

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y DESARROLLO DE HABILIDADES DE
LIDERAZGO: EL ROL DEL LOCUS DE CONTROL**

TRABAJO DE GRADO

STEPHANY GUARIN GALVIS

JORGE ALEJANDRO GARCÍA HERNÁNDEZ

BOGOTA D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y DESARROLLO DE HABILIDADES DE
LIDERAZGO: EL ROL DEL LOCUS DE CONTROL**

TRABAJO DE GRADO

STEPHANY GUARIN GALVIS

JORGE ALEJANDRO GARCÍA HERNÁNDEZ

TUTORA: FRANCOISE CONTRERAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivo.....	6
Describir la relación entre el liderazgo y el locus de control a través de una revisión documental que permita comprender su desarrollo, estado actual y perspectivas de investigación.....	6
1.4 Alcance y Vinculación con el Proyecto del Profesor	7
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
2.1 Antecedentes conceptuales del liderazgo	7
2.2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional	10
2.3 Escuelas del Liderazgo.....	14
2.3.1 Líder.....	14
2.3.2 Liderazgo y valores	15
2.3.3 Comportamientos del liderazgo.....	18
2.4 Locus de Control.....	19
2.4.1 Locus de control externo	21
2.4.2 Locus de control interno.....	23
2.5 . Diferencias Individuales y Liderazgo: Locus de Control.....	25
2.6 Locus de Control y Liderazgo.....	31
2.7 Locus de Control y Desarrollo de Habilidades	36
2.7.1 Locus de control y autoeficacia	37
2.8 Locus de Control como Característica de los Líderes.	38
3. CONCLUSIONES	40
REFERENCIAS.....	42

LISTAS ESPECIALES

Lista de Figuras

Figura 1. Características de los individuos con locus de control externo. Fuente: los autores.....	22
Figura 2. Características de los individuos con locus de control interno. Fuente: los autores.	25
Figura 3. Teoría Atribucional. Fuente: Weiner, B. (1974). <i>Achievement motivation and attribution theory</i> . Morristown, N.J.: General Learning Press.	30

GLOSARIO

Efectividad: capacidad o habilidad que puede demostrar una persona para obtener un determinado resultado a partir de una acción.

Eficacia: es la habilidad para optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Generalmente supone un proceso de organización, planificación y proyección.

Liderazgo: capacidad de influenciar de manera positiva y de inspirar a otros.

Locus de control: grado en el que el individuo percibe el origen de sus eventos, conductas y su propio comportamiento es interno o externo a él.

Seguidores: grupo de personas que confían plenamente en el líder, aportan para la consecución de sus objetivos y aceptan su intención de influir en ellos.

RESUMEN

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de encontrar la relación existente entre el liderazgo y el locus de control, por medio de una revisión documental que permita dar una visión más amplia de estos dos fenómenos.

De acuerdo con investigaciones realizadas, existen características individuales que afectan el desarrollo de liderazgo, lo cual a su vez tiene un impacto sobre el comportamiento de los individuos dentro de una sociedad. Uno de estos factores es el locus de control, el cual está determinado por características del individuo, y por el ambiente en el cual se desenvuelven las personas. Existen diferentes evidencias que soportan ésta relación entre locus de control y liderazgo. En éste estudio documental se describirán estos hallazgos, identificando las características del individuo y del contexto que influyen sobre ellos.

Asimismo se pondrá en contexto a través del trabajo las características principales de los líderes y como se presentan las interacciones entre los líderes y seguidores, teniendo en cuenta que no todas las veces los seguidores desarrollan este papel al seguir a su líder, sino que por otro lado y estos pueden tomar parte fundamental en la interacción, influyendo de manera directa sobre el líder. Se recuerda que a los líderes los hacen sus seguidores y que sin estos no podrían desarrollar el papel de líder.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: liderazgo y locus de control.

ABSTRACT

This project has been developed in order to find the relationship between the leadership and the locus of control, through a literature review which would give a broader view of these two phenomena.

According to investigations, there are individual characteristics that affect the development of leadership, which has an impact on the behavior of individuals within a society. One of these factors is the locus of control, determined by characteristics of the individual, and the environment in which people operate. Different evidence supporting this relationship between locus of control and leadership. In this documental study these findings were described, identifying the characteristics of the individual and the context that influence them.

It was also through work contextualize the main characteristics of leaders and how interactions between leaders and followers are manifested, given that not all the followers sometimes develop this role to follow their leader, but on the other side, they can take fundamental part in the interaction, influencing directly on the leader. It is important to remember that the leaders make their followers and that they could not develop without the leading role.

KEY WORDS

Key words: leadership and locus of control.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO: EL ROL DEL LOCUS DE CONTROL

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de observar los avances que se han tenido respecto a la relación entre el liderazgo y el locus de control, por medio de una revisión documental que permita dar una visión más amplia de estos dos fenómenos. A pesar de considerarse una variable individual, se sabe que éstas también responden a la cultura, por ejemplo, las personas provenientes de países y continentes que se consideran desarrollados, tales como Estados Unidos y Europa, presentan mayores rasgos de liderazgo, manejan un mayor control ante situaciones imprevistas y son más individualistas. Mientras que en Latinoamérica hay una mayor dependencia hacia los grupos sociales y colectivos como determinantes de su percepción de control. A esto se le conoce como locus de control interno y externo; determinantes de la conducta del ser humano (Laborín, Vera, Durazo & Parra, 2008).

Los líderes latinoamericanos se espera que practiquen un liderazgo carismático basado en valores y orientado al equipo, mientras sean descendientes en un liderazgo auto protector. Los liderazgos con orientación humana y participativa están positivamente avalados, aunque con importantes variaciones entre países; sobre todo para el segundo. Un liderazgo autónomo se percibe también de forma dispar (por ejemplo de forma negativa en Colombia, neutral en México y positiva en Argentina (Gil & Martin 2011).

Actualmente en Colombia se cuenta con proyectos que incentivan el liderazgo empresarial en los individuos con el fin de formar líderes que fomenten el desarrollo y aumenten la competitividad empresarial del país. Razón por la cual se considera importante ahondar en el rasgo de locus de control interno como factor estrechamente relacionado con el desarrollo de

líderes asertivos, visionarios, perseverantes y capaces de seleccionar de manera efectiva su grupo de trabajo para alcanzar los objetivos demarcados en una fase inicial.

Asimismo se pondrá en contexto a través del trabajo las características principales de los líderes y como se presentan las interacciones entre los líderes y seguidores, teniendo en cuenta que no todas las veces los seguidores desarrollan este papel al seguir a su líder, sino que por otro lado y estos pueden tomar parte fundamental en la interacción, influyendo de manera directa sobre el líder. Se recuerda que a los líderes los hacen sus seguidores y que sin estos no podrían desarrollar el papel de líder.

El proyecto se apoyará fundamentalmente en la investigación de resultados provenientes de las bases de datos, entre ellas EBSCO, OIAster, ProQuest y Jstor, entre otras que darán información y material bibliográfico de gran aporte al trabajo. Igualmente se tomarán fuentes externas que complementen el trabajo investigativo.

1.1 Planteamiento del Problema

De acuerdo con Lazzati y Sanguineti (2003), existen características individuales que afectan el desarrollo de liderazgo, lo cual a su vez tiene un impacto sobre el comportamiento de los individuos dentro de una sociedad. Uno de estos factores es el locus de control, el cual está determinado por características del individuo, y por el ambiente en el cual se desenvuelven las personas. Existen diferentes evidencias que soportan esta relación entre locus de control y liderazgo. En este estudio documental se describirán estos hallazgos, identificando las características del individuo y del contexto que influyen sobre ellos. Con base en lo anterior, se espera dar respuesta a la siguiente pregunta ¿El locus de control guarda relación con la adquisición de habilidades, capacidades y comportamientos de liderazgo?

1.2 Justificación

Los estudios realizados en diferentes naciones y sociedades han demostrado que existen características generales y particulares con respecto a la percepción de locus de control y liderazgo. Por ello se considera importante profundizar en la relación entre estas dos variables, con el fin de desarrollar nuevos líderes con un mayor locus de control interno, que contribuyan al crecimiento económico de nuestro país y sean objeto de progreso para las futuras generaciones.

De lograr identificar los aspectos que tienen mayor impacto en la conformación de un locus de control interno, así como en el surgimiento de nuevos líderes, se podría hacer un avance en los diferentes aspectos como el económico, el industrial, el tipo de educación y la globalización que intervienen y explican el aumento de locus interno y con ello la propensión a un liderazgo en individuos que aún no han descubierto las características que los pueden convertir en líderes dentro de una sociedad.

La relación existente entre el locus de control y el liderazgo, se encuentra asociada a la confianza del individuo en sus capacidades y habilidades para afrontar los diferentes retos ya sea laborales, personales o sociales. Razón por la cual se ve la necesidad de incentivar y ahondar en el estudio de estas dos características que pueden tener mucha relevancia a la hora de solucionar varios problemas que aquejan hoy en día nuestro país y que le impiden el desarrollo, desde diferentes ámbitos, en relación con otros países latinoamericanos.

1.3 Objetivo

Describir la relación entre el liderazgo y el locus de control a través de una revisión documental que permita comprender su desarrollo, estado actual y perspectivas de investigación.

1.4 Alcance y Vinculación con el Proyecto del Profesor

Se obtendrá un documento que permita comprender la relación entre liderazgo y locus de control, sustentado básicamente en los principales hallazgos obtenidos en los estudios realizados. Se espera que este documento de revisión teórica constituya la base de futuras investigaciones de carácter aplicado, para comprender como se da este fenómeno en nuestra cultura dadas las diferencias que tenemos con los países en los que se han desarrollado estas investigaciones.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes conceptuales del liderazgo

Durante el siglo XX surgió la inquietud y la necesidad de determinar qué hacía grandes a algunos hombres. Los estudios se orientaron originalmente en identificar las cualidades innatas poseídas por los grandes políticos, sociales y militares. Por Lo cual surgieron diversas proposiciones. Una de las que tuvo mayor relevancia afirmaba que estas personas nacían con las características necesarias que requiere un líder (Moreno, 2013).

A partir de ello se desarrolló la teoría del gran hombre, cuyo autor destacado fue Thomas Carlyle, la cual sugiere que ciertas características estables de las personas, también llamadas rasgos, diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en diversas teorías de la personalidad que tienen como principal objetivo identificar las diferencias individuales entre las personas (Citado en Lupano & Castro, 2008).

Según D'Souza (1996) la idea del gran hombre se repite una y otra vez en la literatura que busca explicar el origen de los líderes y sus cualidades planteándose diversidad de preguntas como: “¿Son los grandes hombres los que provocan los grandes momentos de la historia o son los grandes momentos de la historia los que engendran los grandes hombres?”. Es así como

personajes tales como Shakespeare, quien se situó a ambos lados del debate afirmando que algunas personas son grandes al nacer, otras conquistan la grandeza, y hay otras sobre las que se abalanza la grandeza.

Esta teoría básicamente entiende que la capacidad de liderar de las personas se encuentra arraigada desde su nacimiento, por lo cual se hace indispensable disponer de una serie de rasgos bien sea psicológicos, sociológicos o físicos, los cuales se tienen o no se tienen al momento de nacer. Por lo cual esta teoría pretendía de alguna u otra manera identificar aquellos rasgos heredados que poseen los líderes y qué les permiten sobresalir de las personas que no lo son.

Esta idea del gran hombre predominó en los estudios iniciados sobre el liderazgo, y se relacionó principalmente con el concepto del carisma, palabra de origen griego que significa “don del cielo”. El líder, en este caso el gran hombre, ya venía dotado con esta cualidad que lo hacía distinto a los demás mortales, lo cual le otorgaba la capacidad de dirigirlos y ejercer su poder sobre los mismos. Esta teoría se centró principalmente en el estudio de las grandes figuras de la humanidad que por lo general eran de carácter político, religioso o militar (Pariente, 2010).

Uno de los principales investigadores en la teoría de los rasgos y las habilidades fue Ralph M. Stogdill (1974), quien inicialmente se planteó la siguiente pregunta: ¿cuáles son los rasgos psicológicos que distinguen a los líderes de sus seguidores? (D’Souza, 1996). A partir de ello llegó a la conclusión de que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos tuvieran una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores (Pariente, 2010).

Para McCall y Lombardo (1983), no era posible encontrar unos rasgos que determinasen de manera efectiva y clara que individuo podía ser un líder, por eso se dedicaron a la investigación tanto de líderes exitosos como aquellos que fracasaron en su intento, e identificaron cuatro rasgos principales a los cuales, probablemente, se les hubiese podido atribuir dicho éxito o fracaso

- Estabilidad emocional y compostura: mantener una actitud calma, segura y previsible, especialmente bajo condiciones de estrés.
- Reconocimiento de los errores: tomar la responsabilidad por los errores cometidos, más que de tratar de encubrirlos.
- Buenas habilidades interpersonales: que sean capaces de comunicar y convencer a las demás personas sin tener que recurrir a medidas negativas o coercitivas.
- Amplitud Intelectual: capacidad de comprender una amplia gama de áreas del conocimiento, en vez de una reducida área de especialización. (Pariente, 2010)

Según Moreno (2013) aproximadamente a partir de 1980 a 2005 se empezó a evidenciar el liderazgo transformacional o también denominado Liderazgo Neo carismático. Este liderazgo surge a partir de James MacGregor Burns y Bernard M. Bass quienes describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial el cual comenzaba a cobrar más valor e importancia en el mundo empresarial.

Bernard Bass, doctor en psicología industrial, docente investigador de la Binghamton University y autor de *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el cual empezó a plantear su modelo de liderazgo transformacional. Toma como base para el desarrollo del mismo, los conceptos fundamentales planteados por Burns en 1978, en donde este autor distingue dos tipos de liderazgo opuestos: el transaccional y el transformacional (como se citó en Gross, 2009). El liderazgo transaccional visto desde el punto de vista de Burns, es una relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, en donde estos adquieren un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la relación costo beneficio que hay en esta dinámica entre estos actores (Mendoza & Ortiz, 2006).

En contraposición, según Mendoza y Ortiz (2006), el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, en donde estos se comprometen para lograr la misión de la organización pensando y enfocándose en los intereses colectivos y dejando a un lado sus intereses personales. Por tanto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer mucho más de lo que ellas mismas esperan y consecuencia de ello se producen

cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad que representan grandes beneficios para la colectividad.

McGregor hace una diferencia entre el liderazgo transformacional y transaccional, de tal forma que establece que el primero se basa principalmente en los valores finales tales como: la igualdad, los derechos humanos y la justicia. Los cuales son transmitidos mediante la educación. El segundo tipo de liderazgo se apoya en los valores modales: lealtad y honestidad los cuales se desarrollan por medio de la preparación y el entrenamiento en el cual puede usarse la coerción (Moreno, 2013).

En cambio Gross (2009), propone que los líderes pueden presentar diferentes patrones de conducta que combinan elementos de diversos tipos de liderazgo, Bass junto con Bruce Avolio, doctor en Psicología industrial y organizacional, propone el “Full Range Leadership FRL” , modelo de liderazgo de rango completo en el que incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional para conformar un todo que permita la satisfacción de las necesidades de los individuos y también de una colectividad, el esfuerzo extra que se requiere para el logro de una serie de objetivos compartidos, la eficacia y la efectividad de la organización.

2.2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Para Bass y Avolio (2006) los factores de liderazgo transformacional incluyen los siguientes:

Consideración Individual: en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, y la competencia para proveer retos y oportunidades para otros. Es característica de un líder típico escuchar activamente y comunicar fuerte (Bracho, García & Jiménez, 2012).

Estimulación Intelectual: Bass y Avolio (2006) afirman que un líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de sus problemas y de esta manera desarrollen sus

propias habilidades intelectuales, promoviendo así que las personas tengan nuevas ideas y soluciones ante conflictos inesperados que se presenten en las organizaciones. Esta estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse y generar soluciones más creativas a los problemas.

Así mismo Leithwood, Mascal y Strauss (2009), afirman que este tipo de líder está constantemente estimulando a sus seguidores para que apliquen su intelecto en la resolución de problemas, generar retos para buscar nuevas maneras de actuar y accionar al desligarse de los conocimientos adquiridos en el pasado y vincularse a nuevas acciones.

Motivación o Inspiración: para Bass y Avolio (2006), este tipo de líder tiene la habilidad para motivar a sus seguidores y que estos alcancen un desempeño superior que este inspirado en el logro de esfuerzos extras para poder lograr los objetivos planteados en un comienzo. Este líder convence a sus seguidores, los alienta y se interesa en iniciar objetivos. De igual forma, autores como Bass y Riggio (2006), indican que el líder transformacional motiva siempre con optimismo, entusiasmo y estimula a todos los que le rodean. Así mismo despierta un espíritu de equipo, muestra compromiso con las metas y la visión, la cual es compartida.

Influencia Idealizada: respecto a este factor, Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual quiere decir que dan sentido y propósito a sus seguidores. Trata a cada seguidor de manera individual, le proporciona apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora. El líder se gana el respeto, la confianza de sus seguidores y establece altos niveles de conducta ética y moral.

Es por ello que Leithewood et ál (2009) opinan que el líder transformacional ejerce una fuerte influencia por medio del logro de relaciones basadas en el respeto y la confianza en sus seguidores, proporciona las bases para aceptar cambios drásticos y la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando de esta manera influencia sobre el personal.

Tolerancia Psicológica: para Bass y Avolio (2006) esta tolerancia se refiere al grado en el cual se estimula al personal para que exprese de forma abierta las críticas y conflictos. Para

ello un líder transformacional utiliza herramientas como el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas y momentos difíciles.

Los diferentes factores mencionados anteriormente permiten afirmar la existencia de diversas características que hacen parte del liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes a la consecución de los objetivos que se proponen en el día a día. De igual manera queda clara que la estimulación intelectual, con el fin de lograr un mayor provecho en las actividades realizadas, y lograr una motivación e inspiración, es de vital importancia para lograr una ejecución adecuada.

Para Moreno (2013), el Liderazgo Auténtico se ha venido dando a partir del 2000 hasta la actualidad. Para Walumbwa et al (2008): “El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores”.

Esto incita a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos y el contexto en el cual se encuentran, por ello no tienen dificultades a la hora de trazar su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética (Avolio et al, 2004). Estos líderes son capaces de incrementar el compromiso, la motivación y la satisfacción de todos sus seguidores por medio de la creación de identificación personal e identificación social con la organización.

Autores como Jensen y Luthans (2006) se vieron en la tarea de realizar estudios en donde se investigó de qué forma el liderazgo auténtico del empresario influía en el desarrollo de actitudes y en el bienestar de los empleados, dando lugar a un buen rendimiento al interior de una organización. Para llevar a cabo este estudio emplearon un modelo que resaltara la importancia de tres tipos de factores que sirvieran como antecedentes del liderazgo auténtico: las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el cual se desenvuelve y el capital psicológico positivo.

Según el modelo anterior, un empresario o un directivo sería un líder auténtico si considera que todas las personas que se encuentran dentro de una organización tienen algo positivo que aportar y es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus empleados y de esta manera ayudar a su desarrollo (Jensen y Luthans, 2006).

Se considera que el liderazgo auténtico es un concepto introducido por Bill George en su libro “Authentic Leadership” en el cual describe el liderazgo auténtico como un tipo de liderazgo que es coherente con la propia personalidad y los valores fundamentales. Un auténtico líder está dedicado al crecimiento personal continuo y está comprometido con construir relaciones duraderas y organizaciones fuertes y perdurables. Desarrolla su propio estilo de liderazgo en el que puede adaptarse a las nuevas circunstancias y situaciones (Magloff, 2012).

Bill (2003) sugiere que para empezar a desarrollar un estilo de liderazgo auténtico se debe comenzar por evaluarse a sí mismo con respecto a las 5 cualidades predominantes de un líder auténtico. Estas cualidades son: comprensión de su propósito, la práctica de sus valores, lo que lleva en el corazón, el establecimiento de relaciones conectadas y demostrar su autodisciplina (Citado en Magloff, 2012).

Finalmente se puede decir que al comienzo, las teorías del liderazgo tenían un enfoque hacia las características y los comportamientos específicos. Sin embargo, con el pasar de los años, las teorías han comenzado a orientarse más en los seguidores del líder y la naturaleza contextual de liderazgo. Las primeras teorías sobre el liderazgo como la teoría del gran hombre y la teoría del rasgo, se centraban principalmente en las cualidades innatas que caracterizaban a un líder. En una siguiente fase en donde se incluyen las teorías como la del liderazgo transaccional y transformacional, se explora la estrecha relación que existe entre el líder y sus seguidores.

2.3 Escuelas del Liderazgo

2.3.1 Líder

Actualmente existe un sinnúmero de definiciones para la palabra “líder”, pero todas se fundamentan en un pilar, “la influencia”. Se define a un líder como una persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos hacia el logro de objetivos en común, permitiendo a su grupo de trabajo alcanzar su máximo desempeño. Para ser un verdadero líder es fundamental conocerse a sí mismo, ya que un líder, se construye y se hace a sí mismo, siendo la auto-expresión la esencia del liderazgo. Actualmente se dice que convertirse en un líder se asemeja al proceso de creación de una obra artística, en donde el arte de llegar a ser líder es el arte de ser uno mismo, razón por la cual no existe una única definición de líder.

Un líder se caracteriza por ser una persona con pensamientos a largo plazo, que marca unos objetivos ambiciosos para la organización, consigue que sus colaboradores se identifiquen con los mismos, los hagan propios y luchan con empeño. Así mismo es una persona que se anticipa a los cambios y se adelanta constantemente a sus competidores. En las metas trazadas por un buen líder debe predominar y perseguir tanto el bien de organización como el de cada uno de sus miembros. También se caracteriza por surgir en momentos en los cuales son realmente necesarios, intentan superarse constantemente, lo cual les permite lograr un crecimiento en diversos aspectos, sobre todo desde el punto de vista personal. Su capacidad de acción resulta ser igualmente importante, ya que no solamente se dedica a guiar y articular el trabajo y las actividades de los demás, sino que también actúa por cuenta propia, conociendo sus capacidades y debilidades (Liderazgo y mercadeo, 2014).

Max Weber (1964), al hablar del tipo de dominación o liderazgo, en su obra *Economía y sociedad*, identifica tres de ellos; en primer lugar se encuentra al que denomina legal. Este tipo de líderes son elegidos por otras personas, el ejemplo más claro son los líderes políticos. El segundo tipo es el tradicional, el cual obtiene su rol por una herencia o costumbre, un ejemplo de ellos son los reyes. Finalmente, y el cual es de nuestro mayor interés, es el que se denomina líder carismático, las cuales se caracterizan por poseer la virtud del carisma, definida como

cualidad de una persona individual, por virtud de la cual es considerada aparte de personas ordinarias y tratada como dotada con poderes o cualidades supra naturales, supra humanas o al menos específicamente excepcionales.

Se examina al líder como el individuo que aporta a la ecuación del liderazgo. No todos los líderes son iguales, pero tienden a compartir muchas características (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2011). Se ha determinado que los líderes se pueden caracterizar no solamente por su forma de dirigir, también en la manera en que sus seguidores los encaminan; además a los líderes se les identifica por otros rasgos como la personalidad, sus capacidades cognitivas, habilidades y valores, tal como lo indican estos autores.

Otro aspecto que diferencia cada líder es la forma en que asume su posición de líder dentro de la sociedad o grupo en el que se desarrolla. Por ejemplo los líderes que llegan al poder por medio de sus superiores, sus subordinados les tienen menos credibilidad a aquellos líderes que llegan al poder por mérito propio (Hughes, 2007).

Asimismo la legitimidad del líder se puede ver afectada, si de una manera u otra los nuevos seguidores o subordinados influyeron así fuese de manera mínima en la elección del nuevo líder o no. Cuando los seguidores tuvieron voz o voto en la elección del nuevo líder, tienden a tener un alto sentido de identificación psicológica con dicha elección y con el nuevo líder, pero esto implica además nuevas expectativas y nuevas demandas (Hollandre y Offermann, 1990).

2.3.2 Liderazgo y valores

Ser líder y actuar como tal implica muchas variables, que pueden fluctuar desde estados emocionales muy fuertes hasta poner a prueba el valor moral de los líderes en muchas situaciones. Los líderes diariamente enfrentan dilemas que los enfrentan a realidades que requieren entre series de valores y prioridades de competencia. Los líderes destacados reconocen

y enfrentan constantemente este dilema con el compromiso de hacer lo que es siempre correcto, y no solamente lo que les conviene.

Todo esto anterior conlleva a tener un gran valor moral para hacer lo que es correcto, puesto que numerosos ambientes no se definen por simples decisiones de escoger entre “el blanco y el negro” sino van más allá; en estos casos los líderes deben establecer internamente una ética, principios de conducta correcta o un sistema de valores morales como lo comenta Ginnett y Curphy (2007).

De igual manera, Safty (2003) propone que “El liderazgo debe significar un conjunto de valores dedicados a promover el desarrollo humano para el bien común de las personas en un entorno democrático”. Según la definición de líder expuesta anteriormente, se puede ver la importancia que este desempeña al interior de una sociedad, al ser tomado como modelo por sus seguidores, por lo cual, lo ideal sería que este, además de ser; visionario, estratega, inteligente y cumpla con la mayoría de los líderes, sea un ejemplo como persona y resalte sus valores en cada acción o decisión que tome.

En su libro *Dirección por valores*, García y Dolan (1997), proponen un nuevo modelo denominado “trixial” en donde hacen una combinación de manera equilibrada entre tres clases de valores: los valores económicos, de control o “práxicos”; los valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos; y los valores éticos dentro de los cuales estaban la dignidad, la responsabilidad social y la autenticidad.

De igual manera se considera importante destacar el trabajo desarrollado por Chris Lowney (2004), titulado originalmente en inglés *Heroic Leadership*, en español: El liderazgo al estilo de los Jesuitas. En el cual se sustenta en los cuatro grandes pilares que han hecho perdurable el éxito de esa corporación religiosa: Autoconocimiento, creatividad, amor y heroísmo.

Según Simon (2014) en su artículo, *Los 10 valores de un líder*, publicado por la revista *Forbes*, se define líder como una persona capaz de tomar todo tipo de decisiones y un modelo a

seguir para sus seguidores. No todos tienen los dotes para alcanzar el liderazgo, pero no es algo innato, la educación que perciben y los valores que adoptan suelen ser los factores que los hacen especiales, los cuales se describen a continuación.

- Buenos comunicadores: el líder tiene que saber transmitir al resto de su equipo las ideas y conseguir que sus empleados las escuchen, las entiendan y las ejecuten tal y como se desea.
- Capacidad de asumir retos: todo líder debe tener la capacidad para afrontar los retos y cambios que se ocasionen en un entorno dinámico como en el que se desenvuelven hoy gran parte de las compañías.
- Se adapta a los cambios: está siempre activo y con ganas constantes de mejorar y superarse. Es por ellos que buscará nuevas formas de hacer las cosas aunque esto implique cambiar por completo el funcionamiento de la empresa.
- De creencias firmes: tiene la capacidad para organizar a su equipo y lograr que cada miembro del mismo logre su mejor rendimiento. Así mismo buscan constantemente conseguir metas y es consciente de que para alcanzarlas debe idear un plan diario.
- Confianza en sí mismo: es de vital importancia que sea seguro y estar consciente de que el fracaso puede llegar en cualquier momento y por lo cual debe estar preparado para cualquier acontecimiento. Muestra la capacidad de tener todo controlado y le transmite seguridad a su equipo.
- Don de gentes: conoce la importancia que es mantener una buena relación con sus empleados y clientes, y se interesa por conocer los intereses de sus clientes y equipo.
- Entusiasta por naturaleza: no pierden la ilusión por seguir cosechando triunfos y todo parece poco cuando se trata de crecer profesionalmente.
- Pasión por saber más: el conocimiento se constituye en pieza clave para liderar en una empresa, razón por la cual anima a su equipo y a sí mismo por estar en constante formación y mantenerse informado de cualquier novedad que pueda ser importante para la empresa.

- Eficientes: no crean falsas expectativas en su equipo ni espera a que otros hagan su trabajo por él. Un buen líder se caracteriza por ser siempre el primero en llevar a cabo un trabajo determinado y dedicarle el tiempo necesario para que el resultado sea el que todos esperan.
- Con carisma: poseen la cualidad de saber manejar las diferentes situaciones con naturalidad y convertirse en todo un ejemplo seguir para sus empleados. Tal y como lo menciona Max Weber (1964) en su obra Economía y sociedad en donde habla del líder carismático , en donde el carisma es considerado como una virtud y aquel que la tuviera sería tratada como dotada con poderes o cualidades excepcionales.

Como se puede ver, un líder se complementa con los diferentes valores que exponen los diferentes modelos descritos anteriormente, en donde cada valor aporta a su crecimiento y credibilidad ante un grupo de seguidores. Normalmente los verdaderos y buenos líderes suelen ser asociados con modelos a seguir, razón por la cual deben caracterizarse por ser personas honestas, con la capacidad y disposición de trabajar con todo tipo de personas, con la aptitud de manifestar sus opiniones e ideas y así mismo intentar estimular a los demás a que expresen sus propias posturas y puntos de vista.

2.3.3 Comportamientos del liderazgo

Al analizar los comportamientos del liderazgo, se tiene que remontar a la historia de este mismo, entendiendo de manera correcta los comportamientos del líder con sus habilidades.

Se remonta a 1957 cuando Hemphill y Coons desarrollaron el llamado cuestionario de descripción del comportamiento del líder (CDCL), con el fin de obtener información acerca del comportamiento de los líderes en particular, basándose en como sus subordinados calificaban el grado al cual su líder se comportaba; los siguientes eran los aspectos a evaluar:

Permite que los subordinados sepan cuando han hecho un buen trabajo.

Establece expectativas claras acerca del desempeño.

Muestra preocupación por los subordinados como individuos.

Hace que sus subordinados se sientan tranquilos.

Al analizar esto se mostró que los líderes se dimensionan de dos maneras diferentes de comportamientos independientes, las cuales eran consideración y estructura inicial (Fleishman, 1973). La consideración se define como el grado de cuan amistoso es y qué apoyo destaca el líder a sus subordinados; depende además del grado de consideración pues los líderes con un alto grado de consideración, muestran interés en la vida de sus subordinados y su situación personal.

La estructura inicial se refiere a como el líder o jefe muestra importancia al cumplimiento de metas de su trabajo. Se encamina más por el lado organizacional de los empleados y no por su bienestar.

2.4 Locus de Control

La definición de locus de control fue establecida por Rotter (1966), refiriéndose al grado con el que el individuo cree controlar su vida en base a una serie de eventos y acontecimientos que intervienen en ella. En términos generales, constituye una expectativa generalizada o una creencia relacionada con la previsibilidad y estructuración del mundo. Cuando un evento no es contingente con la conducta del individuo, este es atribuido a causas externas como la suerte, el destino, el poder, entre otros. A esto se le conoce como locus de control externo. En cambio cuando las personas perciben la presencia del evento como contingente a su propia conducta, estos eventos son asociados a un control interno.

Rotter (1966, p.1), consideraba que “si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una creencia en el control interno”; en cambio, sostiene que “cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo enteramente contingente con

ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte(...), y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo”.

El locus de control implica una relación entre la conducta del individuo y las consecuencias que esta tiene. Manstead y Van Der Pligt, (1998) afirman que “el mayor o menor control conductual percibido está formado por dos elementos, uno interno orientado a la auto-dirección y otro externo, correspondiente a factores ajenos al sujeto, orientados a otras personas, o al azar, y que dificultarían o facilitarían, la realización de la conducta que permite obtener o eliminar premios o castigos”.

Es importante resaltar la teoría del aprendizaje social de Rotter (1966) en donde se destaca que entre la situación y los reforzadores ambientales median factores cognitivos, y son los valores y las expectativas personales las que determinan el comportamiento. Según Góngora (1998), una expectativa generalizada surge de la combinación que Rotter hace de la teoría de la atribución con el concepto de reforzamiento, proponiendo de esta manera la teoría de la cual hoy es nuestro objeto de estudio “locus de control”, la cual 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.

Así mismo autores como Morales, Moya, Reboloso, Fernandez, Huici, Marques, Páez y Pérez (1994) afirman que el concepto de locus de control se desarrolla a partir de la teoría del aprendizaje social, en donde la conducta del individuo en una situación, se encuentra dada en función de la expectativa y el valor del reforzamiento de dicha situación. De esta manera, en esta teoría, se define la expectativa como la probabilidad que un individuo le asigna de que un reforzamiento específico ocurra en función de una conducta específica en un momento determinado. La expectativa generalizada más investigada ha sido el grado en el cual una persona percibe sus propias acciones como desencadenantes de su esfuerzo, o por el contrario, que estos últimos son el resultado de agentes distintas a ellas.

De acuerdo a Selart (2005), se considera que el locus de control es un rasgo de la personalidad destacado por ser estable en el tiempo, el cual sitúa a las personas en un continuo de acuerdo a la responsabilidad con la cual cada una de ellas acepta los eventos que experimenta a diario en su vida. Estos pueden ser positivos, negativos o neutros. De esta forma se demuestra el grado en el que un individuo pervive el origen de su propio comportamiento, ya sea de forma externa o interna.

2.4.1 Locus de control externo

El locus de control externo, como su nombre lo indica es externo al individuo en donde este atribuye los eventos que le ocurren, al destino, al azar y a las cosas sobrenaturales (Casique & López, 2007); su destino no depende de sí mismo sino de las circunstancias y el ambiente en el cual se desenvuelve.

De igual manera Woolfolk (1998), señala que los individuos que manejan un locus de control externo, atribuyen su destino a la suerte, es decir, si se relaciona con el ámbito académico el individuo con locus de control externo no asume el control ni los resultados de su tarea asignada y cree que la suerte es la que determina lo que sucede.

Así mismo Beatriz Oros indica que este se desarrolla cuando la situación que se le presenta al individuo es contingente con la conducta del mismo, de modo que no importa cuántos esfuerzos haga, la situación se desarrollará y será el resultado del azar o del poder de los demás, algo ajeno a sí mismo (Oros, 2005).

Autores como Jain, Lall, McLaughlin y Jhonson (1996), afirman que cuando se presenta un locus de control externo, las personas tienden a percibir una baja satisfacción laboral. De igual manera, investigaciones realizadas por Hoon, Rand y Johnson (1991), McNaughton, Patterson, Smith y Gant (1995), arrojaron resultados en donde se evidencia que el locus de control externo, presente en los individuos, puede llegar a tomarse como predictor de enfermedades.

Diversos estudios señalan que las personas en las que prevalece un locus de control externo creen que la casualidad resolverá todos sus problemas por lo cual son menos productivas (Lefcourt, 1984). Esto teniendo en cuenta que consideran que sus acciones no podrán cambiar las eventualidades y optarán por esperar que factores externos a ellos solucionen o interfieran para dar solución a las diferentes situaciones a las cuales se ven enfrentados en el diario vivir.

De igual manera para Gómez y Valdés (1994), los sujetos con locus de control externo atribuyen sus logros a la buena suerte o al destino, y buscan el trabajo que implique menor esfuerzo para poder alcanzar el éxito; sus fracasos generalmente son atribuidos a “la mala suerte”, la “mala voluntad de las personas” o porque simplemente se les encomendó una tarea muchas difícil que a los de demás. En la figura 1 se resumen las características de los individuos con un locus de control externo, basándonos en los autores mencionados en este capítulo.

Locus de control Externo			
Hacen atribuciones de causalidad a agentes exteriores; la suerte, el destino, las creencias.	Los eventos no tiene relación con el propio desempeño.	se caracteriza por atribuir méritos y responsabilidades principalmente a otras personas.	Los eventos no pueden ser controlados por esfuerzo y dedicación propios.

Figura 1. Características de los individuos con locus de control externo. Esta figura resume las características de las personas con un locus de control externo, recopilando una gran variedad de ideas de los diferentes autores representativos del locus de control.

Fuente: los autores.

2.4.2 Locus de control interno

El locus de control interno por otro lado se distingue porque se desarrolla en el individuo de tal manera que este es capaz de influir en su propio destino, de transformar una situación adversa y de aumentar su probabilidad de éxito (Casique & López, 2007).

Asimismo este tipo de locus de control se relaciona con un mejor desempeño social y académico de los individuos; según Almaguer (1998) los individuos con más altas calificaciones poseen un locus de control interno, sus éxitos y fracasos se les atribuye a factores internos, que mejoran su autoestima y aumentan sus expectativas positivas hacia el futuro (Navarro, 2003). Estos individuos atribuyen sus altas calificaciones o éxitos en su vida académica a sus propios méritos y esfuerzos por alcanzar sus objetivos y sobresalir dentro de un grupo de estudio determinado, por lo cual se sienten mejor consigo mismos ya que sienten que son realmente capaces de afrontar cualquier adversidad o prueba y salir exitosos.

Dentro de la investigación de Bandura (1999) y Richaud De minzi (1990), el locus de control interno se presenta cuando cada situación es contingente con la conducta de cada uno; en este caso la persona o individuo tiene la capacidad de tener el control en cada acontecimiento.

Para McCombs (1991) lo que subyace al locus de control interno es el concepto del “sí mismo como un agente”. Lo cual quiere decir que los pensamientos de cada individuo controlan sus acciones, afectando positivamente las creencias, la motivación y el desempeño. De esta manera, la persona percibe que su esfuerzo es contingente con sus conductas o sus características internas, por lo que se dice que el individuo presenta un locus de control interno.

Así mismo la investigación de Oros, sugiere que los estudiantes que presentan un locus de control interno, tienen un mejor desempeño académico, pues son menos dependientes, presentan una menor ansiedad ante situaciones complejas, saben manejar mejor las situaciones que conllevan a la gran tensión, presentan mayor auto eficacia y desarrollan mejor desempeño y relación social; todo esto lo basa tomando en cuenta investigaciones de Day, (1999), Pelletier, Alfano y Fink (1994), Rimmerman (1991), Valle, González, Viero, Gómez y Rodríguez (1999).

De acuerdo con lo anterior, aquellos estudiantes que se consideran más independientes, encuentran un mayor interés por investigar más sobre variedad de temas y no se conforman con los conocimientos adquiridos en la escuela o universidad, es por ello que suelen ser más participativos y exponer sus ideas sin ninguna clase de problema, pues generalmente son elocuentes, por lo cual tienden a sobresalir dentro de su grupo de estudio y empiezan a desarrollar características de líder que con el tiempo fortalecerá.

Por otra parte investigaciones de Saini y Khan (1997), arrojaron resultados en los cuales pacientes con problemas de alcoholismo y que tiene un locus de control interno, tienden a tener mejores resultados terapéuticos que los demás. Esto ocurre porque son conscientes que la mayor parte su rehabilitación depende de ellos mismos y no de los demás o de alguna situación ajena a sus propias acciones que se encaminen en la búsqueda de un cambio personal.

En cuanto al locus de control en el ámbito laboral, Koeske y Kirk (1992) Rees y Cooper (1992), afirman que los individuos que manejan un locus de control interno, presentan y desenvuelven una mejor calidad en sus trabajos, alta satisfacción laboral, menor fatiga emocional y menores conflictos en el ámbito laboral y social.

Así mismo para autores como Coleman, Irving y Cooper (1999) los individuos que tiene un locus de control interno, están menos aislados en el entorno de trabajo, están más satisfechos con su trabajo, no manejan niveles elevados de tensión laboral o estrés y están más abiertos a la idea del cambio y promoción en sus puestos de trabajo, que los individuos con un locus de control externo.

Para Nehemia, Giora y Yechiela (1992), las personas que asumen el control de sus propias decisiones tienden a tener un locus de control interno, ya que las tratan de llevar a cabo y optan predecir los sucesos de tal forma que ante cualquier eventualidad procurarán estar preparadas. Entre más acertada sea la posibilidad de que los eventos sean predecibles más será el control que una persona con locus de control interno demuestre sobre su conducta.

De acuerdo a lo anterior para Góngora y Reyes (2000), las personas que tienen un mayor locus de control interno tienen una mejor ejecución y menos emociones negativas, pues sus estrategias de enfrentamiento se encuentran orientadas a la tarea y menos orientadas a la emoción. De igual forma Lefcourt (1984), considera que estas personas están más atentas a todo aquello que les pueda proporcionar información para sus conductas futuras, están más preocupadas por sus fracasos o errores, ya que a partir de ellos aprenderán a maniobrar diferentes situaciones, también tienen un mejor funcionamiento académico y su actividad social se conduce al logro. En la figura 2 se resumen las características de los individuos con un locus de control interno, basándonos en los autores mencionados en este capítulo.

Locus de control Interno			
Tiene la percepción de que ellos mismos controlan sus vidas.	Los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones.	Energiza conductas hacia tareas que percibe como controlables.	Hacen atribuciones de causalidad a su esfuerzo y habilidad personal.

Figura 2. Características de los individuos con locus de control interno. Esta figura resume las características de las personas con un locus de control interno, recopilando una gran variedad de ideas de los diferentes autores representativos del locus de control.

Fuente: los autores.

2.5 . Diferencias Individuales y Liderazgo: Locus de Control

Investigaciones realizadas sobre el Locus de control han mostrado grandes diferencias entre el comportamiento de los individuos de locus de control interno y externo. Por lo general, los primeros tienen una mayor motivación personal y control de su comportamiento, por lo cual hacen parte de más actividades sociales y políticas, y además de ello toman parte activa en la búsqueda de información. Así mismo hay una mayor probabilidad de que las personas que tienen un locus de control interno muy alto, en comparación con aquellos que manejan un locus de

control externo, traten de influir en los demás, y por lo tanto, también es más probable que asuman oportunidades para el liderazgo o las busquen (Daft, 2006).

Por el contrario, las personas que tienen un locus de control externo muy alto, generalmente se sienten más cómodas en situaciones laborales estructuradas sujetas a un mando. Por lo tal son más capaces que los internos, cuando se trata de manejar un trabajo o ambiente que requiere el cumplimiento de unas reglas y apegarse a ellas, pero no son tan efectivos cuando se enfrentan a situaciones que requieren iniciativa, creatividad e independencia. Por lo cual el éxito de aquellas personas que manejan un locus de control externo mayor, funcionan mejor en situaciones donde el éxito depende de acatar el mando o la guía de los otros, es menos probable que les gusten puestos que impliquen liderazgo.

Según estudios realizados por Smith, Trompenaars y Dugan (1995), las personas provenientes de Europa y Estados Unidos presentan mayormente rasgos relacionados con la atribución de los éxitos y fracasos a sus propios actos personales o individuales; mientras que las naciones asiáticas y latinoamericanas resultaban ser más dependientes de los grupos sociales y colectivos como determinantes de su percepción de control combinado con ciertos rasgos que tienen que ver con el azar, el destino o Dios.

De igual manera Thomas y Mueller (1998) realizaron un estudio con el fin de medir el locus de control en diferentes grupos culturales. Para esto recolectaron muestras de estudiantes universitarios originarios de Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica. Los resultados revelaron que los participantes provenientes de Estados Unidos y Europa alcanzaban valores de medias significativamente superiores a los asiáticos y latinoamericanos respecto a la creencia de que el éxito y el fracaso dependen del mismo individuo; de esta manera se identificó el individualismo de los primeros y el colectivismo de los segundos como distanciamiento cultural.

Actualmente se han realizado más de 1000 estudios utilizando la escala de locus de control planteada por Rotter. Hampden y Trompenaars (1993), sugieren que los directivos Norteamericanos presentan una mayor tendencia a tener un locus de control interno que aquellos directivos del medio y lejano oriente. En Japón por ejemplo, un locus de control externo, se ha

asociado con altos niveles de estrés y violencia entre los adolescentes, posiblemente, debido a un menor énfasis en el autocontrol, mientras que en la cultura estadounidense, el locus de control interno se encuentra directamente relacionado con los directivos más exitosos.

Para Whetten y Cameron (2005), las personas con un locus de control interno tienen la probabilidad de estar más atentas a una mayor parte de los aspectos de su entorno, lo cual les permite tener una mayor cantidad de información que les será muy útil en el futuro. Así mismo están en la capacidad de participar en acciones para mejorar su ambiente, estar más atentos en desarrollar sus propias habilidades, hacer más preguntas, en mayor medida por conseguir sus propios logros y recordar más información que aquellas personas que manejan un locus de control externo.

Por otro lado Páez, Fernandez, Basabe y Grad (2001), consideran acertado pensar que las sociedades individualistas, caracterizadas por contar con mayores recursos materiales, tener una mayor movilidad social y un mayor control sobre los riesgos, se encuentran estrechamente relacionadas con un mayor locus de control interno, mientras que aquellas consideradas como colectivistas se asocian más con el locus de control externo, ya que es en estas sociedades donde los individuos tienden a inhibir sus opiniones y decisiones personales, así como a depender más del grupo y figuras de autoridad.

Teniendo en cuenta lo afirmado por Páez, Fernandez, Basabe y Grad (2001), se podría pensar que las sociedades individualistas y aquellas que proporcionen un aspecto económico favorable, estén inmersas en la globalización y estén industrializadas, tal como lo afirma Kaufmann, Welsh y bushmarin (1995) , proporcionan condiciones para el surgimiento de más líderes, pues les brindan los recursos necesarios para el desarrollo del locus de control interno al exponerlos constantemente a situaciones que implican acciones rápidas y acertadas en donde ellos mismos serán los responsables de sus propias decisiones. Por lo cual en estas sociedades aquellas personas dependientes y que normalmente tienden a inhibir sus opiniones personales, por muy buenas que sean, tenderán a ser consideradas como seguidoras de los líderes. De igual manera consideran que aspectos como el económico, la globalización y la industrialización se encuentran relacionados con el aumento del control interno de la población.

Así mismo, según estudios realizados por Andrade y Reyes-Lagunes (1996), existen otras características socio demográficas que influyen en la percepción del locus de control. En cuanto al sexo, se ha asociado la internalidad con la instrumentalidad lo cual se asocia a los rasgos masculinos y los aspectos externos con la expresividad propia del rasgo femenino. Lo cual permite inferir que las mujeres manejan en su mayoría un locus de control externo, mientras que en los hombres predomina el interno. No obstante se toman en cuenta diferentes estudios en donde ha ocurrido lo contrario, o bien, no se han encontrado diferencias.

Un ejemplo es el estudio realizado por Gianakos (2002) en donde se observa que en situaciones de estrés laboral, son las mujeres quienes optan por tener un pensamiento positivo orientado a la elaboración de estrategias que permitan prever y superar las diferentes situaciones que se le presentan evidenciando de esta manera un mayor locus de control interno. Según Aguilar y Andrade (1994), en Latinoamérica, los datos son similares pues se ha encontrado que los hombres puntúan significativamente más alto en factores como suerte, afectividad y aspectos que se asocian al locus de control externo.

De igual manera es importante resaltar que en los países desarrollados, en donde una alta proporción de las mujeres trabaja y tiene acceso a la educación, la ideología del estatus de la mujer es más igualitaria. Lo cual no se evidencia de la misma manera en países de Latinoamérica; no obstante con el pasar de los años se ha venido observando una mayor participación de las mujeres en los diferentes ámbitos de la sociedad; educativo, social y político, lo cual ha repercutido de manera importante en el desarrollo de los rasgos instrumentales, como la competitividad y el logro, atribuidos generalmente a los hombres (Assmar, Ferreira & Novaes, 2000).

No obstante estudios realizados por Strickland y Haley (1980) llevado a cabo con 542 estudiantes de psicología de un college estadounidense, hallaron una relación significativa entre el género y el locus de control. De tal forma que las mujeres presentaron una tendencia hacia el locus de control externo, especialmente en ítems relacionados con logros académicos, influencia interpersonal y suerte, mientras que los hombres respondieron más con un locus de control

interno en estos aspectos, siendo más externos en asuntos políticos, la importancia de la suerte y el respeto personal.

Así mismo lo exponen Brabander y Boone (1990) al encontrar una tendencia en las mujeres a ser más externas frente a los hombres, consideran que esto se debe a que las respuestas de las mujeres se guían más por lo que ellas consideran que es aceptable socialmente, reflejando así la idea general de la mayoría de las sociedades modernas de que las mujeres son más dependientes de los factores externos que los hombres.

Del mismo modo existen estudios que relacionan el locus de control con la edad, reportando mayor externalidad en jóvenes entre los 14 y 20 años. Lo mismo exponen en sus estudios Chubb, Feltman y Ross (1997) con respecto a la percepción del locus de control en diferentes grupos de edad, especialmente en adolescentes, quienes presentan con mayor frecuencia rasgos de personalidad vinculados a la externalidad. También se ha considerado el nivel de escolaridad dentro de los estudios del locus de control, ya que los niveles de preparación implican diferentes formas de concebir y afrontar la realidad, los logros y por ende diferentes maneras de atribuir el control de los éxitos y fracasos.

Es importante mencionar la labor de síntesis que ha intentado llevar a cabo Weiner (1986) formulando una teoría de la conducta motivada al logro basada en la atribución causal. En su teoría dividió los elementos causales individuales en dos grupos: internos, factores de personalidad, y externos, factores situacionales. Dentro de los primeros se contemplan la habilidad y la motivación; la habilidad es considerada como estable, mientras que la motivación es un elemento causal variable. Así mismo, el factor de motivación puede ser dividido en dos componentes más: intención y esfuerzo (Hernández, 2002).

Los factores situacionales también se dividen en elementos causales estables (dificultad) y variables (suerte). Weiner distingue entre cuatro factores causales percibidos de éxito y fracaso en las tareas de logro los cuales son: habilidad, esfuerzo, dificultad en la tarea y suerte. Esto no implica que estos sean universales, ya que también dependen del significado social y cultural de logro, por lo que se esperaría que existieran diferentes elementos atribucionales de acuerdo a la

sociedad en la que se encuentre. Por ejemplo se encontró que en Japón y en Grecia la paciencia se convierten un elemento fundamental para tener éxito (Hernández, 2002).

Las cuatro causas percibidas se incluyen dentro de dos dimensiones causales: Locus de control (interno o externo) y estabilidad (fija o variable). Dentro de la dimensión de control, la habilidad y el esfuerzo se consideran como determinantes internos de la acción, mientras que la suerte y la dificultad de la tarea son determinantes externos. En la dimensión de estabilidad, la habilidad y la dificultad de la tarea son invariables (estables), el esfuerzo y la suerte se asumen como factores variables (inestables). La primera contribución de esta teoría propone que los sujetos motivados al éxito o al fracaso usan los factores causales de diferentes maneras. Los primeros atribuyen más sus éxitos a ellos mismos que sus fracasos en comparación con los motivados al fracaso. Así mismo Weiner afirma que la dimensión de la estabilidad determina las expectativas y los cambios que estas tienen y que la dimensión de locus de control determina los efectos (Hernández, 2002).

	Interno	Externo
Estable (Constante)	Habilidad Innata	Dificultad de la tarea
Inestable (Variable)	Esfuerzo	Suerte

Figura 3. Teoría Atribucional. Esta figura muestra las dimensiones y causas percibidas contempladas dentro de la teoría atribucional de Weiner.

Fuente: Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown, N.J.: General Learning Press.

2.6 Locus de Control y Liderazgo

Desde la concepción de los términos de liderazgo y locus de control, concebidos desde el principio del siglo pasado por Thomas Carlyle con su teoría del gran hombre, pasando por los aportes de un sin número de autores que han dedicado su vida a la definición del término liderazgo y guiando la mirada hacia uno de los mayores desarrolladores del término locus de control Rotter (1996), se revela que estos dos términos van muy ligados, pues las características del locus de control desarrollan el término liderazgo en una amplia extensión.

La teoría de Rotter (1996), afirma que al tomar las decisiones del cómo actuar en la vida personal cada individuo está asumiendo una responsabilidad de elección de actuación en primera persona. Es decir cada individuo sin pensarlo está ejerciendo continuamente un “locus de control” ya sea interno o externo dependiendo de su percepción del entorno y su potestad de influir en la evolución de los acontecimientos o su dependencia de estos mismos, como lo afirma Fuster (2008).

Estudios de liderazgo y desempeño de grupo, adelantados por Anderson y Schneider (1978), demuestran que los grupos liderados por individuos con un locus de control interno son muchos más eficaces que aquellos liderados por líderes con locus externo. De igual manera, Miller, Kets de Vines y Toulouse (1982) por medio de un estudio del locus de control entre los principales ejecutivos, encontraron que las empresas lideradas por personas con un locus de control interno, participaban más en innovaciones, estaban más propensas a tomar proyectos con altos niveles de riesgo, tenían un mayor liderazgo en los mercados, horizontes de planeación más largos, mayor supervisión del entorno y una tecnología superior que aquellas empresas encabezadas por líderes con un locus de control externo. Al observar los resultados de este estudio, llegaron a la conclusión que en la cultura estadounidense, el locus de control externo se define como una discapacidad.

Así mismo Morales et ál (1994) destacan que dentro del ámbito organizacional, aquellos con un locus de control interno, tienden a buscar trabajos que les permitan un mayor uso de sus

propias capacidades, experimentan una mayor autonomía, satisfacción y bienestar lo cual les permite desempeñar liderazgos más efectivos en función del contexto en el cual están inmersos.

De igual manera Cromie, Callaghan y Jansen (1992) encontraron que las personas en las que predominaba un locus de control interno tenían un mejor desempeño en situaciones propensas a desarrollar episodios de estrés, así mismo participaban más en actividades de emprendimiento, eran mucho más activos al manejar sus propias carreras y tenían mejores niveles de participación, que aquellos con un locus de control externo.

Por otra parte se encontraron diferencias con respecto a cómo los externos e internos hacían uso de su poder y autoridad otorgados al interior de una organización. Runyon (1973) afirma que los líderes externos tienden a utilizar el poder coercitivo y las amenazas, mientras que los líderes con locus de control interno tienden a hacer uso de la persuasión y la experiencia como fuentes de poder. También se encontró que los individuos con un locus de control interno demuestran y están mucho más conformes con un estilo participativo en las habilidades directivas que aquellos con un locus de control externo.

De acuerdo a Fuster (2008), cuando se habla de liderar impositivamente, se hace referencia a la ejecución de tareas para alcanzar los resultados esperados. Este tipo de liderazgo no se asocia con los líderes que tiene un locus de control interno pues su autoestima y sus auto-capacidades hacen ver más allá de las barreras puestas como metas y siempre están en la búsqueda constante de superarse por los medios que les ofrece la organización de la cual hacen parte. Por otro lado, el liderazgo participativo o democrático, es un estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo un grupo en la realización de una causa; el líder promueve el dialogo entre su grupo para que entre todos se lleguen a conclusiones generales que beneficien a cada uno del grupo. Este estilo de liderazgo se asocia con los líderes que desarrollan un locus de control externo, pues este locus de control trabaja consecuentemente con lo que sucede a su alrededor, su éxito depende no de si mismo sino de las circunstancias en que se desarrolle la acción.

De acuerdo a lo planteado por Rotter (1966) en donde se dice que los individuos con un locus de control interno, tienden a involucrarse más en procesos de influencia que los sujetos con un locus de control externo, dado que los primeros perciben que el mundo es predecible y puede ser manipulado por ellos, mientras que los segundos perciben el mundo como una entidad incapaz de ser manipulada por sus habilidades sino, por el contrario, por agentes externos tales como el azar, la suerte o la acción de otros poderosos. Se puede decir que los individuos con un locus de control interno tiene una de las cualidades que caracterizan a un líder, ya que no solo sienten que tienen la capacidad de influenciar las situaciones, sino también a sus seguidores, teniendo en cuenta que un líder no coacciona a sus subordinados, sino que se ganan su voluntad y motivación para la ejecución de tareas que impliquen el logro de los objetivos de una organización.

De acuerdo a investigaciones realizadas por Day (1999), Pelleteir , Alfano y Fink (1994), presentadas por Oros (2005), los individuos que manejan o tienen un locus de control interno son mejores alumnos, son menos dependientes, manejan de mejor forma la ansiedad y presentan un mayor ajuste a la sociedad en la cual se desenvuelven. A forma de ejemplo se modela una investigación realizada por Saini y Khan (1997), en la cual afirman que pacientes alcohólicos que tienen un locus de control interno alcanzan mejores resultados terapéuticos que los demás que tienen locus de control externo; de igual manera Koeske y Kirk (1995) encaminan más la investigación del locus de control hacia la parte laboral, y sugieren que las personas que manejan locus de control interno demuestran que tienen un mejor calidad en sus trabajos realizados, menor fatiga emocional relaciona con el trabajo y tiene menores conflictos en sus trabajos o labores.

De esta manera se induce a presentar a los individuos que presentan un locus de control interno, como personas autosuficientes, con autoestima superior a los demás, poseen capacidades sociales con mayores proyecciones; toda esta serie de características conllevan a apuntar que las personas que tienen locus de control interno, son mejores creando empresas y desarrollándolas, pues su instinto de auto superación siempre los lleva a dar un paso más en la consecución de sus objetivos. Por otra parte las personas que manejan un locus de control

externo llegan a ser líderes con mejores características grupales, pues siempre buscan el beneficio colectivo y no su propio beneficio.

Sin embargo para Coleman, Irving y Cooper (1999), un locus de control interno no es una solución para todos los problemas directivos que se presentan a diario al interior de una compañía. Un locus de control interno no siempre es considerado como un atributo positivo ya que se ha encontrado que los individuos que manejan un locus de control externo están más inclinados a iniciar una estructura como líderes es decir ayudar a aclarar las funciones. Mientras que los internos tienen una menor probabilidad de cumplir con las funciones de líder y son menos precisos a la hora de procesar una retroalimentación acerca de los éxitos y fracasos. Asimismo los individuos con locus de control interno tienen más dificultad para llegar a decisiones con consecuencias serias para alguien más.

Schumpeter (1944), concibe como característica propia de los líderes emprendedores, el locus de control interno ya que están dotados de una visión privilegiada de acontecimientos económicos, intuición y riesgo que los impulsa constantemente a innovar, aún cuando no se puedan conocer ni anticipar todos los efectos de su acción.

En tal sentido la actitud innovadora, de tanto líderes como seguidores, al interior de una organización debe estar caracterizada por un alto grado de interdependencia en la toma de decisiones y comportamientos durante el proceso inventivo, la interdependencia actúa como una fuerza motivadora que necesita estimular la gerencia, con el fin de que las innovaciones ocurran de forma genuina y continua en las organizaciones, tal como lo afirman Petit y Gutierrez (2007).

De acuerdo a las investigaciones mencionadas, se puede inferir que el locus de control interno puede variar con el tiempo, como una función de la posición mantenida en el trabajo y el locus de control externo no inhibe a los individuos de alcanzar posiciones de liderazgo e influencia en lo más alto de las organizaciones. Sin embargo, las personas que interpretan la información de los cambios como si tuvieran el control y se perciben a cargo de su propio desempeño, por tanto se sienten capaces de controlar los resultados relacionados con ese desempeño, tienen más posibilidades en el medio actual de ser directivos eficaces en la mayoría

de los casos. Asimismo, se considera que existen dos actitudes clave para hacia el cambio, la tolerancia a la ambigüedad y el locus de control, los cuales se encuentran asociados con el éxito en las funciones directivas (Whetten & Cameron, 2005).

Por otra parte el liderazgo enfocado hacia el empowerment se ve directamente afectado según la forma de dirigir de los líderes. El locus de control interno y externo influirá directamente en la innovación y estos a su vez en la generación de innovaciones en la organización. El locus de será un factor determinante sobre la actitud que reforzara el núcleo de conductas innovadoras y creativas dentro de la organización y estas se veras reflejadas en el espíritu de liderazgo inspirador de cada uno de los jefes, directores y gerentes que desarrollen dicha labor. Hay que tener en cuenta que no solamente una actitud innovadora y emprendedora va a generar por medio del locus de control interno, innovación en la organización, las implicaciones políticas, culturales, económicas y sociales intensifican tal proceso como lo afirma Petit y Gutiérrez (2007).

El locus de control del jefe (director), es importante dentro de este proceso, pero una sincronía conjunta con sus súbditos será esencial en el proceso innovador de la organización. Tiene que coexistir una afinidad en cuanto al locus de control, es decir si el jefe desarrolla un locus de control interno, sus subalternos para una mejor sincronía deberán desarrollar un locus de control interno y de esta manera ambas partes encaminaran una innovación conjunta y sincronizada hacia un mismo fin, que se manifestara en el espíritu innovador de la organización; de igual manera en forma viceversa si el jefe (director) desarrolla un locus de control externo, su equipo de trabajo deberá ser personas que desarrollen un locus de control externo para crear la mismas sincronía y llegar al mismo beneficio colectivo de innovación de la organización.

A partir de este proceso de sincronía entre líder y seguidores en cuanto al desarrollo de habilidades con base en el locus de control, se desarrollara un proceso de empowerment que apoyado por un liderazgo inspirador permitirá un alto grado en la interdependencia para fortalecer la cultura de innovación en cualquier organización existente (Petit & Gutiérrez, 2007).

2.7 Locus de Control y Desarrollo de Habilidades

Desde la concepción del término locus de control, diversos investigadores y psicólogos han relacionado el éxito y el fracaso de los individuos con este término. Por lo cual se han estudiado sus dos divisiones, el locus de control interno y el locus de control externo. Como se ha podido observar a lo largo del documento, sustentado en una variedad de estudios mencionados, el locus de control interno se ha ido relacionando con el éxito de las personas y se ha concebido como una característica primordial de los líderes. A partir de esto se han desarrollado un sin número de investigaciones, como la relacionada con la salud, en la cual Castro e Izquierdo (1994) afirman que las personas que tienen un locus de control interno, consideran que su salud depende de ellos mismos, por lo cual muestran mejor salud que aquellas personas que creen que su salud depende constantemente de factores ajenos a ellos; estos últimos son aquellos individuos que poseen un locus de control externo.

Asimismo el rendimiento académico, desde el punto de vista psicológico depende de gran manera de cómo se desarrolla el locus de control dentro del estudiante. Navarro (2003) llega a certificar que las calificaciones de los estudiantes no dependen completamente del rendimiento y estudio académico de los estudiantes, sino de otros factores tales como la motivación escolar, las habilidades sociales y el autocontrol. Este último va ligado de gran manera a lo que se nombro anteriormente como el locus de control.

De acuerdo con Almaguer (1998) si el éxito o triunfo estudiantil se atribuye a factores internos, este éxito provocara orgullo, una satisfacción en el individuo y expectativas óptimas sobre el futuro, por lo cual los individuos con las más altas calificaciones poseen un mayor locus de control interno. Si las causas son externas, si el individuo obtiene un éxito, le atribuirá este éxito a la fortuna y se sentirá “afortunada”.

El primero de ellos se relaciona con Powerlessness; este es uno de los sentidos de alineación como lo afirma Seeman (1959), y se toma como el sentimiento que siente el individuo al no poder influir en los resultados que se derivan de un proceso de toma de decisiones. Al mismo tiempo el locus de control se relaciona con el meaninglessness, que se define como la

falta de claridad en la toma de decisiones, al igual que otros términos como normlessness que es un rechazo a las reglas y normas que dominan a la sociedad. Asimismo se desarrollan términos como isolation, que se explica como la experiencia de verse separado de la sociedad debido al rechazo de normas y reglas impuestas por esta misma, y por último se encuentra el self-strangement, definido como el sentimiento de sentirse alejado o alineado con un tarea que le genere algo de recompensa (Visdómine & Luciano, 2005).

El siguiente término se ve relacionado con la competencia, que según White (1959) es un concepto motivacional, que busca explicar las conductas exploratorias y de juego. Dicho autor toma este término y habla sobre la necesidad intrínseca de los individuos de relacionarse con el medio y de obtener satisfacciones de este.

2.7.1 Locus de control y autoeficacia

La autoeficacia percibida es uno de los términos se afrentan entre el locus de control y la eficacia (Hawkings 1992; Kirhs 1982; Lefcourt 1992; Zuroff y Rotter 1985). Por otra parte Bandura (1995) separa estos dos términos afirmando que la autoeficacia se ocupa de las creencias de la gente acerca de sus capacidades que generan una serie de comportamientos; mientras al locus de control lo ubica en las creencias que la gente tiene sobre los resultados que experimentan y si estos dependen de sus acciones o no.

Como se expone Lugli (2011), la auto eficacia y el autocontrol van de la mano para por medio de un método, un objetivo y un resultado se pueda generar una conclusión. A partir de esto se da el ejemplo sobre como por medio de la autorregulación por medio del locus de control se presenta un control y una disminución en la obesidad en las personas. Un estudio realizado en Venezuela en el año 2010 por el Instituto Nacional de Nutrición, demostró que las personas que manejan una estrategia de control de peso y un estilo de vida adecuado a sus capacidades físicas presentan un mejor control de su peso y si se encuentran de situación de sobre peso, son capaces de disminuir notablemente el sobrepeso.

El locus de control interno se relaciona de manera directa con esta conducta de autorregulación, pues se observa que los individuos que tienen dicha conducta interna presentan más facilidades para llegar a una autorregulación determinada. En cuanto a las atribuciones, estas se definen como procesos interpretativos sobre la causa de diversos acontecimientos o determinados eventos, tales efectos interpretativos colaboran a la modulación de la conducta de los individuos y por esto se interpretan las causas del mismo comportamiento. A partir de ello se modifican los comportamientos futuros y las expectativas tal como lo señalan Bermúdez y Pérez García 1989; Kelley y Michela 1980; Morales 1995.

De igual manera Millar, Ware y Sherk (1982) plantearon que el locus de control podía funcionar como moderador del estrés, siendo las personas con un locus de control externo más propensas a puntuar alto en escalas de ansiedad y depresión cuando estaban bajo alguna situación alarmante. Kobasa (1979) halló que aquellos ejecutivos que presentaban una relación directa entre alto estrés y alta enfermedad presentaban puntuaciones que los categorizaban como externo en la escala de locus de control de Rotter (1966), mientras que aquellos que presentaban una asociación alto estrés y baja enfermedad puntuaron en la escala como internos (Citado en Kenigstein & Rodriguez, 2004).

Para Petit y Gutierrez (2007), el locus de control constituye una explicación del lugar o foco en donde se ubica el núcleo que refuerza la realización de las conductas o acciones de cada persona orientadas en el proceso de innovación, en este caso, el núcleo que fortalece las conductas innovadoras se ubica en la actitud creativa del miembro de la organización y en la dirección que se manifiesta a través de un liderazgo.

2.8 Locus de Control como Característica de los Líderes.

Las actitudes que desarrolla el locus de control en los individuos son fundamentales para caracterizar el desarrollo de estos mismos dentro de la sociedad. En cuanto a la relación que se da entre el individuo y su desarrollo dentro del trabajo depende particularmente a ciertas

características del mercado de trabajo, de la misma manera que influye si el trabajo es prestigioso o si se estigmatiza; estos aspectos y otros más influyen en las actitudes frente al trabajo (Bauder, 2006).

Cabe resaltar que el locus de control es un rasgo de personalidad vinculado con la atribución que hacen los individuos acerca de sus éxitos y sus fracasos, tal como lo cita Laborín et ál. 2008. De esta manera el locus de control conlleva caracterizar a los líderes según sus rasgos de personalidad, teniendo en cuenta los comportamientos de cada individuo al afrontarse a diferentes situaciones que impliquen la pronta toma de decisiones y la rápida acción.

De acuerdo a Koontz y Heinz (1998) definen el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y de forma entusiasta en el cumplimiento de metas grupales” (pg. 532). Por lo que el arte de influir se convierte en una cualidad importante para un líder, cualidad que tienen aquellos individuos con un locus de control interno, ya que esto implica que los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos y metas mediante la máxima aplicación de sus habilidades. Para estos dos autores, el proceso de influencia permite que los seguidores tengan como prioridad los objetivos organizacionales antes que sus propios intereses, inclusive logrando que estos últimos se alineen con los primeros. Por lo tanto, se constituye en una tarea principal para un líder, el delimitar y enmarcar los objetivos que serían comunes a todos y motivar al equipo para la consecución de los mismos.

Como se ha mencionado en varias oportunidades, aquellos individuos que manejan un locus de control interno, desempeñan liderazgos más efectivos en función del contexto en el que estén inmersos, ya que los líderes de hoy en día deben aprender a crear un entorno que adopte el cambio, no como una amenaza sino como una oportunidad, advirtiendo y asumiendo la necesidad de cambio continuo para mejorar el desempeño organizacional (Lussier y Achua, 2002).

3. CONCLUSIONES

Los perfiles de liderazgo de las personas no solamente se definen por su carácter, sino su personalidad basada en el locus de control que influyen en la determinación de este al dirigir. Se halló que las personas con un locus de control interno, tiene un más forma estricta sobre su desempeño en el campo laboral, social y emocional; este tipo de comportamiento se argumentó manifestando que los individuos que desarrollan este clase de locus de control asimilan mejor los cambios que suceden a su alrededor, no dejándose afectar o influenciar de manera directa en su autoestima y desarrollo con la sociedad. Son sujetos que se apropian directamente de las situaciones asimilando, haciendo propias sus fortalezas y debilidades y no culpando a su entorno de los hechos que les ocurren.

Asimismo desarrollan una auto eficacia y un autocontrol, términos que van ligados y encaminados hacia el éxito personal y en este caso laboral. Con respecto directamente al liderazgo, se asume que son individuos que se adaptan de manera más clara a los cambios que se puedan dar a su alrededor. Eso relacionado con la forma en que actualmente se desarrollan las empresas y organizaciones en donde los cambios abruptos son cada vez más comunes, los líderes con un locus de control interno tiene la capacidad de acomodarse a estos cambios y encaminar a las organizaciones hacia una mejora continua

Por otro lado el locus de control externo desarrollado en los individuos, genera en estos una menor adaptación a los cambios que les presenta el entorno, son más propensos a sufrir ansiedad, depresión y estrés provocado por el entorno. Esto se concluyó, basando lo afirmado en que el locus de control externo es una característica de la personalidad por medio de la cual, la persona se deja influenciar y toma muy propios los cambios que se le presentan en su entorno. Es decir a partir de esto su carácter es más laxo y menos fuerte que el presentado en los individuos con un locus de control interno.

Con respecto al desarrollo de habilidades se concluyo que es una característica que va de la mano con el locus de control interno, estos individuos poseen a partir de esto una característica

primordial como líderes. Son individuos que consideran que sus éxitos y fracasos en lo socio económico, laboral y social, dependen de ellos mismos, mientras que las personas que desarrollan un locus de control externo son individuos que involucran de manera directa a sus fracasos y éxitos la influencia que pudo haber tenido en entorno sobre ellos.

De acuerdo a los estudios mencionados a lo largo del documento se puede decir que el locus de control externo no inhibe a los individuos de alcanzar posiciones de liderazgo en altos cargos al interior de una compañía. No obstante, se considera que las personas que tienen un locus de control interno ejercen mejor el rol como líder en función del contexto en el cual están involucrados, pues participan más en innovaciones, desarrollan proyectos constantemente, plantean horizontes de planeación más largos, participan más en actividades de emprendimiento.

De igual manera, los individuos con un locus de control interno se caracterizan por tener cualidades propias de un líder emprendedor, dado que consideran que tienen la capacidad para influenciar las situaciones de su diario vivir, al igual que a sus seguidores, aclarando que un líder no coacciona a sus seguidores, sino que se gana su motivación y voluntad con el fin de que estos sean ayudadores y logren la ejecución de las tareas que impliquen el logro de los objetivos y metas planteadas inicialmente en la organización. También se evidencia que los individuos con un locus de control interno tienen una mejor calidad en sus trabajos y presentan menos fatiga emocional o estrés y menores conflictos en su trabajo, lo cual les permite ser más eficientes y disfrutar sus actividades diarias.

REFERENCIAS

- Almaguer, T. (1998). *El desarrollo del alumno: características y estilos de aprendizaje*. México: Trillas.
- Aguilar, F. & Andrade, P. (1994). Orden de nacimiento, autoconcepto y locus de control en adolescentes. *La Psicología Social en México*, 5, 49-55.
- Anderson, C. R., & Schneider, C. E. (1978). Locus of control, leader behavior and leader performance among management students. *Academy of Management Journal*, 21, 690-698.
- Andrade, P. P. & Reyes-Lagunes, I. (1996). Locus de control y orientación al logro en hombres y mujeres. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 12, 75-84.
- Assmar, E., Ferreira, M. & Novaes, H. (2000). Premisas históricas y socioculturales sobre la familia brasileña por sexo y edad. *Psicología e Reflexión*, 13,(1), 89-96.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bandura, A. (1999). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. España: Desclée De Brouwer.
- Bauder, H. (2006). Learning to Become a Geographer: Reproduction and Transformation in Academia. *Antipode*, 38, (4), Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.praxis-epress.org/CGR/8-Bauder.pdf>
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.

- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bermúdez, J. y Pérez García, A. M. (1989). Análisis procesual de la personalidad. En E. Ibañez y V. Pelechano (Eds.), *Personalidad*. (pp. 83-129). Madrid: Pirámide.
- Brabander, B., & Boone, C. (1989). Effect of short lateralized signals on arousal versus activation on tasks requiring visuospatial or elementary semantic stimulus processing, a replication with a modified experimental design. *Perceptual and Motor Skills*, 69, 75-82.
- Bracho, O., García, J., & Jiménez, E. (2012). Factores de Liderazgo Transformacional en Contralorías Municipales del Estado de Zulia. *Revista electrónicas Urbe*, 3(2). Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1589/3029>
- Casique, A. & López, J. (2007). El Locus de Control. *Revista Panorama Administrativo*, 1(2). Recuperado el 06 de Junio de 2014 ,de <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/viewArticle/72>
- Castro J.F. & Izquierdo S.E. (1994). ¿Cómo influye el control percibido en el impacto que tiene las emociones sobre la salud?. *Anales de Psicología*, 10, (2). Recuperado el 20 de Enero de 2015, de http://www.um.es/analesps/v10/v10_2/03-10_2.pdf
- Chubb, N., Fertman, C. & Ross, J. (1997). Adolescent self-esteem and locus of control: a longitudinal study of gender and age differences. *Journal of Adolescence*, 32, 113-129.
- Coleman, D.F., Irving, P.G., & Cooper, C.L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995-1001.

- Cromie, S., Callaghan, I & Jansen, M. (1992). The entrepreneurial tendencies of managers: A research note. *British Journal of Management*, 3, 1-5.
- Daft, L R. (2006). El Líder como Individuo. En E.B Franflin & J. Rodriguez (Eds.), *La Experiencia del Liderazgo* (pp. 126-135). México: Editorial Thomsom.
- Day, S. K. (1999). *Psychological impact of attributional style and locus of control on college adjustment and academic success*. Tesis de maestría. Universidad del Norte de Arizona, Arizona, Estados Unidos.
- D'Souza, A.S (1996). *Manual del Líder*, Descubre tu liderazgo. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=sJSTa9oHzLIC&pg=PA22&lpg=PA22&dq=THOMAS+CARLYLE+teoria+del+gran+hombre+liderazgo&source=bl&ots=io-LA-nl0L&sig=37QQHfveDxhsDiWBX0ahJQg_0Ls&hl=es&sa=X&ei=Fyo8U7DUD47fsASjwoCwDg&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false
- Fleishman, E.A (1989). *Examiner's manual for the leadership opinion questionnaire*. Chicago: Science Research associates.
- Fuster, F.F (2008). *Dirigir a los que gestionan*. Londres: Lulu.
- Fragoso, J. L. (2013). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. En T. Suarez & L. López (coords.), *La investigación en gestión y organizaciones en México*, (pp.153-181).México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores:(DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. España: McGraw-Hill.
- Gianakos, I. (2002). Predictors of coping with work stress: the influences of sex, gender role, social desirability, and locus of control. *Sex Roles*, 46(5),149-158.

- Gil F. & Martin, M. (2011). Cultura y liderazgo. *El proyecto globe*. En F. Molero & J.F Morales (Eds.). En Liderazgo: hecho y ficción. *Visión activa*. (PP. 197 – 220). Madrid : Alianza editorial.
- Gómez, A. & Valdés, R. (1994). El locus de control en el sexo femenino y su influencia en la deserción escolar universitaria. *La Psicología Social en México*, 5, 424–430.
- Góngora, E. (1998). El enfrentamiento a los problemas y el papel del control: una visión etnopsicológica en un ecosistema de tradición. Tesis de Doctorado, UNAM, México.
- Góngora, E. & Reyes, I. (2000). El enfrentamiento a los problemas y el locus de control. *La Psicología Social en México*, 8, 165-172.
- Gross, M (2009, 08 de julio). Las 8 dimensiones del liderazgo transformacional [web log post]. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html>
- Hampden, C.T. & Trompenaars, A. (1993). *The Seven cultures of capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, japan, Germany, France, Britain, Sweden, and Netherlands..* (1.ª ed.).Michigan: Currency Doubleday.
- Hernández, G.M. (2002). *Motivación Animal y Humana*. México, D.F: El Manual Moderno, S.A de C.V.
- Hollander, E. P. & L.R Offermann. “Power and leadership in organizations”. *American Psychologist* 45, 975-987.
- Hoon, E. F., Rand, K. H. & Johnson, J. (1991). A psycho-behavioral model of genital herpes recurrence. *Journal of of Psychosomatic Research*, 35 (1), 25–36.

- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2011). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill Higher Education.
- Jain, V. K., Lall, R., Mclaughlin, D. G. & Johnson, W. B. (1996). Effects of locus of control, occupational stress, and psychological distress on job satisfaction among nurses. *Psychological Reports*, 78, 1256–1258.
- Jensen, S.M. & Luthans, F. (2006). *Entrepreneurs* as authentic leaders: impact on employees attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kaufmann, P.J., Welsh, D.H.B., & Bushmarin, N. (1995, Fall). Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20,(1), 43-56.
- Kelley, H. H. & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457-501.
- Kenigstein, J., & Rodríguez, M. (2004). *Efecto del sexo, tipo de personalidad, locus de control, estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de liderazgo sobre el estilo del uso del tiempo*. Trabajo de Grado no publicado para optar por el título de Licenciado en Psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Koontz, H & Heinz, W. (1998). *Administración una perspectiva Global*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Koeske, G.F. & Kirk, S.A. (1995). Direct and buffering effects of internal locus of control among mental health professionals. *Journal of social service research*, 8, 1 – 28.
- Laborín, J., Vera, J., Durazo, F., & Parra, E. (2008). Composición del Locus de Control en dos Ciudades Latinoamericanas. *Psicología desde el Caribe*, N22, 63-83. Recuperado de

http://content.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/pdf23_24/pdf/2008/1HEJ/01Jul08/43402597.pdf?T=P&P=AN&K=43402597&S=R&D=zbh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep644zOX0OLCmr0uep7RSsKq4TbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqsUiuprZLu ePfgeyx43zx

Lazzati, A. & Sanguinetti, E.(2003). El líder como Individuo. *Gerencia y Liderazgo* (pp. 20-28). Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.

Lefcourt, H. M. (1984). Cross-cultural Research with the locus of control construct. En H. Lefcourt (Eds.), *Research with the Locus of Control Construct: Extensions and Limitations*. (pp. 209-291). Londres: Elsevier.

Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T.(Ed.). (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. Nueva York: Routledge.

Liderazgo y mercadeo. (2014). *Ministerio de Hacienda Costa Rica*. Recuperado el 27 de Abril de 2015, de [http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider\[1\].pdf](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider[1].pdf)

Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Norma

Lugli, Z. (2011). Autoeficacia y locus de control: variables predictoras de la autorregulación del peso en personas obesas. *Pensamiento Psicológico*,9,(17) 43-56.

Lupano, M. & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*.1(6). 107-121. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010) *Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. México, Cengage learning editores, S.A de CV.

- Magloff, M. (2012). ¿Qué es un estilo de liderazgo autentico? *La Voz de Houston*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-estilo-de-liderazgo-autntico-7821.html>
- Manstead, A. S. R. & van der Pligt, J., (1998). Should we expect more from expectancy-value models of attitude and behaviour?. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1313-1316
- McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: why and how successful executives get derailed*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- McCombs, B. (1991). *Metacognition and Motivation in Higher Level Thinking*. Artículo presentado en la reunión anual de la asociación Americana educacional de investigación, Chicago, Estados Unidos.
- McNaughton, M., Patterson, T. L., Smith, T. L. & Grant, I. (1995). The relationship among stress, depression, locus of control, irrational beliefs, social support, and health in Alzheimer's disease caregivers. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 183, (2), 78-85.
- Mendoza, R & Ortíz, C (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 14(1) ,118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Miller, D., Kets de Vries, M., & Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25, 37-53.
- Morales, J. F. (1995). Procesos de atribución. En J. F. Morales (Ed.), *Psicología Social* (pp. 239-268). Madrid: McGraw Hill.
- Moreno, G. (2013). *Liderazgo y Carisma Político* [Web log post]. Recuperado de <http://eliseomorenogalindo.blogspot.com/2013/07/1.html>
- Moriano, A.J., Molero, F., Mangin,L.J (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y Validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.

- Navarro, R E. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 1*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de <http://www.actiweb.es/estudiantediego/archivo2.pdf>
- Nehemia, F., Giora, K. & Yechiela, R. (1992). Controlling the uncontrollable: Effects of stress on illusory receptions of controllability. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 923-31.
- Oros, L. B (2005). Locus de control: Evolución de su concepto y operacionalización. *Revista de psicología de la Universidad de Chile, 14(1)*. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de <http://www.revistamad.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/17338/18077>
- Páez, D., Fernández, I., Basabe, N., & Grad, H. (2002). Valores culturales y motivación: creencias de auto-concepto de Singelis, actitudes de competición de Triandis, control emocional e individualismo-colectivismo vertical-horizontal. *Revista Española de Motivación y Emoción. Spanish Journal of Motivation and Emotion, 3*, 169-195.
- Pariante, J.L (2010). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*. México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Pelletier, P., Alfano, D. & Fink, M. (1994). Social support, locus of control and psychological health in family members following head or spinal cord injury. *Applied Neuropsychology, 1* (1-2), 38-44.
- Petit, T.E. & Gutierrez, G.L. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia. 12,(38)*, 207-217.
- Rees, D. W. & Cooper, C. L. (1992). Occupational stress in health service workers in the UK. *Stress Medicine, 8* (2), 79-90.
- Richaud de Minzi, M. C. (1990). A new multidimensional children's locus of control scale. *Journal of Genetic Psychology, 1*, 109- 118.

- Rimmerman , A. (1991). Parents of adolescents with severe intellectual disability in Israel: Resources, stress and the decision to apply for out-of-home placement. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 17 (3), 321–329.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Runyon, K. (1973). Some interaction between personality variables and management styles. *Journal of Applied Psychology*, 57, 288-294.
- Safty, A. (2003). *Leadership for Human Development*. Istanbul, Turkey: International Institute of Leadership and Public Affairs.
- Saini, D. & Khan, S. H. (1997). Personality dimensions as predictors of alcoholism and treatment outcome. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 23 (2), 85–88.
- Selart, M. (2005). Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: a case study. *Emerald*, 43(2), 397-412.
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: S.L. Fondo de Cultura Económica de España.
- Simon, E. (2014). Los 10 valores de un líder. *Forbes*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de <http://www.forbes.es/actualizacion/1529/los-10-valores-de-un-lider>
- Smith, P. B., Trompenaars, F. & Dugan, S. (1995). The Rotter locus of control scale in 43 countries: a test of cultural relativity. *Internacional Journal of Psychology*, 30(3), 377-400.
- Strickland, B.R. & Haley, W.E. (1980). Sex differences on the Rotter IE Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39, 930-939.
- Thomas, A. & Mueller, S. (1998). Are entrepreneurs the same across cultures? Trabajo presentado en el XII Annual National Conference for Small Business and Entrepreneurship. Clearwater, Florida (EE.UU).

- Valle, A., González, R., Nuñez, C., Vieiro, P., Gómez, M. L. & Rodríguez, S. (1999). Un modelo cognitivo–motivacional explicativo del rendimiento académico en la universidad. *Estudios de Psicología*, 62, 77–100.
- Visdómine & Luciano. (2005). Locus de control y autorregulación conducta: revisiones conceptuales y experimentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6, (3). Recuperado el 20 de Enero de 2015, de http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-201.pdf
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*(Vol. 2051). Fondo de cultura económica.
- Whetten, D.A & Cameron, K,S (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6.^a ed.). México: Pearson Educación.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Woolfolk, A. (1995). *Psicología Educativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.