejores personas y profesionistas, muchas gracias

A la **Universidad** por todo lo que nos brinda...

**A mis amigos:**

**Griselda** por estar conmigo en todo momento, por todo lo que hemos compartido, por impulsarme, por nunca dejarme sola, por ser mi más vieja amiga, por tu amistad, gracias

**Gerardo** por todo lo que hemos vivido y compartido juntos, por apoyarme e impulsarme en cada momento, por ser mi amigo, gracias

**Fernando** por ser una persona significativa en mi vida, gracias

**A todos mis amigos** Diana, Ceci, Oscar, Eddie, James, los mij@s, Belen, Micheline, Raul, Roberto, por tantos buenos momentos, por compartir tantas experiencias, por todo lo vivido, gracias

A **Moni** y a **Oscar** por ayudarme a conseguir mi muestra y por ser tan buena onda conmigo, gracias

A ti que siempre me ayudas, gracias

## Resumen

El estudio del locus de control, es un importante recurso de afrontamiento que tiene gran relevancia como factor predictivo de otras variables actitudinales, afectivas y comportamentales (Oros, 2005). El *percibir que se tiene control* ayuda al sujeto a manipular el medio ambiente, lo cual *aumenta la probabilidad de que el sujeto pueda emitir una respuesta adecuada ante las demandas del medio ambiente* (Bermúdez, 1997, en Palomar & Cienfuegos, 2006).

Por otro lado se encuentran los mandos en las instituciones públicas, sobre quienes se han realizado multitud de estudios, encuestas y análisis para tratar de establecer la lista de cualidades que caracterizan un buen mando. Ello es lógico, supuesta la consideración común de que *el éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad de sus mandos* (Cimmino, 1965).

Aun cuando el interés sobre locus de control aumentó a partir de la década de los sesenta (Oros, 2005), y existe gran cantidad de estudios sobre el mismo, y lo han relacionado con innumerables variables, la investigación en México es escasa sobre todo en el ámbito laboral. De tal forma que en este estudio se trató la relación entre locus de control y mandos ejecutivos de una institución del sector público, así como su relación con las variables socio-laborales: edad, nivel educativo, salario, horas de trabajo, turno, tipo de contrato, antigüedad en la organización y en el puesto, religión, sexo, estado civil, jerarquía y número de subordinados. Se llevó a cabo con 99 mandos ejecutivos de cinco jerarquías diferentes, utilizando como instrumento la Escala de locus de control de La Rosa (1986) y un cuestionario que contempla las variables socio-laborales antes mencionadas, para el análisis estadístico se utilizó un nivel de significancia de 0.05, aplicando una Correlación Bivariada de Pearson y ANOVA de una vía, con lo que no se encontró relación significativa para locus de control y nivel jerárquico, empero, se obtiene como aporte la existencia de relación significativa entre locus de control y las variables edad, horas de trabajo, religión y estado civil. Los cuales representan un aporte novedoso ya que la investigación sobre estos es escasa.

Palabras clave: *locus de control, variables socio-laborales, mandos ejecutivos.*

## **Introducción**

La situación que nuestro país vive actualmente amerita poner atención en todos aquellos aspectos que influyan para la misma.

La función de la administración pública juega un papel importante para el desarrollo de nuestro país, ya que es la ejecución, la acción de la política que sustenta nuestro país, y quien está a cargo de la misma posee un papel indiscutiblemente importante no solo para esta, sino primordialmente para nuestra sociedad.

Es de considerarse que aquellos en quienes recae esta enorme responsabilidad son portadores de toda una serie de características únicas, irrepetibles y muy peculiares, también que tienen una historia de vida, una serie de creencias, un conjunto de habilidades y capacidades, sin olvidarse jamás por supuesto de su calidad de humano, que le hace muchas veces no ser todo lo objetivo que se desease y que aquella maravillosa calidad de humano también lo conlleva a cometer errores, pero de la misma forma, durante toda su existencia ha de ser mencionada su extraordinaria capacidad de aprendizaje, que ha de utilizar idealmente para obtener un progreso constante.

El Locus de Control es una parte importante dentro del sistema de creencias que posee cualquier persona, tan es así que muchas veces pueden modificarse determinadas conductas con base en ello, o simplemente establecer o influir sobre la filosofía de vida de cada persona. Planteado lo anterior, resulta particularmente interesante el impacto que el Locus de Control ejerce en aquellos que se encuentran involucrados con la gobernabilidad de nuestro país.

Por último ha de considerarse el contexto en que se desenvuelve cualquier situación o persona, ya que este representa un punto crucial, donde bien puede generarse una diferencia, es por ello que en este estudio se toman en cuenta las variables socio-laborales edad, sexo, religión, estado civil, escolaridad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, horas de trabajo, número de personas a cargo, salario, cargo, tipo de contrato y turno, y se trata sobre su posible relación con el locus de control en el contexto laboral, así como las implicaciones que pudiesen tener sobre los mandos, a fin de conocer un poco sobre este tema al que le falta mucho por investigar.

## **Capítulo 1. Organizaciones**

Este capítulo se incluye considerando como unidad de análisis el mando ejecutivo, quien no tendría razón de ser sin las organizaciones, por lo que resulta indispensable conocer de ellas.

### **Antecedentes históricos**

*“Mucho se sabe de la actualidad al revisar el pasado”* Gladden.

La experiencia nos enseña – y los estudios sociológicos lo justifican– que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo. (Reyes, 1976). Es por ello que debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre tiene la necesidad de cooperar con otros hombres para que en conjunto, alcancen sus objetivos (Chiavenato, 1989). Necesidad que da origen a las organizaciones.

Las organizaciones han estado presentes a lo largo de nuestra historia, un buen ejemplo son los monopolios estatales de Egipto que fueron las primeras organizaciones en grande escala. A la cabeza de la organización se encontraba el faraón, cuya autoridad se basaba en el derecho divino y una parte de la cual delegaba a su visir, quien era directamente responsable por el manejo de una complicada burocracia en la base de la cual se encontraban millares de esclavos (Dessler, 1979). La estructura organizacional que desde entonces se manejaba permanece aún en las organizaciones, la forma de denominar al faraón ha sido sustituida por otros como director, gerente, mando o alta dirección, la autoridad detentada actualmente ya no es basada en el derecho divino ahora existen bases legítimas de autoridad como la racional-legal, así como el faraón delegaba también el directivo lo hace, y en la base de la burocracia se encuentra hoy en lugar del esclavo, el obrero.

Mencionemos, por otro lado, el Imperio Romano que era manejado por la autocracia militar utilizando desde entonces, la división del trabajo altamente especializada y una estructura jerárquica y centralizada.

Perder el tiempo o no querer trabajar eran pecados mortales, y la división y especialización del trabajo era el resultado de la voluntad divina (Dessler, 1979), de esta forma los trabajadores que no se ajustaban a lo establecido demostraban falta de gracia y por tanto de predestinación.

La tradicional autoridad de clases sociales fundado en el derecho divino de los reyes, se reemplazó con una autoridad legal y racional basada en la propiedad privada y en la competencia técnica.

La principal herencia del último periodo preindustrial se fundaba en el concepto tradicional de autoridad de clase social, la idea griega del trabajo y la filosofía de dirección que se ve en las obras de Maquiavelo y Hobbes. Históricamente, las organizaciones eran altamente centralizadas, las tareas de trabajo muy especializadas en unidades funcionales, y para mantener el control se apelaba a la disciplina, el dogma y el miedo (Dessler, 1979).

Como lo anota Toffler:

*Cada época produce una forma de organización apropiada a su propio ritmo.*

Hacia 1780, nos encontramos en Inglaterra con un hecho que tuvo gran impacto al sustituir la fuerza del hombre por la fuerza mecánica; la Revolución Industrial.

Con la industrialización adquieren gran importancia la división y especialización del trabajo, por todos los beneficios que estos ofrecían, en especial las ventajas en cuanto a productividad. Por ende resultaba común hacer uso de estrategias como la acumulación de recursos para proteger la producción contra los caprichos del mercado.

Con el aumento en el volumen y la ampliación de las operaciones en la industria el empresario comenzó a tener problemas para manejar todo dentro de la organización, comenzó a darse cuenta que por sí solo no podía hacerse cargo de todo y mientras otros tipos de organizaciones como la iglesia o la milicia hacían uso del dogma y la disciplina respectivamente, el empresario dentro del nuevo sistema se encontraba desamparado para realizar las actividades correspondientes a su organización tales como la supervisión. Para adaptarse a esta nueva situación busco formas antiguas de

organización resolviendo así hacer uso de ideas como la centralización, jerarquía, división y especialización de trabajo y liderazgo autocrático.

Al enfrentarse ante el nuevo sistema el empresario comienza a notar una diferencia entre el hombre y los demás elementos que forman su organización, pero hasta entonces no era reconocido el papel que desempeñaban las personas dentro de las organizaciones.

Para 1800 se observa otro cambio importante, se pasa de la etapa de acumulación de recursos a la etapa de racionalización.

El concepto de administración que es inherente a cualquier tipo de organización se ha transformado a través del tiempo y cada época con cada enfoque ha aportado lo propio, proponiendo determinadas características y acentuando una en especial en cada teoría.

Como bien lo menciona Dessler (1979), las diversas teorías de la administración pueden entenderse mejor dentro del contexto de los ambientes en que se han desarrollado. La burocracia por ejemplo, es hoy casi sinónimo de rigidez organizacional y papeleo, pero fue un método bastante aceptable para hacer frente a los problemas que Weber veía en 1920.

Aunque hoy día las burocracias no satisfacen las necesidades organizacionales actuales es un sistema que se implementó en un tiempo para el que se ajustaban ante las problemáticas de esos tiempos.

## **Definición**

Fayol hace una distinción entre los dos significados que la palabra organización adquiere:

1. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo, y
2. Organización como entidad social

En este estudio se hace referencia al segundo significado, es decir, se define a las organizaciones como entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por

el comportamiento, la especialización y la estructura. Orientados estos hacia un mismo objetivo (Brown, 1990).

De acuerdo con Daft (1988) otras definiciones de organización son:

- “La organización es la forma de toda asociación humana, para la realización de un fin común”
- “Las organizaciones son, entidades sociales dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinadas y vinculadas con el ambiente externo”
- “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos”
- “Una organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico “

### **Importancia**

A continuación se enlistan siete razones por las que las organizaciones son importantes para cada persona y para la sociedad.

- 1) Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- 2) Produce bienes y servicios con eficiencia
- 3) Facilita la innovación
- 4) Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora
- 5) Se adapta e influye en un ambiente cambiante
- 6) Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
- 7) Acomoda los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente los transforma y descarga su producto en el ambiente externo (Daft, 1998).

## Clasificación

Cada organización es diferente pero contienen ciertas características que ayudan a clasificarlas, ya sea por su estructura, función, propósito o dependencia, es su tipología uno de los aspectos que nos ayudan a analizarlas.

- Dependencia

Iniciativa privada (por ejemplo: empresas de producción, de servicio y comerciales), sector público (ejemplo: secretarías de estado) y sector paraestatal (descentralizadas, desconcentradas, empresas de participación estatal, fideicomisos estatales).

- Función

De acuerdo a las funciones básicas que desempeñan las organizaciones en la sociedad podemos mencionar cuatro tipos de organizaciones que de ellas derivan: de producción económica (empresa comercial), políticas (organizaciones gubernamentales), integradoras (organizaciones de control social) y de conservación de patrones (conservación de la cultura; valores y conocimientos de la sociedad).

- Por su objetivo principal

Organizaciones de servicio, económicas, religiosas, protectoras, gubernamentales y sociales.

- Formales e informales

Esta forma de clasificarlas hace énfasis en el grado de estructuración, Fayol quien piensa en las organizaciones como estructura y forma distingue dos tipos: **formal**, es la organización formalizada oficialmente, e **informal**, es la organización que surge naturalmente entre las personas que ya forman parte de la organización formal.

En la organización informal encontramos relaciones sociales y normas de conducta, que no han sido autorizadas o establecidas formalmente, pero que surgen de manera espontánea o natural. La organización informal debe tomarse en cuenta seriamente, ya que puede tener implicaciones relevantes, sean estas positivas o negativas, para la organización formal. Dicha aseveración es reafirmada por el enfoque múltiple de la teoría

estructuralista, la cual sugiere encontrar equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento humano pues constituyen un punto principal de la vida de la sociedad y del pensamiento modernos, asegurando también que este constituye el problema central de la teoría de las organizaciones (Chiavenato, 1989).



**Fig. 1:** organización formal e informal (Hicks, 1986).

Figura 1. De acuerdo con Hicks (1986), formal e informal definen los extremos de un continuo en el que cada organización varía según sus características

Diversas teorías de la administración se han ocupado de la clasificación de las organizaciones, confiriendo un lugar importante a la organización formal, así como a la informal, dentro de su análisis. La teoría clásica y la teoría estructuralista se ocupan de la organización formal exponiendo varias de sus características fundamentales.

### **Organización formal.**

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Tienen puestos claramente especificados para cada miembro, a través de las normas y reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos. La jerarquía de sus objetivos esta enunciada explícitamente. Son duraderas y están planeadas (Hicks, 1986).

Permite reducir la incertidumbre consecuente de la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas), sacar ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso decisorial y asegurar la implementación apropiada de las decisiones tomadas. Ese esquema formal que “intenta regular el comportamiento humano para el alcance eficiente de los objetivos explícitos, hace a la organización formal única entre las instituciones de la sociedad moderna y digna de estudio especial”.

De esta forma la organización formal utiliza como principio básico la racionalidad, que concibe a sus miembros como elementos que deben comportarse racionalmente, esto es, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno.

Las características principales de toda organización formal son:

- **División del trabajo:** manera en que puede dividirse un proceso complejo en una serie de tareas más simples. Incluye estandarización y simplificación de las actividades a realizar en todos los niveles, mayor especialización y parcelación de tareas, mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización. Sus consecuencias a corto plazo son: mayor productividad y rendimiento del personal, mayor eficiencia y reducción en los costos de producción.
- **Especialización:** como consecuencia de la división del trabajo, cada cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas.
- **Jerarquía:** como consecuencia de las funciones especializadas surge necesariamente una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas funciones. Por lo tanto la organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. De allí el principio de cadena escalar o de la jerarquía. En toda organización existe una jerarquía. Esta divide la organización en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que sube en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo. Cuanto mayor fuere el tamaño de la organización, mayor será el número de los niveles jerárquicos de su estructura.

Dentro de las organizaciones formales se encuentran los gobiernos federales, grandes empresas y las universidades. Teniendo así que las organizaciones formales por excelencia son las burocracias (Chiavenato, 1989).

## **Burocracias**

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los fines (objetivos) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Es nítidamente monocrática y está sustentada en el derecho a la propiedad privada. Los dirigentes de las organizaciones burocráticas -- sean estos propietarios o no de estas -- poseen un poder muy grande y un elevado estatus social y económico. Constituyen una poderosa clase social.

La teoría de la burocracia emerge de la teoría general de la administración alrededor de los años cuarenta. Fue Max Weber, sociólogo alemán, quien otorgó el nombre de burocracias a las grandes organizaciones de su época. Estas surgieron a partir de la era victoriana como consecuencia de la necesidad de orden y exactitud que las organizaciones sintieron y de las reivindicaciones de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de organizaciones surgió como una reacción contra la crueldad y nepotismo y contra los juicios tendenciosos y parcializados, típicos de las prácticas administrativas, inhumanas e injustas del inicio de la Revolución Industrial. Básicamente la burocracia fue una invención social perfeccionada con el transcurso de la Revolución Industrial, con la finalidad de organizar detalladamente y de dirigir rígidamente las actividades de las empresas con la mayor eficiencia posible.

La forma burocrática de administración se difundió rápidamente en todos los tipos de organizaciones humanas, como las industrias, empresas, organizaciones militares, religiosas, gubernamentales, etc.

Hoy día la burocracia constituye la base del sistema moderno de producción (racional y capitalista), empero, debe recordarse que las burocracias fueron creadas y adecuadas para una época de escasez de información y de lentitud en el proceso innovador, no estando preparados o ajustados para una época de abundancia de información y de rapidez en los cambios e innovaciones, que requieren utilización adecuada de la inteligencia, creatividad, adaptación rápida y auto-actualización constante de los individuos.

Weber no considero la burocracia como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder. Y para comprenderla mejor, estudio los tipos de sociedad y autoridad, distinguiendo:

### 1. Tres tipos de sociedad

- a) Sociedad tradicional, en la que predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.
- b) Sociedad carismática, en la que predominan características arbitrarias y personalistas, como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.
- c) Sociedad legal, racional o burocrática, en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como las grandes empresas en los estados modernos, en los ejércitos, etc.

### 2. Tres tipos de autoridad

A cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad. Autoridad que es considerada como el poder de control resultante de una posición reconocida y que es inherente al cargo y no al individuo específico que desempeña el papel oficial. Así, autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. Teniendo que la autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado.

Para Weber, poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El poder, por lo tanto es la posibilidad de imposición del arbitrio por parte de una persona sobre la conducta de las otras. La autoridad proporciona el poder: tener autoridad es tener poder. Tener poder no siempre significa tener autoridad. La legitimidad del poder es la capacidad de justificar su ejercicio.

Los tres tipos de autoridad legítima, a saber:

#### a) Autoridad tradicional

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas.

La legitimización del poder en la dominación tradicional viene de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertenencia de la manera tradicional de actuar. Sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos; y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

b) Autoridad carismática

Cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia y del liderazgo del superior con el cual se identifican.

Carisma es un término usado anteriormente con sentido religioso, significando un don gratuito de Dios. Weber y otros usaron el término con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias.

c) Autoridad legal, racional o burocrática.

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocracia y administrada. Se basa en la promulgación. La idea básica se fundamenta en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. La obediencia es debida a un conjunto de reglas y reglamentos legales establecidos. La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas. En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es la fundamentación de la legitimación.

El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal. La posición de los funcionarios (burócratas) y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus propios colegas burócratas son estrictamente definidas por reglas impersonales y escritas, que establecen de forma racional la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherente a cada posición, los métodos de reclutamiento y selección, etc.

Según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

- (1) Carácter legal de las normas y reglamentos. La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
- (2) Carácter formal de las comunicaciones. La burocracia es una organización ligada por comunicaciones escritas. De ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuadas.
- (3) Carácter **racional** y división del trabajo. La burocracia es una organización que se caracteriza por una sistemática división del trabajo. Esa división del trabajo atiende a una racionalidad, esto es, se adecua a los objetivos a ser alcanzados: la eficiencia de la organización. En el sentido Weberiano, la **racionalidad** implica **adecuación de los medios a los fines**, traducido al contexto burocrático, esto significa **eficiencia**.
- (4) **Impersonalidad** en las relaciones. Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas. De ahí el carácter impersonal de la burocracia. La administración de la burocracia se realiza sin considerar a las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y de funciones, el poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa.
- (5) Jerarquía de la autoridad. La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de la jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior. La jerarquía es en orden y subordinación, la graduación de autoridad correspondiente a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etc. Todos los cargos están dispuestos en graduaciones jerárquicas que encierran determinados privilegios y obligaciones jerárquicas que encierran determinados privilegios y obligaciones, estrechamente definidos por medio de reglas limitadas y específicas.
- (6) Rutinas y procedimientos estandarizados. La burocracia fija las reglas y normas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo debe hacer lo que la burocracia le impone que haga.

- (7) Competencia técnica y meritocracia
- (8) **Especialización** de la administración
- (9) **Profesionalización** de los participantes
- (10) Completa previsibilidad del funcionario. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que esta alcance la máxima eficiencia posible.

Weber no previó ninguna forma de diferenciación en el comportamiento humano dentro de la organización, no considera la parte informal de la organización, o sea, no está considerada en las consecuencias deseadas de las organizaciones. Para Weber las reacciones y el comportamiento humano deberían ser previsibles bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas, sin embargo la inevitable parte informal de las organizaciones es el resultado de la imposibilidad de controlar totalmente el comportamiento humano.

Hasta este punto se han mencionado las características deseables del sistema burocrático organizacional, sin embargo, ahora toca hacer mención de las disfunciones de la burocracia, que son básicamente las siguientes:

1. Mayor internalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos
2. Exceso de formalismo y de papeleo
3. Resistencia al cambio
4. Despersonalización de las relaciones
5. Categorización como base del proceso decisorial
6. Súper-conformidad con las rutinas y procedimientos
7. Exhibición de señales de autoridad
8. Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público

Continuando sobre la misma línea, se encuentra el denominado “hombre organizacional” quien necesita tener ciertas características de personalidad para tener éxito dentro de la burocracia, como **flexibilidad**, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, a bruscas separaciones de las organizaciones y a nuevas

relaciones; **tolerancia** a la frustración, para evitar el desgaste emocional como consecuencia del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales cuya medición es hecha a través de las normas racionales, escritas y exhaustivas que buscan involucrar a toda la organización; capacidad de diferir las recompensas y permanente **deseo de realización**.

Continuando sobre la misma línea, se tiene que si bien el cometido de las burocracias es ofrecer ciertas ventajas a las organizaciones, entre las que figuran el orden y la racionalidad, también se encuentra otra cuestión que involucra a los burócratas, quienes no siempre se comportan en forma de que se maximicen los logros de los objetivos organizacionales, y por el contrario con frecuencia los individuos actúan para su beneficio personal (cuadro 1) (Hicks, 1986).

<b>Funciones Administrativas</b>	<b>Necesidad de tomar decisión de mando</b>	<b>Base de la decisión</b>	<b>Formar de evitar la responsabilidad, transfiriendo a:</b>
Dirección	Problemas de operación existente	El reglamento	autoridades superiores o inferiores
Coordinación	Conflicto departamental	Estructura existente del poder	Historia: “siempre se ha hecho así”
Control	Dudas del control de información	Derecho a ejercer la función de control	Tomadores de decisiones de nivel superior
Innovación	Nuevas ideas	Costumbre	Historia: métodos o diseños de trabajos anteriores.

**Cuadro 1:** El comportamiento irresponsable de los burócratas (Hicks, 1986).

Una vez expuesto lo anterior sobre las burocracias, en base a lo descrito por Chiavenato en 1989, hay que resaltar un aspecto importante precisado por Robbins en 2000: Weber quien dio el nombre a la forma de organización burocrática, hace referencia a esta como un ideal y es el mismo Weber quien acepta que no existe, y que su propósito primordial es teorizar sobre la burocracia, lo cual ha inspirado a muchas grandes organizaciones de hoy.

## **Elementos ¿De qué están hechas las organizaciones?**

Como ya se ha explicado las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Dentro de estas, se encuentran elementos clave que las integran, como las **personas** (cuyo valor es eminentemente superior a cualquier otro elemento), su **estructura organizacional** (que debe facilitar el logro de sus objetivos) y sus **procesos** (Chiavenato, 2009).

Por su parte Reyes (1976), expone que la empresa (considerada una organización) está formada principalmente por tres tipos de elementos, dentro de los que figuran los bienes materiales, las personas y los sistemas.

Los **bienes materiales** incluyen los edificios, las instalaciones en que se realizan las actividades laborales, la maquinaria y todas aquellas herramientas que se utilizan. También se incluyen aquí las materias primas y el dinero o capital.

Las **personas**, consideradas como el elemento eminentemente activo de la empresa y el de máxima dignidad, reciben diferentes denominaciones como obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual; supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas; técnicos, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.; altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica; y directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes generales y revisar los resultados finales.

Los **sistemas** son las relaciones estables en que deben coordinarse las cosas, las personas o estas con aquellas. Existen sistemas de producción; fórmulas, patentes, métodos, etc. Sistemas de ventas; autoservicio, a domicilio, crédito, etc. Sistemas de finanzas; distintas combinaciones de capital propio y préstamo. Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructura la empresa: su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.

De tal forma Reyes (1976), considera que los elementos clave de una organización están formados por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Dice que una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas, y que una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo.

### **Estructura organizacional**

Brown (1990), define la estructura organizacional como los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales. Se encuentra constituida básicamente por dos factores que son el diseño organizacional y el diseño laboral. En donde, el diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales, mientras que el diseño laboral consiste en traducir las relaciones formales en responsabilidades laborales específicas para cada uno de los miembros de la organización.

De la misma forma Daft (1998), sugiere la existencia de trece dimensiones que describen a las organizaciones haciendo una analogía con la forma en que la personalidad y los rasgos físicos describen a la gente. Así mismo señala que estas trece dimensiones organizacionales son interdependientes y corresponden a dos tipos: contextuales y estructurales (figura 2).



**Fig. 2:** Dimensiones Estructurales y Contextuales interactuantes en el diseño de una organización (Daft, 1998).

Dimensiones contextuales. Caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales.

- Tamaño: magnitud de la organización.
- Tecnología organizacional: es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos.
- Entorno: incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización.
- Metas y estrategias: definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones.
- Cultura de una organización: es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados. Proporciona el adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización.

Dimensiones estructurales. Proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas.

1. Formalización. Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización
2. Especialización. Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados
3. Estandarización. Es la medida en que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme
4. **Jerarquía de autoridad.** Describe quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente.
5. Complejidad. Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía. La complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización. La complejidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas.
6. Centralización. Se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada, cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.
7. Profesionalismo. Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
8. Proporciones de personal. Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos.

## **Jerarquía**

Como consecuencia de las funciones especializadas surge necesariamente una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas funciones. Por lo tanto la organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. Es aquí donde se aplica uno

de los principios establecidos por Fayol (citado en Robbins, 2000) denominado jerarquía o cadena escalar; línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Dicho lo anterior queda claro que en toda organización existe una jerarquía, la cual divide la organización en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que sube en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo. Cuanto mayor fuere el tamaño de la organización, mayor será el número de los niveles jerárquicos de su estructura.

Continuando sobre la misma línea, se tiene la unidad de mando, principio de autoridad según el cual se recibe órdenes de una sola persona, esto es, que cada empleado debe recibir órdenes de solo un superior. De acuerdo con Robbins (2000), ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Aunado a la unidad de mando se encuentra el principio de unidad de dirección, que indica que cada grupo de actividades tiene un mismo objetivo, un solo jefe y un solo plan.

Sobre el mismo tema está la amplitud de control, que se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficiencia y eficacia (Robbins, 2000). En donde la extensión ideal del tramo de control, que se tienen a partir de los datos empíricos, parece fluctuar de tres a once personas. Para lo cual, Graicunas desarrolló un modelo matemático llegando a la conclusión que el número de relaciones (con las que el administrador/dirigente debe lidiar) entre los subordinados crece exponencialmente con cada adición, o sea, con la integración de un nuevo empleado - subordinado- al equipo de trabajo en la organización.

Sería muy difícil coordinar a la mayoría de las organizaciones tan solo mediante la cadena de mando. Los ejecutivos sencillamente carecen del tiempo o de los conocimientos para manejar con éxito todos los problemas específicos de coordinación que se presentan (Brown, 1990).

### **Niveles jerárquicos**

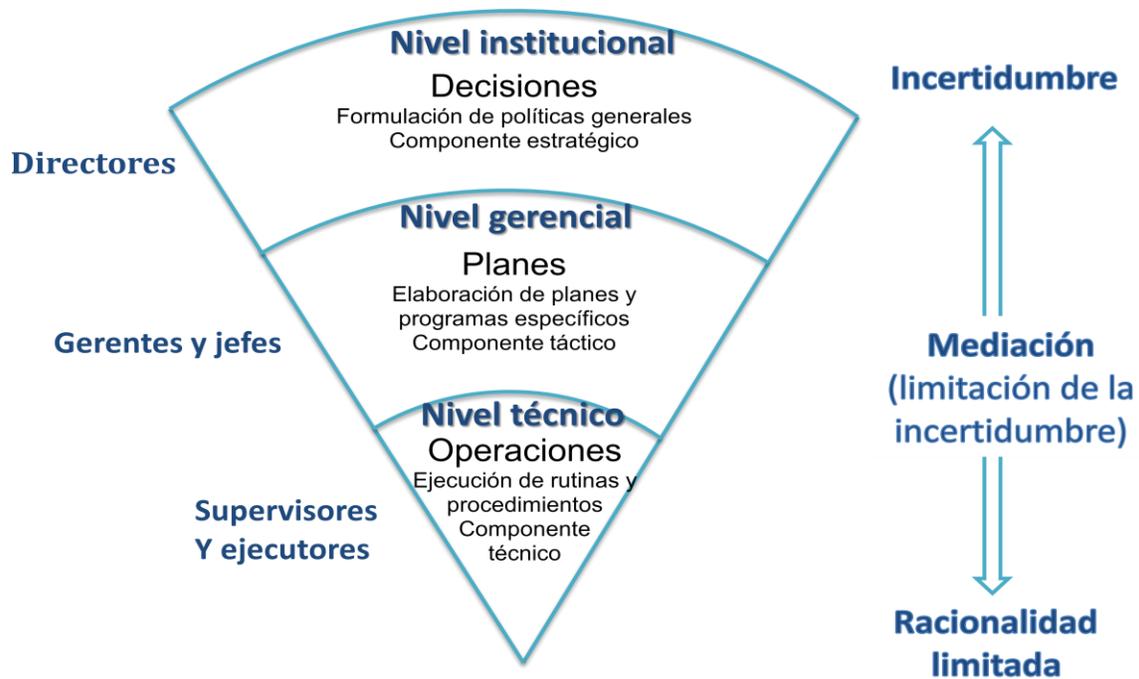
Como ya vimos en el modelo burocrático de Weber, las organizaciones se caracterizan por una diferencia de poder, esto es, por una jerarquización de la autoridad. Parsons

considera que todas las organizaciones se enfrentan con una multiplicidad de problemas a resolver y que esos problemas son clasificados y categorizados para que la responsabilidad por la solución de esos problemas sea atribuida a diferentes niveles jerárquicos de la organización. En este sentido Parsons destaca que las organizaciones poseen tres grandes niveles organizacionales (figura 3), a saber:

- a) Nivel institucional o estratégico: es el nivel organizacional más elevado, compuesto por los dirigentes; propietarios, accionistas, directores o altos funcionarios. Es el responsable de la definición de los principales objetivos y estrategias de la organización. Es el nivel que se relaciona con el ambiente externo de la organización. Trata con la incertidumbre, exactamente por el hecho de tener poder o control alguno sobre los eventos ambientales.
- b) Nivel gerencial, intermedio o mediador: se encuentra situado entre el nivel institucional y el nivel técnico, cuida de la relación y la integración de esos dos niveles. Una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional, el nivel gerencial es el responsable por su transformación en planes y programas para que el nivel técnico los ejecute. Amortigua y limita los impactos y altibajos de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, absorbiéndolos y dirigiéndolos para traer al nivel operacional los programas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos que este deberá seguir para ejecutar las tareas básicas de la organización con eficiencia, permitiendo atender las demandas del ambiente y alcanzar sus objetivos.

De esta forma el nivel gerencial se encarga de detallar los problemas, captar los recursos necesarios, ubicándolos dentro de las diversas partes de la organización y de la distribución y colocación de los productos y servicios de la organización.

- c) Nivel técnico u operacional: es el nivel más bajo de la organización. Se encarga de la ejecución de las operaciones y tareas, es aquí donde las técnicas son aplicadas, está orientado a corto plazo y sigue los programas y rutinas desarrolladas en el nivel gerencial (Chiavenato, 1989).



**Fig. 3:** Las organizaciones, sus niveles jerárquicos y su relación con la incertidumbre (Chiavenato, 1989).

Por su parte Mintzberg (citado en Muchinsky, 2007) propuso que las organizaciones consisten en cinco partes:

- (1) Núcleo operativo. Consiste en aquellos empleados que son responsables de llevar a cabo los deberes básicos del trabajo que le dan a la organización su propósito definitorio.
- (2) Apéndice estratégico. Mintzberg lo consideraba como el “cerebro” de la organización. Es responsable del éxito general de la organización entera. Se asocia con el liderazgo ejecutivo de la organización. Estos empleados tienen la responsabilidad y autoridad para asegurar que se cumplan las metas grandes de la organización.
- (3) Mandos medios. Representan a aquellos empleados que tienen la autoridad para asegurar que las metas globales establecidas por el ápice estratégico sean llevadas a cabo por el núcleo operativo. Representa el mecanismo de coordinación de supervisión directa. Son jefes de nivel medio, que van desde gerentes hasta supervisores de primer nivel. La cadena de mando que comienza

en el ápice estratégico y termina en el núcleo operativo corre en forma directa a través de los mandos medios. Una jerarquía organizacional es creada por los diversos niveles que separan el núcleo operativo del ápice estratégico.

(4) Tecno-estructura. Son aquellos empleados que poseen experiencia técnica específica que facilita la operación general de la organización.

(5) Personal de apoyo. Proporciona servicios que ayudan a la misión básica de la organización. Incluyen de manera típica el departamento de correspondencia, conmutador, seguridad y servicios de consejería.

Robbins (2000), indica que en algunas organizaciones, la alta gerencia toma todas las decisiones y los gerentes de nivel bajo se limitan a obedecer las instrucciones. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se ha desplazado hacia abajo a través de los niveles administrativos, hasta llegar a los gerentes que están más cerca de la actividad. A las organizaciones del primer tipo se les llama altamente centralizadas y a las últimas se les conoce como descentralizadas.

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. Por el contrario la descentralización, se refiere a la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización. Estos conceptos, centralización y descentralización, son de carácter relativo.

De acuerdo con Muchinsky (2007), la centralización es el medio más rígido de coordinar la toma de decisiones en la organización, no obstante, pueden existir presiones fuertes para descentralizar, para hacer descender el poder de la toma de decisiones en la jerarquía organizacional. Mintzberg cita tres razones: primera, no es factible que los miembros del ápice estratégico tomen todas las decisiones y tampoco existe la necesidad de ello. Segunda, cuando la jerarquía organizacional es compleja y tiene muchos niveles las decisiones no pueden ser tomadas con rapidez. Tercero, la capacidad y autoridad para tomar decisiones entre empleados en niveles inferiores de la organización son atractivos para los individuos inteligentes. Aprender convertirse en una persona que toma decisiones apropiadas es una habilidad crítica para elevarse a niveles superiores en la organización.

## **Autoridad**

No es posible hablar de niveles jerárquicos sin mencionar dos conceptos análogos: autoridad y responsabilidad.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas. Cuando se nos concede el “derecho” de hacer algo, asumimos también la obligación correspondiente de realizar las actividades asignadas. La obligación o la expectativa de tener dicho desempeño se conoce como responsabilidad.

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. Para los autores clásicos, autoridad es un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o de una institución, significando principalmente el derecho de dar órdenes. La autoridad formal es siempre un poder, una facultad, concedidos por la organización al individuo que en ella ocupe una posición determinada en relación a otros. La autoridad concede el derecho de dirigir subordinados para que desempeñen actividades encaminadas al logro de sus objetivos. Dentro de la organización formal, esta debe ser delimitada explícitamente (Chiavenato, 1989).

Por tanto la autoridad es una forma institucionalizada de poder que se le confiere a una posición o cargo. La autoridad establece el nivel de poder que la gente puede ejercer legítimamente en la realización de sus trabajos. En el caso de las instituciones gubernamentales, la fuente de autoridad es un acto de ley, sin embargo la fuente principal de autoridad descansa en las normas sociales legitimadas por la cultura y en la aceptación de los subordinados.

Existen dos puntos de vista acerca de la dirección en que se da la autoridad, uno dice que fluye en sentido descendente el cual considera que la base de la autoridad es una norma social fundamentalmente institucionalizada en las leyes o costumbre, y a la por tanto, se considera legítima. El otro punto de vista nos dice que la autoridad fluye en sentido ascendente, en la cual la autoridad depende del consentimiento de las personas

controladas más que de la legitimidad de alguna norma abstracta. Este punto de vista también es conocido como la teoría de aceptación de la autoridad (Brown, 1990).

El concepto de autoridad formal se relaciona con el poder pero es de un alcance más limitado. La autoridad también es una fuerza para lograr resultados deseados. Tres propiedades la identifican:

1. La autoridad se deposita en puestos organizacionales. La gente tiene autoridad por los puestos que ocupan, no por las características o recursos personales, esto último es propio del poder.
2. Los subordinados aceptan la autoridad ya que la consideran legítima.
3. La autoridad fluye hacia abajo a lo largo de la cadena de mando.

La autoridad debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona (Daft, 1998).

## **Poder**

La autoridad no es la única forma para ejercer influencia en una organización. El fundamento del poder personal descansa en la competencia del individuo, en su carisma y en sus habilidades de liderazgo (Brown, 1990).

El poder es la habilidad o capacidad de una persona o departamento para influir en otro a fin de alcanzar los resultados deseados. Existe solo en una relación entre dos o más personas y puede ejercerse en dirección vertical u horizontal. Cuando una persona depende de otra, surge una relación de poder, quien tiene los recursos posee mayor poder.

El poder organizacional se puede ejercer hacia arriba, hacia abajo, y horizontalmente. La autoridad formal se ejerce hacia abajo a lo largo de la jerarquía y es lo mismo que el poder vertical y el legítimo.

Los ejecutivos tienen cinco fuentes de poder personal. Esta el poder legítimo, que es la autoridad otorgada por la organización al puesto formal de administración que sostiene una persona; el poder de premiación, que nace de la capacidad de otorgar premios a

otra gente; el poder coercitivo, que es la autoridad de castigar o recomendar una sanción; el poder de experto, que se deriva de un conocimiento o capacidad mayor sobre las tareas que se desarrollan; y el poder referente, que proviene de las características personales que la gente admira en el ejecutivo, y desea imitar o identificar con este por respeto y admiración (Daft, 1998).

Sobre el mismo tema, Etzioni se refiere a estas fuentes de poder como medios de control y los clasifica en tres categorías (figura 4).

- a) Control físico. La motivación es negativa y se basa en penalizaciones imposición, fuerza, miedo, amenazas sanciones físicas). Corresponde al poder coercitivo.
- b) Control material. Se basa en la aplicación de medios y recompensas materiales (bienes, servicios, incentivos económicos y materiales).
- c) Control normativo. Se basa en símbolos normativos (de prestigio y estima) y los símbolos sociales (amor y aceptación).

Cada uno de estos tipos de control genera un determinado estándar de obediencia, que crea un tipo de interés en obedecer a tal control. Así existen tres tipos de interés o de relación de los participantes de la organización (figura 4).

- a) Alienatorio. El individuo no está interesado psicológicamente en participar pero es coaccionado a permanecer en la organización
- b) Calculador. El individuo se siente interesado en la medida que sus esfuerzos inmediatos tengan una compensación económica inmediata o alguna ventaja.
- c) Moral. El individuo atribuye valor a la misión de la organización y su trabajo dentro de ella, desempeñándolo de la mejor forma posible, porque le atribuye valor (Chiavenato, 1989).



**Fig. 4:** Bases de poder y tipo de obediencia (Litterer, 1986).

Como puede observarse en la figura 4, las combinaciones que mas funcionan son la 1, 5 y 9.

De esta forma, en las estructuras organizacionales, se crean poder y autoridad formales al designar a ciertas personas para que realicen determinadas tareas y tomen ciertas decisiones, y crea el poder informal mediante el efecto de la información y las estructuras de comunicación en la organización.

El diseño de la organización influye en la distribución del poder. Los **altos directivos** casi siempre tienen más poder que los ejecutivos medios, pero la cantidad de poder que es entregada a cualquier puesto o grupo organizacional dado, puede incorporarse en el diseño de la estructura de la organización.

Es importante la asignación de poder a los **mandos medios** y al personal de apoyo, porque este permite que los empleados sean productivos. Los ejecutivos necesitan suficiente poder y libertad de acción para desempeñar bien su trabajo. Cuando los

puestos carecen de poder, los niveles medios pueden parecer inefectivos, volverse insignificantes y hacerse autoritarios y reglamentarios.

La lógica de diseñar puestos para que tengan más poder supone que una organización no cuenta con una cantidad limitada de poder que pueda asignar entre los empleados de alto y bajo nivel. La cantidad total de poder puede incrementar si se diseñan tareas e interacciones en la red a lo largo de la jerarquía, de modo que todos tengan más influencia. Si la distribución del poder está fuertemente cargada hacia la cúpula, de modo que los mandos medios carecen de poder, la investigación sugiere que la organización será menos efectiva.

Los puestos en la base de una organización tienen menos poder a niveles más altos. Sin embargo, con frecuencia las personas en los **niveles más bajos** acumulan un poder desproporcionado en los puestos que ocupan y pueden ejercer, influencia hacia arriba. El poder de los empleados de nivel inferior sorprende a menudo a los administradores.

El personal en los niveles inferiores obtiene poder de varias fuentes. Algunas son individuales, porque reflejan la personalidad y habilidades de los empleados. Otras se basan en el puesto. Un estudio concluyó que niveles inesperadamente altos de poder procedían de los conocimientos, ubicación física, información y esfuerzo personal.

Fuentes adicionales de influencia personal son la persuasión y la manipulación. La primera es el tipo más frecuente de influencia exitosa hacia arriba. La manipulación significa acomodar la información para lograr el resultado deseado, se distingue de la persuasión porque esconde el propósito real de usar la influencia. La fuente final de poder es un puesto que permite el acceso a otras personas importantes. El acceso a esta y el desarrollo de una relación con ellos permiten una fuerte base de influencia. Sin embargo, el acceso, la persuasión y la manipulación funcionaban solo como fuentes de poder pero si los empleados están dispuestos a hacer esfuerzos para ejercer esa influencia que genere los resultados deseados (Daft, 1998).

A todo esto, la estructura, la tecnología, las decisiones, la incertidumbre, deben ser concebidas como mecanismos de poder empleados por y sobre la administración para

asegurar el “fin organizacional” (Ibarra y Montaña, 1997). A manera general y concreta podemos decir que se tiene autoridad por el puesto que se ocupa, mientras que el poder se tiene por las características o recursos personales, sin dejar de considerar el contexto en que se ejerce.

## **Mandos**

Lo característico de un trabajo directivo es ser “una acción que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto”. Llano, (en Bañares, 1994). Un gerente<sup>1</sup> es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros, a fin de alcanzar una meta. Los gerentes han sido designados como tales, su capacidad para influir se basa en la autoridad formal de los puestos que ocupan (Chiavenato, 1989).

## **Clasificación**

Los gerentes de Primera Línea ocupan el nivel más bajo de la gerencia y con frecuencia se les llama **supervisores**. Entre los gerentes de nivel medio están incluidos todos los niveles de administración localizados entre el nivel de supervisor y el nivel más alto de la organización. Pueden tener diversos títulos, como **jefe de departamento**, jefe de unidad, etc. En la cumbre de la organización, o cerca de ella están los gerentes de alto nivel, responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización. Esos individuos suelen tener títulos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, **director general**, etc.

¿Qué hacen los gerentes?

## **Funciones** y procesos administrativos.

El Industrial francés, Henry Fayol, planteo la idea de que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas: planifican, organizan, mandan, coordinan y controlan. Estas se han reducido ahora a cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. A partir del enfoque funcional y de procesos, se puede dar una respuesta practica y concreta sobre las funciones que realizan los gerentes, ellos llevan a cabo el

---

<sup>1</sup> Se tomarán como sinónimos: dirigente y mando.

proceso administrativo; planifican, organizan, dirigen y controlan por medio de una serie de decisiones y actividades de trabajo que realizan sobre la marcha y en forma continua. Sin embargo es de considerar que esta respuesta no satisface en la realidad el trabajo de los gerentes, para lo que Mintzberg en 1960, realizó un estudio observando las actividades desempeñadas por cinco gerentes del más alto nivel, a partir del cual propuso diez roles desempeñados por los gerentes, que pueden agruparse en roles interpersonales, de información y decisión.

- Roles interpersonales

Líder, actividades de contratar, capacitar, motivar y disciplinar los empleados. Enlace, consiste en el contacto con fuentes externas que proveen de información al gerente. Figura destacada, como jefe simbólico, está obligado a hacer varios deberes de rutina de carácter jurídico o social.

- Roles de información

Monitor, busca y recibe información muy variada para comprender la organización y el ambiente. Divulgador, transmite a los miembros de la organización la información recibida de fuera o dentro de la misma. Portavoz, transmite información hacia afuera de la organización sobre planes, políticas, acciones, resultados, etc.

- Roles de decisión

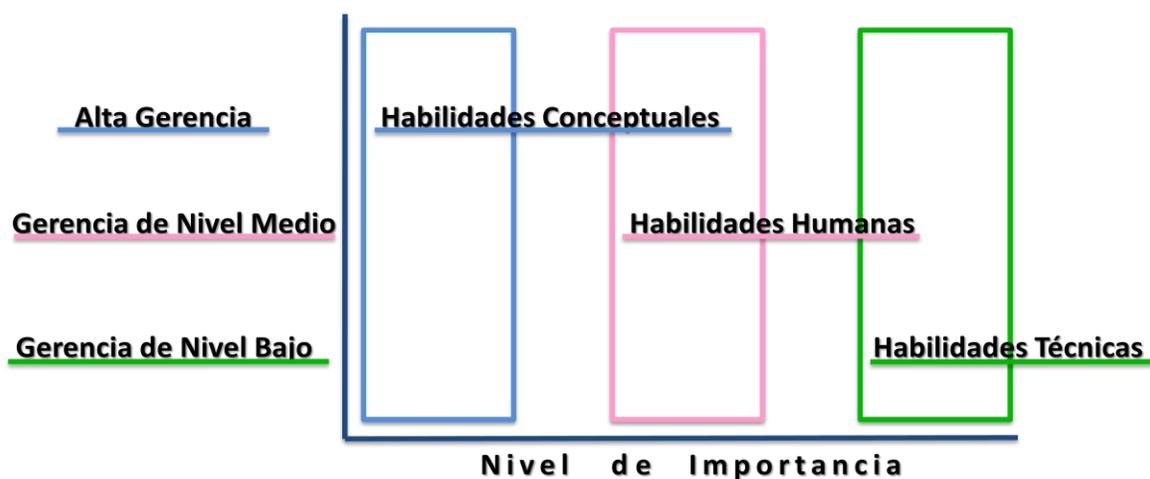
Empresario, inicia y supervisa nuevos proyectos para mejorar el desempeño de su organización. Controlador de perturbaciones, emprende acciones correctivas en respuesta a los problemas imprevistos. Asignador de recursos, es el responsables de asignar los recursos humanos y monetarios. Negociador, discute y negocia con otros grupos a fin de obtener ventajas para sus propias unidades

Estos roles se han puesto a prueba encontrando que a manera general corresponden con las actividades que desempeñan los gerentes en la práctica actual. Los roles de divulgador, figura destacada, negociador, enlace y portavoz son más importantes en los niveles más altos de la organización, mientras el rol del líder es más importante para los gerentes de bajo nivel.

## Habilidades

Los gerentes necesitan ciertas habilidades para realizar los deberes y actividades asociados al hecho de ser gerentes. Robert L. Katz descubrió que los gerentes necesitan tres tipos esenciales de habilidades o capacidades (figura 5), a fin de ejercer la administración:

- ✓ **Habilidades Técnicas.** Engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad. Consiste en utilizar conocimientos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su experiencia y educación.
- ✓ **Habilidad humana.** Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Discernimiento para trabajar con personas y comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- ✓ **Habilidades conceptuales.** Capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar la forma en la que la organización encaje en su ambiente y en el ajuste de la persona dentro de la organización. Deben tener la capacidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas.



**Fig. 5:** Habilidades necesarias en diferentes niveles administrativos según Robert L. Katz (Robbins, 2000).

En la figura 4, puede apreciarse que a medida que se asciende en el nivel jerárquico se requiere de mayor habilidad conceptual. Para aclarar el término aptitud: Robbins se refiere a este como la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo y lo utiliza como sinónimo de habilidad.

Al tratar sobre las habilidades requeridas de un puesto de trabajo, se tiene el caso del administrador, que bien es aplicable a los mandos, quien es evaluado sobre todo por su modo de actuar, por sus actitudes, personalidad, y filosofía de trabajo. De acuerdo con Levitt, la finalidad es verificar si esas cualidades armonizan con los nuevos patrones, con la situación de la empresa y con el personal que va a trabajar con él. No se pretende menospreciar el conocimiento tecnológico que debe tenerse sobre administración pues es importantísimo, básico e indispensable, pero depende sobre todo de la personalidad y del modo de actuar del administrador (Chiavenato, 1989).

### **Comportamiento organizacional (C.O.)**

El éxito de toda organización, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas (Reyes, 1976).

Indiscutiblemente en todas las organizaciones existen personas, por lo que hay que recordar uno de los principios básicos de psicología: cada persona es diferente.

¿Por qué Ric Nuncio siempre parece contratar empleados de edad mayor para su cadena de pizzerías?, ¿Por qué Mary Beth Wheeler es la persona que toma mejores decisiones al seleccionar que pieza de equipo comprar?, ¿Por qué Val Kupolus siempre se queja de que no le pagan lo suficiente por vender productos agrícolas? Tales preguntas se estudian, analizan y debaten en el campo del comportamiento organizacional, el cual intenta ayudar a los administradores a entender mejor a la gente para poder lograr mejoras en la productividad y en la satisfacción de los clientes, así como para obtener una posición más competitiva mediante mejores prácticas administrativas (Gibson, 2006).

## **Antecedentes históricos**

A manera general Davis (2003), señala que al igual que muchas ciencias los objetivos del C.O. son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos.

Gordon (1997), menciona que los conocimientos del C.O. ayudaron a Jack Smith a identificar problemas, a determinar la manera de corregirlos y a saber si los cambios servirían. Además de este, existen otros sucesos clave en la historia del comportamiento organizacional dentro de los cuales Dubrin (2003), destaca tres:

### 1. Los estudios de Hawthorne

Estudios de donde se obtienen el fenómeno llamado efecto de Hawthorne, es decir, la tendencia de la gente a comportarse en forma diferente cuando recibe atención, porque responde a las exigencias del caso. La opinión más interesante sostiene que el impacto doble de la retroalimentación y remuneración diferencial causaron los sorprendentes resultados y no el efecto Hawthorne.

### 2. El movimiento de las relaciones humanas.

Se basa en la creencia de que existe un vínculo importante entre las personas (y todo lo que una persona implica; estado de ánimo, actitudes, motivación, etc.), prácticas administrativas y la productividad.

### 3. Enfoque de contingencia

Su postulado eje dice que no existe un modo mejor para hacer las cosas, lo que bien funciona para algo puede no funcionar para otras cosas. El comportamiento de una persona en cualquier situación incluye la interacción de las características personales de esa persona y la de la situación, todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

## **Definición**

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, es un campo que trata de temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Cabria definir al comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones (Gordon, 1997).

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas – individual y grupalmente – actúan en las organizaciones. El comportamiento organizacional es una disciplina científica (Davis, 2003).

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización misma (Dubrin, 2003).

Es claro que diversos autores han escrito sobre este campo de estudio, encontrando que Gibson (2006), Dubrin (2003) y Chiavenato (2009), coinciden en que el comportamiento organizacional es el lado humano de la administración, pues se aplica en la administración de recursos humanos o de personal. Indica que las conductas de las personas operan bajo tres niveles de análisis; individual (que analiza el comportamiento del individuo), grupal (que trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos dentro de la organización) y organizacional (que abarca el comportamiento del sistema organizacional como un todo), de tal forma nos sugiere identificar cuál de estos niveles de análisis se utiliza. El comportamiento organizacional utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. Sin embargo existe una orientación eminentemente humanística predominante en el C.O.

## Elementos

El comportamiento organizacional se compone principalmente por dos áreas Robbins (2000), es quien se encarga de darnos a algunos de los componentes de cada una; para el comportamiento individual; actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación, y el comportamiento grupal; normas, roles, formación de equipos y conflictos. (Ver Fig. 1)



**Fig. 6:** La organización como un iceberg; elementos visibles y ocultos. (Robbins, 2000).

Componente individual.

### ✓ Actitudes

De acuerdo con Dubrin (2003), una actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación. Las actitudes son parte importante del comportamiento organizacional porque están relacionadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación.

Robbins (2000), nos dice que las actitudes son manifestaciones de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, acerca de objetos, personas o eventos y refleja los

sentimientos de un individuo frente a alguna cosa. Además el componente cognitivo de una actitud está constituido por las creencias, opiniones, conocimientos o información que posee una persona. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o de sentimientos., mientras que el componente conductual de una actitud se refiere a la intención de comportarse en determinada forma frente a una persona o hecho. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo es una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo.

#### ✓ Aprendizaje

Si deseamos explicar y predecir el comportamiento, tenemos que entender primero como aprenden las personas. Una definición práctica de aprendizaje debería incluir cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que se produzca como resultado de la experiencia. B.F. Skinner supone que el comportamiento esta determinado desde afuera, es decir, es aprendido.

El aprendizaje social, nos dice que podemos aprender tanto de la observación como de la experiencia directa.

#### ▪ Percepción.

Una frase magníficamente sencilla de la Edad Media: «Sabio es el hombre a quien las cosas le parecen tal como realmente son» (Cimmino, 1965). La percepción, al abordar cualquier tema es un punto sustancial, y no es la excepción en el caso de los mandos.

Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta. Su punto de vista del ambiente objetivo esta coloreado por la percepción, que de acuerdo con Robbins (2000); es el proceso singular por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente o entorno. De la misma forma el mismo Robbins afirma que los gerentes deben reconocer que sus empleados reaccionan de acuerdo con las percepciones, no según la realidad. Continuando con Dubrin (2003), los individuos utilizan un marco de referencia organizado, formado con experiencias y valores acumulados durante toda una vida. Tener puntos de vista singulares es lo que hace de las personas seres humanos y no maquinas racionales.

Los empleados ven su mundo laboral de manera distinta, por diversas razones (personalidad, necesidades, factores demográficos, experiencias o contextos diferentes), sin importar cuales sean las razones, tienden a actuar (tomar decisiones y adoptar comportamientos) de acuerdo con sus percepciones. En lo fundamental, cada persona “reaccionan no a un mundo objetivo, sino a un mundo que juzgan con base en sus propias creencias, valores y expectativas”

Como ya se menciono el comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos. La palabra percepción proviene del latín “*per capiere*” que significa “obtenido por captura o captación”. La percepción potencia la inteligencia. Lo que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación de ella. Esto se debe a tres causas.

- (1) No toda la información es captada
- (2) Los datos obtenidos del entorno son procesados por medio de viejas programaciones, determinadas por el historial del individuo y su personalidad.
- (3) La persona no capta la información en sí; las personas conocen el mundo por medio del lenguaje y lo que captan en realidad no son los objetos en sí, sino conceptos de esos objetos (Chiavenato, 2009).

### Atribución

Dubrin (2003), señala que uno de los aspectos importantes de la percepción es el modo en que la gente percibe las causas del comportamiento de sí misma y en otros. De acuerdo con esta teoría, la gente atribuye las causas después de reunir información en tres dimensiones de la conducta: consenso, distintividad, y coherencia. En donde el consenso se relaciona con otras personas, la distintividad con otras tareas, y la consistencia o coherencia con el tiempo. Robbins (2000), también considera que la distintividad se refiere a si el individuo muestra un comportamiento similar en muchas situaciones o si dicho comportamiento es exclusivo de una situación. Si todas las personas que se enfrentan a situaciones similares responden de la misma manera, podemos decir que en su comportamiento existe consenso.

- Motivación

La psicología nos dice que el comportamiento normal tiene ciertas causas. De acuerdo con Robbins (2000), estas suelen relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas por lo que ellas quieren. Hay dos formas básicas de motivar a las personas. Pueden mostrar que ciertas acciones incrementan su satisfacción de necesidades o indicar como podría disminuir tal satisfacción si sus acciones son desaconsejables. Está claro que el mejor enfoque es el que se encamina a la satisfacción de necesidades. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones.

¿Qué es la motivación de los empleados?

La definiremos como la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de una organización, condicionada a la posibilidad de que ese esfuerzo satisfaga alguna necesidad del individuo (Reyes, 1976).

Muchos autores se han interesado en el tema de la motivación pero solo mencionaremos a los más destacados; la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría “x” “y” de McGregor y la teoría de Herzberg de la motivación – higiene

#### Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

El psicólogo humanista Abraham Maslow (citado en Robbins, 2000), propuso que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades básicas (figura 7), afirmando que cada uno de los niveles de la jerarquía debe satisfacerse en forma sustancial antes de que pueda activarse el siguiente, y que una vez que una necesidad esta sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador del comportamiento, en otras palabras, a medida que cada necesidad se satisface en forma apreciable, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Además, Maslo describió como necesidades de orden inferior las fisiológicas y de seguridad; y como necesidades de orden superior las sociales, de estima y autorrealización.

La conclusión natural de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de prosperidad económica casi todos los trabajadores con empleo permanente tienen sustancialmente satisfechas sus necesidades de orden inferior.



**Fig. 7:** Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow (citado en Robbins, 2000).

Necesidades fisiológicas: alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras exigencias físicas.

Necesidades de seguridad: seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que será posible seguir satisfaciendo las necesidades físicas.

Necesidades sociales: afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

Necesidades de estima: factores internos de estima, como respeto por sí mismo, autonomía y logros, y también factores externos de estima, como prestigio, reconocimiento y atención.

Necesidades de autorrealización: crecimiento personal, logro del propio potencial y autorrealización; el impulso de llegar a ser todo lo que la propia capacidad permita.

Esta es quizá la teoría más conocida sobre motivación, en la que Maslow supuso que las personas tienen una inclinación innata a desarrollar su propio potencial y alcanzar su autorrealización (Robbins, 2000).

## Teoría “x” “y” de McGregor

En general la teoría “X” muestra un panorama negativo de los empleados mientras que la teoría “Y” muestra un panorama esencialmente positivo.

Empleados “X”	Empleados “Y”
<ul style="list-style-type: none"><li>✘ Por naturaleza a los empleados no les gusta trabajar y tratan de evitarlo siempre que sea posible</li><li>✘ Eluden las responsabilidades y requieren de dirección formal para que alcancen las metas deseadas</li><li>✘ Muestran poca ambición</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Los empleados consideran que el trabajo es tan natural como el descanso o el juego</li><li>✓ Ejercen autocontrol y autodirección cuando están comprometidos con los objetivos</li><li>✓ Son responsables</li></ul>

**Cuadro 2:** características de los empleados “X” y “Y” (Robbins, 2000).

Aceptando lo postulado por esta teoría y clasificando a los empleados de acuerdo a la misma, hay que considerar que ambos tipos de empleados existen en las organizaciones y no hay que dejarse llevar por esta impresión superficial positiva o negativa de los empleados, más bien hay que utilizar esta clasificación poniendo atención a las características predominantes de cada tipo de empleado y adecuar estas características a los objetivos organizacionales.

## Teoría de Herzberg de la motivación – higiene

Con la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es de tipo básico y que su actitud hacia el trabajo determina su éxito o fracaso, Herzberg investigó: ¿Qué quiere encontrar la gente en su trabajo? Pidió a la gente que describiera las situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Sus respuestas fueron registradas y clasificadas (cuadro 2). Factores intrínsecos, como realización, reconocimientos y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción en el trabajo. En cambio cuando estaban insatisfechos tendían a mencionar factores extrínsecos, como políticas de la compañía, supervisión y relaciones interpersonales, etc (Robbins, 2000).

Motivadores	Factores de higiene	
Realización	Supervisión	Vida personal
Reconocimientos	Políticas	Relación con los subordinados
Trabajo	Relación con el supervisor	Prestigio
Responsabilidad	Condiciones de trabajo	Seguridad
Progreso	Salario	
Crecimiento	Relación con los compañeros	
<b>Satisfecho</b>	<b>Neutral</b>	<b>Insatisfecho</b>

**Cuadro 3:** factores de motivación e higiene de Herzberg (Robbins, 2000).

### Teoría del refuerzo

Una explicación bien establecida es la teoría de refuerzo, según la cual el comportamiento está determinado por sus consecuencias. En la base de la teoría del refuerzo se halla el condicionamiento operante, o sea, el aprendizaje que tiene lugar como consecuencia del comportamiento. El administrador debe entender las relaciones entre el comportamiento y sus consecuencias (Dubrin, 2003).

Al hablar del componente individual - actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación – claramente nos referimos a las personas, para lo cual Davis (2003), hace hincapié además de la percepción y la motivación, en otros cuatro componentes básicos: diferencias individuales, la persona como entidad, deseo de participación y valor de la persona.

- Diferencias individuales.

Las personas tienen mucho en común; pero también cada persona es diferente de las demás. La idea de las diferencias individuales está sustentada en la ciencia. Todas las personas son distintas y es esta diversidad la que se debe reconocer y considerar como un activo valioso en las empresas. Desde el nacimiento cada individuo es singular por influencia de la naturaleza y posteriormente por efecto de la crianza. Esto significa que puede motivarse a las personas de manera distinta y no solo se puede sino que se debe tener un trato distinto basándonos en este aspecto.

## Habilidad mental

La inteligencia es una fuente fundamental de diferencias individuales que afecta el desempeño y comportamiento en el trabajo. Es la capacidad para adquirir y aplicar conocimiento, así como la de resolver problemas. Cien años de sólidas conclusiones de investigación indican que la inteligencia tiene una relación positiva con el desempeño en el trabajo (Dubrin, 2003).

## Diferencias de Personalidad.

De acuerdo con Dubrin, la personalidad se refiere a los patrones de conducta persistentes y duraderos de comportamiento de un individuo que se expresan en una amplia variedad de situaciones. Es la combinación de atributos, rasgos y características que distinguen a un individuo de otro. La forma de caminar, hablar, así como la apariencia, creatividad y rasgos son factores que contribuyen a la personalidad. La personalidad puede, en consecuencia considerarse como el núcleo de lo que somos cada uno.

Robbins (2000), menciona que para explicar el comportamiento individual en las organizaciones, son cinco los rasgos específicos de la personalidad que se han considerado más importantes: lugar del control, maquiavelismo, autoestima, auto-observación y propensión al riesgo. Definiendo al lugar del control como el grado en el cual una persona considera que es el arquitecto de su propio destino.

- La persona como entidad

Aunque a ciertas organizaciones les gustaría emplear solo las habilidades o el cerebro de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo y no solo las características que a ellos les convienen. Pues las personas funcionan como seres humanos completos.

- Valor de la persona.

Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción porque ocupan un orden superior en el universo. A causa de esta distinción, quieren y merecen tratarse con interés, respeto y dignidad.

Además de los componentes que ya se han mencionado, existen otros factores importantes que hay que considerar al tratar el tema de las personas dentro de las organizaciones, como el liderazgo, y la toma de decisiones.

#### Toma de decisiones

Los individuos en todos los niveles y en todas las áreas de las organizaciones toman decisiones. Es decir, escogen entre dos o más alternativas. La toma de decisiones se ha descrito como un proceso complejo que inicia con la identificación de un problema, procede a seleccionar una alternativa y a evaluar la eficacia de la decisión. Existen diferentes tipos de toma de decisiones; racional, racional limitada e intuitiva. Se supone que la toma de decisiones administrativas es racional, con lo que se quiere decir que los gerentes hacen selecciones consistentes, con el fin de maximizar valores, actuando dentro de una serie de restricciones específicas. Con la toma de decisiones bajo una racionalidad limitada se hace referencia al comportamiento que es racional dentro de los parámetros de un modelo simplificado en el cual se han captado las características esenciales de un problema. La toma de decisiones intuitiva es un proceso inconsciente sobre la base de la experiencia y el juicio personal acumulado. Hay que resaltar que la toma de decisiones sobre la base de “sentimientos viscerales”, no es necesariamente un proceso independiente del análisis racional, más bien, ambas cosas se complementan mutuamente (Robbins, 2000).

## Liderazgo

Como bien lo afirma Bañares (1994), un buen directivo tiene que poseer, entre otras capacidades, la de liderazgo. Pueden encontrarse muchas definiciones para este término, sin embargo, todas tienen un común; hablan de influencia.

Liderazgo se define como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta compartida (Robbins, 2000). Existen diversas teorías sobre liderazgo, Robbins trata dos de estas:

### ➤ Teorías basadas en los rasgos.

Investigaciones enfocadas en los rasgos del líder, mencionan las características que podrían usarse para distinguir entre los que son líderes y los que no lo son, seis rasgos en los cuales los líderes parecieran distinguirse de los no-líderes fueron: el empuje, deseo de dirigir, honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos aplicables al trabajo.

### ➤ Teorías conductuales

Si la investigación acerca de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado un fundamento que permitiera seleccionar a las personas “apropiadas” para asumir puestos formales de liderazgo en las organizaciones. En cambio si los estudios conductuales lograban revelar los determinantes conductuales críticos de liderazgo, entonces sería posible capacitar a las personas para convertirlas en líderes. Son cuatro los estudios importantes acerca del comportamiento de los líderes:

	<b>Dimensión conductual</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Universidad de Iowa</b>	Estilo democrático: involucrar a los subordinados y alentar a la participación Estilo autocrático: impartir orden en los métodos de trabajo, centralizar a la toma de decisiones y limitar la participación Estilo laissez-faire: dar al grupo libertad para tomar decisiones y para completar el trabajo	El estilo democrático de liderazgo fue más eficaz
<b>Estado de Ohio</b>	Consideración: tener consideración con las ideas de los seguidores  Establecimiento de la estructura: estructurar el trabajo y las relaciones de trabajo a fin de alcanzar los fines correspondientes	El líder alto – alto (alto en consideración y alto en establecimiento de la estructura) logro un elevado rendimiento y satisfacción de los subordinados, aunque no en todas las situaciones
<b>Universidad de Michigan</b>	Orientado al empleado: poner énfasis en las relaciones personales y tomar en cuentas las necesidades de los empleados Orientado a la producción: poner énfasis en los aspectos técnicos y operativos del trabajo	Los líderes orientados al empleo tuvieron resultados asociados a una alta productividad de grupo y mayor satisfacción en el trabajo
<b>Rejilla administrativa</b>	Interés por la personas: medida del interés del líder por sus subordinados, expresados del 1 al 9 (debajo a al alto) Interés por la producción: medida del interés del líder por conseguir que se haga el trabajo, expresados del 1 al 9 (debajo a al alto)	El mejor rendimiento correspondió a los líderes con estilo 9,9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)

**Cuadro 4:** estudios acerca del comportamiento de los líderes (Robbins, 2000).

A su vez no podemos hablar de liderazgo sin hablar de autoridad y poder, pues como lo establece Gibson (2006), las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de las organizaciones tiene necesidades de cada sistema.

El poder visto a manera simple es la capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea. De acuerdo con Taylor (en Bañares, 1994), el poder es un instrumento para facilitar una mayor productividad - que es el único fin – la cual redundara en bien de todos.

Pfeffer (1993), recalca como un punto fundamental en el tema del poder las fuentes de este, los puestos están investidos de autoridad (que dota de poder) y responsabilidad, las características personales también pueden conferirnos poder (como es el caso del carisma), la capacidad y/o habilidad para adaptarnos a determinadas situaciones, el conocimiento, la reputación que tengamos en la organización (ya que está asociada a la excelencia de nuestra actuación), e incluso la sola reputación de tener poder puede conferirnos poder o el aumento del mismo.

John French y Bertram Raven sugirieron cinco bases interpersonales de poder: legitimo, de recompensa, de coerción, experto, y de referencia. Otras formas de poder estructural existen debido a los recursos, toma de decisiones e información (Gibson, 2006).

Así mismo Gibson dice que la autoridad es el poder formal que una persona tiene debido a la posición que ocupa en la empresa. A su vez Fayol (en Bañares, 1994), considera a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Referente a los mandos y su relación con el poder y por supuesto la autoridad que les es conferida, Bañares afirma que el directivo es un sirviente cuyo patrón se halla representado por la institución a su cargo. Su responsabilidad debe ser hacia ella y su primer cometido es el de conseguir que dicha institución, lleve a cabo la función y aportación de acuerdo con la razón por la cual existe. En el directivo debe haber algo más que poder, debería haber servicio. Así también liga a la autoridad con la función de mando y la considera como la que proporciona a la organización su estructura formal (Bañares, 1994).

## **Sistemas sociales**

Para comprender de forma integral una organización hay que considerarla también como un sistema social. Un sistema social es una estructuración de eventos o sucesos, no tiene estructura formal aparte de su funcionamiento. Los sistemas sociales tienen componentes, pero no son concretos. Examinaremos tres de ellos: papeles o roles, normas y cultura.

Los papeles o roles, se definen por lo general como las expectativas de otros sobre el comportamiento apropiado en una posición específica. Las normas, son expectativas compartidas por un grupo sobre el comportamiento apropiado, definen el comportamiento de grupo aceptable.

La cultura organizacional, es el lenguaje, los valores, actitudes, creencias y costumbres de una organización. Representa un patrón complejo de variables que, cuando se toman en forma colectiva, le dan a cada organización su “sabor” único. Schneider (1996), cree que son las personas quienes hacen y definen la cultura y la organización.

Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003), indican que la cultura organizacional tiene tres capas:

- Artefactos observables: son las acciones a nivel superficial que pueden observarse y de las que puede extraerse algún significado o interpretación más profundos sobre la organización. Trice y Beyer (1993), identificaron cuatro categorías principales de artefactos culturales: símbolos (objetos o ubicaciones físicas); lenguaje (por ejemplo: jerga, argot, gestos, humos, chismes, rumores); practicas (por ejemplo: rituales, tabúes y ceremonias); y narrativas (por ejemplo: historias, leyendas y mitos sobre la organización).
- Valores propugnados. Son aquellas creencias o conceptos que son avalados de manera específica por la gerencia o la organización en conjunto. Los valores promulgados son aquellos que son convertidos en conducta por el empleado.
- Suposiciones básicas. Son inobservables y están en el núcleo de la organización.

Las organizaciones tienen estructuras físicas, pero estas por si solas no definen a las organizaciones. El tejido social (normas, roles o papeles y cultura) tiene una influencia significativa en la conducta de los miembros de la organización. Las normas influyen en el comportamiento al incrementar su consistencia y predictibilidad. Los papeles dictan los límites del comportamiento aceptable y mejoran la obediencia. Estos conductos ayudan a producir uniformidad y consistencia en el comportamiento individual, lo cual es necesario en parte para asegurar que todos los miembros de la organización persiguen metas comunes (Muchinsky, 2007).

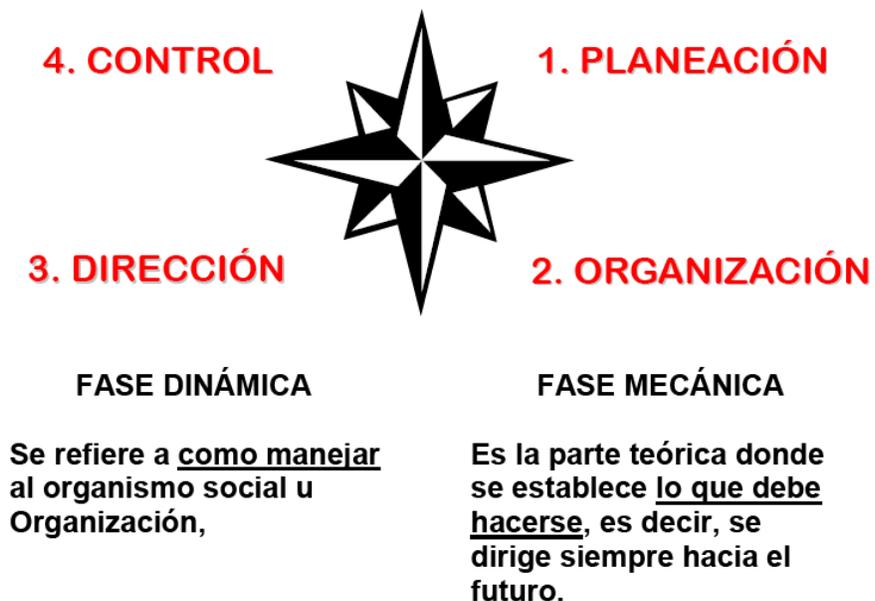
## Administración

Todas las organizaciones sin importar de qué tipo sean llevan a cabo funciones administrativas, en este sentido, no existen diferencias relevantes en cuanto al trabajo administrativo en las diferentes posiciones jerárquicas. Aunado a esto Chiavenato (1989), afirma que todos los que obtienen resultados a través del desempeño de los subordinados tienen elementalmente las mismas funciones administrativas. Con lo que cabe destacar, como lo menciona Benítez (2012), que la tarea de la administración consiste en alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Para precisar el significado de eficiente y eficaz, Robbins (2000), dice que eficiencia es la relación entre insumos y productos, cuya meta es minimizar el costo por concepto de recursos, mientras que eficacia es el hecho de alcanzar las metas.

En un sentido simple y práctico, la palabra eficaz hace referencia al logro del objetivo, mientras que eficiente hace referencia al logro del objetivo con el menor número de recursos.

El **proceso administrativo** es fundamental dentro de todo esto y actualmente consta de cuatro fases; planeación, organización, dirección y control. (Fig. 8)



**Fig. 8:** El proceso administrativo; sus fases dinámica y mecánica (Vite, 2012).

Benítez (2012), explica las siguientes características sobre cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo:

**1. Planeación** Trabaja con el elemento **“IDEAS”** y responde a la pregunta **¿qué se va a hacer?** En ella se determina el curso de la acción que deberá seguirse fijando los principios para la actuación, la secuencia de los que se va a realizar y el tiempo. Comprende **pronósticos** (precisar a dónde nos llevará el curso actual) y **presupuestos** (asignación de recursos), y se estructura en tres etapas:

- a) La determinación de las políticas a seguir. Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
- b) El establecimiento de los procedimientos. Estandarización de métodos.
- c) La fijación de programas, con sus respectivos tiempos. Establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.

**2. Organización** Constituye un paso más de la fase mecánica y trabaja con el elemento **“COSAS Y PERSONAS”**, responde a la pregunta: **¿Cómo se va a hacer?** En ella se estructuran las relaciones entre **jerarquías, funciones y obligaciones**, para el más adecuado funcionamiento y rendimiento de la empresa. Comprende tres etapas:

- a) Establecer jerarquías. Fijando los niveles de autoridad y responsabilidad en cada caso.
- b) Determinar las funciones. Que se deben realizar para el logro del fin general previamente señalado.
- c) Señalar las obligaciones. Específicas de cada unidad de trabajo.

**3. Dirección** Primer paso de la fase dinámica y trabaja con el elemento **“Personas”**. Responde a la necesidad de **verificar que se realicen las acciones**. En este paso se **impulsa, coordina y vigila** las actividades de cada miembro y grupo o área, para que el conjunto lleve a cabo eficientemente los planes señalados. Comprende también tres etapas:

- a) Cómo ejercer y delegar la autoridad.
- b) Cómo establecer la comunicación Entre todos los elementos de la organización, tanto en su aspecto descendente (órdenes o instrucciones), como en el ascendente (reportes e informes).
- c) Cómo orientar las acciones Mediante una adecuada supervisión, para que las cosas se hagan como se había previsto, planeado y ordenado.

“Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, influir sobre su desempeño, coordinar el esfuerzo individual y de equipo”.

Entre las funciones administrativas, la dirección es la que relaciona más directamente a los jefes con sus subordinados. Así pues, la dirección constituye una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización. En gran medida, la habilidad directiva de un jefe (es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y para comunicarse con ellos) determinará su eficiencia.

#### **4. Control**

Constituye el segundo paso de la fase dinámica y trabaja con el elemento **“Personas”**. Investiga el: **¿cómo se ha realizado?**

En él se establecen sistemas que permiten **comprobar y medir los resultados** obtenidos, verificando si se ha obtenido en tiempo y en cantidad lo que se esperaba, y en su caso tomar las medidas correctivas que procedan. Comprende las siguientes etapas:

- a) Establecer normas y parámetros de comparación y valuación.
- b) Fijar controles y efectuar análisis.
- c) Interpretar resultados y determinar las medidas correctivas necesarias.

Hay que recordar que la administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional (Benítez, 2012).

## **Administración Pública**

Ningún sistema administrativo puede ser bien comprendido sin algún conocimiento de lo que fue y cómo llegó a ser lo que es (White, 1964).

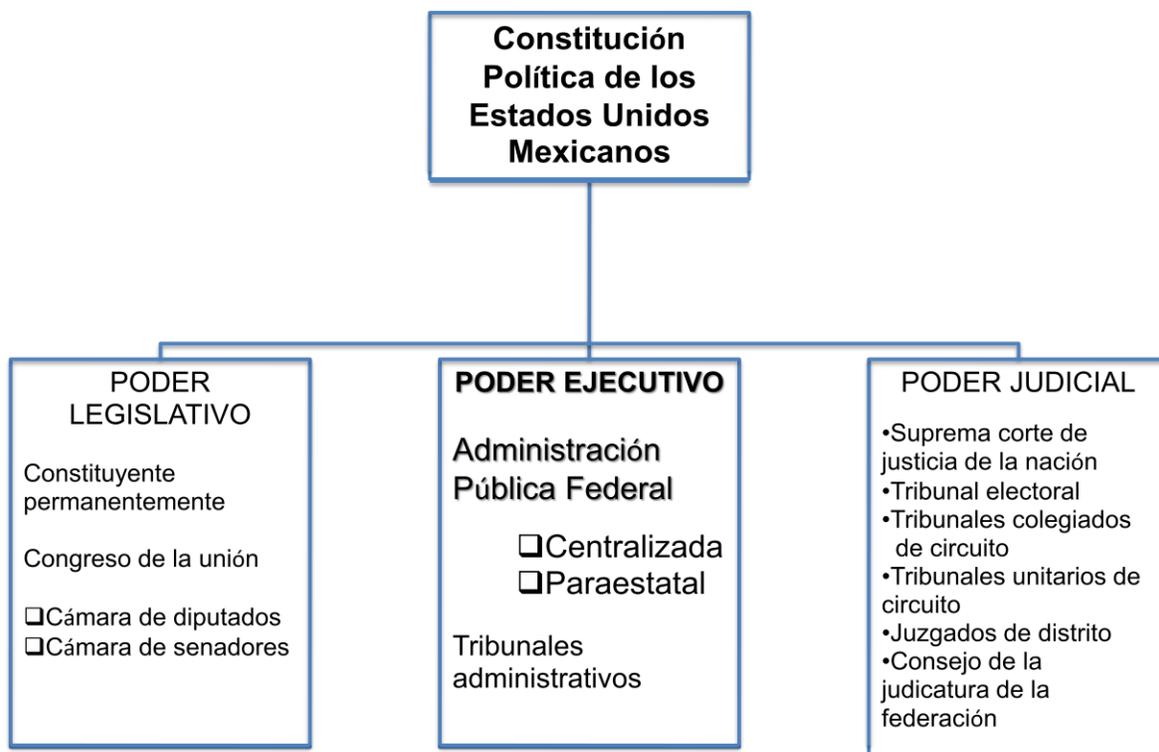
Para los seres humanos, la invención del Estado ha sido tan útil o más que la invención de la rueda. En los últimos 5 mil años, les ha permitido organizarse social, económica y políticamente, bajo sistemas institucionales (Carrillo, 2001).

El Estado mexicano emerge como una entidad poderosa en razón de la fuerza social que hereda de la lucha armada, la historia contemporánea de México y de su Administración Pública tiene sus raíces más profundas en la Revolución Mexicana (Fernández, 1980).

Al decidir la nación mexicana acerca de su forma de gobierno, optó por una República representativa, popular, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una Federación establecida según los principios consagrados en la Constitución Federal de 1824, la Carta Magna de 1857 y la Ley Fundamental de 1917, que interpretan las conquistas del pueblo obtenidas a partir de su vida independiente, de las luchas de reforma y de la revolución social de principios del siglo XX.

El Estado mexicano es una de las instituciones más importantes de nuestro conglomerado social. Este organismo jurídico que representa física y políticamente a la sociedad, se hace presente a través del gobierno, el cual opera por medio de la administración pública.

En un Estado democrático y republicano como el nuestro, el gobierno está integrado por poderes y niveles en su estructuración. Cuando se habla del gobierno de la República se hace referencia al Supremo Poder de la Federación, que se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, como se muestra gráficamente en su organigrama general (Fig. 10), conforme a lo dispuesto por el artículo 49 constitucional (Campero, 2000).



**Fig. 9:** Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial (Campero, 2000).

Los tres poderes, en su forma más simple pueden resumirse como lo indica Grados (1988):

- Ejecutivo. Lleva a cabo las actividades para que el país funcione
- Legislativo. Adopta o modifica leyes
- Judicial. Se encarga de aplicar la ley. “Legalidad de la actividad nacional”

De acuerdo con Carrillo (2001), toda forma de gobierno requiere igualmente una instancia instrumental. Esta instancia instrumental para la ejecución de las decisiones de gobierno es la que genéricamente se denomina Administración Pública. Sobre la Administración Pública Mexicana Fernández (1980), sostiene que tiene profundas e interesantes raíces históricas, con una tradición de alta centralización y que se desarrolla fundamentalmente en el cardenismo. Por su parte Bañón y Carrillo (1997), afirman que la Administración Pública se define exclusivamente como la parte del ejecutivo subordinada al gobierno. Así mismo Campero (2000), manifiesta que la Administración Pública, entendida como el gobierno en acción, es uno de los medios

institucionales más importantes del Poder Ejecutivo Federal. Finalmente Uvalle (1997), expresan que el ser del Estado es la Administración Pública.

Las diversas dependencias de la Administración Pública Federal han recibido su denominación, atribuciones y competencia de los distintos ordenamientos jurídicos que, con esta finalidad, se han expedido en la LOAPF. Además la Administración Pública Federal se divide en administración centralizada y paraestatal (Campero, 2000).

Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Titular del Poder Ejecutivo Federal ha necesitado el auxilio de diversas dependencias denominadas Secretarías y Departamentos.

Martínez (2002), declara que la administración pública tiene como único objetivo satisfacer las necesidades más imperiosas y exigentes de toda sociedad. La seguridad personal y de las propiedades y el decoro y honor de las familias; la salubridad e higiene pública, la abundancia de recursos necesarios para la subsistencia, la moralidad y las buenas costumbres de un pueblo.

Sin duda el factor humano juega un papel determinante en el cumplimiento del servicio público, así lo señala el Dr. Uvalle. La carencia de aptitud para proporcionar un servicio público moderno y eficiente provoca costos negativos para los gobiernos (Uvalle y Bravo, 1999).

De acuerdo con Martínez (2002), el administrador es considerado como el elemento principal de la organización del Estado.

## **MANDOS**

Para hablar de mandos no es necesario referirnos a una gran industria ni a una ente en específico, puesto que su función es básica e inherente a cualquier forma de organización, incluso la más simple sería apropiada para denotar su características, función e importancia.

Gladden (1989), deja claro que en las comunidades más sencillas el jefe o gobernante es el que detenta el poder. Muy pronto el control del poder se convierte en más .de lo

que un hombre puede enfrentar, independientemente de su capacidad. Las funciones deben ser compartidas o delegadas y surgen los primeros administradores u organizadores para desempeñar sus funciones bajo la dirección del líder. De manera general, una organización semejante puede ahora dividirse en tres clases: en la cima los **gobernantes o manipuladores del poder**, al centro los **directores, gerentes o administradores**, quienes se ocupan de la realización de los mandatos de los gobernantes, y abajo la numerosa clase inferior de **trabajadores y esclavos** que están a cargo del trabajo productivo de la organización.



**Fig. 10.** Jerarquía organizacional.

La jerarquía no es única de las organizaciones actuales ni de la administración pública, para muestra Gladden, nos da algunos ejemplos sobre los mandos (quienes ostentan el poder y la autoridad a lo largo de la jerarquía) en diferentes culturas y épocas.

Para el gobierno Habe, en Nigeria del Norte, nos encontramos con los rukuni o jefes de primer orden que eran conocidos respectivamente como madawaki, galadima, wambal y dallatu. Durante el periodo chou, el rey, quien gobernaba por decreto divino, tenía el título de Wang o gobernante. En el caso de la administración pública en Bizancio, el más importante de entre los altos funcionarios de Estado era el Magister Ojiciorum o Jefe de Oficinas. Gran parte de la historia bizantina hace referencia a las acciones de los ocupantes de la silla del poder, desde el Emperador hasta jerarquías inferiores. En cuanto a las civilizaciones americanas primitivas se encuentran los incas, para los que el Señor Inca era el supremo gobernante y dios, detentaba su posición en forma

hereditaria y su principal preocupación era el bienestar de su pueblo. Los Estados hindúes y musulimes se basaron en la acción del monarca, quien gobernaba por derecho divino y encabezaba todas las ramas del gobierno.

Dentro de la estructura organizacional que poseen las dependencias que conforman a la administración pública, se encuentran los diversos niveles jerárquicos, cuyos ocupantes de cada cargo son denominados con diversas etiquetas como supervisores, jefes, directores, gerentes o mandos.

Al respecto Salvatore Cimmino (1965), hace una distinción entre los términos **Jefatura y Mando, Jefe y Líder**, ya que considera que es deseable que estos coincidan en la práctica, aunque no siempre sucede así. De aquí que el tema se encuentre entre la vertiente formal y la humana de la organización. Por ello, y aunque el tratamiento de esta materia corresponda en esencia al campo psicosocial, las consideraciones que siguen conviene entenderlas, para su mejor comprensión, en el sentido dicho: relacionadas con los supuestos formales, con las funciones específicas del Jefe.

Por **Jefatura** se entiende el status correspondiente a la estructura formal de la organización que integra bajo una autoridad formal ciertos elementos y sujetos. Así, el funcionario que es nombrado y tiene a su cargo o lo que es igual; ostenta una Jefatura, es un **Jefe**.

De manera general, puede afirmarse que la función de **mando** consiste en dirigir eficazmente la conducta de otros; lograr que los demás obedezcan órdenes o acepten sugerencias con carácter operativo, de eficacia para la organización.

Entendido así, el mando debe abordarse con un doble criterio: el psicológico y el sociológico. Ambos aspectos constituyen la entraña del problema del mando.

En el psicológico, se prepara el estudio sobre la persona del mando, sobre las cualidades que debe reunir, sobre su perfil humano

En el sociológico, se proyecta sobre la organización, sobre el contexto social dentro del que se desenvuelve el mando, sobre las formas sociales acertadas de ejercer el mismo para cada jefe en concreto.

## **Criterio Psicológico**

Dentro del aspecto psicológico, la única cualidad que el mando necesita es la de una personalidad sana y las otras cualidades o aptitudes varían de acuerdo con la realidad sociológica, con la situación concreta sobre la que opera el mando.

Ello es lógico. La pura consideración psicológica del mando no es suficiente, porque los modelos sociales de mando son diferentes en las distintas organizaciones y se imponen a los individuos concretos por encima, a veces, de sus propias ideas, de sus convicciones.

Es difícil que en todas las actividades del grupo el líder sea siempre el mismo. De la misma manera que un buen mando puede ser para un grupo, puede ser pésimo para otro (un honesto y eficaz mando de un grupo de funcionarios en un departamento ministerial puede ser un líder pésimo para un grupo de soldados en el combate, o de delincuentes comunes a la hora de organizar, planear y dirigir un robo.

El estudio del liderazgo a través de la formulación de listas compuestas por una serie de características, capacidades, aptitudes o cualidades nos parece bastante inoperante, pues una persona -funcionario en nuestro caso- que no posea las cualidades prescritas en algunas de las listas aludidas, no por ello ha de resultar necesariamente un mal mando

Este hecho viene incluso confirmado por la Historia. Algunos de los líderes consagrados por ésta no reunían las cualidades prescritas en dichas listas, en algunos de estos casos más bien poseían las contrarias, e incluso, a veces, se trataba de individuos neuróticos, epilépticos, injustos, maniáticos, etc. Y quizá esas mismas características pudieron facilitarles su aparente triunfo como líderes. Los casos de Ford, con su neurosis obsesiva, o de Hitler, con su paranoia, resultan altamente significativos al respecto.

Sin embargo, su triunfo como líderes pudo ser sólo aparente. Y es que se está demasiado acostumbrado a medir la mayor o menor eficacia de una dirección sólo por su productividad, por sus resultados materiales, **olvidando** a qué precio se han

obtenido éstos; despreciando, tal vez, los valores psicológicos y lo que de más íntimo, vital y valioso tenemos los hombres.

La **Dirección**, en efecto, ha de tratar de conseguir la mayor productividad posible de sus hombres, pero debería ser un requisito el no pasar por encima aspectos importantes como la satisfacción en el trabajo (por mencionar alguna) que al final del día resultan en beneficios para todos, incluida la productividad en la organización.

Se han realizado multitud de estudios, encuestas y análisis para tratar de establecer la lista de cualidades que caracterizan un buen mando. Ello es lógico, supuesta la consideración común de que **el éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad de sus mandos.**

No obstante, como habrá de verse más adelante, que el problema no radica tanto en la selección de los mandos como en su formación. Normalmente, los estudiosos, a la hora de concretar las principales cualidades del jefe como mando, analizan previamente la naturaleza y exigencias de las diversas funciones directivas. Por todas, pueden recogerse las que Fayol estableció en su obra Administración industrial y general. En donde hace alusión al proceso administrativo que actualmente se compone por cuatro fases: planeación, organización, dirección y control.

Siguán (en Cimmino, 1965), hace una lista de las cualidades de un buen jefe

- ✓ Decisión, iniciativa, responsabilidad
- ✓ Inteligencia, capacidad profesional. Experiencia profesional
- ✓ Actividad, vigor físico. Capacidad de trabajo. Equilibrio emotivo
- ✓ Integridad moral
- ✓ Sentido práctico y la capacidad de organización
- ✓ Aptitud para el trato humano, ya que, si bien unas buenas relaciones humanas no son cuestión de personalidad, sino de conducta

Para el **mando administrativo**, alguna de las opiniones más autorizadas considera como características concretas: en primer lugar, la estabilidad emocional, los

conocimientos profesionales y la capacidad de organización; en segundo lugar, el dinamismo y la habilidad de trato con la gente.

El problema de la concreción de las cualidades del mando radica, en último término, en el conocimiento -logrado normalmente a través del análisis factorial- de las aptitudes específicas para cada tipo del mismo, toda vez que la pretensión de reducir a uno los distintos tipos no pasa de ser, a nuestro juicio, una utopía.

En base al conocimiento de las cualidades y aptitudes que se han detectado como específicas de este tipo de mando, seleccionar a las personas que posean en mayor grado estas características, con lo que la labor de formación y aprendizaje se hace menos costosa.

#### La personalidad del mando

Tras la afirmación de que no pueden predicarse cualidades de un tipo de mando único, puesto que éste no existe, cabe preguntarse: ¿qué es entonces lo que queda de común denominador de los distintos tipos de mando? La respuesta es sencilla: una personalidad sana. Con lo que se refiere, en un sentido común, a una personalidad equilibrada, estable emotivamente, objetiva en su comprensión y a la hora de actuar, etc. Ay que resaltar; no se trata de cualidades, sino de resultantes de la personalidad que las genera y mantiene.

Casi la totalidad de los estudios que tratan sobre el tema, así como los análisis factoriales del mismo, patrocinan la responsabilidad como la cualidad más directamente relacionada con el mando.

#### La formación de la decisión en el mando

Cuando hoy se repite que «el mando no debe vacilar», se está diciendo en realidad un magnífico disparate. El mando no sólo puede, sino que debe vacilar en la fase de captación de la realidad, que puede llegarle incompleta o deformada -y de ahí la conveniencia de la función consultiva: donde ya no debe vacilar es en el momento de decidir, y, por supuesto, en la fase de ejecución de la decisión tomada ni debe ni puede vacilar lo más mínimo.

Otras características que giran en torno al ideal del mando consisten en primer lugar la falta de prejuicios; la disposición del hombre ante la realidad que ha de ser la de una absoluta objetividad, en segundo lugar está la experiencia (que es insustituible), en tercer lugar, tener “sangre fría” o lo que es igual “capacidad de reacción”, sobre todo ante las situaciones inesperadas, y en cuarto lugar se encuentra la capacidad para ser visionario, es decir, la decisión se adopta en base a unos supuestos de hecho y a otros intencionales, en base a una situación dada y a otra que se pretende crear.

### **Criterio sociológico**

No debe olvidarse que la función de mando es social por su propia naturaleza y que por ello, no le es indiferente la estructura grupal sobre la que incide. Selznick considera, que la teoría del mando depende en gran medida de la teoría de las organizaciones sociales, y resulta obvio ya que debe a estas su razón de ser. En el caso específico de la institución, es necesaria, ya que responde a una necesidad social.

Para un correcto ejercicio del mando o, lo que es igual, para ser un buen líder en la administración, como muy gráfica y expeditivamente afirma el profesor Siguán, son necesarios tres requisitos:

1. Que el mando sepa serlo, 2. Que quiera, y 3. Que le dejen serlo

Si bien el mando ha constituido tradicionalmente una de las funciones propias de todo jefe dentro de la estructura de la organización, la forma de ejercerla ha variado notablemente, y esto se debe a múltiples factores; el estilo de liderazgo, la organización misma, características personales y habilidades del mando, etc.

Una buena política de mandos intermedios exige una efectiva y amplia delegación de autoridad, aunque por desgracia en la Administración -en palabras de Siguán- acostumbra ser deficiente casi siempre. La razón de la deficiente delegación de atribuciones en la Administración pública radica en que los más altos dirigentes de ésta son empleados.

Aunque teóricamente la Administración busque la eficacia del servicio, en la práctica para lo que sirve es para dejar a salvo la responsabilidad del funcionario. Su jefe

superior no puede pedirle responsabilidades en nombre de la eficacia de la gestión, sino en relación con el reglamento, y esto por la simple razón de que él también es un funcionario.

De esta forma en la Administración predomina la mentalidad del empleado (valoración de la seguridad, el reglamento como garantía de que no se exigirá más que la responsabilidad mínima).

Así es como vemos que se establece la diferencia entre reglamentación y eficacia. En la que pesa más el reglamento que la segunda. De hecho si ha de establecerse una diferencia esencial entre la administración pública y privada, llegamos al punto de acentuar la enorme cantidad de normas que hay para la primera, a diferencia de la segunda, además de su grado de responsabilidad en su contenido social y en los efectos inmediatos para este último (para la sociedad) (Appleby, en Cimmino, 1965).

Todos estos inconvenientes nos llevan a observar la falta de un ámbito definido de autoridad y responsabilidad- de los mandos intermedios de la Administración. Responsabilidad que son reacios a asumir.

El mando tiene su propia razón de ser en la fisiología del sistema organizado; la misma jerarquía es consecuencia necesaria de los límites naturales impuestos a la capacidad humana de gobernar o controlar cosas.

Entre las organizaciones administrativas, las públicas se caracterizan por el interés público impreso en sus fines; en todas partes, estas organizaciones se instituyen por ley y trabajan de acuerdo con una ordenación normativa que acentúa su carácter formal.

Según la creencia general, la administración pública es «burocrática»

El significado de «burocracia» en las ciencias sociales contemporáneas es esencialmente el de un tipo general de organización humana que se distingue de los demás por algunos aspectos característicos, burocracia es con mayor frecuencia el término se emplea para indicar un cierto tipo de organización de trabajo cuyo **aspecto más marcado** es la **jerarquía**. El concepto weberiano de burocracia deriva del análisis

del principio de autoridad, tal y como se manifiesta en la organización humana (Cimmino, 1965).

La autoridad, tal como la define White (1964), es la facultad de tomar decisiones, misma que emana de la ley, de la posición organizacional. Por otro lado Sharkanski (1977), menciona que la autoridad también tiene otras fuentes pero las principales, además del poder formal, son el bienestar, la experiencia, el respeto y el afecto.

Las líneas de la autoridad, así como la de responsabilidad corren a lo largo del camino de la jerarquía. A lo largo de dicha jerarquía pueden distinguirse tres zonas de operaciones que se conocen con diversos nombres genéricos a: alta gerencia, gerencia media, y el nivel de la actuación específica. Las funciones de la jerarquía son numerosas, en suma, podemos decir que es el enlace de los funcionarios civiles en una cadena de mando y responsabilidad, y es la principal vía con movimiento en las dos direcciones, por la que viajan las actividades públicas en corriente interminable.

Se tiende a considerar la clase directiva como responsable principal del éxito o del fracaso de los programas a realizar en cualquier sector de actividad humana. Recordemos entonces que la actividad directiva tiene como sus funciones esenciales: la programación, la organización, la ejecución y el control, es decir, la serie de funciones dirigidas a realizar un objetivo predeterminado mediante la colaboración de varias personas. La actividad directiva no puede considerarse nunca en sentido absoluto, puesto que siempre hay algo nuevo que aprender.

El presidente John Tyler describió lo anterior, en una ocasión, como "la complicada, pero al mismo tiempo hermosa maquinaria de nuestro sistema de gobierno".

Las fuentes de poder administrativo, aparte de las bases constitucionales, son primordialmente dos: la costumbre y la ley (White, 1964).

## Capítulo 2. Locus de Control

El punto clave para esta investigación resulta en el locus de control por lo que se debe conocer y reconocer ampliamente dicho constructo.

Parecería que la necesidad de control es inherente al ser humano. Las personas se esfuerzan por ejercer cierto grado de control sobre los hechos que consideran importantes en sus vidas, consiguiendo así realizar sus objetivos. Por el contrario, la sensación de no poder controlar un evento genera frecuentemente un estado de paralización que inhabilita a las personas para alcanzar las metas propuestas. Bien lo observo Seligman (1975), en sus experimentos de laboratorio con animales, donde llamo a esta resignación pasiva desamparo aprendido. Se ha visto que en los seres humanos ocurre lo mismo. Cuando un individuo siente que no puede hacer nada para modificar algún aspecto, pierde el deseo y la voluntad de cambiar otros aspectos del ambiente que son factibles de cambio. Esto lleva a una ejecución poco efectiva tanto a nivel cognitivo como conductual y a la aparición de signos de indefensión, depresión y desesperanza (Oros, 2005).

Relacionada, fundamentalmente, con el problema del control, se encuentra la noción de refuerzo, esto es, la medida en que una persona asocia una recompensa al comportamiento o a características personales o, al contrario, si percibe la gratificación como dependiendo de fuerzas ajenas o externas. Percibir o no percibir un nexo causal entre la conducta y el refuerzo es, aquí, un problema vital (La Rosa, 1986).

Oros (2005), nos señala en cuanto a las creencias de control, que pueden distinguirse aquellas que se relacionan con la localización del dominio y aquéllas que se relacionan con la eficacia para ejercerlo. Bandura (1977), ha sido precursor en el estudio de las creencias de eficacia, en tanto que se señala a Rotter (1966), como uno de los que más ha aportado a la noción de emplazamiento o locus de control.

Al tratar el tema de locus de control hay que tener claros algunos conceptos e ideas fundamentales, con la finalidad de comprenderlo lo mejor posible:

El locus de control es un rasgo que se conforma a medida que el individuo, desde la niñez, evoluciona y se desarrolla, recibe formación y se nutre de experiencias vitales, siendo este proceso y los factores que inciden en la conformación del locus (v.g., estatus social de los padres, acceso a la educación de los niños, tipo de educación que reciben, etc.) comúnmente analizados en la literatura (v.g., M. Omizo, Cubberly y S. Omizo, 1985; Stevens, Steffen, Dirroco y David, 2007). Sin embargo, a partir de la adolescencia, el locus de control se convierte en un rasgo estable de la personalidad del individuo (Levenson, 1974), difícilmente modificable (García & García, 2008).

Algunos autores coinciden en que la creencia del control interno y externo del reforzamiento parece ser alimentada en el sujeto desde su edad más temprana por la protección paternal, educación, afectividad, etc. Para Loeb (1975), el desarrollo del locus de control se alcanza en el tercer grado escolar, donde el medio ambiente familiar influye de manera importante.

El locus de control varía de cultura a cultura, pues la estructura social de un país influye en las diferencias entre el locus de control de sus habitantes. En el caso de **México** se maneja una cultura de respeto y total obediencia hacia los padres, es posible que los sujetos desde niños consideren que muchas de sus conductas están fuera de su control, debido a la educación recibida por parte de sus padres y a la manera en que estos pudieron permitir o restringir las oportunidades de sus hijos (Mondragón, 2001).

Pese a lo anterior hay que rescatar el punto sustancial que la cultura mexicana ejerce sobre tal hecho, tal como lo afirma Díaz Guerrero (1982), el mexicano tiende a manejar situaciones mediante otros, como es el caso de los padres, para así conseguir lo que quiere o lo que es igual modificar el medio.

### **Antecedentes históricos**

Oros (2005), hace un recuento sobre el locus de control a partir de la década de los sesenta en la que se puede apreciar un florecimiento de las teorías relacionadas con este concepto. Muchos investigadores se sintieron atraídos hacia la temática vinculando el locus de control con numerosas variables.

1955. Phares (citado en Oros, 2005) realiza uno de los primeros intentos para medir las diferencias individuales en cuanto a una expectativa generalizada o creencia en el control externo como una variable de personalidad. Desarrolla una escala tipo likert con 13 reactivos declarados como actitudes externas y 13 actitudes internas.

1957. James (citado en Oros, 2005), revisó la prueba de Phares usando un formato tipo likert. Elaboró 26 reactivos, y algunos más tomados del estudio de Phares.

1966. Rotter (citado en Oros, 2005) escribió su monografía sobre locus de control y analizó las propiedades psicométricas de la escala I-E LC; escala que sería muy conocida y utilizada de ahí en más.

Para Rotter, la percepción del control era dicotómica pues variaba entre los polos internalidad-externalidad. Su escala incluía 29 ítems, a los que el individuo debía responder seleccionando una de dos opciones excluyentes: la interna o la externa. Por esta razón la teoría original de Rotter fue denominada unidimensional (Tamayo, 1993).

Por muchos años la escala de locus de control de Rotter (1966), fue el instrumento de referencia para medir dicha dimensión de personalidad (Ferrando, Demestre, Anguiano, & Chico, 2011).

Aunque hoy se le considere limitada representa un punto fundamental, y no solo por ser el primer intento para medir locus de control, para muestra basta rescatar el hecho de que se sigue considerando modalidad interno-externo además de considerar otras subdimensiones desde luego.

La teoría del aprendizaje social de Rotter (1966), destaca que entre la situación y los reforzadores ambientales median factores cognitivos, y que son los valores y las expectativas personales los que finalmente determinan el comportamiento (Laborín, 2008).

Una expectativa generalizada resulta de la combinación que hace Rotter de la teoría de la atribución con el concepto de reforzamiento, proponiendo así la teoría del foco o "locus" de control, que explica la percepción del origen del reforzador. Según este mecanismo, si una persona interpreta la aparición del reforzador como dependiente de

su conducta, el control es interno; si se percibe como independiente de su acción, el control es externo (Góngora, 1998, en Laborín, 2008)

Es interesante lo que Ulloa (2007), menciona acerca del interés de Rotter por el locus de control, explica que surge, no solo de la aproximación teórica o especulativa, sino de situaciones encontradas en la práctica de la terapia psicológica y es el mismo Rotter quien 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 atribuir las a la suerte o a los otros y no a su propia conducta o características” (Rotter, 1966).

A todo esto Rotter y Phares (1972, en Cruz, 2000), concluyen diciendo:

“Tal parece que los individuos que se localizan en ambos extremos de la dimensión locus de control son incapaces de manejar adecuadamente su realidad y probablemente son inadaptados”

1974. Levenson elaboro una escala multidimensional para medir locus de control, constituida por tres sub-escalas: internalidad, otros poderosos y azar.

1984. Díaz Loving y Andrade Palos construyen una escala infantil con 30 reactivos y tres sub-escalas.

1986. De la Rosa, finalmente, construye una escala multidimensional que incluye 5 sub-escalas y consta de 53 reactivos.

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.
Díaz-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.

**Cuadro 4:** instrumentos de evaluación de locus de control. (Ulloa, 2007).

## Definición

El locus de control se refiere a la posibilidad de dominar un acontecimiento según se localice el control dentro o fuera de uno mismo (Bandura 1999, Richaud de Minzi 1990). Cuando una situación se percibe como contingente con la conducta con la conducta de uno, se habla de locus de control interno. En este caso, el individuo siente la capacidad de dominar el acontecimiento. Sin en cambio esta situación no es contingente con la conducta del sujeto, se denomina locus de control externo, donde, no importa los esfuerzos que el individuo haga, el resultado será consecuencia del azar o del poder de los demás (Oros, 2005).

Por su parte Levenson (1974, en García y García, 2008), dice que el locus de control es considerado un rasgo estable de la personalidad de los individuos, afirmación que es apoyada por Laborín (2008), que también considera el locus de control como un rasgo de personalidad vinculado con la atribución que hacen los individuos acerca de sus éxitos y fracasos.

Como ya se expuso anteriormente, existen diversas definiciones sobre locus de control, empero, se acoge la definición conceptual de La Rosa (1986):

*“Locus de Control es la creencia que uno tiene respecto a quien o que factores controlan su vida”, (p. 40).*

## **Dimensiones**

Cada autor ha realizado una propuesta o dejado entrever la manera en que intentan concebir las dimensiones del locus de control, pese a ello, se incluye solamente a Rotter por ser considerado el primero en trabajar sobre este tema y generar una escala para su medición, y también se incluye a De la Rosa ya que además de considerar las dimensiones de Rotter, incluye otras cinco sub-escalas, siendo esto es aplicable a la población mexicana.

### Locus de control interno y externo

Rotter (1966, en De la Rosa, 1986), definió control interno y externo 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 le rodean. Cuando el acontecimiento es interpretado de este modo, se denomina a esto como una creencia en 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. 1).*

De la Rosa (1986), considera cinco dimensiones para el locus de control: fatalismo, internalidad, afectividad, poderosos del microcosmos y poderosos del macrocosmos. Que se describirán a detalle en un capítulo posterior.

## **Importancia**

La percepción que el sujeto tiene de sí mismo va a estar en gran medida relacionada con la percepción de control que tiene sobre su entorno y en este sentido, cuando los sujetos consideran que tanto sus logros como sus fracasos se deben a factores internos, su autoestima es más alta, de ahí que el locus de control sea una variable importante de estudiar y que sea de los recursos que se considera necesario promover, están una alta autoestima, un locus de control interno, una alta motivación a logro. (Palomar & Cienfuegos, 2006).

La importancia del locus de control se ha resaltado a lo largo de los años y en diferentes países, tal es el caso de lo reportado sobre del capital humano caboverdiano para el que el locus de control interno adquiere una gran relevancia, según García & García (2008).

## **Utilidad/aplicación ¿Para qué sirve?**

El estudio del locus de control, es un importante recurso de afrontamiento que tiene gran relevancia como factor predictivo de otras variables actitudinales, afectivas y comportamentales (Oros, 2005).

Bermúdez (1997, en Palomar & Cienfuegos, 2006), afirma que el percibir que se tiene control ayuda al sujeto a manipular el medio ambiente, lo cual aumenta la probabilidad de que el sujeto pueda emitir una respuesta adecuada ante las demandas del medio ambiente, además, Duran (2001, en Escalera, 2009) señala que en las teorías del aprendizaje social el locus de control es el centro de donde se produce la fuerza motivadora.

Si ha de relacionarse al locus de control con un factor imperante para cualquier persona, debe ser este factor la salud, para lo que Lefcourt (1983, en Mondragón, 2001), afirma claramente que esta característica de personalidad (el locus de control) actúa como un amortiguador de estrés importante, reduciendo el impacto de los estresores mas importantes sobre la salud física y emocional.

Relacionado con lo anterior Vera-Noriega (2007), indica que la literatura trata el locus de control como un aspecto de la personalidad que se relaciona con la forma en la cual un adulto mayor enfrenta los eventos estresantes.

Decir que el locus de control nos ayuda a ser funcionales, resulta particularmente interesante, para ello hay que retomar a Merton (1966, en Mondragón, 2001), quien consideró que *la creencia en la suerte es una conducta defensiva, ya que presenta un intento de ser psicológicamente funcional*, lo que permite conservar la autoestima ante el fracaso. Dicho análisis es ratificado por McClelland (1972, en Mondragón, 2001), al aseverar que un individuo cuando tiene una serie de fracasos tiende a asociarlos con el control externo. El poder atribuir el fracaso a factores externos (suerte, azar o destino), permite al sujeto de status bajo mantener cierto respeto por sí mismo y sacar provecho de sus errores y no derrotarse a sí mismo.

Continuando sobre la misma línea se tiene a Fernández, Ubillos, & Zubieta (2000), quienes mencionan que el atribuir las causas de la conducta a factores internos no conduce necesariamente a un sentimiento de control: un sujeto que atribuya los fracasos a su conducta, siendo éstos motivados por causas internas, tiende a deprimirse (Miller y Seligman, 1984).

Los sujetos normales presentan ilusiones cognitivas hacia la internalidad de los refuerzos positivos. Por un lado, se tiende a atribuir a causas internas las conductas de los sujetos. Por otro lado, los sujetos normales tienden a un sesgo de control del medio, ya que sobrevaloran sistemáticamente su papel en la obtención de refuerzos positivos. Es necesario diferenciar a la capacidad de controlar el medio que aquí se toma como una dimensión unitaria –que incluye a la competencia y a la dependencia conducta/refuerzos– de la dimensión explicativa o atribución de causalidad.

*La capacidad de controlar el medio es la expectativa o esquema cognitivo de eficacia del sujeto.* Los sucesos negativos y las tensiones persistentes en los roles, pueden disminuir el sentimiento del control del medio y llevar a la desvalorización del sujeto ante sí y ante los demás. La baja autoestima y la pérdida de la capacidad de control del medio pueden conducir a la ansiedad y la depresión. Los sujetos depresivos se

perciben con poca capacidad de acción sobre el medio (Fernández, Ubillos, & Zubieta, 2000).

Así se tiene que una expectativa es la probabilidad sostenida por el individuo, de que un reforzamiento particular ocurrirá en función de una conducta específica por su parte, en una situación o situaciones específicas. Así las expectativas se generalizan de una situación a otras, percibidas como relacionadas o similares, por lo cual la historia individual de reforzamientos influirá en el grado en que las personas atribuyen diferentes reforzamiento a sus propias acciones (Mondragón, 2001).

Dado que el control se relaciona con el hecho de que una persona puede o no ser capaz de manejar o influir la causa de un evento. Las investigaciones recientes se han centrado en un factor cognoscitivo que se relaciona con la ansiedad: el control percibido. Romero-García (1980). El *control percibido* no solo varía según las situaciones, sino que existe como una característica perdurable de la personalidad. Ciertas personas tienen una visión de la vida con un alto nivel de control percibido, mientras que otras sienten que les falta. Se cree que aquellas que poseen un mayor control percibido tienen más tendencia a utilizar el afrontamiento centrado en el problema y por tanto a sentir menos estrés. Lefcourt en 1983, afirma que resulta claro que esta característica de personalidad actúa como un amortiguador de estrés importante, reduciendo el impacto de los estresores más importantes sobre la salud física y emocional.

Relacionados con el control percibido, Thompson en 1981, reconoce otros tipos de control, de los cuales se retoman dos: el *control de la conducta* es una acción o una respuesta que puede eliminar un estímulo que provoca aversión, y el control cognoscitivo que es la capacidad de reducir el estrés pensando de cierta manera.

### **Medición en México**

Si bien es cierto que el locus de control ha sido muy estudiado, reformulado y que en general ha evolucionado gracias al interés de una gran cantidad de autores que se han ocupado del estudio del mismo, también es cierto que los estudios realizados en México son escasos, empero, pueden mencionarse dos instrumentos elaborados en este.

- ✓ Escala de Díaz-Loving y Andrade palos. En 1984, elaboran una escala para niños mexicanos, constituida por 30 reactivos, la cual incluye tres sub-escalas; fatalista, afectiva e instrumental.
- ✓ De la Rosa. En 1986, construye una escala para población mexicana, con 53 reactivos y la cual se conforma por cinco sub-escalas; fatalismo/suerte, poderosos del macrocosmos, afectividad, internalidad instrumental y poderosos del microcosmos.

Estos instrumentos han sido muy utilizados ya que su particularidad e importancia recaen en el hecho de ser elaboradas en y para población mexicana.

### **Investigación**

Robbins (2004), ha considerado al locus de control, como una de las características de mayor influencia en el comportamiento de las organizaciones y uno de los atributos que está relacionado con el éxito.

Escalera hace un estudio en México, en 2009, que indica que un 2.59% del éxito de la empresa depende del locus de control del dueño y administrador. Así mismo cita a Holmes (1994), según el cual el locus de control se relaciona con la satisfacción laboral y beneficia el crecimiento de la empresa.

### **Locus de control interno (L.C.I.) y externo (L.C.E.)**

Diversos estudios han revelado que en los países desarrollados e individualistas –ej. Estados Unidos o Europa occidental– el control tiende a internalizarse, mientras que en países con economías emergentes y colectivistas –ej. Latinoamérica– el control se externaliza (García y Reyes, 2000; Spector, Sánchez, Siu, Salgado y Ma, 2004; citados en Laborín, 2008).

Parece factible pensar que las sociedades individualistas –es decir, aquellas donde la persona se auto-valora como autónoma, cuenta con mayores recursos materiales, tiene una mayor movilidad social y un mayor control sobre los riesgos– estén relacionadas con el control interno, mientras que aquellas consideradas como colectivistas se vinculan más con el locus de control externo, dado que éstos tienden a inhibir sus

opiniones y decisiones personales, así como a depender más del grupo y figuras de autoridad (Páez, Fernández, Basabe y Grad, 2001; citados en Laborín, 2008).

### **L.C.I.**

Muchas de las investigaciones realizadas apuntan hacia el locus de control interno mostrando algunos hallazgos interesantes en su relación con diferentes variables o aspectos:

- 1966, Rotter afirma que los individuos con un locus de control interno están más relacionados a experiencias de buen éxito y conductas de logro.
- 1982, Spector (en Escalera, 2009) señala que los dueños y administradores con un locus de control interno pueden controlar el entorno del trabajo gracias a su comportamiento, y alcanzar los resultados y recompensas esperados.
- 1992 Rees y Cooper, 1995 Koeske y Kirk, (citados por Oros, 2005) sugieren que las personas con locus de control interno presentan mejor calidad en sus trabajos, alta satisfacción laboral, menor fatiga emocional y menor tasa de conflictos en el ámbito de trabajo.
- 1999, García menciona que el locus de control parece ser más interno conforme pasa el tiempo, además se ha encontrado que los sujetos con control interno, tienden a tener mayor creación de nuevos patrones de contingencia.
- 2005, Oros precisa que la investigación ha demostrado que quienes tienen locus de control interno son mejores alumnos, menos dependientes, menos ansiosos, se manejan mejor frente a las diferentes tensiones y problemas de la vida, tienen mayor autoeficacia y presentan mejor ajuste social. Ella misma señala otras investigaciones:
  - 2007, Vera mostró en cuanto al locus de control interno que las personas que tienen mayor preocupación ante los fracasos y atribuyen a sí mismas lo que les sucede en la vida, están más orientados al éxito
  - 2008, García & García encuentran que los individuos con mayor control interno como rasgo de personalidad, están menos dispuestos a aceptar las condiciones precarias de trabajo, así mismo explican que la asociación entre éxito en el mercado de trabajo y locus interno de control viene motivada por el hecho de que

los individuos de mayor control interno tienen una actitud más favorable hacia la adopción de decisiones personales tales como incrementar su formación, aceptar la movilidad de oficio o de residencia, entre otras.

- 2009, Dakduk observa que el locus de control interno se relaciona con una menor importancia hacia las metas sociales del trabajo.

Dakduk, 2009, dice del locus de control externo (otros poderosos), se asocia con un mayor interés hacia metas de tipo social.

Algunos autores Gibb y Scott en 1985, Phares en 1976 (citado en Escalera, 2009), señalan que los individuos con un locus de control interno en su actividad empresarial establecen metas más difíciles, manifiestan una motivación interna y se comprometen más con su trabajo, mientras que un individuo con un locus de control externo busca un porqué externo para cumplir su trabajo como un mejor salario o un estímulo económico

Se ha encontrado que las personas con locus de control interno, tienden a buscar trabajos que permitan el mayor uso de sus capacidades, iniciativas y autonomía, mientras que los participantes con locus de control externo, tienen mayor ausentismo, menor satisfacción laboral y tienden a involucrarse menos en las labores. (Dakduk, González y Montilla, 2008)

Estudiosos sobre el locus de control y la salud, han indicado que el locus de control interno amortigua el efecto de síntomas físicos y emocionales de la enfermedad. Por el contrario, el locus de control externo puede tomarse como predictor de enfermedades, baja satisfacción laboral, peor ajuste emocional y mayor percepción de amenaza.

Una lectura ligera de los párrafos precedentes puede dejar la impresión errónea de que toda atribución interna es benéfica y toda externa es nociva, sin embargo, esta mirada reduccionista se aleja mucho de la realidad.+ Al interpretar las distintas atribuciones, deben analizarse de manera holística, múltiples factores. Uno de ellos implica determinar si las atribuciones se han realizado frente a sucesos de éxito o fracaso. Una atribución interna para el éxito puede ser beneficiosa y saludable, mientras que una atribución interna para el fracaso puede resultar desventajosa, sobre todo, si es estable en el tiempo(Oros, 2005).

## **Locus de control y variables**

Se ha demostrado que las características sociodemográficas influyen en la percepción de locus de control, afirmación que es ratificada por Laborín en 2008. El salario, sexo, religión, antigüedad laboral, edad, escolaridad, estado civil y nivel jerárquico son variables que se consideran en el presente estudio, por su posible relación con el locus de control.

- **Salario**

En cuanto a los estudios realizados sobre los ingresos económicos se encuentra relacionado el locus de control interno con un mayor nivel de ingreso económico.

En 2010, Gómez y Ponce afirman que para la mayoría de los trabajadores la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino en el estatus y el reconocimiento que pueden tener dentro y fuera del contexto laboral.

Kaufmann, Welsh y Bushmarin (1995, en Laborín, 2008), estiman que aspectos como el económico, la industrialización y la globalización se asocian con el aumento del control interno. Apoyando lo anterior, se tiene a Lachman y Weaver, 1998; citados en Palomar, 2006, quienes mencionan se ha observado que las personas que tienen un **nivel socioeconómico** bajo suelen presentar mayores niveles de externalidad.

Por su parte Vera realizó un estudio en México en el 2009, encontrando que al aumentar el ingreso aumentó el locus de control interno.

- **Sexo**

En cuanto al sexo se podría decir que las mujeres son más externas y los hombres más internos (Andrade y Reyes-Lagunes, 1996); sin embargo, en estudios recientes ha ocurrido lo contrario, o bien, no se han encontrado diferencias (Laborín, 2008).

En estudios realizados en México, en el estado de Sonora por Vera y Cervantes 2000 (en Vera-Noriega, 2007), quienes validaron una escala para medir locus de control en dicha población encontraron que los hombres obtuvieron puntajes significativamente más altos que las mujeres en las dimensiones aleatoria y teocausal. Posteriormente en

2003; Vera, Laborín, Domínguez y Peña realizaron un trabajo en la misma región, según dicha investigación, los hombres sonorenses presentan más rasgos fatalistas y emplean frecuentemente estrategias emocionales y evasivas para la solución de los problemas, se basan en las relaciones afectivas para lograr lo que quieren y delegan la responsabilidad de sus actos a otras personas. Las **mujeres**, por su parte, obtuvieron valores de medias más altos que los hombres en los aspectos positivos del auto-concepto y **locus de control interno**.

Por último tenemos un estudio realizado por Gómez y Téllez en 2011, en la ciudad de México, el cual indica que las mujeres evalúan mejor las situaciones para conseguir objetivos a través de relaciones afectivas de quienes las rodean.

Respecto al sexo existen múltiples investigaciones con resultados diferentes, por lo que no puede resumirse y clasificarse ni a las mujeres ni a los hombres dentro de algún tipo de locus de control, aunque es evidente que al menos en México se encuentra presente el factor de relaciones afectivas, que se utiliza como medio para conseguir los objetivos.

- Religión

En cuanto a la religión se tienen pocos estudios, sin embargo, estos aplican para la población mexicana, por lo que adquieren un valor agregado.

Las creencias religiosas y los pensamientos mágicos son factores predominantes en este país, razón por la cual muchos sujetos mexicanos tengan fuertes tendencias hacia la externalidad (Mondragón, 2001).

México y Brasil, tienen una población fundamentalmente católica, lo cual suponía encontrar la dimensión de locus de control externo como primer factor (Vera, Laborín, Domínguez y Peña, 2003; Vera, Albuquerque, Laborín, Souza y Coronado, 2003).

En otro estudio realizado en México por Galvanovskis y Urdapilleta en 1998, se encontró una relación inversa con el nivel de religiosidad: a mayor religiosidad menor locus de control interno y a mayor religiosidad más locus de control externo. Sobre esto mencionan que la relación entre la religiosidad y el bienestar físico y emocional es variable ya que *existen distintos tipos y niveles de religiosidad* por lo que la influencia de

esta no siempre es positiva. Hacen una distinción entre diversos aspectos en cuanto a la religión: por una parte está la *religiosidad extrínseca*, cuando esta se experimenta como una costumbre social manejada por grupos que motivan el usar o ejercer la religión para sus propios fines. Por otro lado se aclara que el contenido de las creencias religiosas por sí mismo no garantiza el bienestar emocional de las personas, sino más bien es el hecho de tener un sistema de creencias congruentes entre sí y vivir de acuerdo a ellos. *Ahora, el tener un sistema de creencias adecuadas se refleja en la madurez psicológica del individuo, o sea, en la capacidad para afrontar las situaciones de la vida cotidiana. Se ha demostrado que los modos de afrontar las situaciones de la vida cotidiana están estrechamente relacionados con los estilos atributivos y el tipo de locus de control que manifiestan las personas.* Tomando en cuenta que estos se basan en los conocimientos y creencias que poseen las personas, es posible pensar que las creencias religiosas influyen en los estilos atributivos y en el tipo de locus de control adoptados. *Es posible concluir que la religión (como un sistema de creencias, valores y rituales), cuando es interiorizada por el sujeto (el nivel alto de religiosidad en la presente investigación), interviene profundamente en el funcionamiento de sus estructuras cognoscitivas, llevándolo a adoptar un modo particular de entendimiento y explicación del entorno que le rodea, y lo conduce a percibir a este como organizado y regido por los agentes externos mediante leyes y regla que son consideradas de difícil modificación, por lo que debe ajustarse a ellas.* En la práctica, los autores han observado que los ancianos institucionalizados más religiosos se adaptan a las reglas institucionales con más facilidad que los ancianos menos religiosos (Galvanovskis & Urdapilleta, 1998).

- Experiencia laboral

En 1980, Frantz afirma que el locus interno se encuentra asociado con mayor experiencia en el mercado de trabajo (García & García, 2008).

En el estudio realizado por Díaz (1999) menciona; se observó que las participantes pertenecientes al grupo de vendedoras exitosas maduras con menor antigüedad, creen más en los aspectos de afectividad, significando que las circunstancias donde ellas obtienen lo que desean son por relaciones afectivas con quienes las rodean.

- Escolaridad

Montaño en 1986, encuentra que a mayor escolaridad se tenía un locus de control más interno.

Frucoty Shearon (1991, en Escalera, 2009), muestran que el nivel de educación y de cultura contribuye al desarrollo del locus de control que poseen los dirigentes de las empresas.

Flores (1995), al relacionar locus de control, asertividad y nivel de escolaridad observó en sus resultados que a medida que aumenta el nivel de preparación –media superior y superior– existe la tendencia a que las personas asertivas tengan un locus de control interno; en cambio, las personas con poca preparación escolar son poco asertivas o indirectamente asertivas y creen que su vida está regida por los demás. Posteriormente, estos datos fueron corroborados por Steptoe y Wardle (2001) y Encinas (2003), quienes llegaron a la conclusión de que a menor nivel de preparación académica, el control tiende a ser externo, y a mayor nivel de preparación, el control es interno (Laborín, 2008).

- Edad

En relación a la **edad**, Montaño (1986), encontró que conforme aumentaba, crecía la creencia del control por otros poderosos del macro y microcosmos.

En otro estudio realizado por Vera-Noriega (2009), en México con personas de entre 60 y 90 años, se encontró que con la edad se decrementó el locus de control externo. Aunque a manera más específica se tiene que el locus de control externo es mayor en los adultos de 80 a 84 años y menor en los de 60 a 64 años.

Laborín (2008), halló en lo que respecta a las diferencias por edad, que fueron los jóvenes quienes presentaron mayores características vinculadas al locus de control externo y la afiliación a grupos de referencia como determinantes en la explicación de sus éxitos y fracasos, en comparación con el grupo de adultos, quienes presentaron un locus más inclinado a lo interno, lo cual ya había sido reportado por otros autores (Chubb, Fertman & Ross, 1997; Reeh, Hiebert y Cairns, 1998), quienes explican que a

*mayor edad, el locus de control tiende a internalizarse.* En donde se tiene más detalladamente lo siguiente:

En lo que refiere a la edad, Reeh, Hiebert y Cairns (1998), reportan mayor externalidad en jóvenes en su estudio con sujetos de 14 a 20 años. Lo mismo declaran Chubb, Fertman y Ross (1997), respecto a la percepción del locus de control en diferentes grupos de edad, y precisamente los adolescentes son los que presentan con mayor frecuencia rasgos de personalidad vinculados a la externalidad; y además cabe añadir que se produce un decremento de esa externalidad a medida que pasan los años (Kulas, 1996; Siu, Spector, Cooper y Donald, 2001).

González en 1997, afirma que la relación entre la edad y el locus de control si se ha encontrado y las diferencias son mayores en cuanto a internalidad, aumentando dicha dimensión con la edad cronológica a partir de los 30 años de edad. También con respecto a la edad Lumpkin en 1986, encontró que el Locus de Control interno decrece después de la edad media; es decir las personas de 65 años o más muestran un alto grado de control externo. Lumpkin infiere que es posible que los individuos de edad avanzada exhiban esta característica más que los jóvenes porque en la vejez la salud decae y la actividad y la interacción social se reducen (Díaz, 2000, en Mondragón, 2001).

Por su parte Tamayo (1993), encuentra que en general la internalidad aumenta con la edad. De la misma forma García, en 1999, afirma que en **México** se ha demostrado que al pasar los años y conforme su nivel educacional se incrementan los sujetos puntúan más alto en locus de control interno.

A manera general en cuanto a salario, edad y escolaridad se tiene un común: en la medida que aumenta la edad, conjuntamente con la escolaridad y el salario incrementa la percepción de control interno, aseveración rescatada por Laborín (2008), de Chubb, Fertman y Ross, 1997; Reeh, Hiebert y Cairns, 1998; Vera, Albuquerque, Laborín, Souza y Coronado, 2003.

- Nivel jerárquico

Boone y De Brabander (1996), dejan ver que el locus de control influye en la rentabilidad de la organización. Así, los dirigentes con un locus de control interno tienen confianza en sus decisiones y en sus capacidades para influir en el medioambiente y obtener mejores utilidades, mientras que los dirigentes con un locus de control externo son pasivos en su negocio y perciben en los incidentes de su entorno, una causa que afecta sus ganancias. Por otro lado, Lonergan y Maher (2000), señalan que el locus de control del dirigente influye en la productividad. Los directivos, con un locus de control interno, muestran menos tardanza en el cumplimiento de sus obligaciones, en contraste con los que tienen locus de control externo. Además, como mencionan Strasser, Cummings y Dunham (1989), los administradores con un locus de control externo podrían ser más sensitivos a cualquier ambigüedad del medio; básicamente, ellos ven al entorno como fuente de sus recompensas, estímulos, satisfacciones y bienestar general; sin embargo, los dueños con un locus de control interno tienen más control, son menos sensibles a los efectos del entorno (Escalera, 2009).

En 1986, Montaña realiza un estudio en el que relaciona los diferentes niveles jerárquicos de una empresa y el locus de control, encontró que en el nivel de gerentes y supervisores se presentó menor creencia en lo azaroso y fortuito, siendo por otro lado el nivel gerencial y el técnico automotriz los que reportan mayor creencia en un locus de control interno. Contrastando lo anterior con lo encontrado por Achamba, B. y Kumar, G. (1989), quienes *no determinaron diferencias en locus de control de acuerdo a la jerarquía laboral*.

También se encontró que el nivel gerencial reportó menor orientación intraindividual; esto contrasta con los hallazgos de Lester, D. et al, (1983), quienes encontraron que una satisfacción de necesidades como las de jerarquía de Maslow, se relacionaba a mayor internalidad.

Por lo anterior Montaña propone que a mayor nivel de **jerarquía**, se requiere de una serie de conductas de mayor control instrumental sobre las interacciones personales, y los procesos laborales que se administran, dando prioridad a conductas de análisis, que

a las de impulso. Montañó sugiere que con muestras mayores de los niveles jerárquicos los estudios descriptivos mostraran información categórica.

- Número de personas a cargo y situación laboral

En 2011, Gómez y Téllez hallan relaciones significativas con las variables de características del puesto, se tiene con los factores de locus de control externo: el **número de personas a cargo**, el tipo de puesto que ocupan las personas y la situación laboral en la que se encuentran (confianza, base, otro). Esto es, que cuando los trabajadores tengan más personas a su cargo, ya sean enfermeras, médicos o administrativos y se encuentren en una situación laboral de confianza, piensan que las cosas ocurren debido a factores azarosos, externo a ellos, y no gracias a su esfuerzo y que solo los que tienen el control para tomar las decisiones que afectan su destino son las personas que tienen poder, puede ser el gobierno.

### **Locus de control y Trabajo**

Casique & López (2007), exponen que la **importancia del locus de control** radica en su relación con los procesos cognitivos como: actitudes, opiniones, percepción, formación de conceptos, toma de decisiones, satisfacción hacia el trabajo y otros como: nivel de **desempeño, responsabilidad y productividad del trabajador**, lo cual es reafirmado por Dakduk en 2009. Sumado a esto, indican que muchos trabajadores tienen expectativas y metas, pero no emprenden las acciones correspondientes para alcanzarlas, afirmando así que las diferencias entre las actitudes que adoptan los trabajadores están en su perfil de locus de control. Además consideran la existencia de dos necesidades en el mundo laboral: por un lado, la de contar con modelos que permitan explicar los motivos por los cuales los trabajadores manifiestan comportamientos como: irresponsabilidad, insatisfacción, bajo desempeño y actitudes negativas entre otros; y por otro lado, la de disponer de estrategias y conocimientos que permitan abordar la problemática que para la gestión del capital humano representa. Sobre la misma vía hacen una propuesta interesante al considerar que el locus de control puede modificarse mediante la capacitación, que de ser posible permitiría dar

respuesta a algunas de las necesidades identificadas y aportar mecanismos y acciones que facilitan el aprovechamiento de las áreas de oportunidad detectadas.

Decharms (1972), citado por Whittaker (1999), aportó pruebas indicando que el profesor puede desempeñar una importante función en el desarrollo del locus de control interno de sus alumnos. Lo que permite plantear la hipótesis siguiente “*sí el locus de control es aprendido y es un buen indicador del rendimiento académico, es posible a través de programas de capacitación lograr que los trabajadores modifiquen su tipo de Locus de Control y promover así un incremento en su desempeño laboral*”, (p. 198). De esta forma el reflejo de actitudes negativas de los trabajadores como ausentismo, altos índices de desperdicio, bajo desempeño y rotación excesiva entre otros, podrían modificarse como consecuencia de la reubicación del locus de control en el personal, logrado mediante un programa de aprendizaje (Casique & López, 2007).

A su vez, Spector (1982, en Escalera, 2009), señala que el locus de control del trabajo es la percepción que un individuo posee sobre el control que pueda ejercer, con respecto al medioambiente laboral, para obtener estímulos y resultados. Así el individuo que manifiesta un locus de control interno cree que los resultados y las recompensas las obtienen por sus propias acciones ejercidas en el lugar de trabajo, sin embargo, cuando las personas creen que los resultados y las recompensas se obtienen por fuerzas externas al medioambiente del trabajo, estarán presentando un locus de control externo.

Locus de control interno y externo.

Casique & López (2007), mencionan que los *trabajadores con locus de control externo*, se encuentran más inclinados a creer que los factores externos los controlan y en consecuencia adoptan actitudes de conformismo, apatía, desinterés y sumisión con mayor frecuencia que los trabajadores con locus de control interno, en consecuencia, se esfuerzan menos en prepararse para el futuro, trazar un plan de vida propio, formarse expectativas y metas de considerable nivel de compromiso, o bien en prever las consecuencias de sus acciones, son trabajadores, que generalmente observan bajo desempeño y con mayor frecuencia dados de baja, muestran tasas de ausentismo más

altas, están menos satisfechos con sus labores, son más sumisos y están más dispuestos a seguir instrucciones, *su mejor rendimiento lo obtienen en puestos cuyas actividades son rutinarias y de **bajo nivel jerárquico***; esto es debido a que creen que los resultados que obtendrán, no están vinculados con sus acciones y a que realmente pueden ser modificados, e influenciados por los juicios y decisiones de otras personas más importantes, la suerte o el destino, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005); Key Susan (2002); Treviño y Youngblood (1990); Kinicki y Kreitner (2003); Furnham (1992, 1997).

*Los trabajadores con locus de control interno, generalmente tienen un mejor desempeño en su trabajo, mayor éxito y satisfacción; buscan más información antes de tomar una decisión sobre sus trabajos antes de emplearse y están más motivados por el logro, tienden a ocupar puestos de **mayor jerarquía, independencia e iniciativa** y sus sueldos son en promedio mayores, debido a su empeño en progresar y alcanzar sus propias metas.*

Una gran gama de estudios realizados por distintos autores han logrado asociar la internalidad del locus de control con el éxito en la realización de distintas actividades laborales y educativas. Chan citado por Whittaker (1999) y Rodríguez (1998), realizó una serie de investigaciones sobre el locus de control y el desempeño en el trabajo, en Brasil, observando que en la medida en que el trabajador se da cuenta, que son sus propios esfuerzos y desempeño los que determinan sus resultados en el mejoramiento de su sueldo, incentivos y ascensos que recibe, y no la suerte o las preferencias que el supervisor tiene por él; podrá adoptar con mayor facilidad comportamientos y actitudes hacia sus actividades laborales que le permitan cumplir mejor con sus responsabilidades (Casique & López, 2007).

Por su parte García y García (2008), aseguran que el locus de control interno tiene un efecto beneficioso sobre las variables explicativas de la actitud hacia el trabajo del individuo. Empero, Marino, K. y White, S. (1985, en Montaña, 1986), encontraron que a mayor internalidad se tenía mayor estrés laboral.

## **CAPÍTULO 3. MÉTODO**

### **Justificación**

El problema del control es, como bien lo afirma De la Rosa (1986), fundamental también por la experiencia personal de uno que se enfrenta en el día a día con el problema del control: ¿podré?, ¿obtendré?, ¿lograre?, ¿alcanzare?, ¿seré capaz?, ¿puedo hacer? Son tantos los retos del control que justifican plenamente su estudio.

Del mismo modo, debido a mi experiencia en el Sector Público se puedo mencionar algunas diferencias entre los mandos ejecutivos del Sector Público, que incluyen; edad, nivel educativo, salario, horas de trabajo, turno, tipo de contrato, antigüedad en la organización y en el puesto, religión, sexo, estado civil, jerarquía y número de subordinados a cargo, que si bien pueden resultar obvias, no se ha encontrado investigación sobre su relación con el locus de control, en dicho contexto. Empero, si existe investigación que retoma dichas variables debido a la influencia que estas tienen en el trabajo:

De acuerdo con Robbins (2010), la edad se encuentra relacionada con la estabilidad laboral, entre mayor edad se tenga es menos probable que se abandone el trabajo, así mismo pone en duda la creencia que postula que a mayor edad la productividad disminuye y menciona también que en muchos de los estudios realizados se indica una asociación positiva entre la edad y la satisfacción laboral. La antigüedad laboral se ha relacionado con el ausentismo, la productividad y satisfacción en el trabajo; considerando la antigüedad como experiencia resulta un índice de pronóstico para la productividad, se ha demostrado que entre más tiempo lleve una persona en determinado trabajo es menos probable que renuncie, así mismo se señala que la antigüedad en el trabajo y la satisfacción laboral tienen una relación positiva. El género se ha relacionado con el ausentismo, siendo las mujeres quienes presentan mayores tasas del mismo, tal es el caso de México. Por su parte Deborah Tannen ha relacionado el género con los estilos de comunicación, y a estos dos (el género y los estilos de comunicación) con el liderazgo, resaltando el impacto que estos tendrían al no ser tomados en cuenta pudiendo convertirse en un obstáculo para las metas

organizacionales. A su vez, Fernández y Pérez (2000), relacionaron el salario con la autoestima y el género, encontrando que a mayor percepción salarial aumenta la confianza en las mujeres en México.

Además de las diferencias ya mencionadas entre los mandos, también varían aspectos como características de personalidad (naturalmente), habilidades, actitudes y acciones que tienen dentro de su trabajo; hacia las personas con las que trabajan (subordinados, compañeros y superiores), y en su trabajo en general (responsabilidades, toma de decisiones, delegación de trabajo, supervisión, apoyo y orientación hacia sus subordinados e iguales y, en general, su rendimiento en sus funciones como mandos). Es aquí donde entra el papel del locus de control ya que forma parte del sistema de creencias de cada persona, incluidos los mandos del sector público, y que resulta un aspecto importante para muchas áreas en las que el ser humano se desenvuelve, entre las que figura el ámbito laboral.

Es así como se expone la existencia de diversas obras sobre psicología del trabajo y gestión del capital humano, en las que es frecuente encontrar espacios que los autores dedican a las pérdidas que sufren las organizaciones por las actitudes negativas del personal, los bajos niveles de satisfacción, reflejándose todo ello en la baja productividad y en la mala calidad; así como en otros indicadores entre los cuales podemos citar los reprocesos, desperdicios, altos costos, ausentismo, problemas de actitud, bajos niveles de responsabilidad y rotación de personal. *El Locus de Control* constituye una estructura cognitiva relacionada con la percepción y atribución, que funciona como uno de los determinantes de pautas de comportamiento, para el que incluso se ha propuesto la posibilidad de *modificar mediante la capacitación*; además de representar una estrategia administrativa para el aprovechamiento de áreas de oportunidad detectadas por quienes son responsables de la función de la gestión del capital humano de las organizaciones (Casique & López, 2007).

Para resaltar su importancia recordemos a Boone y De Brabander (1996, en Escalera, 2009), que mencionan dos actitudes clave que contribuyen al éxito de la empresa, en donde una de ellas es el locus de control, esto es reafirmado por García & García (2008), quienes indican que la edad y el locus de control son, con carácter general, las

variables explicativas con mayor influencia sobre las actitudes hacia el trabajo, lo que corrobora la importancia del rasgo psicológico locus de control como variable a ser considerada en los estudios referidos al mercado de trabajo.

De ahí el verosímil resultado del interés por relacionar al locus de control con una infinidad de variables, como algunas de las mencionadas respecto a los mandos, en diferentes países y retomados por innumerables autores.

Martínez (2002), afirma que el locus de control adquiere una gran relevancia ya que aporta un valor potencial adicional al capital humano. De igual forma se ha relacionado al locus de control interno con el avance en el nivel jerárquico Andrisani y Nestel (1976); puestos de mayor jerarquía y salario Casique (2007); aumento de la edad, escolaridad y el salario Laborín (2008).

En México se ha realizado investigación que relaciona el género, la edad, nivel jerárquico y la religiosidad con el locus de control; sin embargo es un tema poco estudiado en nuestro país, por lo que tiene mucho por investigar.

Es así que en este estudio se pretende establecer si existe una relación entre el locus de control y las variables socio-laborales mencionadas: edad, nivel educativo, salario, jornada de trabajo (horas de trabajo y turno), tipo de contrato, antigüedad en la organización y en el puesto, religión, sexo, estado civil, jerarquía y número de subordinados.

## Planteamiento del problema

La Administración Pública es un fenómeno antiguo que tiende en nuestro tiempo a cobrar una influencia determinante en los acontecimientos políticos; su conocimiento resulta más necesario que nunca para poder comprender su papel dentro del Estado y la relación que guarda con la sociedad (Fernández, 1980).

La importancia de la administración pública surge por la amplia gama de las responsabilidades de los administradores. Nuestras vidas y fortunas están gobernadas por las entidades que regulan la economía nacional. Las capacidades de un administrador<sup>2</sup> pueden significar el éxito o el fracaso de un proyecto (Sharkanski, 1977).

Aunque muchas críticas ha recibido la estructura jerárquica, la realidad queda en que la administración pública adopta una forma de organización burocrática, y una de sus bases es precisamente su estructura jerárquica, incluso Sharkanski (1977), afirma que no hay un mejor modelo simple para aplicar a la administración pública que la jerarquía. Empero, como lo señala Hicks (1986), una burocracia puede producir un estancamiento entre departamentos en donde es más fácil no hacer nada que dar un paso hacia el progreso, y que tienen como resultado grandes implicaciones para la sociedad, quien al final del día se encuentra sujeta bajo un sistema de administración burocrática que si bien fue una opción bastante aceptable para los años veinte, hoy día resulta insuficiente permanecer bajo los estándares de hace decenas de años, el paso del tiempo trae consigo cambios y las organizaciones así como su sistema administrativo deben ajustarse para poder continuar con su función.

México demanda nuevos cauces institucionales para desahogar las demandas y conflictos sociales acumulados. *“La gobernabilidad de una sociedad depende de la capacidad de la maquinaria gubernamental – autoridades políticas y burocracias”* (Schmidt, 1997, p. 75). *“Su buena marcha exige los mejores cerebros y la mejor dirección de que se pueda disponer en el país...”* (Dwight, 1948, p. 146).

---

<sup>2</sup>Termino que puede ser utilizado, en este caso, por las funciones que lleva a cabo, como sinónimo de dirigente o mando.

Es por ello que si los funcionarios (entendiéndose por estos, administradores, dirigentes, mandos, etc.) van a representar un papel mayor en la redención social, deben ser cuidadosamente seleccionados, ampliamente preparados, adecuadamente protegidos contra las presiones partidistas o de otra clase, escrupulosamente imbuidos del sentimiento de justicia y equidad, y apoyados por el reconocimiento público de su integridad personal y su competencia oficial (White, 1964).

Es lo anterior que lleva a diversas cuestiones: ¿Qué ocurre con aquellos dirigentes, cuya función primordial es precisamente amortiguar el impacto, que incluye los cambios que el ambiente puede inyectar a las organizaciones?, ¿Qué postura toman ante esto?, y ¿Qué factores intervienen? para que aquellos que dentro de un sistema supuestamente racional basado en leyes tomen vías de acción y puedan emprender nuevas estrategias que realmente funcionen y sean aplicables ante esta serie de situaciones que al final del día nos afectan, en mayor o menor medida, a todos nosotros.

El locus de control representa un importante recurso de afrontamiento que tiene gran relevancia como factor predictivo de otras variables actitudinales, afectivas y comportamentales (Oros, 2005). Además de ayudar al sujeto a manipular el medio ambiente, lo que aumenta la probabilidad de que el sujeto pueda emitir una respuesta adecuada ante las demandas del medio ambiente, Bermúdez (1997, en Palomar & Cienfuegos, 2006). Y cuya importancia radica en su relación con los procesos cognitivos como: actitudes, opiniones, percepción, formación de conceptos, toma de decisiones, satisfacción hacia el trabajo y otros como: nivel de desempeño, responsabilidad y productividad del trabajador, de acuerdo con Casique & López (2007), y Dakduk (2009).

Es de esta forma como se pretende relacionar a los mandos ejecutivos de la administración pública con locus de control. Estableciendo así las siguientes **preguntas de investigación:**

¿Existe una relación significativa entre el nivel jerárquico y el locus de control en mandos ejecutivos del sector público?

¿Existe una relación significativa entre las variables socio-laborales y el locus de control en mandos ejecutivos del sector público?

### **Objetivos**

Determinar si existe relación significativa entre nivel jerárquico y locus de control en mandos ejecutivos del sector público.

Determinar si existe relación significativa entre variables socio-laborales y locus de control en mandos ejecutivos del sector público.

### **Tipo de estudio**

Se utilizó un diseño no experimental – transversal – exploratorio.

No experimental pues se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. Transversal-exploratorio puesto que la recolección de datos fue en un único momento y su propósito es comenzar a conocer una variable o conjunto de variables poco estudiadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **Hipótesis**

Ho1: No existe relación significativa entre nivel jerárquico y locus de control en mandos ejecutivos del sector público.

Hi1: Existe relación significativa entre nivel jerárquico y locus de control en mandos ejecutivos del sector público.

Ho2: No existe relación significativa entre variables socio-laborales y locus de control en mandos ejecutivos del sector público.

Hi2: Existe relación significativa entre variables socio-laborales y locus de control en mandos ejecutivos del sector público.

## **Muestra**

La muestra fue conformada por 99 mandos ejecutivos de una institución del sector público de la ciudad de México, de cinco jerarquías que se mencionan a continuación en orden ascendente: supervisor de área, jefe de departamento, subdirector, director y director general.

El tipo de muestreo fue no probabilístico propositivo o intencional, ya que se requirió ser mando ejecutivo del sector público para ser considerado como posible participante.

## **Definición conceptual**

**Locus de Control.** *Es la creencia que uno tiene respecto a quien o que factores controlan su vida* (De la Rosa, 1986, p. 210).

## **Variables socio-laborales**

**Edad:** Número de años cumplidos del participante al momento de responder el cuestionario

**Sexo:** Femenino, masculino

**Religión:** Católico, cristiano, agnóstico, evangelista

**Estado civil:** Soltero, Casado, Unión libre

**Escolaridad:** Nivel de estudios formales del participante; secundaria, bachillerato, licenciatura, maestría, doctorado, posgrado, carrera técnica

**Antigüedad en el puesto:** Número de años trabajando en el puesto actual

**Antigüedad en la organización:** Número de años trabajando en la organización

**Horas de trabajo:** tiempo en horas durante el cual el trabajador está a disposición de la institución o del patrón con quien ha establecido un contrato laboral para desempeñar un trabajo.

**Número de personas a cargo:** Se refiere al número de personas subordinadas a un funcionario o jefe y que deben ser orientados y supervisados por éste.

**Salario:** *Es la retribución monetaria que se le da al empleado en pago a un servicio prestado o trabajo realizado* (Inesa, 1982, p. 143).

**Jerarquía:** *Orden de precedencia establecido legalmente entre autoridades y funcionarios de una organización administrativa, jurídica o judicial* (Inesa, 1982, p. 101). Supervisor de área, Jefe de departamento, Subdirector, Director, Director General.

**Tipo de contrato:** Situación laboral de los mandos, ya sea de confianza o plaza.

**Turno:** Matutino, Vespertino, Mixto.

## **Definición operacional**

**Locus de Control.** Puntuación obtenida en el cuestionario “Escala de Locus de Control” (La Rosa, 1986).

**Variables Socio-laborales.** Edad, sexo, religión, estado civil, escolaridad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, horas de trabajo, número de personas a cargo, salario, jerarquía, tipo de contrato y turno: respuestas obtenidas mediante el cuestionario aplicado a los participantes.

## **Instrumento**

Para medir el locus de control se utilizó la Escala de Locus de Control de La Rosa, 1986:

*“Es una escala multidimensional independiente entre sí, la escala permite que se haga un perfil del individuo logrando una mejor comprensión de los resultados. Es una escala desarrollada en y para la cultura mexicana, contemplando la importancia que tiene la cultura en la evaluación de la personalidad”* (La Rosa, 1986).

Ésta escala está conformada por 53 reactivos, redactados en primera persona, todos son positivos, con una escala tipo Likert (permitiendo independencia estadística de las

cinco sub-escalas), que incluye cinco opciones de respuesta: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, completamente de acuerdo.

Los datos obtenidos para la elaboración del instrumento fueron sometidos a un análisis factorial con rotación varimax, de donde se obtuvieron 5 factores: fatalismo/suerte; poderosos del macrocosmos con una sub-escala de enajenación socio-política, afectividad, internalidad instrumental y poderosos del microcosmos. Estos cinco factores explicaron 40.7% de la varianza total y el coeficiente de confiabilidad de los factores oscila entre .78 y .89. Así mismo se obtuvieron los siguientes valores para cada sub-escala:

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 cinco factores de la escala locus de control se presentan a continuación, en el orden del estudio final.

a) *Factor 1: Fatalismo/suerte. La dimensión se refiere a creencias en un mundo no ordenado en donde los refuerzos dependen de factores azarosos tales como la suerte o destino, por ejemplo: “un buen empleo es cuestión de suerte”*

b) *Factor 2: Poderosos del macro cosmos y sub-escala de enajenación socio política. Esta dimensión se refiere a personas que tienen control porque tienen poder, están lejanas del individuo, pero su acción repercute en su vida. Se podrían nombrar, entre*

otros, los diputados, políticos, gobernantes de las naciones poderosas, jefes de ejecutivo a diversos niveles (ciudad, estado, país). Ejemplo: “El problema de la contaminación está en manos del gobierno y lo que yo haga no cambia nada”

c) *Factor 3: Afectividad.* La sub-escala describe situaciones en que el individuo consigue sus objetivos a través de relaciones afectivas con quienes le rodean, v.g.: “Si le caigo bien a mi jefe, puedo conseguir mejores puestos en mi trabajo”

d) *Factor 4: Internalidad instrumental.* La sub-escala se refiere a situaciones en que el individuo controla su vida debido a su esfuerzo, trabajo y capacidades. Ejemplo: “Que yo consiga un buen empleo depende de mis capacidades”

e) *Factor 5: Poderosos del microcosmos.* La dimensión se refiere a las personas que tienen el poder, están más cercanas del individuo y controlan los refuerzos que le interesan. Entre tales personas se encuentran el jefe, el patrón, el dueño de la empresa, el padre/ otras. La diferencia entre los poderes del micro y macrocosmos radica en la mayor proximidad o mayor distancia que se encuentra la persona con poder del individuo mientras que el otro se ubica en el macro sistema.

f) *Factor 5: Poderosos del microcosmos.* La dimensión se refiere a las personas que tienen el poder, están más cercanas del individuo y controlan los refuerzos que le interesan. Entre tales personas se encuentran el jefe, el patrón, el dueño de la empresa, el padre/ otras. La diferencia entre los poderes del micro y macrocosmos radica en la mayor proximidad o mayor distancia que se encuentra la persona con poder del individuo mientras que el otro se ubica en el macro sistema (De la Rosa, 1986, p. 158).

De los 53 reactivos de la escala; 19 pertenecen al locus de control interno y 34 al locus de control externo, tal como se presentan a continuación.

Locus de Control Externo		
Factor	Reactivo	Total
1 Fatalismo/suerte	2, 5, 8, 9, 12, 15, 21, 25, 27, 33, 40, 44, 48, 52	14
2 Poderosos del macro cosmos	1, 3, 4, 7, 13, 17, 24, 30, 36, 47, 53	11
5 Poderosos del microcosmos	14, 20, 29, 32, 34, 38, 41, 43, 51	9
		34

Locus de Control Interno		
Factor	Reactivo	Total
3 Afectividad	6, 11, 18, 19, 22, 26, 35, 45, 49	9
4 Internalidad instrumental	10,16, 23, 28, 31, 31, 37, 39, 42, 46, 50	10
		19

## Calificación

La escala de locus de control es evaluada ítem por ítem, considerando la selección de los números del uno al cinco que el participante seleccione. Posteriormente se ubica dentro del factor al que corresponde, se realiza la sumatoria de todos los reactivos que integran al factor y se divide entre el número total de reactivos que lo conforman.

Los números que pueden seleccionar los participantes corresponden a:

- 1 completamente en desacuerdo
- 2 en desacuerdo
- 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4 de acuerdo
- 5 completamente de acuerdo

Después de obtener las calificaciones globales por factor se procede a la evaluación cualitativa del test, es decir, con base a lo que mide cada factor se interpretan los datos obtenidos (Gómez y Téllez, 2011).

## **Procedimiento**

Para realizar la evaluación del locus de control, se llevó a cabo una aplicación en una institución del sector público de la ciudad de México.

Se aplicó un cuestionario (Locus de Control del Dr. Jorge de la Rosa, 1986) a 99 mandos ejecutivos de dicha institución, mismo que se respondió en la oficina de cada uno de los participantes. Requiriendo su participación para la investigación efectuada.

Se hizo llegar un cuestionario a cada uno de los mandos que acepto participar en esta investigación, a algunos de los cuales fue posible aplicar dicho cuestionario personalmente, mientras que otros prefirieron responderlo sin que nadie estuviera presente o en un momento posterior a la recepción del cuestionario ya que sus actividades no les permitían responderlo de inmediato, el cuestionario fue recuperado en la fecha u hora en que cada uno de los participantes indico que estaría listo (es decir que ya hubieran respondido el cuestionario), a algunos otros se les hizo llegar por medio de su secretaria o algún compañero de trabajo y lo enviaron de vuelta con la misma persona que les entrego el cuestionario.

Las instrucciones se dieron siempre en forma individual (directamente al participante o indirectamente a la persona que entrego el cuestionario al participante), acentuando siempre que si existía alguna duda podían preguntar con toda confianza, la consigna fue la siguiente:

“Buen día, mi nombre es... [...]... soy psicóloga y estoy realizando un proyecto con fines exclusivamente académicos, quisiera saber si usted podría colaborar con este proyecto respondiendo un cuestionario muy sencillo que es anónimo y absolutamente confidencial”

Al final de la consigna la mayoría mencionaba falta de tiempo, por lo que se indicó que podían responderlo en el momento que les fuera posible, de esta forma el cuestionario se recuperaría en el momento que ellos indicaran, con lo que la mayoría acepto.

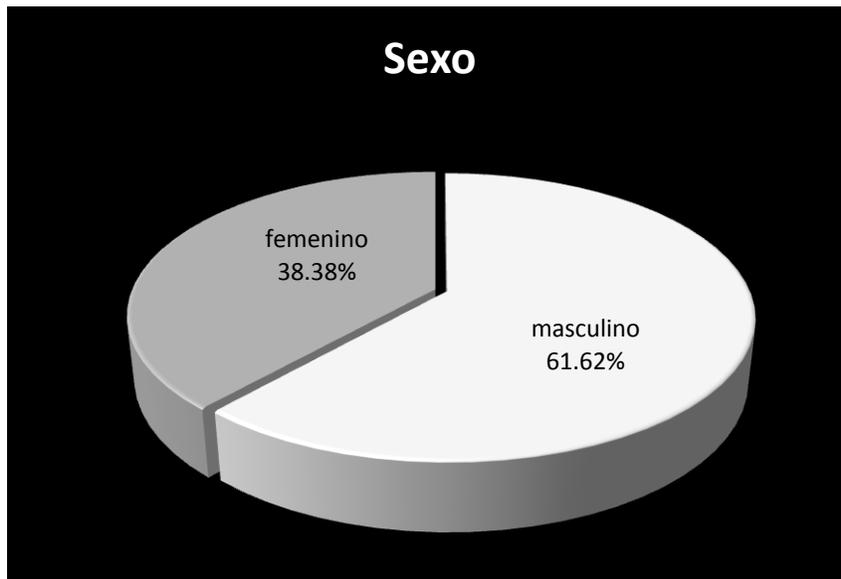
Cuando se visitaba al participante para la recuperación del cuestionario se le agradecía su colaboración y en algunos casos se intercambiaban ideas respecto del tema a petición de los participantes que se mostraban interesados en el proyecto.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### Estadística Descriptiva

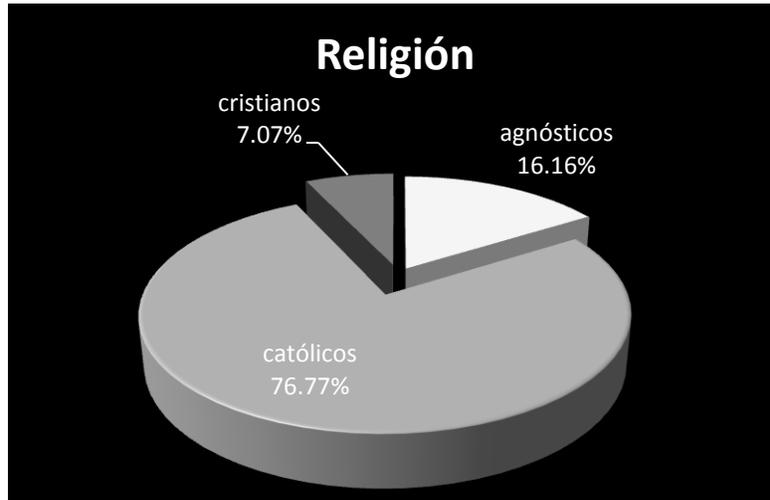
El presente estudio tiene como objetivo aportar evidencia empírica sobre el locus de control en el ámbito laboral; establecer si existe relación significativa entre nivel jerárquico y locus de control en mandos ejecutivos del sector público, así también como la existencia de alguna relación con las variables socio-laborales. Los resultados se presentan en gráficas y tablas para una mejor comprensión.

Los datos obtenidos arrojan que la muestra está constituida de 99 mandos ejecutivos originarios de una institución del sector público, 61 de sexo masculino equivalente al 61.62%, y 38 de sexo femenino equivalente al 38.38%. Como puede observarse, el sexo masculino predominó en la muestra.



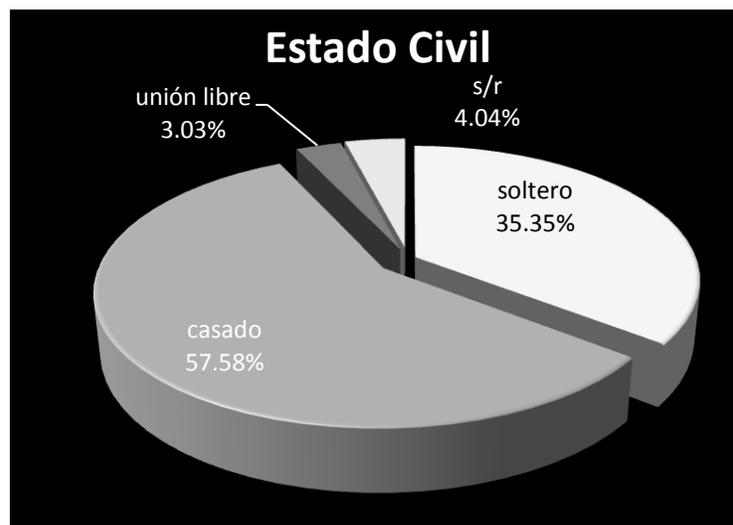
**Gráfica 1.** Distribución de la muestra según el sexo

Según la religión profesada por los participantes son: 16 agnósticos equivalente al 16.16%, 76 católicos equivalente al 76.77% y 7 cristianos equivalente al 7.07%. Como se puede apreciar claramente los participantes que sobresalen son quienes profesan la religión católica.



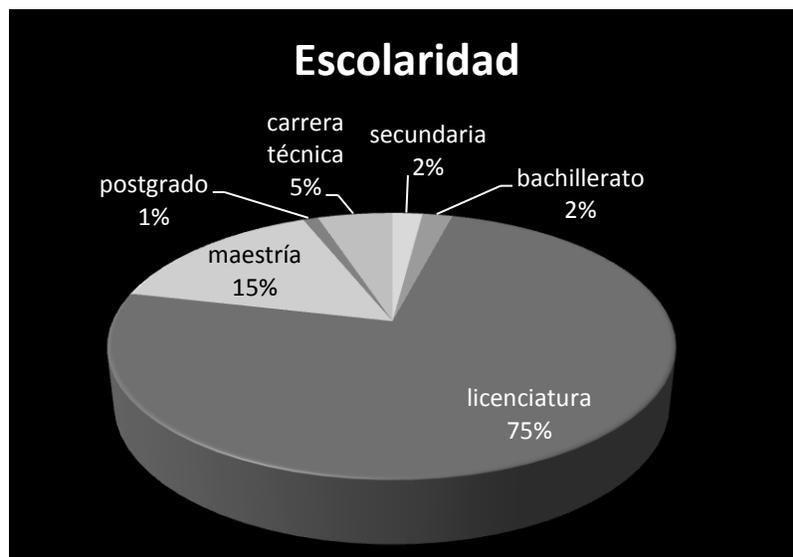
**Gráfica 2.** Distribución de la muestra según la religión

De acuerdo al estado civil reportado 35 son solteros y equivale al 35.35%, 57 son casados y equivale a 57.58%, y 3 se encuentran en unión libre y equivale al 3.03%. 4 (4.04%) personas no proporcionaron este dato. En suma se tiene que la mayoría de los participantes son casados.



**Gráfica 3.** Distribución de la muestra según el estado civil

Se encuentran según la escolaridad concluida; 2 con secundaria equivalente al 2.02%, 2 con bachillerato equivalente al 2.02%, 73 con licenciatura equivalente al 73.74%, 15 con maestría equivalente al 15.15%, 1 con postgrado equivalente al 1.01% y 5 con carrera técnica equivalente al 5.05%. Tal como puede apreciarse el nivel licenciatura es el predominante.



**Gráfica 4.** Distribución de la muestra según la escolaridad.

En cuanto al turno se observan solamente dos opciones de las cuales solo 1 mando tiene el turno matutino lo que equivale al 1.01% y la gran mayoría 98 mandos trabajan con un turno de tiempo completo lo que es equivalente al 98.99%.



**Gráfica 5.** Distribución de la muestra según el turno.

Respecto al salario se tienen los siguientes rangos: 1 cuyo salario es de \$5,000 a \$10,000 y equivale al 1.01%, 18 cuyo salario es de \$10,000 a \$15,000 y equivale al 18.18%, 31 cuyo salario es de \$15,000 a \$20,000 y equivale al 31.31%, 12 cuyo salario es de \$20,000 a \$25,000 mil y equivale al 12.12%, y 37 cuyo salario es de más de \$25,000 mil y equivale al 37.37%. El salario que predomina es el más elevado que asciende a más de 25 mil pesos mensuales.



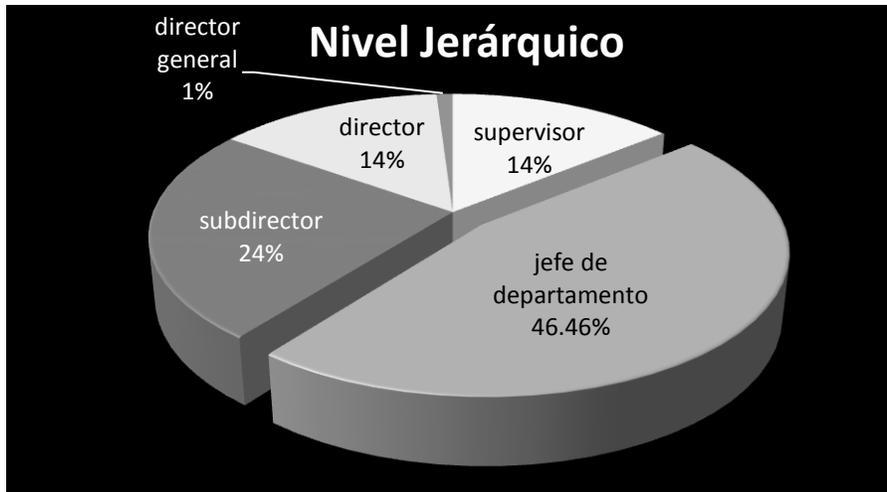
**Gráfica 6.** Distribución de la muestra según el salario.

En el caso de la situación laboral se encuentran 90 mandos como empleados de confianza que corresponde al 90.91%, 5 con plaza que corresponde al 5.05% y 4 que no proporcionaron este dato y corresponde al 4.04%. Claramente puede observarse que la mayoría de los mandos son empleados de confianza.



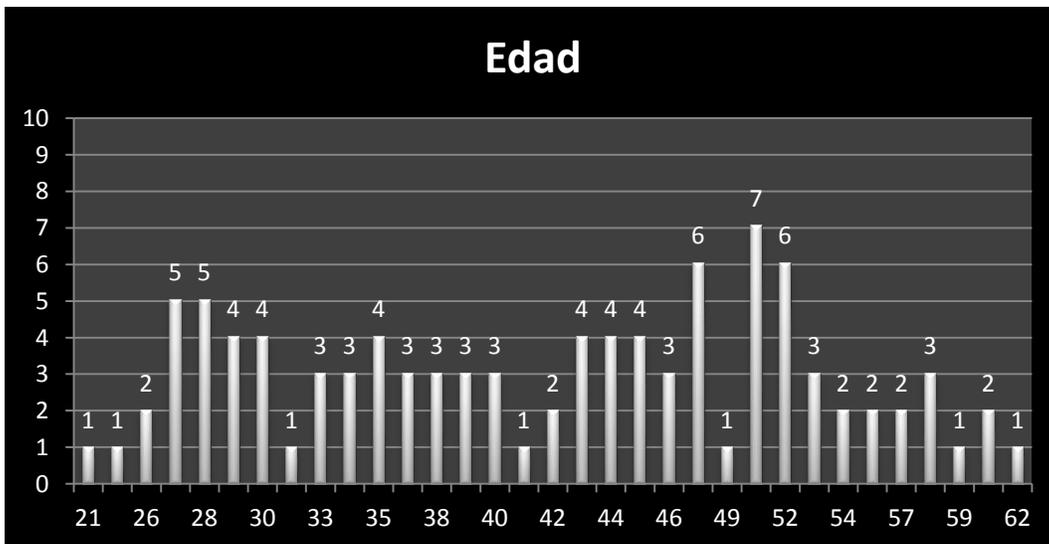
**Gráfica 7.** Distribución de la muestra según la situación laboral.

De los 5 niveles jerárquicos se obtuvieron los siguientes porcentajes: 14 supervisores de área equivalente al 14.14%, 46 jefes de departamento equivalente al 46.46%, 24 subdirectores equivalente al 24.24%, 14 directores equivalente al 14.14% y 1 director general equivalente al 1.01%. El nivel jerárquico “jefe de departamento” presenta mayor número de participantes, mientras que naturalmente para “director general”, se tiene solo un participante.



**Gráfica 8.** Distribución de la muestra según el nivel jerárquico.

La edad de los participantes oscila entre los 21 y 62 años, puede observarse claramente que destaca con el 7.07% la edad de 50 años de 7 participantes.



**Gráfica 9.** Distribución de la muestra por edad.

Respecto a la antigüedad en el puesto se encuentra que del total de los participantes, 20 que representan el 20.20% tienen 1 año en el puesto que ocupan actualmente, 24 que representan el 24.24% tienen 2 años en su puesto, 41 que representan el 41.41% tienen 3 años, 8 que representan el 8.08% tienen 4 años, para los siguientes años de antigüedad en el puesto se tienen solo 1 participante que representa el 1.01%: 11, 12, 20, 22 y 24 años. Solo un participante (equivalente al 1.01%) no proporcionó este dato. Se observa que la persona con mayor antigüedad en el puesto tiene 24 años en el mismo, la antigüedad con mayor porcentaje es de 3 años con el 41.41%.

Antigüedad en el Puesto	Años	Frecuencia	Porcentaje %
	1	20	20.20
	2	24	24.24
	3	41	41.41
	4	8	8.08
	11	1	1.01
	12	1	1.01
	20	1	1.01
	22	1	1.01
	24	1	1.01
Sin respuesta	1	1.01	
Total	99	100.00	

**Tabla1.** Distribución de la muestra por antigüedad en el puesto.

En relación con la antigüedad en la organización puede observarse en la tabla 2 que 12 participantes equivalente al 12.12% tienen 1 año en la organización, 18 equivalente al 18.18% tienen 2 años en la organización, 48 equivalente al 48.48% tienen 3 años en la organización, 8 equivalente al 8.08% tienen 4 años en la organización, 2 equivalente al 2.02% tienen 5 años en la organización, para la antigüedad de 5, 9, 10 y 12 años en la organización se tiene solo un 2.02% (2 participantes) para cada una, mientras que para la antigüedad de 6,11,20 y 27 años en la organización se tiene solo un 1.01% (1 persona) para cada una. Solo una persona (1.01%) no proporcionó este dato. Sobresale la antigüedad de 3 años por tener el mayor porcentaje de 48.48%, y la mayor antigüedad que tiene solo el 1.01% (una persona) en la organización es de 27 años.

Antigüedad en la Organización	Años	Frecuencia	Porcentaje %
	1	12	12.12
	2	18	18.18
	3	48	48.48
	4	8	8.08
	5	2	2.02
	6	1	1.01
	9	2	2.02
	10	2	2.02
	11	1	1.01
	12	2	2.02
	20	1	1.01
	27	1	1.01
Sin respuesta	1	1.01	
Total	99	100.00	

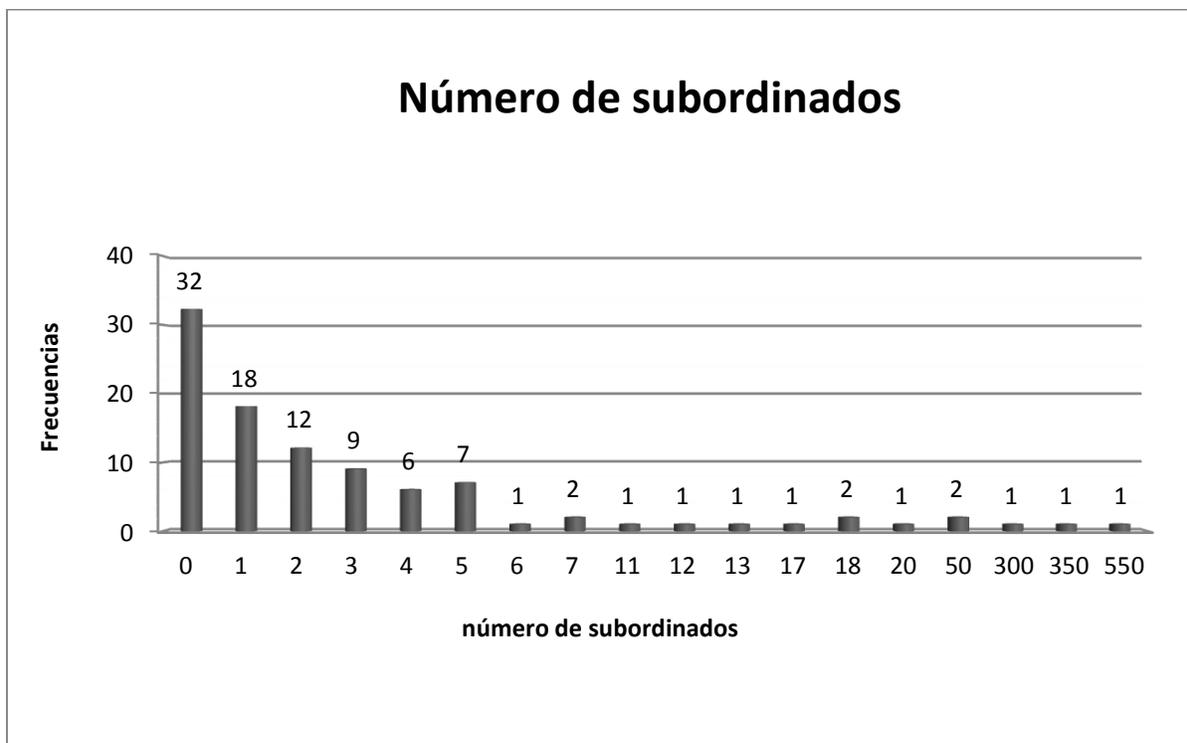
**Tabla 2.** Distribución de la muestra por antigüedad en la organización.

En cuanto a las horas de trabajo diarias se tiene que 32 mandos (32.32%) trabajan 8 horas, 4 (4.04%) trabajan 9 horas, 62 (62.63%) trabajan 10 horas y tan solo 1 (1.01%) trabaja 12 horas. Aquí se destaca el porcentaje más elevado que es del 62.63% (10 mandos) que trabajan 10 horas al día, y solo uno de los mandos (1.01%) trabaja la mayor cantidad de horas al día; 12 horas.

Horas de trabajo	Horas	Frecuencia	Porcentaje %
	8	32	32.32
	9	4	4.04
	10	62	62.63
	12	1	1.01
	Total	99	100.00

**Tabla 3.** Distribución de la muestra por horas trabajadas al día.

Respecto al número de subordinados que los mandos ejecutivos tienen a su cargo; 32 de los mandos ejecutivos no tienen personas a su cargo, 18 tienen 1 subordinado, 12 tienen 2 personas a cargo, 9 tienen 3 personas a cargo, 6 tienen 4 subordinados, 7 tienen 5 subordinados. Se encuentra también que 2 mandos ejecutivos tienen 7, 18 y 50 subordinados respectivamente, es decir, 2 de los mandos ejecutivos, tienen 2 subordinados, otros 2 mandos ejecutivos tienen 18 subordinados y otros 2 mandos ejecutivos tienen 50 subordinados, de la misma forma 1 de los participantes tiene 6, 11, 12, 13, 17, 20, 300, 350 y 550 subordinados respectivamente tal como se muestra en la gráfica.



**Gráfica 10.** Distribución de la muestra por número de subordinados

## Estadística Inferencial

Después de haber obtenido las frecuencias de las variables socio-laborales, para describir la muestra; se procedió a realizar correlaciones Bivariadas de Pearson, con la finalidad de conocer si existen relaciones entre locus de control y las variables que tienen un nivel de medición de razón: edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, horas de trabajo y número de personas a cargo (subordinados).

Se encontró relación estadísticamente significativa únicamente para las variables edad y horas de trabajo, siendo todas las correlaciones negativas.

En la tabla 1, se observan las correlaciones obtenidas para la variable edad y los factores 1: Fatalismo/Suerte, 3: Afectividad y 5: Poderosos del microcosmos. En donde los factores 1 y 5 tienen los mismos valores de “r” y “α”.

Se obtiene para el Factor 1: Fatalismo/Suerte;  $r = -.23$  y  $\alpha = .02$ , la correlación es débil, sin embargo, indica que las personas con menor edad tienden a creer más que lo que ocurre en sus vidas depende de factores azarosos como el destino o la suerte.

Para el Factor 3: Afectividad;  $r = -.40$  y  $\alpha = .00$ , la correlación es moderada, indica que a menor edad mayor será la creencia que los individuos tienen de conseguir sus objetivos mediante las relaciones afectivas con quienes les rodean.

Para el Factor 5: Poderosos del microcosmos:  $r = -.23$  y  $\alpha = .02$ , la correlación es débil, empero, indica que a menor edad los participantes tienden a creer que son otros quienes detentan el poder (como sus superiores) y controlan los refuerzos que les interesan.

		F1_Fatalismo	F3_Afectividad	F5_Microcosmos
<b>Edad</b>	Correlación de Pearson	<b>-.23</b>	<b>-.40</b>	<b>-.23</b>
	Sign. (2-colas)	<b>.02</b>	<b>.00</b>	<b>.02</b>
	N	99	99	99

**Tabla 4:** Correlaciones edad y factores 1, 2 y 3 de Locus de control

En la tabla 2, se observa una relación significativa con las horas de trabajo y el Factor 4: Internalidad Instrumental;  $r = -.22$  y  $\alpha = .03$ , lo que indica que los participantes que trabajan menos horas tienen la creencia de que son ellos quienes controlan su vida debido a su esfuerzo y trabajo.

<b>Horas de trabajo</b>	<b>F4_ Internalidad</b>	
	Correlación de Pearson	<b><u>-.22</u></b>
	Sign. (2-colas)	<b><u>.03</u></b>
N	99	

**Tabla 5:** Correlaciones horas de trabajo y factor 4 de Locus de control

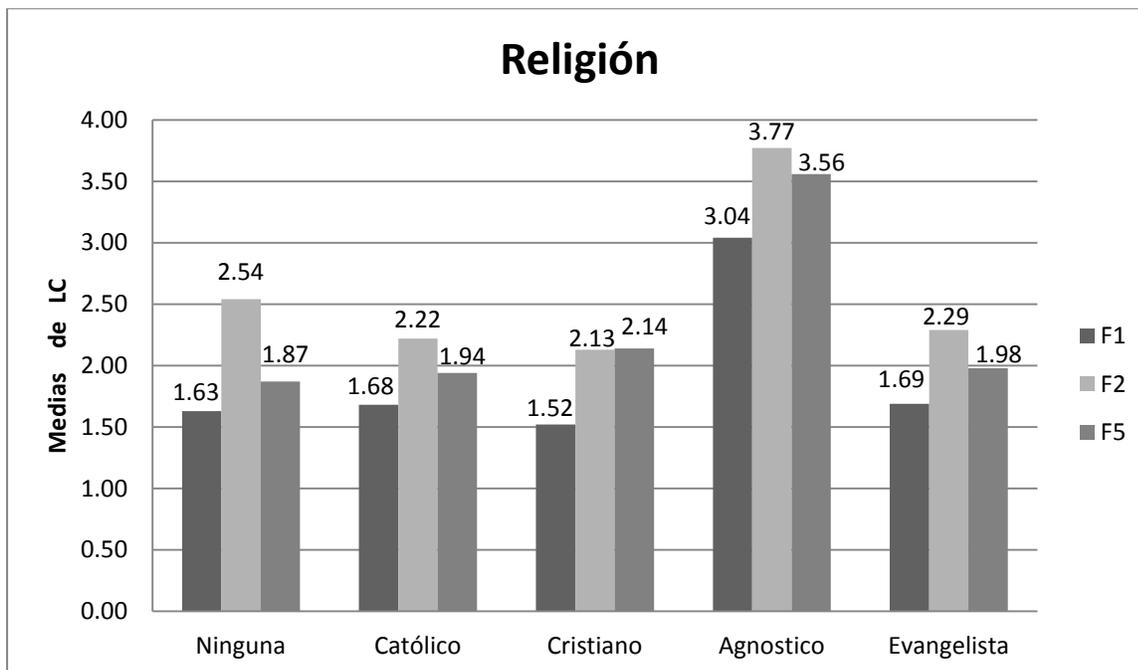
## Análisis de Varianza

Se procedió a realizar un análisis de varianza de una vía, con el fin de establecer si existen diferencias significativas entre locus de control y nivel jerárquico, así como con las variables escolaridad y salario (con un nivel de medición ordinal), y las variables nominales: turno, tipo de contrato, religión, sexo y estado civil.

En el presente estudio no se encontró relación significativa entre locus de control y jerarquía. Empero, si se tiene relación entre locus de control y las variables religión y estado civil.

### Religión

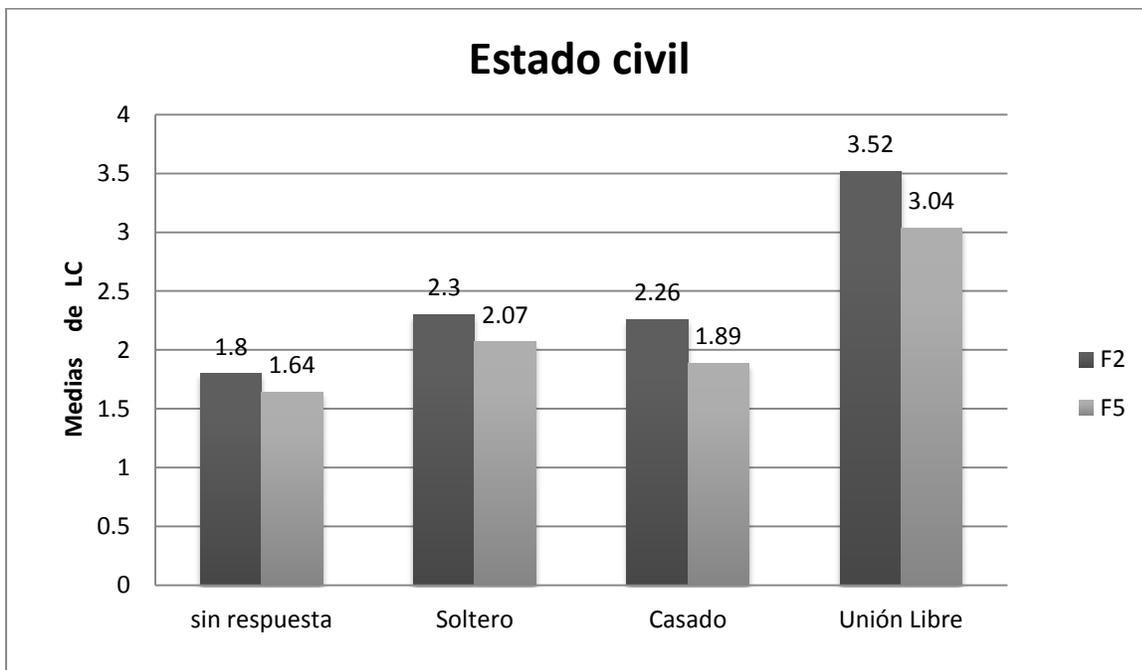
Para la variable religión se encuentra un  $\alpha=.00$  con los factores 1(Fatalismo/suerte) y 5(Poderosos del microcosmos) de locus de control, mientras que se obtiene un  $\alpha$  de .01 para el factor 2(Poderosos del macrocosmos) de locus de control, con lo que puede decirse que aquellos participantes que reportan ser agnósticos tienden hacia un locus de control externo, creyendo que lo que ocurre en sus vidas depende de la suerte, el gobierno y de sus jefes o superiores, y no de ellos.



**Gráfica 11.** Medias de los factores 1, 2 y 5 de locus de control para la variable religión.

## Estado civil

En cuanto al estado civil se encuentra un  $\alpha=.02$  para el factor 2: Poderosos del macrocosmos de locus de control, con base en lo que puede expresarse que los participantes en unión libre tienden hacia un locus de control externo, en donde creen que sus vidas se encuentran controladas por el gobierno. Para el Factor 5(Poderosos del microcosmos) se obtiene un  $\alpha=.01$ , y se tiene que las personas que se encuentran en unión libre creen que las cosas que son de su interés no dependen de ellos sino de personas externas como sus jefes.



**Gráfica 11.** Medias de los factores 2 y 5 de locus de control para la variable estado civil.

## Capítulo 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El propósito primordial de este estudio fue averiguar la existencia de una relación entre locus de control y nivel jerárquico, así también como la posible relación entre las variables socio-laborales y locus de control, lo que se llevó a cabo con 99 mandos ejecutivos de una Institución del Sector Público en México, puesto que la investigación sobre el tema es escaso, sobre todo en nuestro país.

Los resultados se obtuvieron de acuerdo al análisis estadístico SPSS versión 18.0 en español. Posteriormente se evaluaron e interpretaron, las relaciones, semejanzas y diferencias con los antecedentes teóricos de locus de control, organizaciones y variables socio-laborales, para poder así encontrar nuevas contribuciones de acuerdo con el presente estudio.

La importancia del locus de control se ha resaltado a lo largo de los años, en diferentes países, relacionándolo con infinidad de variables. Resulta importante para diversos aspectos como la salud (aspecto primordial para cualquier persona), depresión, autoestima, por supuesto para el trabajo, la motivación, y el capital humano, entre muchos otros.

Bermúdez (1997, en Palomar & Cienfuegos, 2006), afirma que el percibir que se tiene control ayuda al sujeto a manipular el medio ambiente, lo cual aumenta la probabilidad de que el sujeto pueda emitir una respuesta adecuada ante las demandas del medio ambiente. Esto resulta aún más interesante si es trasladado a aquellas personas que tienen un papel fundamental dentro de un sistema, como es el caso de los mandos en las organizaciones, puesto que la importancia de los mismos radica en la posibilidad que tienen de establecer una diferencia dentro de la misma, por mencionar un ejemplo, entre el éxito o el fracaso de la organización a la que pertenezcan.

En el presente estudio no se encontró relación significativa entre locus de control y **nivel jerárquico**, lo que coincide con lo encontrado por Achamba, B. y Kumar, G. (1989, en Montaña, 1986) quienes no determinaron diferencias en locus de control de acuerdo a la jerarquía laboral. Aunque existen diversos autores que señalan lo

contrario, tal es el caso de Boone y De Brabander (1996) quienes afirman que los dirigentes con un locus de control interno tienen confianza en sus decisiones y en sus capacidades para influir en el medioambiente y obtener mejores utilidades, mientras que los dirigentes con un locus de control externo son pasivos en su negocio y perciben en los incidentes de su entorno, una causa que afecta sus ganancias. Por otro lado, Lonergan y Maher (2000) señalan que los directivos con un locus de control interno, muestran menos tardanza en el cumplimiento de sus obligaciones, en contraste con los que tienen locus de control externo. Por su parte Montaña (1986) encontró que en el nivel de gerentes y supervisores se presentó menor creencia en lo azaroso y fortuito, mientras que el nivel gerencial reporta mayor creencia en un locus de control interno.

En cuanto a las variables socio-laborales se encuentra relación entre la **edad** y los factores **1: fatalismo/suerte**, **3: afectividad** y **5: poderosos del microcosmos** de locus de control. Hallando (edad y F1) que las personas con menor edad tienden a creer más que lo que ocurre en sus vidas depende de factores azarosos, del destino o la suerte, y que (edad y F3) tienden a conseguir sus objetivos mediante las relaciones afectivas con quienes les rodean. Con lo que resulta verosímil que (edad y F5) entre más jóvenes sean los mandos, tendrán la creencia de que son otros (aquellos que detentan el poder como sus superiores), quienes tienen el control sobre ellos, esto en base a sus intereses. Hay que resaltar que los factores 1: fatalismo/suerte y 5: poderosos del microcosmos, corresponden al tipo externo de locus de control, con lo que se puede decir que a menor edad se tiende a la externalidad, aunque por otro lado se tiene el factor 3: afectividad que corresponde a un locus de control interno, lo que indica que a menor edad se tiene un locus de control más interno.

Lo anterior podría resultar confuso, sin embargo cabe recordar que el instrumento utilizado en este estudio es multidimensional y sus sub-escalas permiten hacer dicho tipo de aseveraciones puesto que no son mutuamente excluyentes. Con lo que no es indispensable tener que concluir, por lo obtenido en los factores 1: fatalismo/suerte y 5: poderosos del microcosmos (correspondientes a un locus de control externo), que a menor edad se tiene un locus de control más externo. Si no más bien es como lo afirma Richaud de Minzi (inédito, en Oros, 2005), que lo que debiera interesar al evaluador es

el balance entre las modalidades del locus de control, “mas que establecer si las personas son externas o internas, fatalistas o instrumentales”.

Por lo que puede obtenerse un dato interesante al intentar explicar lo encontrado con la variable edad y los factores 3: afectividad y 5: poderosos del microcosmos. Dado que la relación encontrada entre edad y F3: afectividad indica que entre más jóvenes sean los mandos tenderán a conseguir sus objetivos mediante las relaciones con otros, y tomando en cuenta también que la relación entre edad y F5: poderosos del microcosmos indica que a menor edad los mandos creerán que aquello que les interesa conseguir está en manos de sus jefes, intentaran modificar lo que no está en sus manos por medio de las relaciones afectivas, siguiendo el tipo de conducta que describe Díaz-Guerrero (1982), del mexicano obediente-afiliativo, quien por su habilidad de congraciarse, por su tendencia al orden, a ser educados, por estar muy de acuerdo al orden social, pueden congraciarse con dueños, lideres y jefes. Y que por otro lado estarían denotando una habilidad de liderazgo, tal como lo expone Weigelt en 2011, quien describe varios puntos esenciales para ejercer un liderazgo exitoso, entre los que figura la competencia social, que es la habilidad para desarrollar y mantener relaciones y redes sociales. Para lo que muchos creen que las personas socialmente competentes son siempre amables con todo el mundo, cuando en realidad se refiere a una amabilidad con un fin: se supone que por medio de ella se logra influenciar a personas en cierto modo. Con lo que las personas sociablemente competentes, saben como se pueden usar las relaciones para sus propias metas.

Lo reportado en este estudio sobre la relación entre el factor Fatalismo/suerte y la edad, que indica que a mayor edad disminuye la creencia en el azar, coincide con lo reportado por Lao (1974), Ryckman y Malikioski (1975) y Díaz-Guerrero y Castillo Vales (1982), todos estos citados por La Rosa en 1986, quienes verificaron en diferentes estudios que a medida que las personas crecen pasan de un control externo a interno: para ser mas puntuales se tienen los siguientes hallazgos con cada uno: Lao (1974) utilizando la escala de Rotter, encontró que la externalidad disminuye en la medida que el individuo pasa de la juventud a la edad adulta. También Ryckman y Malikioski (1975) aplicando las escalas de Levenson verificaron que los más jóvenes tenían puntajes más

altos en la escala de azar que los individuos en sus treintas. Asimismo, Díaz-Guerrero y Castillo Vales (1982) verificaron con escolares yucatecos y de la ciudad de México que en la medida que crecen pasan de un control externo pasivo a un control interno activo.

Aunque en el estudio de Montaña sobre locus de control en diferentes niveles jerárquicos realizado en 1986, también encuentra relación entre edad y el factor poderosos del microcosmos, resultan ambas relaciones con una dirección contraria, es decir, la relación encontrada por Montaña indica que a mayor edad aumenta la creencia del control por poderosos del microcosmos, mientras que en este estudio se obtiene que a mayor edad disminuye la creencia del control por poderosos del microcosmos.

Por otro lado en los estudios llevados a cabo por Vera-Noriega y Cervantes (2000), con personas mexicanas de edades a partir de los catorce hasta los setenta años, se concluye que cuanto mayor sea la edad, menor será el locus de control interno.

Por su parte Tamayo (1993), encuentra que en general la internalidad aumenta con la edad. García, en 1999, afirma que en México se ha demostrado que al pasar los años y conforme su nivel educacional se incrementan, los sujetos puntúan más alto en locus de control interno

Laborín (2008), dice que los jóvenes presentaron mayores características vinculadas al locus de control externo, en comparación con el grupo de adultos, quienes presentaron un locus más inclinado a lo interno, lo cual ya había sido reportado por otros autores (Chubb, Fertman & Ross, 1997; Reeh, Hiebert y Cairns, 1998), quienes explican que a mayor edad, el locus de control tiende a internalizarse. En donde se tiene más detalladamente lo siguiente:

Reeh, Hiebert y Cairns (1998) reportan mayor externalidad en jóvenes en su estudio con sujetos de 14 a 20 años. Lo mismo declaran Chubb, Fertman y Ross (1997); los adolescentes son los que presentan con mayor frecuencia rasgos de personalidad vinculados a la externalidad; y que se produce un decremento de esa externalidad a medida que pasan los años (Kulas, 1996; Siu, Spector, Cooper y Donald, 2001).

Mientras que en *México* Vera y Cervantes (2000) no encontraron diferencias significativas en grupo edad.

González en 1997, afirma que las diferencias son mayores en cuanto a internalidad, aumentando dicha dimensión con la edad cronológica a partir de los 30 años de edad.

De acuerdo con Robbins (2010), la edad se encuentra relacionada con la estabilidad laboral, entre mayor edad se tenga es menos probable que se abandone el trabajo, así mismo pone en duda la creencia que postula que a mayor edad la productividad disminuye y menciona también que en muchos de los estudios realizados se indica una asociación positiva entre la edad y la satisfacción laboral.

Retomando la relación encontrada con la **edad** y el **factor 3: Afectividad**, que indica que entre más joven es la persona, tiende a conseguir sus objetivos a través de las relaciones afectivas con quienes le rodean, hallazgo que es apoyado por Díaz-Loving & Andrade-Palos (1984), al afirmar que las relaciones afectivas juegan un papel fundamental en el comportamiento de las culturas latina, considerandolo como característica de control interno pues de alguna manera ejercen una forma de control que se manifiesta en una presión de tipo afiliativo hacia aquellos que pueden ejecutar la conducta, dicho el caso de los niños. Así mismo Díaz-Guerrero (1982) afirma al respecto que *por su habilidad de congraciarse y por su tendencia al orden, a ser educados y por estar muy de acuerdo al orden social, pueden congraciarse con dueños, líderes y jefes* (p.17)

Otra de las relaciones encontradas es con la variable **horas de trabajo** y el factor **4: Internalidad Instrumental**, indicando que los participantes que trabajan menos horas tienen la creencia de que son ellos quienes controlan su vida debido a su esfuerzo y trabajo, con respecto a este hallazgo no se encontró investigación, por lo que puede representar un aporte novedoso para el ámbito laboral y locus de control.

Es posible que los mandos perciban que al trabajar menos horas tienen mayor control sobre su tiempo y se conciben de esta forma como los que controlan sus vidas o los reforzadores de su interés, como las actividades que realizan durante su día.

También se encuentra relación entre la variable **religión** y los factores **1: fatalismo/suerte**, **2: Poderosos del macrocosmos** y **5: Poderosos del microcosmos** de locus de control. Obteniendo para los participantes que reportan ser agnósticos, una tendencia hacia un locus de control externo, creyendo que lo que ocurre en sus vidas depende de la suerte, el gobierno y de sus jefes o superiores, y no de ellos.

Otros autores han llegado a la conclusión de una existencia de externalidad en México, empero, estos establecen esa relación en base a la religión católica, no así en este estudio, aunque la conclusión coincida en cuanto a la externalidad relacionada con las creencias religiosas. Vera, Laborín, Domínguez y Peña, 2003; Vera, Albuquerque, Laborín, Souza y Coronado, 2003, señalan que México y Brasil, tienen una población fundamentalmente católica, (lo que es confirmado en este estudio, al menos para México) por lo cual admiten encontrar en primer lugar la dimensión de locus de control externo para estos países. Dicha formulación es reafirmada por Mondragón en 2001, quien dice que las creencias religiosas y los pensamientos mágicos son factores predominantes en este país, razón por la cual muchos sujetos mexicanos tengan fuertes tendencias hacia la externalidad.

En otro estudio realizado en México por Galvanovskis y Urdapilleta en 1998, se encontró una relación inversa con el nivel de religiosidad: a mayor religiosidad menor locus de control interno y a mayor religiosidad mas locus de control externo. Sobre esto mencionan que la relación entre la religiosidad y el bienestar físico y emocional es variable ya que *existen distintos tipos y niveles de religiosidad* por lo que la influencia de esta no siempre es positiva. Hacen una distinción entre diversos aspectos en cuanto a la religión: por una parte está la *religiosidad extrínseca*, cuando esta se experimenta como una costumbre social manejada por grupos que motivan el ejercer la religión para sus propios fines. Por otro lado se aclara que *el contenido de las creencias religiosas por sí mismo no garantiza* el bienestar emocional de las personas, sino *más bien es el hecho de tener un sistema de creencias congruentes entre sí y vivir de acuerdo a ellos*. Ahora, *el tener un sistema de creencias adecuadas se refleja en la madurez psicológica del individuo, o sea, en la capacidad para afrontar las situaciones de la vida cotidiana*.

Se ha demostrado que los modos de afrontar las situaciones de la vida cotidiana están estrechamente relacionados con los estilos atributivos y el tipo de locus de control que manifiestan las personas. Tomando en cuenta que estos se basan en los conocimientos y creencias que poseen las personas, es posible pensar que las creencias religiosas influyen en los estilos atributivos y en el tipo de locus de control adoptados. Es posible concluir que la religión (como un sistema de creencias, valores y rituales), cuando es interiorizada por el sujeto (el nivel alto de religiosidad en la presente investigación), interviene profundamente en el funcionamiento de sus estructuras cognitivas, llevándolo a adoptar un modo particular de entendimiento y explicación del entorno que le rodea, y lo conduce a percibir a este como organizado y regido por los agentes externos mediante leyes y regla que son consideradas de difícil modificación, por lo que debe ajustarse a ellas. (Galvanovskis & Urdapilleta, 1998)

Resulta interesante lo obtenido en este estudio respecto a las personas agnósticas, que no profesan una religión como tal, en donde, en ausencia de una creencia en una religión específica tienen una creencia en algún otro factor, como el azar, la suerte, el gobierno e incluso sus jefes, quienes de acuerdo a sus percepciones son los que controlan determinados aspectos de su vida.

En lo que refiere al **estado civil** y los **factores 2: Poderosos del macrocosmos** y **5: poderosos del microcosmos**, se encuentra que los participantes en unión libre tienden hacia un locus de control externo, en donde se tiene para el factor 2: Poderosos del macrocosmos, la creencia de que sus vidas se encuentran controladas por el gobierno y para el factor 5: Poderosos del microcosmos, se tiene que creen que las cosas que son de su interés no dependen de ellos sino de personas externas como sus jefes.

Hay que resaltar la coincidencia que se tiene para estas dos últimas variables (religiosidad y estado civil), en cuanto a lo encontrado con los factores 2 y 5 de locus de control. Es curioso que las personas que reportan no entrar dentro de los cánones o clasificaciones impuestos por la sociedad, empero, que tienen el concepto como tal, es decir, que profesan o practican lo que la sociedad intenta clasificar, como es el estado civil y la religión, muestren una tendencia clara hacia la externalidad, que resultaría

inverosímil pues si no aceptan las normas que la sociedad impone sería lógico pensar que no toman tanto en cuenta aspectos externos dentro de su vida, empero, se obtiene con este estudio lo contrario; si bien es cierto que no aceptan incluirse dentro de la clasificación, si tienen una fuerte creencia en los aspectos externos sobre el control de sus vidas.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, no se encontró relación significativa entre locus de control y **nivel jerárquico**, aunque algunos autores (Boone y De Brabander, 1996; Lonergan y Maher, 2000; Montaña, 1986) han encontrado lo contrario, indicando en general para los mandos de las organizaciones con locus de control interno aspectos positivos como obtención de mejores utilidades, confianza en sus decisiones y en sus capacidades para influir en el medioambiente y menos tardanza en el cumplimiento de sus obligaciones, mientras que se asocian aspectos negativos para aquellos mandos con locus de control externo como ser pasivos en su negocio, percibiendo los incidentes de su entorno como la causa que afecta sus ganancias.

Sin embargo, se confirma relación significativa para las variables edad, horas de trabajo, religión y estado civil con locus de control.

Se precisa relación significativa e inversamente proporcional entre la **edad** y los factores **fatalismo/suerte y poderosos del microcosmos**, indicando que a menor edad aumenta la externalidad, así mismo conforme aumenta la edad disminuye la externalidad en los mandos ejecutivos, obteniendo más puntualmente que entre más jóvenes sean los mandos, tendrán la creencia de que son otros (v.g. sus superiores), quienes tienen el control sobre ellos, esto en base a sus intereses, creyendo de esta misma forma que lo que ocurre en sus vidas depende de factores azarosos, del destino o la suerte.

La relación significativa e inversamente proporcional con la **edad** y el factor **afectividad** indica que a menor edad se tiene mayor internalidad, y conforme aumenta la edad disminuye esta internalidad, en donde la internalidad se refiere específicamente a la percepción de conseguir sus objetivos mediante las relaciones afectivas con quienes

les rodean, hallazgo que resulta lógico al considerar la cultura en la que se hace el estudio, donde las relaciones afectivas y la conducta afiliativa tienen una gran peso.

Lo anterior podría resultar confuso, sin embargo cabe recordar que el instrumento utilizado en este estudio es multidimensional y sus sub-escalas permiten hacer dicho tipo de aseveraciones puesto que no son mutuamente excluyentes. Es decir, para este caso en particular, es posible que los mandos ejecutivos tengan la creencia de que los reforzadores de su interés están en manos de de sus superiores y no de ellos, y pueden creer, a la vez, que si bien los reforzadores de su interés no dependen directamente de ellos, si existe la posibilidad de que manipulen mediante las relaciones afectivas este tipo de reforzadores, ya que además esto forma parte de su cultura organizacional, pues incluso ellos mismos conocen este tipo de casos o lo han experimentado y lo tienen presente. Además que con dicho uso de las relaciones afectivas para el logro de sus objetivos, estaría denotando cierta habilidad de liderazgo de acuerdo a lo expuesto por Weigelt (2011).

Al ocuparse de la variable **horas de trabajo** y su relación inversamente proporcional con el factor 4: **Internalidad Instrumental** de locus de control, se obtiene inesperadamente que la percepción de control interno aumenta en la medida que los mandos ejecutivos disminuyen sus horas de trabajo y que dicha internalidad disminuye cuando los mandos ejecutivos trabajan más horas, internalidad que se refiere a la creencia de que son ellos quienes controlan su vida debido a su esfuerzo y trabajo. Dentro de lo que es posible que los mandos perciban que al trabajar menos horas tienen mayor control sobre su tiempo y se conciben de esta forma como los que controlan sus vidas o los reforzadores de su interés, como las actividades que realizan durante su día. Pudiendo significar esto, un aporte novedoso para el ámbito laboral y su relación con el locus de control.

Sobre la variable **religión** y los factores 1: **fatalismo/suerte**, 2: **Poderosos del macrocosmos** y 5: **Poderosos del microcosmos** de locus de control, se obtiene para los participantes que reportan ser **agnósticos**, una tendencia hacia un locus de control externo, creyendo que lo que ocurre en sus vidas depende de la suerte, el gobierno y de sus jefes o superiores, y no de ellos. Dicho aumento en la externalidad de personas

agnósticas, resulta válido al tomar en cuenta que lo sustancial al considerar la religión, no es la religión en sí, sino más bien el sistema de creencias que se tiene y sobre la que el individuo se guía en su actuar, pues además ha de recordarse que el percibir resulta fundamental cuando de creencias ha de tratarse.

En lo que refiere al **estado civil** y los factores 2: **poderosos del macrocosmos** y 5: **poderosos del microcosmos**, se encuentra que los participantes en **unión libre** son mas externos, creyendo que sus vidas se encuentran controladas por el gobierno y sus jefes.

Así se tiene que los mandos ejecutivos que son agnósticos y se encuentran en unión libre muestran una clara tendencia hacia la externalidad, percibiendo que el gobierno y sus jefes son quienes tienen el control debido al poder que detentan.

Finalmente, de acuerdo a las características que diversos autores asocian con la internalidad y externalidad de locus de control, puede decirse que: los mandos ejecutivos que son agnósticos, se encuentran en unión libre y son más jóvenes muestran una clara tendencia hacia la **externalidad**, por lo que podrían presentar mayor ausentismo, baja satisfacción laboral, involucrarse menos en las labores (Dakduk, González y Montilla, 2008), y una propensión hacia los estímulos económicos para cumplir con su trabajo, Gibb y Scott en 1985, Phares (1976, en Escalera, 2009). Mientras que los mandos ejecutivos que trabajan menos horas y son más jóvenes muestran una clara tendencia hacia la **internalidad**, lo que podría indicar que están menos dispuestos a aceptar condiciones precarias de trabajo, que tienen una actitud más favorable hacia la adopción de decisiones personales tales como incrementar su formación, aceptar la movilidad de oficio o de residencia, entre otras (García & García, 2008), que le dan menor importancia a las metas sociales del trabajo (Dakduk, 2009), que presentan menos tasa de conflictos en el ámbito de trabajo, mejor calidad en sus trabajos, alta satisfacción laboral, menor fatiga emocional, Rees y Cooper en 1992, Koeske y Kirk en 1995 (citados por Oros, 2005), que pueden controlar el entorno del trabajo gracias a su comportamiento, alcanzar los resultados y recompensas esperados, que establecen metas más difíciles, manifiestan una motivación interna y se

comprometen más con su trabajo, de acuerdo con Gibb y Scott en 1985, Phares en 1976, Spector en 1982 (citados en Escalera, 2009).

Ante esto, se concluye resaltando la importancia de la situación bajo la que se encuentran los dirigentes, en este caso los mandos ejecutivos, pues aunque muchas instituciones desearan solo contratar las habilidades y características “positivas” de sus trabajadores, se recuerda con este estudio lo imperante que es tomar al ser humano como un todo, para el que influyen infinidad de variables (algunas de las cuales se contemplan es este estudio: variables socio-laborales) y por su puesto las implicaciones que tienen en las diferentes áreas de sus vidas, incluida el área laboral.

Habría que considerar también que el comportamiento de una persona en cualquier situación incluye la interacción de las características personales y la de la situación, que mucho depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable. Dubrin (2003).

La percepción, al abordar cualquier tema es un punto sustancial, y no es la excepción en el caso de los mandos, pues como lo señala Chiavenato (2009), su comportamiento y el de las personas en general, se basa más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos. Por lo que las creencias sobre el control han de ser consideradas para explicar el comportamiento individual en las organizaciones, pues uno de los cinco rasgos específicos de la personalidad que se ha considerado como relevante es el lugar del control. Aunado a lo que se tiene el resultado de este estudio, sobre las variables abordadas, tomando en cuenta así las características propias de los mandos y sus implicaciones sobre las organizaciones.

Encausando los aportes que la ciencia brinda, siempre para el bien común de las organizaciones, vistas como un todo, dentro de las que las personas representan la razón de ser de las mismas y para el caso de los mandos ha de destacarse como lo afirma Reyes (1976) que mucho del éxito de cualquier organización depende, entre otros aspectos, de las personas que las llevan a cabo y las dirigen, con el propósito de cumplir la función por la que fue creada y que es nuestra sociedad quien así lo demanda.

## Limitaciones y sugerencias

- ❑ El estudio se realizó solo en una institución por lo que no puede generalizarse al sector público.
- ❑ Algunos mandos no proporcionaron ciertos datos por cuestiones de seguridad.
- ❑ El momento en que se reunieron los datos coincide con el cambio de presidencia, lo que podría representar un factor de influencia en los resultados.
- ❑ El acceso a los mandos es restringido por lo que no pudo tenerse contacto directo en algunos casos.

Para futuras investigaciones **se sugiere:**

- ❑ En lo posible contemplar más de una institución con la finalidad de poder generalizar los datos.
- ❑ Ampliar el número de participantes.
- ❑ Sería interesante contemplar dentro de las variables la posición política.

## Referencias

Bañares, (1994), la cultura en las organizaciones. Madrid. Ediciones RIALP

Bañón, R. y Carrillo, E. (1997). La nueva Administración Pública. Madrid. Alianza.

Trabajo presentado en un curso (trabajo inédito) impartido por Benítez (2012).  
Desarrollo organizacional. División de Educación Continua de la Facultad de  
Administración. UNAM

Brown, W. (1990). Teoría de la organización y la administración. México. Limusa.

Campero, G. (2000). La organización de la administración pública en México. México.  
Limusa.

Carrillo, A. (2001). Génesis y evolución de la administración pública en México. Revista  
especial.

Casique, A., & López, F. (2007). El locus de control. Revista Panorama Administrativo.  
(2) ,193-202.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México.  
McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las  
organizaciones. México. McGraw-Hill Interamericana.

Cimmino, S. (1965). La organización administrativa en su contexto social. Bolonia. Prof.  
Riccardo Pátron.

Cruz F., (2000). Medición del locus de control en cadetes del Colegio de policía, a  
través de la escala multidimensional del Dr. De la Rosa. Tesis de licenciatura.  
Universidad Salesiana.

Daft, R. (1998). Teoría y diseño organizacional. México. Thomson.

Dakduk, S. (2009). Relación de variables socio-demográficas y psicológicas con el significado del trabajo. *Multidisciplinary Business Review*. 2 (1), 5-18

Davis, K (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw-Hill.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México. Prentice Hall.

Díaz, C. (1999). *Locus de control en vendedoras de venta directa*. Tesis licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM

Díaz-Loving, & Andrade-Palos. (1984). Una escala de locus de control para niños mexicanos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18 (1 y 2), 21-33.

Dubrin (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Thomson.

Dwight (1948). *Teoría política de la administración pública*. Madrid. Tecnos.

Escalera, M. (2009). Diferencia entre el locus de control del trabajo del dueño y administrador y su relación con el éxito de la empresa. *ColombianAccountingJournal*. 3 (3), 141-152.

Fernández, I., Ubillos, S., & Zubieta, E. (2000). *Manual de Psicología Social y Salud: Instrumentos de prácticas de investigación*. San Sebastián. Fotocopias Zorroaga

Fernández, J. (1980). *Política y administración pública en México*. México. INAP.

Ferrando, P., Demestre, J., Anguiano, C., y Chico, E. (2011). Evaluación T.R.I. de la escala I-E de Rotter: un nuevo enfoque y algunas consideraciones. *Psicothema*, 23 (2), 282-288.

Galvanovskis, A., & Urdapilleta, R. (1998). Religiosidad en la vejez: efectos en estilos atributivos y locus de control. *Enseñanza e investigación en psicología*, 3 (1), 201-215.

García, M., & García, A. (2008). La influencia de los rasgos psicológicos en las actitudes hacia el empleo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 24 (2), 203-233.

García, T. (1999). Bienestar subjetivo y locus de control en jóvenes mexicanos. Tesis licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM

Gibson, (2006). Organización, comportamiento, estructura, procesos. México. McGraw-Hill.

Gladden, N. (1989). Una historia de la administración pública II. México. F.C.E.

Gómez A. y Téllez I. (2011). Relación entre locus de control y calidad en el servicio, en hospitales gubernamentales. Tesis licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM

Gómez, C. y Ponce, E. (2010). Modelo integrativo de la calidad de vida laboral percibida a partir de la inseguridad laboral, la jornada laboral y el salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas de la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad. *Psicología: avances de la disciplina*. 4 (2), 113-129.

Gordon, J (1997). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall.

Grados, E. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México. Manual Moderno.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill.

Hicks, H. (1986). Administración de las organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México. Cecsca.

Ibarra, E. y Montaña, L. (1997). Ensayos críticos de las organizaciones en México. México. Porrúa.

La Rosa, J. (1986). Escalas de locus de control y auto-concepto: construcción y validación. Tesis de doctorado. Facultad de Psicología. UNAM

Laborín, J. (2008). Composición del locus de control en dos ciudades latinoamericanas. *Psicología desde el Caribe*. – (22), 63-83.

Litterer, J. (1986). Análisis de las organizaciones. México. Limusa.

Martínez, L. (2002). Antología sobre teoría de la administración pública. México. Ninel Michel Marín

Mondragón, M. (2001). Cinco factores de personalidad y locus de control en el delincuente. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

Montaño J. (1986). Locus de control y auto-concepto en trabajadores de diferente jerarquía laboral. Tesis de licenciatura. UVM.

Muchinsky, (2007). Psicología aplicada al trabajo. México. Thomson.

Oros. (2005). Locus de control: evolución de su concepto y operacionalización. Revista de Psicología de la Universidad de Chile. 14 (001), 89-97.

Palomar, J., & Cienfuegos, Y. (2006). Impacto de las variables de personalidad sobre la percepción de la pobreza. Anales de Psicología, 22 (2), 217-233.

Pfeffer, (1993). El poder en las organizaciones. Madrid. McGraw-Hill.

Reyes, P. (1976). Administración de empresas: teoría y práctica. México. Limusa.

Robbins, S. (2000). Administración. México. Prentice-Hall.

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México. Pearson.

Schmidt, (1997). La capacidad de gobernar en México. México. Aguilar.

Sharkanski, I. (1977). Administración pública. Elaboración de la política en las dependencias gubernamentales. (2da ed.) México. Editores asociados.

Tamayo, Á. (1993). Locus de control: diferencia por sexo y edad. Acta psiquiátrica de psicología. 39 (4), 301-308.

Ulloa, D. (2007). El locus de control y su relación con el desempeño laboral en personal administrativo de la PGR. Tesis licenciatura. FES Zaragoza. UNAM.

Uvalle R. (1997). La Administración Pública en el cambio estructural.

Uvalle R. y Bravo, M. (1999). Visión multidimensional del servicio público profesionalizado. México. P y V.

Vera-Noriega, J., Laborín, J., Domínguez, M., Parra, E., y Padilla, M., (2009). Locus de control, auto-concepto y orientación al éxito en adultos mayores del norte de México. Enseñanza e investigación en psicología. 14 (1), 119-135.

Trabajo presentado en un curso (trabajo inédito) impartido por Vite (2012). Recursos Humanos en la Administración Pública. División de Educación Continua de la Facultad de Administración. UNAM

Weigelt, A. (2011). Liderazgo: lo que realmente importa. Recuperado el 24 de septiembre de 2012, de [www.liderazgo24.com](http://www.liderazgo24.com)

White, L. (1964). Introducción al estudio de la Administración Pública. México. Compañía general de ediciones.

# Anexos

## Anexos

El siguiente cuestionario es anónimo, confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación hay una lista de afirmaciones. Usted debe indicar en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay cinco respuestas posibles:

<b>1= completamente en desacuerdo</b>	<b>2= en desacuerdo</b>	<b>3= ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>4= de acuerdo</b>	<b>5= completamente de acuerdo.</b>
---------------------------------------	-------------------------	--	----------------------	-------------------------------------

Especifique su respuesta haciendo un tache en el numero que mejor exprese su opinión. **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS; hay puntos de vista diferentes, CONTESTE TODAS LAS AFIRMACIONES** procurando marcar **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.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El problema del hambre está en manos de los poderosos y no hay mucho que yo pueda hacer al respecto.					
2. El que yo llegue a tener éxito dependerá de la suerte que tenga.					
3. Los precios, en general, dependen de los empresarios y no tengo influencia al respecto.					
4. No puedo influir en la solución del problema de la vivienda ya que depende del gobierno.					
5. Que yo tenga un buen empleo es cuestión de suerte.					
6. Puedo mejorar mi vida si le caigo bien a la gente.					
7. La paz entre los pueblos depende de los gobiernos y mi contribución al respecto es insignificante.					
8. El que yo llegue a tener mejores puestos en mi trabajo dependerá de la suerte.					
9. El hecho de que yo tenga muchos o pocos amigos se debe al destino.					
10. Mi futuro depende de mis acciones presentes.					
11. Puedo tener éxito en la vida si soy simpático.					
12. Que yo tenga mucho o poco dinero es cosa del destino.					
13. El problema de la contaminación está en manos del gobierno y lo que yo hago no cambia nada.					
14. El puesto que yo ocupe en una empresa dependerá de las personas que tienen el poder.					
15. Puedo mejorar mis condiciones de vida si tengo suerte.					
16. Que yo tenga éxito en mi empleo depende de mí.					
17. Los problemas mundiales están en las manos de los poderosos y lo que yo					

haga no cambia nada.					
18. Si le caigo bien a m i jefe puedo conseguir mejores puestos en mi trabajo.					
19. Mi éxito dependerá de lo agradable que soy.					
20. Para subir en la vida necesito ayuda de gente importante.					
21. Casarme con la persona adecuada es cuestión de suerte.					
22. Me va bien en la vida porque soy simpático (a).					
23. Mi vida está determinada por mis propias acciones.					
24. Siento que es difícil influir en lo que los políticos hacen.					
25. Como estudiante sentí que las calificaciones dependen mucho de la suerte.					
26. Mi éxito en el trabajo dependerá de que tan agradable sea yo.					
27. Puedo subir en la vida si tengo suerte.					
28. Mejorar mis condiciones de vida es una cuestión de esfuerzo personal.					
29. El éxito en el trabajo dependerá de las personas que están arriba de mí.					
30. Mi país está dirigido por pocas personas en el poder y lo que yo haga no cambia nada.					
31. El que yo llegue a tener éxito depende de mí.					
32. La gente como yo tiene muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando estos son opuestos a los de las personas que tienen el poder.					
33. Cuando logro lo que quiero es porque he tenido suerte.					
34. El que mejore mis condiciones de vida depende principalmente de las personas que tienen el poder.					
35. Puedo conseguir lo que quiero si agrado a los demás.					
36. No tengo influencia en las decisiones que se toman respecto al destino de mi país.					
37. Que yo tenga el dinero suficiente para vivir depende de mí.					
38. Yo siento que mi vida está controlada por gente que tiene el poder.					
39. Cuando lucho por conseguir algo, en general lo logro.					
40. No siempre es bueno para mí planear el futuro porque muchas cosas son cuestión de buena o mala suerte.					
41. El hecho de que conserve mi empleo depende principalmente de mis jefes.					
42. Mis evaluaciones dependen de mi esfuerzo.					
43. Mi éxito dependerá de las personas que tienen el poder.					
44. Muchas puertas se me abren porque tengo suerte.					
45. La cantidad de amigos que tengo depende de lo agradable que soy.					
46. Que yo consiga un buen empleo depende de mis capacidades.					
47. Las guerras dependen de los gobiernos y no hay mucho que yo pueda hacer al respecto.					

48. Si tengo un accidente automovilístico ello se debe a mi mala suerte.					
49. Muchas puertas se me abren porque soy simpático (a).					
50. Que yo obtenga las cosas que quiero depende de mí.					
51. Mi sueldo dependerá principalmente de las personas que tienen el poder económico.					
52. Puedo llegar a ser alguien importante si tengo suerte.					
53. La mejoría de las condiciones de vida depende de los poderosos y no tengo influencia sobre esto.					

**Instrucciones:**

Por favor complete el siguiente formulario, la información que usted proporcione es confidencial y se utilizara únicamente para fines estadísticos. **GRACIAS.**

**Edad:**

**Sexo:**

**Religión:**

**Edo Civil:**

**Escolaridad:**

**Antigüedad en el puesto:**

**Horas de trabajo:**

**No. personas a su cargo:**

**Salario:**

**Jerarquía:**

**Empleado:**

**Horario de trabajo:**

**Antigüedad en la organización:**