

HABILIDADES DIRECTIVAS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS: UN ENFOQUE RELACIONAL PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

THELMA CETINA (*) ISAAC ORTEGA CECILIA AGUILAR
Universidad Autónoma de Yucatán, México

RESUMEN Algunos autores han señalado la necesidad de buscar nuevos paradigmas para estudiar el liderazgo, una de ellas es reconocer el carácter social de este proceso, propuesta en la cual se enmarca este trabajo que se propuso considerar la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las habilidades directivas de sus jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad del poder conferido por el puesto o cargo que se ocupa. Se aplicó la Escala de Habilidades Directivas a 171 trabajadores que formaban parte de uno de los siete grupos de trabajo que integraron la muestra. Los participantes evaluaron a su respectivo jefe y con los datos obtenidos se realizó un análisis de regresión ordinal a través del cual se determinó que las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto, la calidad de su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado, siendo estos algunos de los indicadores de legitimidad propuestos en la literatura.

PALABRAS CLAVE liderazgo; habilidades directivas; legitimidad

DIRECTIVE SKILLS FROM THE SUBORDINATES' PERCEPTION: A RELATIONAL VIEW FOR THE STUDY OF LEADERSHIP

ABSTRACT Some authors have commented the need to seek new paradigms to study leadership, one of them is to recognize the social nature of this process. This work is framed on this fashion of proposal: to consider the perception of the members of a group on the directive skills of its leaders as an element that influences the construction of the legitimacy of the power conferred by the position or charge he or she occupies. We applied the Directive Skills Scale to 171 workers, all of them part of one of the seven working parties that integrated the sample. The participants assessed their respective leader and, with the collected data, an ordinal regression analysis was carried out to find that the abilities of human relations and those of shared vision are good predictors of the perception of the subordinates about the adequacy of their leader for his or her position, the quality of their performance as a leader, and the respect that they have earned to themselves, being these some of the indicators of legitimacy proposed in the literature.

KEYWORDS leadership; management skills; legitimacy

RECIBIDO 05 Octubre 2009 **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:**
Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar., C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137.
ACEPTADO 22 Marzo 2010 Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

*** AUTOR PARA CORRESPONDENCIA:**
Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Yucatán. Correo de contacto: thelma.cetina@uady.mx

DOI:10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-94
ISSN 0717-7798
ISSNe 0718-6924

1. Marco Teórico

Uno de los temas comunes en los libros sobre psicología laboral y psicología del trabajo y las organizaciones, es el de liderazgo (Fleishman y Bass, 1976; Rodríguez Estrada, 1978; Schein, 1982; Schultz, 1991; Guillén Gestoso y Guil Bozal, 2000; Furnham, 2001; Muchinsky, 2002; Landy y Conte, 2005), en ellos, se puede apreciar tal y como comentaban Katz y Kahn (1977) en la década de los 20, que: “no hay acuerdo respecto a la definición conceptual o inclusive a la significación teórica de los procesos del mismo” (p. 335). Independientemente del énfasis de cada definición, éstas incluyen el concepto de influencia, siendo un método común de definir liderazgo el hacerlo equivalente al grado diferencial de influencia que se ejerce (Katz y Kahn, 1977).

Jefe y líder no son sinónimos, sin embargo, es innegable que buscamos que los jefes se comporten como líderes, que ejerzan su influencia en sus seguidores para lograr la efectividad de sus respectivos grupos; sin embargo, qué y cuánto podemos hacer como consultores internos o externos para aumentar la influencia, y por tanto el liderazgo de los jefes, depende de la forma en que se conceptualice este proceso. Si se considera la teoría de los rasgos que postula que el liderazgo es algo con lo que se nace, y que los líderes tienen características que los distinguen de los que no son líderes, nuestro papel está limitado a la identificación de los que poseen las características deseables. Bajo esta forma de entender el liderazgo, saldrían sobrando intervenciones dedicadas a la formación de líderes o al desarrollo de habilidades de liderazgo.

Por otra parte, si se toman como referencia las teorías basadas en el comportamiento, como las propuestas por las Universidades de Ohio y de Michigan (Robbins y Judge, 2009), las que postulan que lo que distingue a los líderes de los no líderes son las conductas que llevan a cabo, pero particularmente, el enfoque que tienen éstas, es decir orientadas a la tarea o centradas en las personas; nuestro trabajo estaría enfocado hacia la identificación de los estilos y orientaciones personales de los jefes, pero esto parecería ser poco útil si se considera el hecho de que existen grandes controversias sobre la efectividad de cada una de estas orientaciones.

Tomar como marco conceptual las teorías llamadas contingenciales, como el Modelo de Fiedler o la Teoría situacional de Hersey y Blanchard (Robbins y Judge, 2009), parecería resolver en cierta forma algunas limitaciones de las teorías anteriores, al proponer que es necesario tomar en cuenta diferentes variables como son la madurez del

grupo, el tipo de tarea, el control que se tiene, etc. La presencia de estas variables indicaría qué tipo de orientación y, por tanto, de conducta es más apropiada. Esta propuesta plantea el reto de ayudar a los jefes a identificar cada una de estas variables y posteriormente contribuir al desarrollo de las conductas recomendadas; plantea una tarea compleja y a nuestro juicio extenuante, que llevaría a elaborar un catálogo de descripciones de las diferentes variables, así como de sus indicadores.

Marcos referenciales contemporáneos, proponen una nueva categoría para clasificar otra forma de conceptualizar el liderazgo, en las cuales estarían aquellas teorías que hacen énfasis en la capacidad que tienen los líderes para inspirar a sus seguidores a que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos, ya sea a través de su comportamiento, ideas o palabras (Robbins y Judge, 2009). En este grupo está el liderazgo carismático (House y Howell, 1992), el liderazgo transaccional y transformacional (Seltzer y Bass, 1990).

Ascorra (2008) señala que, a pesar de esta aparente evolución en las teorías sobre el liderazgo, la mayoría conservan un mismo enfoque, ya que se centran en el líder, en las características o comportamientos que debe poseer o mostrar, y, aunque algunas hablan de interacción entre líder y seguidores. Ésta se plantea en términos de congruencia entre determinados estilos de liderazgo y ciertas características relativamente estables del contexto, lo cual no implica un proceso de determinaciones y nuevas posibilidades de construcciones mutuas. Esta misma autora, señala la necesidad de encontrar respuestas que iluminen el por qué legitimamos determinados estilos de liderazgo, propone considerar enfoques que se caractericen por su origen antiesencialista, y por la importancia dada al aspecto relacional y la comprensión de lo social, estando la teoría constitutiva dentro de este enfoque. El considerar una perspectiva relacional antiesencialista, lleva a entender el papel que tienen los subordinados dentro del proceso de construcción del liderazgo de sus jefes; ya que, aunque en teoría, la organización proporciona igual autoridad a cada uno de los puestos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, el grado de influencia que tienen quienes los ocupan es diferente.

Es de esperarse que un trabajador comprenda que, al aceptar un empleo, adquieren derechos y obligaciones, y entre ellas, se encuentra el reconocer la autoridad que tiene su jefe sobre él dentro del contexto laboral, ya que de acuerdo con Strauss y Sayles (1985), en todos los empleos se supone que hay un contrato implícito entre el jefe y

los subalternos. Éste gobierna lo que aquel puede exigir de éstos en materia de trabajo. Sin embargo, a pesar de que los gerentes, jefes y supervisores, reciben su autoridad de sus superiores que son quienes definen sus facultades y responsabilidades, no se puede negar que gran parte de su autoridad real, como le llaman Sayles y Strauss (1985), proviene de sus subalternos. Por lo tanto, se puede decir que el nivel jerárquico que se ocupa dentro de la estructura organizacional no es un elemento suficiente para que el grupo acepte su influencia, la cual dentro del ámbito organizacional es fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales.

Estas premisas llevaron a la necesidad de identificar qué elementos se relacionan con los procesos de influencia, encontrando que la percepción que se tiene sobre la legitimidad del poder es un elemento que influye, tanto en quienes ocupan puestos con gente a su cargo, como en quienes tienen posiciones subordinadas, ya sea en la forma de actuar o dirigir de los primeros y la disposición para aceptar y seguir órdenes en los segundos.

La legitimidad puede ser definida como la creencia de que las autoridades son apropiadas, correctas y justas (Tyler, 2006); como la propiedad, de una autoridad o institución, que lleva a las personas a sentir que esa autoridad o institución tiene el derecho de ser obedecida (Sunshine y Tyler, 2006). La literatura sugiere que tener legitimidad, influye en el grado en el que las autoridades son o no efectivas (Rodríguez-Bailón, 2000). De tal manera que, la percepción que tienen los miembros del grupo sobre qué tan adecuado es su jefe para ocupar ese puesto, qué tanto merece el respeto de su gente y la forma en que se desempeña en el cargo que ocupa, pueden ser considerados como algunos indicadores de legitimidad, es decir de considerar que merecen el puesto y por tanto tienen el derecho de ser obedecidos.

Éste sentimiento de obligación por parte de los subordinados, no está simplemente relacionada con los instrumentos de recompensa y castigo poseídos por la autoridad, sino que se refiere a la propiedad de la misma que lleva a las personas a sentir que merecen ser obedecidas (Beetham en Sunshine y Tyler, 2003). Para French y Raven (en Tyler, 2006), una característica importante de la legitimidad, es que sea percibida como una norma o valor internalizado. ¿Qué hace entonces el que tanto jefes como subordinados consideren como legítimo el poder de los primeros?

Para Ridgeway y Berger (1986), las creencias relacionadas con el tener poder en función de poseer las habilidades o características necesarias para ostentarlo, favorecen la construcción de acuerdos sobre la legitimidad, de tal manera que, ser visto como capaz, legitima el poder. De acuerdo con Boyatzis (en Furnham, 2001), y Mosley, Megginson y Pietri (2005), el contar con las habilidades necesarias para ocupar el puesto de jefe, influye para que los subalternos acepten con mayor facilidad la autoridad de éste, es decir, no basta con que realmente los jefes cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los subalternos perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

¿Qué habilidades debe poseer un jefe? Para Whetten y Cameron (2005), quienes ocupan estos puestos, requieren habilidades para hacer bien las cosas y para hacer las cosas correctas, a las primeras, las llaman habilidades administrativas y a las segundas, habilidades de liderazgo. Las habilidades administrativas incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad. Dentro de las habilidades de liderazgo, se encuentran: a) Las habilidades de clan, que hacen referencia a lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas, y; b) Habilidades de adhocracia, que se refieren a la capacidad para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro. A esta última, le hemos llamado visión compartida, y la hemos sumado al modelo propuesto por Mosley, Megginson y Pietro (2005), para quienes un jefe debe de contar con: a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas; c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y; d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

Independientemente de los nombres que reciben las habilidades en los diferentes modelos propuestos en la literatura gerencial, a juicio de quienes escriben el presente trabajo, la clasificación propuesta por Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas.

Cabe señalar que existen otros elementos para explicar la legitimidad, como lo son la justicia percibida en los procedimientos y relaciones de los jefes, su prototipicalidad, así como la percepción de que éstos se autosacrifican por el bien del grupo. Cada una de estas variables merece un espacio que promueva el análisis y comprensión de los diferentes procesos y componentes que influyen en la formación de percepciones relativas a cada uno de estos elementos, los cuales son abordados en otros trabajos que se enmarcan dentro del proyecto de investigación: “Poder, influencia y legitimidad en el ámbito organizacional” en el que participan los que suscriben este trabajo.

2. Método de Investigación

Este trabajo tuvo como objetivo identificar qué habilidades directivas predicen mejor el que un grupo de subordinados perciba a sus jefes como merecedores de su puesto, es decir, que el poder conferido por el cargo es legítimo. Dado que en este estudio se sigue una propuesta relacional, se toma en cuenta la percepción que tienen los subordinados sobre uno de los elementos propuestos en la literatura para legitimar el poder, el cual hace referencia a que el jefe cuente con las habilidades directivas, es decir sea percibido como capaz.

Se contó con la participación de 9 grupos de trabajo de dos organizaciones del sector productivo, quedando la muestra constituida por 171 trabajadores, a quienes se les pidió evaluar a su propio jefe; para ello, se utilizó la Escala de Habilidades Directivas de Cetina, Rodríguez, Aguilar y Ortega. También se aplicó un apartado con tres reactivos correspondientes a tres indicadores de legitimidad.

TABLA 1
Indicadores de validez y confiabilidad de la escala

Habilidades	% de varianza total explicada por el factor	Carga factorial mínima de los reactivos asociados	Coefficiente de consistencia interna (α de Guttman-Cronbach)
Conceptuales	63.95	0.789	0.855
Relaciones Humanas	62.15	0.668	0.895
Administrativas	58.12	0.769	0.853
Técnicas	64.76	0.751	0.889
Visión compartida	67.98	0.767	0.881
ESCALA TOTAL	58.02	0.591	0.975

Fuente: elaboración propia

La Escala de Habilidades Directivas consta de 29 reactivos que integran una de las cinco dimensiones descritas en la revisión de la literatura, estas son: conceptual, de relaciones humanas, administrativa, técnicas y de visión compartida. En la tabla 1 (Ver Tabla 1) se pueden apreciar sus características psicométricas.

Esta escala consta de 7 opciones de respuesta que van del 1 al 7, en donde a menor valor seleccionado significa que el jefe posee menos de esa habilidad, mientras que a mayor valor seleccionado se considera que el jefe posee más de ésta.

A continuación se presentan en la Figura 1 algunos ejemplos de los reactivos que integran la escala.

Responde: La capacidad de mi jefe para ___(enunciado)___ es...							
	1	2	3	4	5	6	7
Colaborar en la creación de un ambiente de equipo.							
Comprender las reglas y las políticas de la organización para la cual trabajamos.							
Comprender los diferentes productos y servicios que se ofrecen en nuestra organización.							
Hacer sentir al equipo de trabajo que su trabajo contribuye para que se alcancen los objetivos de la organización.							

FIGURA 1

Ejemplo de reactivos de la Escala de Habilidades Directivas.

Para poder medir los indicadores de legitimidad, se presentaron tres reactivos para los cuales también se presentaron 7 opciones de respuesta que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. (Ver Figura 2).

Dado que la investigación se da dentro de un proceso de consultoría, se presentan los resultados primero de manera global y posteriormente por jefe, de tal manera que se puedan apreciar las diferencias entre jefes, pero también se puedan describir sus perfiles.

Con respecto a mi jefe, YO creo que...

Es el adecuado para ocupar su puesto	1	2	3	4	5	6	7
Se ha ganado el respeto como jefe	1	2	3	4	5	6	7
Realiza bien su trabajo	1	2	3	4	5	6	7

FIGURA 2

Reactivos para indicadores de legitimidad.

Cabe señalar que antes de las aplicaciones, se tuvo una junta en cada organización con los jefes que fueron evaluados, en ella se llevó a cabo una sesión de sensibilización donde se presentó la propuesta liderazgo basado en la legitimidad, se alinearon los elementos culturales de cada organización (valores, decálogo del jefe) con la propuesta teórica; así mismo, los directivos invitaron a participar a los jefes en el proyecto, garantizándoles que la información obtenida sería vista como un insumo para el diagnóstico de necesidades de capacitación, y no sería usada para tomar decisiones de despido o represalias. Asimismo, les recalcaron que, independientemente de que las percepciones de los trabajadores sean ciertas o no, éstas existen, y que el hecho de conocerlas, permite la retroalimentación, y por tanto, nuevas oportunidades de mejora. En sesiones grupales se aplicaron los instrumentos, no estuvieron presentes los jefes a evaluar, pero si, alguna autoridad de la organización que les habló sobre el carácter confidencial de su participación, así como el que no se tomarían represalias hacia sus jefes, sino que serían tomadas en cuenta sus opiniones para programas de capacitación y desarrollo.

Con los datos obtenidos se realizaron tres análisis de regresión ordinal, o modelo universal polinómico (PLUM), con función liga Cauchy inversa, para predecir la respuesta de los trabajadores a estas tres preguntas a partir de las habilidades que perciben en sus jefes.

3. Resultados

Los jefes evaluados en este estudio obtienen de manera general, una calificación positiva de parte de sus subordinados, por arriba de 4 puntos (calificación neutra). Estos resultados se muestran en la Figura 3. (Ver Figura 3).

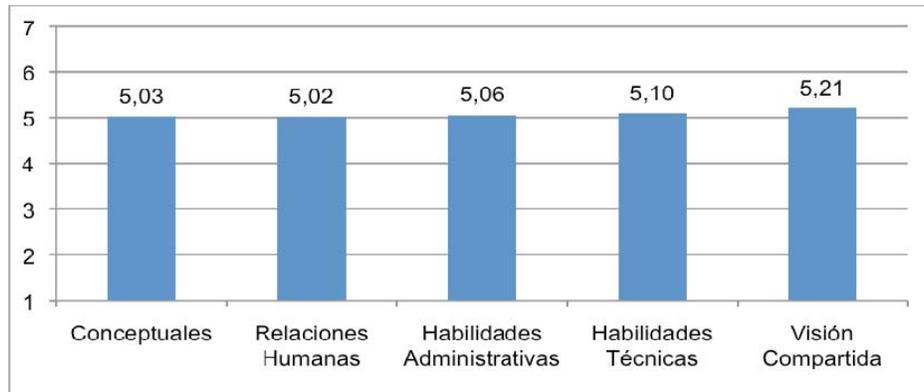


FIGURA 3

Percepción de los subordinados sobre las habilidades directivas de sus jefes.

Cabe señalar que el instrumento discrimina diferentes percepciones de habilidades directivas de los jefes, encontrándose distintos puntajes para distintos jefes como se observa en la Figura 4. (Ver Figura 4).

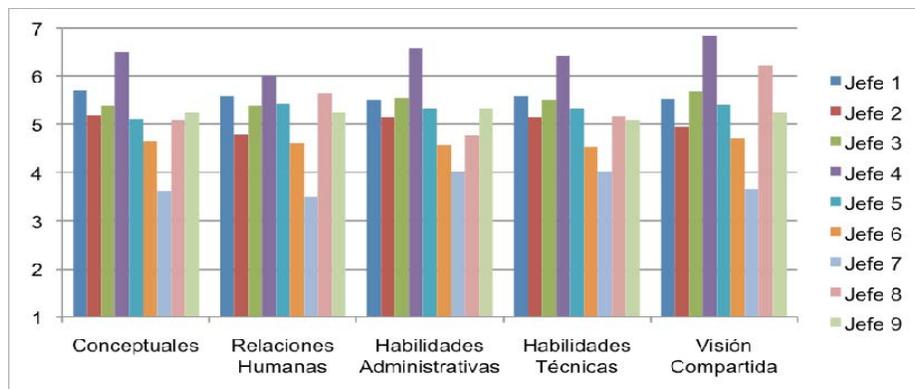


FIGURA 4

Puntajes en habilidades directivas por jefe.

Dado que el objetivo de este estudio no es buscar diferencias entre los jefes, sino proponer un modelo general, y un curso de acción para el desarrollo de la influencia percibida, se presentan los resultados generales para la muestra de jefes.

Las preguntas de legitimidad y liderazgo también indican una valoración positiva de los subordinados, estos valores se presentan en la Figura 5. (Ver Figura 5).

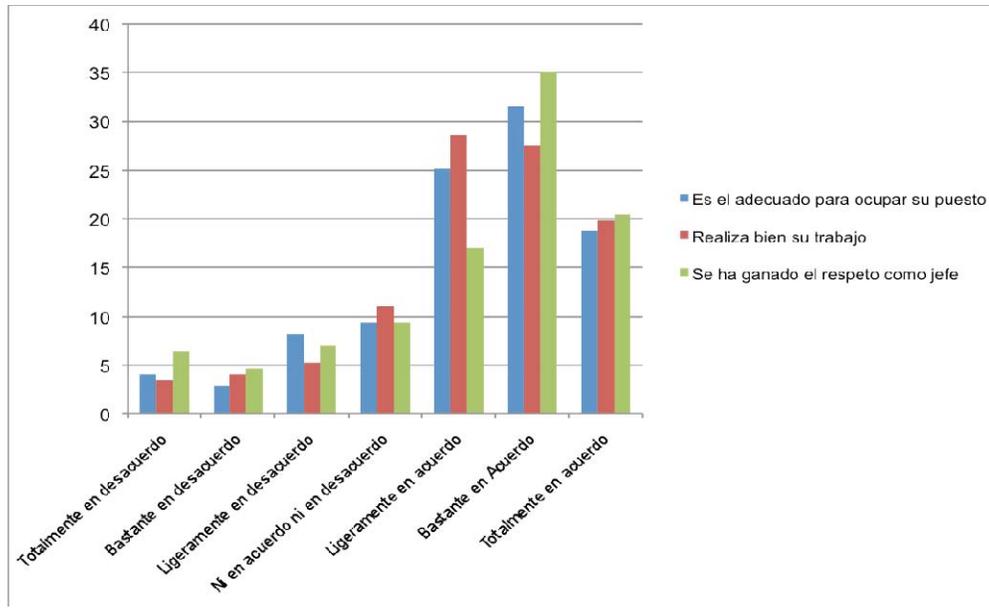


FIGURA 5
Percepción de legitimidad y liderazgo del jefe.

En toda ocasión se encontraron modelos de regresión ordinal significativos ($p < 0.01$), los estimados de los coeficientes de cada uno de los tres modelos ajustados se presentan en la Tabla 2. (Ver Tabla 2).

TABLA 2
Parámetros estimados y ajuste de los modelos de regresión ordinal.

	Es el adecuado para ocupar su puesto	Realiza bien su trabajo	Se ha ganado el respeto como jefe
Conceptuales			
Relaciones Humanas	1.063**	0.610*	
Habilidades Administrativas		0.559*	
Habilidades Técnicas			-0.680*
Visión Compartida		0.615*	1.250***
Pseudo- R^2 (Nagelkerke)	0.526	0.522	0.538

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Fuente: elaboración propia

4. Discusión

A pesar de que la percepción que tienen los subordinados sobre las habilidades directivas de sus jefes es positiva, una proporción importante de éstos no asignaron a sus superiores las dos calificaciones más altas de la escala. Cabe señalar que, independientemente de la calidad del desempeño de los jefes, sea éste por arriba o por debajo de la calificación otorgada por sus subordinados, si éstos últimos consideran que sus jefes no tienen dichas habilidades, aunque no sea así, se comportarán con respecto a ellos y a sus órdenes de acuerdo con sus percepciones (Mosley, Megginson y Pietri, 2005), ya que, como señalan diversos autores (Boyatzis en Furnham, 2001; Mosley, Megginson y Pietri, 2005), uno de los elementos que influye para que los subordinados acepten la influencia de sus jefes y reconozcan su autoridad (Strauss y Sayles, 1985), es el que reconozcan que sus jefes tienen las habilidades requeridas para el puesto.

Ya sea que las percepciones de los subordinados coincidan o no con la de los jefes, o con la de otros superiores, se debe considerar como valioso el poder confrontar sus diferentes percepciones. El poder contar con ambos datos, y llevar a cabo procesos de retroalimentación, basados en entender que la información proporcionada puede ser real o no, pero que independientemente de ello reflejan el pensar y sentir de su gente, puede ser utilizado como herramienta para procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación, elementos de diagnóstico para el desarrollo de habilidades directivas, desarrollo de equipos de trabajo, entre otros procesos. Para ello, deben de presentarse los resultados no solo a nivel grupal, sino también a nivel individual. Se considera que el involucrar a los jefes en el análisis de las semejanzas, discrepancias y causas de los resultados obtenidos, puede llevar no solo a un mayor conocimiento y comprensión sobre su propio estilo de dirigir, sino a un mayor compromiso con las acciones propuestas producto de esta herramienta diagnóstica. La retroalimentación permite hacer conscientes a los jefes sobre sus propios resultados comportamentales, ya que como señala Tyler (2006), los jefes que se consideran poco capaces tienden a mostrarse más autoritarios, menos justos y rodearse de gente menos capaz.

Por otra parte, se encontró que las habilidades directivas que mejor predicen el que los subordinados consideren a sus jefes como los adecuados para el puesto, así como con un buen desempeño, son las de relaciones humanas. Por otra parte, las habilidades que tienen que ver con tener una visión compartida, pueden ser vistas como predictoras de una percepción positiva con respecto al desempeño del jefe, además de

predecir el respeto que éste se ha ganado con sus subordinados. Este respeto, se asocia con la justicia percibida en su actuar, el cual es otro componente de la legitimidad. Los resultados, de manera general, coinciden en cierta forma con lo señalado por Whetten y Cameron (2005), quienes sostienen que para ser considerados como líderes, es decir, que puedan influir en su gente, se requieren habilidades de clan o de relaciones humanas como les llaman Mosley, Meggison y Pietri (2005), y habilidades de adhocracia o visión compartida. Por lo tanto, se puede decir que los jefes deben de ser capaces de comunicar su apoyo a sus subordinados, ser capaces de fomentar el trabajo en equipo, favorecer el facultamiento de su gente, proponer y usar formas creativas para la solución de problemas, disposición para el cambio y fijar dirección y crear una visión compartida para seguirla.

Las habilidades administrativas y técnicas, usualmente consideradas como necesarias para que el jefe ejerza funciones de administración y haga bien su trabajo (Whetten y Cameron, 2005), se encontraron respectivamente como predictores de la calidad percibida del trabajo del jefe y el respeto ganado de éste como jefe. Aunque, llama la atención que las habilidades técnicas en este estudio parezcan encontrarse prediciendo de manera negativa el respeto dado al jefe. Una explicación posible a este resultado, podría ser el que aquellos jefes con mayores habilidades administrativas y técnicas son percibidos con mayor involucramiento hacia la tarea, mientras que otros jefes percibidos con menos habilidades técnicas son vistos como orientados hacia las personas y sus procesos.

El estudio del liderazgo desde la perspectiva propuesta en este trabajo, puede ser considerada dentro del enfoque antiesencialista y relacional, ya que considera al liderazgo como un proceso en donde la influencia que se busca tener, aumenta en función de la legitimidad que perciben los miembros del grupo, la cual se construye a partir de la interacción en donde se establecen consciente o inconscientemente qué acuerdos deben de cumplirse para que se considere que un jefe merece dar órdenes y ser obedecido.

Se ha postulado en este trabajo, que un jefe debe ser visto como adecuado para el puesto, con un buen desempeño, y merecedor del respeto de su gente, para ello se ha propuesto considerar las habilidades directivas señaladas en este estudio, pero recor-

dando que el ser visto como capaz es sólo uno de varios componentes de la legitimidad.

Referencias

- Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, VII, 60-75.
- Boyatzis, R. (1982). Liderazgo. En A. Furnham (Ed.), *Psicología organizacional*. México: oxford university press.
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson.
- Fleishman, E. A., y Bass, A. R. (1976). *Estudios de psicología industrial y de personal*. México: Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press..
- Guillen Gestoso, C., y Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- House, R., y Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quaterly*, 3, 81-108.
- Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Landy, F. J., y Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mosley, D., Meggison, L., y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Learning.
- Ridgeway, C. L., y Berger P. (1986). Expectations, legitimation and dominance behavior in task groups. *American Sociological Review*, 51, 603-617.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez-Bailón, R. (2000). *Factores socio-estructurales en la formación de impresiones. Efectos del poder y su legitimidad en la estereotipia y los juicios sociales*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Rodríguez Estrada, M. (1978). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
- Strauss, G., y Sayles, L. (1985). *Personal: problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.
- Seltzer, J., y Bass, B. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Managment*, 693-703.

Sunshine, J., y Tyler, T.R. (2003). The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. *Law & Society Review*, 37(3), 513- 547.

Tyler, T.R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.

Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.