

## ***El locus de distribución en el medio organizacional: de la valorización/ desvalorización de las explicaciones internas vs. externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superiores jerárquicos***

Luisa Mayoral<sup>1</sup>

*Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Argentina*

**Bernard Gangloff**

*Université de Rouen, France*

**Maria del Carmen Romero**

*Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Argentina*

### **Resumen**

A lo largo de los años, diferentes investigadores han aislado distintas creencias o sistemas de creencias que han tratado de describir y evaluar. Una de ellas es la variable o dimensión de control percibido (en inglés: LOC), que alude a las creencias sobre el control interno o externo de los reforzamientos (o refuerzos) recibidos. Más precisamente, se observa que los beneficiarios de estos refuerzos se atribuyen voluntariamente la responsabilidad. El corolario del LOC, en lo que hace a la distribución de refuerzos, remite al concepto -mucho menos explorado- de atribución de la distribución de los refuerzos (en inglés: LOD). En este sentido, y de acuerdo a lo anteriormente expresado, se esperaría que los distribuidores de los refuerzos consideraran a los receptores como la fuente de los refuerzos recibidos (realizando este modo atribuciones internas en materia de refuerzos recibidos) visualizándose a sí mismos como no responsables por los refuerzos que distribuyen (realizando este modo atribuciones externas en materia de sus comportamientos distributivos de refuerzos).

Si estos resultados se confirman, los agentes distribuidores se “des-responsabilizarían” de los refuerzos que ellos distribuyen, quedando de algún modo, fuera del alcance de posibles cuestionamientos y disputas, lo cual sería funcional al mantenimiento de su status como agentes de poder.

Tal es la hipótesis que intentaremos verificar situándonos dentro del campo de los refuerzos distribuidos por los responsables jerárquicos a sus subordinados. Para responder a este interrogante, hemos utilizado el paradigma de la autopresentación sobrenormativa vs. contranormativa para los responsables jerárquicos y el paradigma de los juicios para los subordinados.

En lo que concierne a los responsables jerárquicos, hemos verificado que para dar una buena imagen de ellos mismos, estos atribuyen los refuerzos que distribuyen a sus subordinados (y sólo después a ellos mismos o al contexto) y que para dar una mala imagen de ellos mismos, hacen lo contrario. Respecto de los subordinados, hemos constatado una jerarquía de preferencias dentro de la cual el subordinado es el principal responsable de los refuerzos que recibe, mientras que la atribución al jefe aparece en último lugar.

*Palabras claves:* internalidad/externalidad, Locus de Control, Locus de Distribución, sanción profesional, norma de obediencia, creencia en un mundo justo.

### **The Locus of Distribution in organizational environment: about the valorization/devaluation of the internal vs external explanations with regard to the sanctions distributed by hierarchical superiors**

### **Abstract**

The reinforcements that one receives can be the object of a dichotomy intern/extern that refers to the concept of LOC, and generally the receptor of these reinforcements attributes the responsibility of this reception to himself. The corollary of the LOC, that is the causal assignment made by the distributor of these reinforcements, that refers to the concept of LOD (locus of distribution), has been little examined: it should result in considering the receptors of these reinforcements causes of these reinforcements. The behaviors that we adopt also can conduct to an internal/external dichotomy that refers to the concept of attribution, and again we usually consider that we are the cause of our behaviors.

<sup>1</sup> Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina. Correo electrónico: lmayoral@econ.unicen.edu.ar

So, to put internal explanations concerning the LOC in touch with the LOD that is with the assignment of the distributive behaviors of reinforcements should result in agent's distributors of reinforcements assigning their distributive behaviors to external reason, that is to the receptors of these reinforcements. Such is the hypothesis that we wished to verify, in the field of the reinforcements distributed by the hierarchical chiefs to their subordinates.

To answer to these questions, we used the over normative vs. counter normative auto presentation paradigm as regards the hierarchical chiefs and the judge's paradigm as regards the subordinates.

With regard to the hierarchical chiefs, we verified that to give a good image of themselves, they first attribute the responsibility of the sanctions that they distribute to their subordinates (and only next to themselves or to the context), the inverse being gotten when they want to give a bad image of themselves. For the subordinates, we note a hierarchy of the preferences in which the subordinate would be also the main person responsible of the sanctions that he receives, with the chief classified in last.

*Keywords:* Internality/externality, Locus of Distribution, Locus of Control, Professional sanction, Norm of obedience, Belief in a Just World.

La vida cotidiana se compone de eventos positivos (éxitos) y negativos (fracasos), que pueden, desde un punto de vista causal, ser clasificados en dos categorías: eventos resultado de factores internos (esto es, éxitos o fracasos obtenidos en razón de nuestra personalidad o comportamiento) y eventos provenientes de factores externos (el azar, la decisión arbitraria de alguien, el destino, etc.). Esta dicotomización internalidad-externalidad, remite a aquella de Rotter (1966) y Lefcourt (1966) acerca del Locus de control<sup>2</sup>. Numerosos estudios han sido realizados para identificar el tipo preferencial de causalidad que utilizamos para explicar los acontecimientos que nos suceden (o lo que les ocurre a otros en relación con nosotros), siempre desde el punto de vista del receptor de los acontecimientos.

Sin embargo, existe un dominio o plano totalmente pasado por alto (al menos en nuestro conocimiento): la explicación de esos acontecimientos desde el punto de vista de un eventual distribuidor de esos acontecimientos.

Desde un punto de vista lógico, si el que recibe un refuerzo aplicado por un agente externo -el receptor- atribuye el evento a sí mismo (por su personalidad o su comportamiento), es decir, de manera interna, podríamos esperar entonces, que el distribuidor de ese refuerzo lo atribuya en el mismo sentido, esto es, al receptor. Ciertamente, nos ha parecido interesante examinar las atribuciones realizadas por los distribuidores de refuerzos a partir de una primera hipótesis de trabajo que atribuya las causas de estos refuerzos a quienes los reciben. La pertinencia de tal hipótesis parece ser particularmente alta en el caso de los refuerzos negativos, y remite a ciertos discursos de jefes de empresas, o gobernantes y políticos que justifican despidos, reducción de salarios, o sacrificios exigidos a un grupo social, en la falta de esfuerzo suficiente de parte de sus empleados o gobernados, por la globalización, o por razones supra-nacionales, dejando así fuera toda posibilidad de responsabilización del agente distribuidor de estos refuerzos<sup>3</sup>.

La pregunta que nos formulamos es entonces, la siguiente: En términos de un agente que aplica recompensas y sanciones, ¿Este agente se reconoce él mismo como fuente de aquellos refuerzos, o rechaza esa responsabilidad, atribuyéndola al propio receptor, o a alguna otra causa externa? Esta pregunta remite a una dicotomización interna/externa, pero una dicotomización ahora aprehendida por parte del distribuidor o agente aplicador de esas sanciones.

No nos situamos entonces dentro del dominio clásico del LOC, sino desde lo que ha sido denominado por Gangloff (2004) como LOD (Locus of Distribución, o LOC examinado desde el distribuidor).

Ahora bien, dejemos por un momento el plano de la explicación de los refuerzos, para pasar a la explicación de los comportamientos. Se sabe que al tratar de determinar la razón de nuestros comportamientos (o la razón de los comportamientos de otros con nosotros) podemos hacer referencia a explicaciones internas (la personalidad o voluntad del actor, por ejemplo) tanto

<sup>2</sup> Denominación que puede dar lugar a confusión. Así, por ejemplo, el hecho de que nuestra personalidad o comportamiento sean de carácter interno, no significa que ejerzamos un efectivo control sobre ellos (cf. Gangloff, 1998, p42 nota 1).

<sup>3</sup> Una pequeña aclaración en materia de temáticas científicas. Rotter formula el concepto de LOC a partir de plantearse una cuestión concreta: ¿por qué ciertos individuos no logran para sí mismos lo necesario para progresar socialmente? Y Rotter propone una explicación en términos de LOC: aquellos que no lo logran son individuos externos, esto es consideran que ellos no tienen ninguna influencia sobre los acontecimientos que les suceden. Esto significa que Rotter se encuentra posicionado, tanto respecto de la pregunta como de la respuesta, desde el punto de vista del receptor de esos acontecimientos (posiblemente influido por una cierta cultura liberal característica del entorno). La orientación que aquí se está planteando es inversa (posiblemente influida por alternativas ideológicas diferentes), orientación a partir de la cual nos preguntamos por qué ciertos individuos detentadores de un status dominante (por ejemplo, con el poder de sancionar a otros) no favorecen el progreso social de otros y cómo esto es explicado.

como a factores externos (el azar, el comportamiento de una tercera persona, etc.). Es así que Heider (1944) ha llamado “la atribución” de los comportamientos, a estas formas de búsqueda de causas internas o externas. El objeto de la atribución es entonces bien diferente al objeto del LOC (en un caso explicamos comportamientos y en el otro, los éxitos o fracasos), dando lugar a una serie de investigaciones específicas en este sentido. Por otro lado, la atribución y el LOD podrían superponerse: es el caso en que los comportamientos a explicar son comportamientos distributivos de sanciones (el LOD o, más exactamente los comportamientos distributivos de sanciones, que podrían ser considerados como una categoría particular de la atribución comportamental). Sin embargo, hasta ahora los trabajos al respecto son inexistentes (al menos en nuestro conocimiento).

En concordancia, si nos centramos sobre los resultados obtenidos en materia de LOC por una parte, y sobre el plano de atribución por la otra, observamos en los dos casos una frecuencia significativamente importante de las explicaciones internas en relación a las explicaciones externas: es decir que, para explicar lo que nos pasa (LOC) acudimos preferentemente a nosotros mismos, evocando por ejemplo, nuestra personalidad o nuestros comportamientos (*cf.* los informes de Lerner, 1965, de Lerner y Simmons, 1966, de Langer, 1975, etc.), y para explicar nuestros comportamientos (atribución) acudimos también esencialmente a elementos internos, como nuestra personalidad o nuestra voluntad (*cf.* las revisiones de Ross, 1977, de Jones, 1979, etc.).

He aquí una posible contradicción: si en efecto, en materia de explicación de las recompensas y sanciones recibidas (LOC) el receptor se declara responsable, esto implica que, en materia de explicación de los comportamientos distributivos de refuerzos (LOD), el distribuidor no sería identificado como responsable. En otros términos, contrariamente a lo afirmado en la literatura, la internalidad en materia de explicación de los refuerzos recibidos no encuentra su correlato en la internalidad en materia de explicación de los comportamientos.

Es importante señalar que se recurre a estos dos tipos de explicaciones internas aún en los casos en que los determinantes objetivos en cuestión sean externos. Esta discordancia ha sido interpretada en términos de sesgo, o error (Nietzsche, ed. francesa, 1968, p.163; Ross, 1977). Pero ha surgido una interpretación alternativa que está creciendo y que no refiere a un sesgo sino a una normalización social. Iniciada por Jellison y Green (1981), una nueva serie de investigaciones se ha ido desarrollando, en la búsqueda de evidencia de una

valorización social de las explicaciones internas (tanto en materia de LOC como en el dominio de la atribución). En otros términos, si aducimos—inclusive, contra toda evidencia objetiva—preferentemente respuestas internas que externas, esto podría ser porque este tipo de respuestas serán socialmente valorizadas. Así, las respuestas traducirían nuestra interiorización de una norma social particular: la norma de internalidad (*cf.*, para una revisión, Dubois, 1994).

La validez de aquella norma ha sido cuestionada: efectivamente, se ha observado que sólo las respuestas internas obedientes serían valorizadas; en el caso contrario, esto es, si las respuestas internas cuestionaran la jerarquía de poderes de la estructura social considerada, entonces, la valorización pasaría a las respuestas externas, que no cuestionaran aquella jerarquía. Lo anterior sugiere abandonar el concepto de norma de internalidad y sustituirlo por la “norma de obediencia” (*cf.* Gangloff, 2000, p129-180). En el presente estudio, estamos entonces, abordando la norma de obediencia en relación al LOC, al examen del LOD y de su atribución.

Nuestra hipótesis principal, que va en el sentido de la teoría del mundo justo (Lerner, 1965)<sup>4</sup>, es que los agentes distribuidores de recompensas y sanciones serán valorizados y serán conscientes de esta valorización, si se presentarán como irresponsables de los refuerzos que ellos distribuyen (dejando toda la responsabilidad a los receptores y protegiéndose del avance de un eventual cuestionamiento), o sea serán más valorizados que aquellos agentes que reivindicquen para sí la responsabilidad de sus comportamientos en lo que hace a distribución de refuerzos.

Para demostrarlo, nos hemos situado en el campo de los refuerzos distribuidos por los responsables jerárquicos a sus subordinados, interesándonos por las explicaciones: por un lado, de aquellos que son responsables de la distribución de los refuerzos (LOD y su atribución) y por el otro, de aquellos que son receptores de las recompensas y sanciones (LOC).

## Metodología

Este trabajo consta de dos partes, a partir de la aplicación de dos paradigmas clásicamente empleados para verificar la existencia de una norma (*cf.* Jellison y Green, 1981): el paradigma de la auto-presentación (primera parte), y el paradigma de los juicios (segunda parte).

En la primera parte, pedimos a 60 responsables jerárquicos que respondan a un cuestionario acerca de la explicación de sus comportamientos distributivos de recompensas y sanciones a sus subordinados; la mitad de los jefes deben responder tratando de caer bien a los subordinados (consigna sobrenormativa) y la mitad restante tratando de verse mal (consigna contranormativa).

<sup>4</sup> La creencia en un mundo justo consiste en considerar que « las personas obtienen lo que merecen y merecen lo que obtienen (Lerner y Simmons, 1966, p.204).

El cuestionario está constituido de 10 ítems, 5 hacen referencia a recompensas –son positivos- y 5 hacen referencia a sanciones –son negativos<sup>5</sup>.

Cada una de las preguntas tiene tres posibilidades de respuesta, excluyentes entre ellas: una atribuye la responsabilidad de la distribución de la sanción a los subordinados (por sus conductas o sus características de personalidad), la segunda apunta a la personalidad o el humor actual del responsable<sup>6</sup>, y la tercera a causas externas a ambos (reglas administrativas o contexto coyuntural). Los responsables deben, para cada uno de los 10 ítems, expresar su grado de acuerdo/desacuerdo. Para cada una de las 3 atribuciones, las respuestas de los 10 ítems de un sujeto, pueden oscilar entre 0 (desacuerdo total) y 10 (acuerdo total).

Los análisis estadísticos (t de Student) se realizan globalmente por una parte y, por la otra, dicotomizando el cuestionario en dos, en función de la valencia de los ítems presentados (recompensas vs. sanciones).

Para la segunda parte del estudio, reutilizamos el cuestionario precedente, pero con dos particularidades: por una parte, escindimos el cuestionario en dos según la valencia de los ítems (uno con recompensas y el otro con sanciones) y, por la otra, se presenta como si hubiera sido respondido por tres jefes de acuerdo a una sola de las 3 atribuciones. De esta forma, se constituyen tres sub-cuestionarios, que son presentados a los subordinados para que ordenen a los responsables según sus preferencias. Cada subordinado es así confrontado con dos series de tres sub-cuestionarios: uno ha sido respondido en forma auto-atribuida, otro con conductas que apuntan a los subordinados, y el tercero, ha sido atribuido a causas externas. Se confronta en total a 60 subordinados. Para controlar un eventual efecto de orden surgido de la presentación sucesiva de recompensas y sanciones, hemos constituido dos grupos. La mitad de los sujetos ordena primero los 3 sub-cuestionarios de ítems positivos y luego los 3 sub-cuestionarios de ítems negativos, mientras que la otra mitad lo

hace en el orden inverso. Las respuestas de ambos grupos se procesan según sean recompensas por una parte, o sanciones por la otra, para ser finalmente, reagrupadas.

Los análisis estadísticos (t de Student) son realizados por un lado globalmente y, por la otra, en forma específica: según las preferencias de los subordinados en relación a la forma en que los responsables atribuyen sus recompensas, por un parte, y sanciones, por el otro.

## Resultados

### Las atribuciones realizadas por los responsables jerárquicos

Globalmente, es decir, reagrupando los ítems positivos y negativos (Tabla 1), se observa, en lo que hace a la observación inter-atribuciones, que para la consigna sobrenormativa, las diferencias son significativas para las comparaciones sí mismo/subordinados ( $p < 0,0001$ ) y subordinados/contexto ( $p = 0,009$ ), pero no para la comparación sí mismo/contexto; y que para la consigna contranormativa, se verifican los dos mismos pares de diferencias significativas (sí mismo/subordinados:  $p < 0,0001$ ; subordinados/contexto:  $p < 0,0001$ ). Esto significa que, para verse bien, los responsables jerárquicos atribuyen las recompensas y sanciones que ellos aplican, primero a sus subordinados, y luego a ellos mismos, o al contexto, mientras que se verifica una jerarquía inversa cuando ellos desean dar una mala imagen de sí mismos.

Esta diferencia de clasificación significa igualmente que los responsables son bien conscientes de que sus atribuciones serán evaluadas de manera diferenciada por sus subordinados. Este punto se confirma si se compara, para cada atribución, las respuestas que aparecen en las consignas sobrenormativa y contranormativa. Se observa aquí que existen diferencias significativas entre la consigna sobrenormativa y contranormativa para cada una de las tres atribuciones (a sí mismo:  $p < 0,0001$ ; al subordinado:  $p < 0,0001$ ; al contexto:  $p = 0,002$ ).

Tabla 1

*Respuestas de los responsables jerárquicos, ítems positivos y negativos agrupados (para cada una de las dos consignas, el valor para la atribución puede variar de 0 a 10).*

		Sí mismo	Subordinados	Contexto
Sobrenormativa	Media	2,4	4,7	2,9
	Desvío standard	1,4044	2,1034	1,6474
Contranormativa	Media	0,1	2,1034	4,2333
	Desvío standard	0,3051	1,3065	1,5466

<sup>5</sup> Los ítems positivos y negativos están mezclados.

<sup>6</sup> Utilizamos aquí unos de los ítems explicativos de Beauvois y Le Poutier (1966) en sus cuestionarios de atribución.

Si tomamos en cuenta sólo los ítems positivos (Tabla 2), en la comparación inter-atribuciones, se observa que todas las diferencias son significativas, tanto en la consigna sobrenormativa (sí mismo/subordinados:  $p < 0,014$ ; sí mismo/contexto:  $p = 0,002$ ; subordinado/contexto:  $p < 0,0001$ ) como en la contranormativa (sí mismo/subordinado:  $p < 0,001$ ; sí mismo/contexto:  $p = 0,005$ ; subordinado/contexto:  $p < 0,0001$ ). Esto significa que, en lo que hace a las recompensas, los responsables jerárquicos, para dar una buena imagen, atribuyen éstas, a sus subordinados, luego a ellos mismos, y por

último al contexto, mientras que, para dar una mala imagen de sí mismos, se verifica la jerarquía inversa.

Nuevamente, los responsables jerárquicos son conscientes de que sus atribuciones serán apreciadas en forma diferente por sus subordinados. En este caso, se observan diferencias significativas entre la consigna sobrenormativa y contranormativa en las atribuciones a los subordinados ( $p < 0,0001$ ) y al contexto ( $p = 0,0001$ ), pero no en lo que concierne a las atribuciones a sí mismo.

Tabla 2

*Respuestas de los responsables jerárquicos, ítems positivos (para cada una de las dos consignas, el valor para la atribución puede variar e 0 a 5).*

		Sí mismo	Subordinados	Contexto
Sobrenormativa	Media	1,5333	2,8	0,6667
	Desvío standard	1,1958	1,5625	0,8442
Contranormativa	Media	1,8	0,1	3,0667
	Desvío standard	1,1567	0,3051	1,1725

En lo que hace a los ítems negativos (Tabla 3), las comparaciones inter-atribuciones conducen a dos diferencias significativas, tanto para la consigna sobrenormativa (sí mismo/subordinado:  $p = 0,005$ ; sí mismo/contexto:  $p = 0,002$ ) como para la contranormativa (sí mismo/subordinado:  $p = 0,016$ ; sí mismo/contexto:  $p = 0,001$ ). Esto es, para dar una buena imagen de sí mismos, en lo que hace a sanciones, los responsables realizan una atribución de este tipo: primero al contexto

o a los subordinados, y en última instancia, a sí mismos; mientras que para dar una mala imagen, utilizan una jerarquía inversa: primero a sí mismos, luego a los subordinados o al contexto.

En cuanto a las diferencias entre consignas sobrenormativa y contranormativa, ellas son significativas para las atribuciones a sí mismo ( $p < 0,0001$ ) y al contexto ( $p = 0,0031$ ), pero no para las atribuciones a los subordinados.

Tabla 3

*Respuestas de los responsables jerárquicos, ítems negativos (para cada una de las dos consignas, el valor para la atribución puede variar e 0 a 5).*

		Sí mismo	Subordinados	Contexto
Sobrenormativa	Media	0,8667	1,9	2,2333
	Desvío standard	0,8996	1,5166	1,6333
Contranormativa	Media	2,4333	1,4	1,1667
	Desvío standard	1,2507	1,1326	0,9129

Finalmente, si se toman las Tablas 2 y 3 a fin de comparar cada atribución en lo que hace a las diferencias entre recompensas y sanciones, se observan diferencias significativas tanto para la consigna sobrenormativa (sí mismo:  $p = 0,028$ ; subordinados:  $p = 0,037$ ; contexto:  $p < 0,0001$ ) como para la consigna contranormativa (sí mismo:  $p = 0,044$ ; subordinado:  $p < 0,0001$ ; contexto:  $p < 0,0001$ ). Así, bajo consigna sobrenormativa, las atribuciones a sí mismo o a los subordinados son más frecuentes para las recompensas que para las sancio-

nes, mientras que las atribuciones al contexto son al contrario, menos frecuentes. La jerarquía inversa se observa bajo consigna contranormativa.

### Las preferencias de los subordinados

Globalmente, es decir, considerando las respuestas obtenidas respecto de los jefes en lo que hace a recompensas y sanciones, se observa (Tabla 4) que el jefe

más apreciado es el que atribuye las sanciones a las conductas de sus subordinados, luego al contexto, y finalmente a ellos mismos. Las diferencias son significativas entre las tres atribuciones ( $p < 0,0001$ ).

Tabla 4

*Elecciones de los subordinados confrontados a un jefe que recompensa y sanciona (1 = responsable más apreciado, 3 = responsable menos apreciado). la atribución puede variar e 0 a 5).*

	Responsable	Subordinados	Contexto
Media	2,5167	2,5167	2,00
Desvío standard	0,64799	0,70987	0,74473

Para los subordinados confrontados a respuestas concernientes a refuerzos positivos (Tabla 5), se observa que las diferencias son todas significativas (entre responsables y subordinados:  $p < 0,0001$ ; entre responsables y contexto:  $p = 0,007$ , y entre subordinados y contexto:  $p < 0,0001$ ). Así, confrontados a tres jefes que

recompensan, los subordinados prefieren a aquel que explica estas recompensas en función de la conducta de los subordinados, luego al que atribuye las causas al contexto y por último al que se auto-atribuye la causa de las recompensas.

Tabla 5

*Elecciones de los subordinados confrontados a un jefe que recompensa (1 = responsable más apreciado, 3 = responsable menos apreciado).*

	Responsable	Subordinados	Contexto
Media	2,567	1,317	2,117
Desvío standard	0,8996	1,2507	1,5166

Para los subordinados confrontados a respuestas concernientes a refuerzos positivos (Tabla 6), sólo la diferencia empleado/contexto no es significativa (si lo son responsable/subordinados con un  $p < 0,0001$ ; y responsable/contexto con un  $p = 0,0002$ ). Confrontados a tres jefes que aplican sanciones, los subordinados prefieren a aquel que explica las causas de esas sanciones, en función de sus subordinados o al contexto, y

reprueban a aquel que se auto-atribuye estas sanciones. Esto significa que aquel jefe que para explicar las sanciones que aplica atribuye las causas al contexto o a los subordinados es igualmente apreciado; posiblemente, éste sea un intento de los subordinados de disminuir la responsabilidad de ellos mismos en la difusión de las sanciones, es decir, por poner un poco en duda el hecho de ser plenamente merecedores de esas sanciones.

Tabla 6

*Elecciones de los subordinados confrontados a un jefe que sanciona (1 = responsable más apreciado, 3 = responsable menos apreciado).*

	Responsable	Subordinados	Contexto
Media	2,47	1,65	1,88
Desvío standard	0,676	0,82	0,739

### Conclusión

Como hemos señalado en la introducción, la literatura acerca del LOC es clara en afirmar que cuando somos objeto de un refuerzo, sea positivo o negativo, nos declaramos responsables. Esta declaración de responsabilidad es consistente con la teoría del mundo

justo (Lerner, 1965; Lerner et Simmons, 1966): merecemos lo que recibimos y recibimos lo que merecemos. De esta manera, queda excluida toda responsabilidad de aquella persona que ha aplicado dicha recompensa o sanción, como así también queda excluida toda posible acusación de arbitrariedad en este sentido.

Desde otro plano, hemos asimismo señalado que

nosotros mismos nos declaramos generalmente responsables de nuestros comportamientos. Por lo tanto, si estos comportamientos se refieren a la distribución de refuerzos, sean positivos o negativos, surge una contradicción: no podemos a la vez decirnos responsables de nuestros comportamientos distributivos de refuerzos y señalar a la vez como responsables a quienes son receptores de los mismos.

Dos estudios anteriores, el primero realizado en Francia (Gangloff, 2004), y el segundo en Argentina (Mayoral, Gangloff, Romero, en prensa) han puesto en evidencia que, en lo que hace recompensas y sanciones distribuidos por los docentes a sus alumnos, la teoría del mundo justo es aplicable. Los docentes declaran responsables de sus recompensas y sanciones a sus alumnos, y, a la vez, los alumnos valorizan positivamente esta atribución de responsabilidad. En el medio profesional, los resultados van en el mismo sentido. Globalmente, para obtener una buena imagen de sí mismos, los responsables jerárquicos atribuyen los refuerzos que ellos distribuyen a sus subordinados, mientras que para verse mal ubican esta atribución a sus subordinados. Hemos constatado también que los subordinados valorizan esta jerarquía al preferir a los jefes que señalan a los subordinados como responsables de aquellos refuerzos. Estos resultados, que se traducen en una des-responsabilización de los agentes que aplican recompensas y sanciones, excluyen todo cuestionamiento acerca de una eventual arbitrariedad en la aplicación de estos refuerzos. En el mismo sentido, protegen a los jefes y aseguran la perennidad de los agentes de poder. Es decir que los agentes de regulación de las conductas reúnen en ellos mismos los tres poderes: definición de “buenas” conductas (poder legislativo), evaluación (poder judicial) y aplicación de las sanciones ante los desvíos (poder ejecutivo). Como próxima etapa de nuestra investigación, creemos que sería interesante re-editar este tipo de estudio en otro contexto, lugar histórico del poder, a saber, el contexto político.

## Referencias

- Beauvois, J.-L. et Le Poulter, F. (1986). *Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne*. *Psychologie Française*, 31(2), 100-108.
- Dubois, N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Grenoble: PUG.
- Gangloff B. (1998). Niveau hiérarchique, style de management et infortunes de la norme d'internalité. *Revue Québécoise de Psychologie*, 19(2), 29-45.
- Gangloff, B. (2000). *Profession recruteur, profession imposteur*. Paris: L'Harmattan.
- Gangloff, B. (2004). Le parapluie de Ponce Pilate, ou la valorisation de l'externalité en matière d'explication des comportements distributifs de sanctions (Locus of Distribution). *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.10, n°4, 313-326.
- Heider, F. (1944). Social perception and social causality. *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Jellison, J.M. et Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643-649.
- Jones, E.E. (1979). The rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, 34(2), 107-117.
- Langer, E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.
- Lefcourt, H.M. (1966). Internal versus external control of reinforcement: a review. *Psychological Bulletin*, 65, 206-220.
- Lerner, M.J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 355-360.
- Lerner, M.J. et Simmons, C.H. (1966). Observer's reaction to the "innocent victim": compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 203-220.
- Mayoral, L., Gangloff, B., y Romero, M. del C. (en prensa). El Locus de distribución como corolario del locus de control. *Actualidades Investigativas de la Educación*.
- Nietzsche, F. (éd. française 1968). *Humain trop humain*. Paris: Gallimard, vol. 1.
- Ross, M. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process. In: L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New-York: Academic Press, vol. 10, 173-220.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80(609), 1-28.

Received 01/10/2011  
Accepted 12/26/2010

**Luisa Mayoral.** Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Argentina  
**Berand Gangloff.** Université de Rouen, France  
**Maria del Carmen Romero.** Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Argentina

### **Anexo 1**

#### ***Las consignas para los jefes.***

Los dos cuestionarios se inician por las mismas frases:

“Buenos días,

Las 10 afirmaciones siguientes se refieren a comportamientos de “recompensas” y de “sanciones” que un responsable jerárquico puede adoptar respecto de sus subordinados. Diferentes razones pueden en efecto conducir a un responsable jerárquico a “recompensar” o “sancionar” a sus subordinados. Le solicitamos imaginar que usted ha adoptado esos comportamientos de recompensa o de sanción, **e indicar, para cada afirmación, entre cada de las 3 causas propuestas, cual es la que determina su comportamiento”**

Al mismo tiempo, la consigna difiere según responda en situación de “respuesta sobrenormativa” o “respuesta contranormativa”, respectivamente:

- “Le solicitamos que **no responda de manera sincera**, sino **imaginando las respuestas que serían más apreciadas por sus subordinados**, como si ud. quisiera **“quedar bien” ante sus subordinados”**

- “Le solicitamos que **no responda de manera sincera**, sino **imaginando las respuestas que serían menos apreciadas por sus subordinados**, como si ud. quisiera **“quedar mal” ante sus subordinados”**

### **Anexo 2**

#### ***Las consignas para los subordinados***

Los dos cuestionarios se inician por las mismas frases:

“Buenos días,

En el cuestionario siguiente, tres responsables jerárquicos han indicado las razones más frecuentes por las cuales ellos “recompensan” o “sancionan” a sus subordinados. Le solicitamos **clasificar a estos 3 jefes por orden de preferencia, asignando:**

**1: al jefe que prefiere,**

**2: al jefe que prefiere moderadamente, y**

**3: al jefe que menos prefiere.**

Este cuestionario es anónimo. **Le agradeceremos que responda lo más honestamente posible”.**

### Anexo 3 *El cuestionario*

1. Cuando a veces felicito, es porque:
  - soy benévolo
  - mis empleados son eficientes
  - es una técnica de motivación
  
2. Cuando a veces sanciono negativamente, es porque:
  - mis empleados no son rigurosos
  - necesito sentar mi autoridad
  - mis jefes me han pedido que sea más severo
  
3. Cuando a veces exalto fuertemente los comportamientos pertinentes o correctos, es porque:
  - mis jefes me han pedido que motive al grupo
  - necesito que mis empleados me aprecien
  - mis empleados se han esforzado realmente
  
4. Cuando a veces hago observaciones desagradables, es porque:
  - soy del tipo de jefes que no dejan pasar nada
  - es un método para evitar que mis empleados se relajen
  - mis empleados manifiestan comportamientos inaceptables
  
5. Cuando a veces sanciono un retardo o atraso es porque:
  - soy una persona de principios
  - mis empleados son por naturaleza demasiado negligentes
  - por presiones u obligaciones de nuestros clientes que nos son impuestas
  
6. Cuando a veces autorizo pausas más largas, es porque:
  - mis empleados son personas responsables que no se van a abusar
  - soy una persona comprensiva
  - no tenemos trabajo urgente que realizar todo el tiempo
  
7. Cuando a veces tomo medidas en público con los empleados aprovechadores es porque:
  - vivimos una guerra económica donde los malos empleados deben ser llamados al orden
  - algunos empleados se extralimitan
  - soy de aquellos a los que no les gusta que le tomen el pelo
  
8. Cuando a veces destaco los buenos elementos del grupo, es porque:
  - algunos empleados son realmente excelentes
  - soy una persona que gusta de felicitar
  - la dureza del mundo económico hace necesario retener a los mejores elementos
  
9. Cuando niego/desaconsejo un aumento de salario a un empleado, es porque:
  - estoy en contra de aumentos automáticos de salarios
  - ese empleado no merece ningún aumento de salario
  - la crisis económica me obliga a proceder así
  
10. Cuando a veces acepto/aconsejo dar un premio a un empleado, es porque:
  - el empleado ha trabajado bien
  - pienso que hace falta recompensar a los buenos empleados
  - a pesar de la crisis, el negocio marcha bien