

AÑO 27 NO. 100
Número especial 8, 2022



Año 27

Número especial 8, 2022

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Relaciones de liderazgo desde la perspectiva interconductual: La influencia social y la exclusión del poder coaccionado

Cordero-Beltrán, Israel¹

Resumen

En el estudio de las relaciones de liderazgo desde distintas perspectivas y ámbitos se ha estudiado al líder a partir de que se ha establecido el vínculo con sus subordinados y en contextos de un poder coaccionado en donde es difícil diferenciar si el liderazgo se establece a partir de lo que el líder hace en su grupo de influencia o bien, del poder que le ha sido otorgado institucionalmente, por tanto, y desde una perspectiva interconductual, el objetivo del presente documento es presentar una propuesta teórica bajo el contexto de las contingencias de poder como una relación de facilitación social, en donde la autoridad moral o *líder* interactúa con otros individuos, denominados seguidores, para ejercer su influencia de manera no coercitiva. Para el desarrollo de este documento, se hizo un análisis de las teorías tradicionales del liderazgo, de las teorías de la tradición operante y finalizando en el enfoque de la interconducta. Derivado de lo anterior se puede identificar al liderazgo como una relación de facilitación social establecida sin coacción concluyendo que se identifican principalmente tres variables por las cuales puede surgir el liderazgo en las relaciones entre individuos.

Palabras clave: liderazgo; interconductismo; perspectiva operante; autoridad moral; facilitación social.

Recibido: 01.05.22

Aceptado: 13.09.22

1 Doctorado en Ciencias del Comportamiento; Universidad de Guadalajara, México Email: israel.cordero@ucea.udg.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4575-1513>

Leadership relationships from the interbehavioral perspective: social influence and the exclusion of coerced power

Abstract

In the study of leadership relationships from different perspectives and fields, the leader has been studied after the link with his subordinates has been established and in contexts of coerced power where it is difficult to differentiate whether leadership is established from what the leader does in his group of influence or, of the power that has been granted institutionally, therefore, and from an interbehavioral perspective, the objective of this document is to present a theoretical proposal in the context of power contingencies as a relationship of social facilitation, in which the moral authority or leader interacts with other individuals, called followers, to exert their influence in a non-coercive manner. For the development of this document, an analysis was made of the traditional theories of leadership, of the theories of the operating tradition and ending in the approach of interconduct. Derived from the above, leadership can be identified as a relationship of social facilitation established without coercion, concluding that three main variables are identified by which leadership can arise in relationships between individuals.

Keywords: leadership; interbehaviorism; operant perspective; moral authority; social facilitation.

1. Introducción

Diversos autores tales como Bauman (2018), Feng (2017); Gerring et al, (2019); He et al, (2018); Landeo-Quispe et al, (2022); León et al, (2017); Parry et al, (2019); Lussier & Achua (2010); Puglisi (2006) han abordado e investigado el fenómeno del liderazgo desde diferentes ámbitos (administrativo, conductual, de personalidad, ámbito social, entre otros) y para diferentes fines (aspectos militares, aspectos empresariales y aspectos políticos por mencionar algunos). De esta manera, el estudio sobre este fenómeno ha abarcado aspectos como la jerarquía

que tiene el líder dentro de su entorno (Chiavenato, 2017; He et al, 2018; León et al, 2017; Parry et al, 2019), así como las características físicas del líder y su comportamiento (Lindzey & Aronson, 1969) e incluso el género (Pando et al, 2022). En una gran parte de estas investigaciones, principalmente las realizadas en el ámbito administrativo, se ha asumido que la relación líder-seguidor existe de manera formal, de acuerdo con la posición institucional del individuo que asume el rol jefe (de liderazgo, en este caso) y sus subordinados.

El liderazgo se ha analizado desde tres perspectivas: la tradicional, la operante y la interconductual, esta última

bajo el contexto de las contingencias de poder. En el primer caso, el liderazgo ha sido estudiado desde su área de aplicación así como de disciplinas como la psicología y la sociología pudiéndose clasificar en tres diferentes categorías: a) por las características físicas del líder (Lindzey & Aronson, 1969); b) por los rasgos de personalidad del líder (Álvarez et al, 2010; Avolio et al, 1999; Avolio & Yammarino, 2002; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1997; Effelsberg et al, 2013; Kirpatrick & Locke, 1991; Lupano & Castro, 2008; Molero et al, 2010; Pedraja et al, 2006; Pérez & Camps; 2011; Pradhan & Pradhan, 2015; Yukl, 1992) y; c) por el comportamiento del líder ante su grupo de influencia (Blake & Mouton, 1964; Hui et al, 2007; Lewin & Lippitt, 1939; Likert, 1961; Sánchez, 2008; Stogdill & Shartle, 1948).

Bajo la lógica de la perspectiva interconductual que es donde se contextualiza el presente trabajo, el liderazgo ha sido definido como una relación de influencia que se distingue de relaciones de poder institucionalmente respaldado, en el sentido de que las relaciones de influencia social no son coaccionadas, se puede notar que en el contexto de las perspectivas tradicionales del liderazgo principalmente y sobre todo en el ámbito aplicado, el análisis del fenómeno no ha sido segregado de una figura de poder formalmente establecida y con respaldo institucional (jefe, director, presidente, profesor, entrenador) e implica la exclusión de aquellos casos donde se puede presentar liderazgo sin que exista una relación jerárquica aunque no se excluyen los casos en que un individuo tenga un nombramiento jerárquico, pero también tenga liderazgo.

Lo anterior, conlleva a la falta de claridad acerca de si la influencia del líder sobre otros individuos está determinada, ya sea por el reconocimiento que le otorgan otros para guiar su conducta o por el respaldo institucional que le otorga el poder de su puesto o por ambas, puesto que analizado el fenómeno sin hacer esta distinción y considerando lo que implica de manera teórica una autoridad moral, la posición jerárquica del individuo no facilita dar cuenta de variables que influyen en la emergencia del liderazgo entre individuos. Por tanto, y como objetivo principal del presente documento, se tuvo relevante segregarse las relaciones de liderazgo del poder coaccionado, permitiendo tener un análisis puro sin que exista coerción entre los individuos que interactúan en este tipo de relaciones, pues, esta forma de análisis dio paso a identificar las posibles variables que intervienen en el establecimiento del liderazgo.

En este sentido, se realizó una revisión exhaustiva de literatura a partir de lo expuesto en las teorías tradicionales y los diferentes modos, categorías y clasificación que se hace del fenómeno, de igual manera se hizo una revisión desde los postulados del análisis experimental de la conducta de manera precisa desde la tradición operante y finalmente desde la perspectiva de la interconducta en la cual se basa esta investigación e intentando exponer una alternativa diferente para el análisis de este tipo de relaciones.

2. El abordaje del liderazgo en el contexto de la teoría tradicional

De manera regular, el fenómeno de liderazgo en la perspectiva tradicional

ha sido abordado para su estudio de acuerdo con su área de aplicación (militar, académico, empresarial, escolar), variando su concepción también a partir de la disciplina que lo aborda (sociología, psicología, administración), por lo que existe una gran variedad de clasificaciones; sin embargo, es posible acotar dichas clasificaciones en las siguientes categorías: a) las que hacen referencia a características físicas y a los rasgos de personalidad del líder, b) las que hacen referencia a su comportamiento, y c) las que hacen referencia a la situación.

Cada una de estas categorías distinguen características, cualidades y comportamientos que hacen que un individuo se pueda establecer como líder tales como la altura, tono de voz, tamaño de las manos (Lindzey y Aronson, 1969; Sánchez, 2008); de igual manera aquellas enfocadas en el carisma (Morris & Maisto, 2005; Weber, 1964) a la transformación de la empresa y los individuos (Avolio, 2005, Avolio, Bass & Jung, 1999; Avolio & Yammarino, 2002; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1997; Effelsberg et al, 2013; Pérez & Camps; 2011; Parry et al, 2019; Pradhan & Pradhan, 2015), la seguridad en sí mismo (Babcock-Roberson & Strickland, 2010), su integridad, su dominio sobre alguna situación, su empatía, su inteligencia (Bass, 1985; Ganga y Navarrete, 2014; Hunt, Boal y Dodge, 1999), así como su tolerancia al estrés, su madurez emocional y su autoconfianza (Bass & Avolio, 1990; Kirpatrick & Locke, 1991; Lupano & Castro, 2008; Yukl & Van Fleet, 1992) o bien los líderes que asumen comportamientos inclinados

hacia funciones operativas o a las relaciones con sus subordinados (Blake y Mouton, 1964; Likert, 1961; Sánchez, 2008; Stogdill y Shartle, 1948), comportamientos autocráticos, directivos, democráticos (Lewin y Lippitt; 1938; Lippitt y White, 1939) y aquellas posturas en donde el líder surge a partir del momento que atraviesa la organización y los subordinados denominado liderazgo situacional (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969; Hersey & Blanchard, 1972; Hersey et al, 1998; Lussier & Achua, 2005; Sánchez & Rodríguez, 2009).

En este sentido, bajo los argumentos de la perspectiva tradicional y sus diferentes orientaciones (transformacional, transaccional, comportamiento, situacional), se puede destacar que el líder es alguien que: a) dirige la actividad de otros individuos; b) demuestra capacidades y habilidades para dirigir a los miembros de su grupo ya sea de manera operativa (instrumentalmente) o mediante el conocimiento experto que posee para una situación determinada (Álvarez, Castillo, & Falcó 2010; Hernández y Canto, 2003; Hui et al, 2007; Moxnes y Van Der Heijden, 2003; Peecher et al, 2010; Torrado, 2012); y c) en general, ostenta poder dado que el individuo denominado *líder* está asociado a una figura de autoridad establecida formalmente con un respaldo institucional, bajo las denominaciones de directivos, supervisores, jefes, entre otros. Ello implica que se excluyan casos en los que se pueda presentar liderazgo sin que exista de por medio un nombramiento jerárquico previo, por lo que se vuelve complicado identificar si la relación se establece solo por la posición

jerárquica o por algún otro factor que surja a partir de la interacción entre los individuos, por lo que sería relevante desligar dicha posición jerárquica de las interacciones a fin de identificar algunos otros factores que intervengan en el establecimiento de una relación de liderazgo.

Si bien, una parte de los trabajos que se han presentado bajo la perspectiva tradicional se ha enfocado en describir los efectos que tiene la manera en la que interactúa el *líder* en una situación particular sobre el comportamiento de los seguidores, esta forma de abordaje no brinda información sobre la manera en la que se establece una relación de liderazgo. Atendiendo a la dificultad de identificar el surgimiento del liderazgo y el problema de la posición jerárquica de un individuo dentro de su grupo, visto, desde la perspectiva tradicional, como ya se ha venido exponiendo, una aproximación experimental, debido al control que se tiene de las situaciones de estudio, pudieran llegar a dar cuenta de las variables que influyen en el surgimiento del liderazgo, una de estas aproximaciones, en las que se ha identificado este fenómeno es la tradición operante.

3. El liderazgo desde la tradición operante y del reforzamiento positivo

Bajo el contexto de la perspectiva operante, en cuanto al fenómeno de liderazgo se refiere, se pueden identificar dos áreas de investigación: una relacionada con el ámbito de la aplicación, principalmente en las disciplinas administrativas, y otra que refiere al área experimental respecto del

conocimiento de los procesos básicos implicados en el fenómeno.

Desde el ámbito de aplicación, los procedimientos conductuales se han utilizado para dar seguimiento a los llamados líderes en las organizaciones (gerentes, supervisores, jefes). En este sentido, a decir de Sims (1977), en el enfoque conductual se sugiere que el liderazgo (en cuanto relación de conducta precedente y conducta subsecuente bajo criterios de cercanía temporal) puede surgir a partir de la administración de contingencias de reforzamiento, puesto que el líder puede ejercer su influencia mediante reforzadores, otorgando recompensas o castigos de acuerdo con la conducta de los subordinados incrementando su seguimiento cuando el reforzador es contingente a la respuesta de los seguidores e incluso generando estados motivacionales dentro del grupo para realizar las actividades, advirtiendo que cada miembro del grupo debe ser reforzado de manera equitativa debido a que, si no se cumple con este criterio, el líder puede perder su influencia de manera gradual (Daniels, 1989; Podsakoff et al, 2006; Szilagy, 1980).

Desde el ámbito del análisis experimental de la conducta (investigación básica), Skinner (1953) ubicó el fenómeno del liderazgo dentro del estudio del comportamiento social, en donde se vuelve necesaria la participación de dos o más individuos interactuando entre ellos o con respecto a un ambiente común, y afirmó que el liderazgo se podía identificar cuando interactuaban dos individuos y el comportamiento de uno de estos afectaba el comportamiento del otro; señaló como elemento definitorio de esta relación la identificación de la precedencia

del comportamiento de un individuo con respecto del comportamiento del otro e incluso asumiendo que dicha precedencia se puede dar también en animales no humanos (Skinner, 1962).

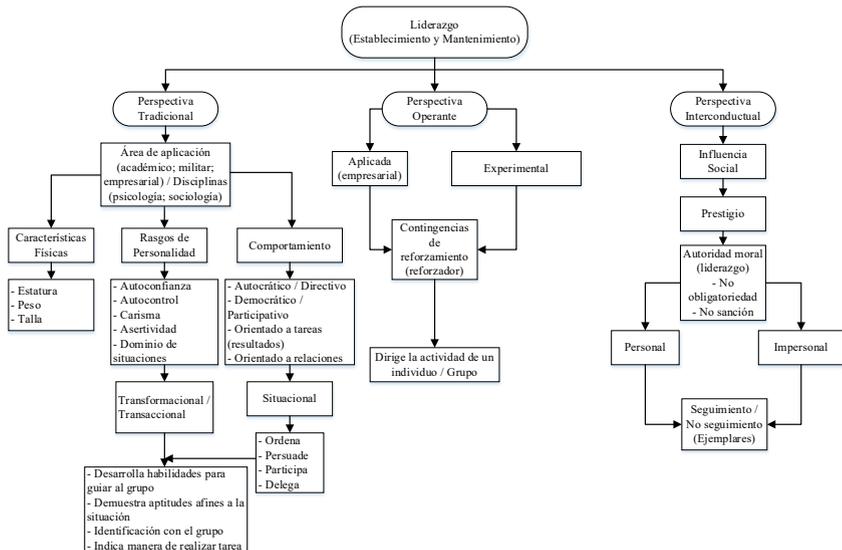
Es factible asumir que la perspectiva operante identifica tres elementos, mediante los cuales puede surgir una relación de liderazgo; el primero se refiere al otorgamiento de reforzadores en situaciones donde existe una jerarquía explícita (jefe-subordinado) entre los individuos participantes de la relación, al tiempo que si el reforzamiento es contingente a la respuesta, el líder puede llegar a acrecentar su influencia (Daniels, 1989; Podsakoff et al, 2006). Un segundo elemento supone que el liderazgo se puede dar por la precedencia de comportamiento de un individuo sobre el comportamiento de otro (Cohen, 1962; Lindsley, 1966; Skinner, 1953) y que esto se da a partir de una situación particular, que supone el tercer elemento (Skinner, 1953), puesto que el comportamiento del líder está controlado por su entorno (el evento) y su funcionamiento y efectividad depende de esta, sin embargo, este último aspecto no se ha evaluado

sistemáticamente.

4. Liderazgo desde el enfoque interconductual

En la propuesta interconductual, planteada por Ribes (2001) y desarrollada por Ribes et al, (2008), que es de la que se parte en el presente trabajo, el liderazgo se asume como una relación de poder del tipo de facilitación o influencia social (Rangel & Ribes, 2009; Ribes et al, 2008), en donde debido a su prestigio y/o a sus cualidades, en relación con otros que en teoría no las tienen, o las tienen en menor medida, un individuo adquiere su carácter de autoridad moral o líder ante su grupo de manera personal o impersonal. Por tanto, quienes participan en estas interacciones pueden seguir lo que señala el líder, en el entendido de que en este tipo de relaciones no existen obligaciones ni sanciones explícitas ante el no seguimiento. En la figura 1, se expone un esquema que representa de forma gráfica la manera en que se ha abordado y analizado el fenómeno desde las perspectivas antes mencionadas.

Figura 1
Establecimiento y mantenimiento de las relaciones de liderazgo desde las perspectivas tradicional, operante e interconductual.



Fuente: Elaboración propia

A diferencia de la postura operante skinneriana, en el presente trabajo se asume que las contingencias de reforzamiento no son suficientes para dar cuenta del comportamiento humano, ya que en esta labor se considera indispensable tener en cuenta el ambiente funcional (institucional, en el caso del comportamiento humano) en el que el comportamiento tiene lugar (Ribes et al, 2008); así, el comportamiento social tiene lugar en un medio de contacto convencional, posibilitando las relaciones entre personas y conformado por instituciones que son sistemas de contingencias sociales y regulan las interacciones interindividuales en el contexto de tres dimensiones

funcionales en las que se sustenta toda relación posible como lo son el poder, el intercambio y la sanción (Ribes, 2001; Ribes et al, 2008; Ribes et al, 2016). Por tanto, si se asume el liderazgo como una contingencia compartida, este será analizado en el contexto de las contingencias de poder considerando su ambiente funcional (institucional, en el caso de interés para el presente trabajo) de esta relación.

En este sentido, y en el entendido de que esta postura, en contraste a la operante skinneriana y a la tradicional, ofrece más posibilidades de análisis con respecto de las interacciones interindividuales, lo que pudiera permitir la identificación de la manera

en que se establecen las relaciones de liderazgo segregando a la figura de poder establecida de manera formal proponiendo una alternativa e identificando variables que pueden intervenir en el establecimiento de las relaciones de liderazgo como se dará tratamiento en la siguiente sección.

4. Relaciones del liderazgo: algunas formas de interacción desde la conducta

A partir de lo revisado se han podido identificar coincidencias entre las perspectivas manejadas en este documento sobre comportamientos que pueden establecer liderazgo en un individuo tales como desarrollar habilidades para guiar a un grupo, demostrar aptitudes afines a una situación, identificar la manera de realizar tarea e identificación con el grupo (desde las posturas tradicionales del liderazgo) y la dirección de individuos o grupos (en el reforzamiento positivo), desde la interconducta la influencia de un individuo sobre otro y dicha influencia parte del prestigio que un individuo ostenta reiterando y de acuerdo con Rangel (2008), Rangel y Ribes (2009) y Ribes et al, (2008), el liderazgo se puede identificar en el contexto de las contingencias de poder como una relación de facilitación social, en donde el líder influye, de manera no coercitiva ni obligada, en el comportamiento de otros individuos denominados seguidores, si bien, desde la propuesta interconductual no se señala la manera en que el individuo puede adquirir su prestigio; sin embargo, y de acuerdo a lo ya anteriormente mencionado y revisado en la literatura, de acuerdo con lo planteado por Del Toro (2010) y otros

autores (Hernández & Canto, 2003; Hollander & Julian, 1970; Hui et al, 2007; Moxnes & Van Der Heijden, 2003), el liderazgo parece ser adquirido mediante tres variables, que son la referencia a la pericia, la demostración de habilidades y la indicación.

La Referencia sugiere que explicitar o evidenciar la pericia de un individuo en un área particular puede hacer que este se establezca como líder a partir de lo que se dice de él (Hollander & Julian, 1970; López, 2009; Lussier & Achua, 2005; López & Achua 2010; Sánchez & Rodríguez, 2009), dada su experiencia, logros, y reconocimiento, puesto que su estatus le permite influir sobre otros individuos en una situación determinada (Del Toro, 2010; Hollander & Julian, 1970; López, 2009).

Así mismo, la referencia que se hace respecto a un individuo pudiera ser tanto positiva como negativa; el primer caso se presentaría cuando se dice que alguien tiene aptitudes o conoce la manera de realizar una actividad específica; por otro lado, cuando se refiere a un individuo de manera negativa, se asumiría que carece parcial o totalmente de dichas aptitudes o conocimiento para dirigir una situación. En el primer caso, se presume, se podría establecer una relación de liderazgo, mientras que, en el segundo caso, no.

Por su parte, la Demostración sugiere que es la pericia adquirida por un individuo a partir del dominio que demuestra haciendo o diciendo algo con respecto de alguna actividad o tarea específica, es decir, cuando demuestra habilidades pertinentes para la consecución de un beneficio, la que es responsable del reconocimiento de un líder (Hernández & Canto, 2003; Hollander & Julian, 1970; Moxnes & Van Der Heijden, 2003). Aquí, se asume

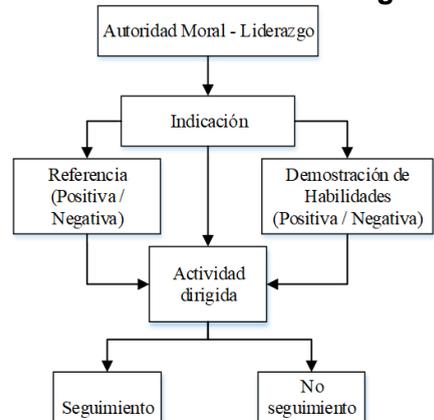
que el líder puede ser seguido por su habilidad demostrada en una actividad y, al igual que el caso de la Referencia, la Demostración de habilidades también puede tomar valores, tanto positivo como negativo.

Así mismo, dentro de la literatura se ha identificado que el líder puede influir en el comportamiento de sus seguidores bajo la posibilidad de que pueda indicar y dirigir la actividad de otro(s) individuo(s) a través de instrucciones. Así, un individuo puede indicar la manera de realizar una tarea determinada y otro, u otros, hacer lo que se les dijo y hacerlo como se les dijo, sin que haya relaciones formales de poder entre los individuos involucrados (Álvarez et al., 2010; Peecher et al, 2010) a lo que podemos denominar Indicación (Hui et al, 2007).

Aunque podría suponerse que la Indicación puede estar incluida al menos de manera práctica como un caso de Demostración, debido a que al indicar la manera de realizar alguna actividad se puede estar demostrando conocimiento o habilidad en el desarrollo de una tarea particular, es decir, e incluso, pueden aparecer de manera simultánea en la práctica cotidiana, puesto que alguien quien dirige o instruye sobre alguna actividad al mismo tiempo puede estar demostrando habilidades. Sin embargo, con fines analíticos, es necesaria hacer la distinción entre una demostración de habilidad e indicar, pues la Demostración se puede identificar sin que sea necesaria una guía vocalizada, sino que se acerca más a un sentido instrumental; es decir, la habilidad que se percibe de un individuo al observar lo que hace, mientras que la instrucción se identifica más hacia una guía o dirección de manera vocalizada de la manera en que se realiza una actividad, reiterando y sin excluir que puede haber casos

en que ambas se pueden presentar de manera simultánea. Por tanto, un individuo a través de sus habilidades y/o de lo que indica hace evidente su pericia o conocimientos en una situación y en virtud de eso, se favorezca la influencia de su hacer sobre el hacer de los otros. De acuerdo a lo anterior y a la identificación de estas variables (Referencia, Demostración e Indicación) el análisis de las relaciones de liderazgo y su posible adquisición queda reflejada como lo muestra la Figura 2.

Figura 2
Esquema de las variables a analizar con respecto a la autoridad moral o liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Es relevante señalar que en la manipulación de estas tres variables (Referencia, Demostración de habilidades e Indicación), se pueden identificar dos problemas metodológicos importantes: el primero tiene que ver con la manipulación de la variable Referencia,

pues esta no puede ser desligada de las otras dos variables (Demostración e Indicación), dado que de quien se refiere (líder potencial), cuando se encuentra en situación, necesariamente tuvo o tendrá que hacer o decir algo con respecto de la actividad o tarea para poder ser seguido, puesto que se vuelve complicado evaluar si lo que se refiere de un individuo es suficiente para que se establezca una relación de liderazgo dado que, además de lo que se refiere, es necesario que el individuo dé indicaciones o demuestre algún tipo de habilidad o conocimiento frente a sus compañeros de grupo.

El segundo problema identificado tiene que ver con la manera en que ha sido abordado el fenómeno de liderazgo, en general, tanto desde lo experimental (Del Toro, 2010; Hui et al, 2007; Pandey, 1965; Podsakoff et al, 2005; Szilagyi, 1980), como en lo aplicado (Blake & Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey et al, 1998; Lussier et al, 2005; Puglisi; 2006; Sánchez, 2008; Yukl, 1992) este no ha sido desligado de la estructura del poder formal (jerarquía institucional, coacción); con ello, el efecto de una autoridad moral ha estado ligada, en términos analíticos y prácticos, a un tipo de jefe o a un profesor que, de acuerdo con Rangel (2008), Rangel y Ribes (2009) y Ribes et al, (2008), son roles que están respaldados institucionalmente y establecen un poder que implicaría obligatoriedad a los posibles subordinados para hacer lo que el otro solicita u ordena. En este sentido, y una vez identificadas las variables y hechas las aclaraciones acerca de las mismas, será necesario darle seguimiento y tratamiento experimental en otro estudio para dar validez empírica a los argumentos que en este estudio se esgrimieron y evaluar el efecto de la Referencia, la Demostración

de habilidades y la Indicación en el establecimiento de una relación de liderazgo al margen de cualquier tipo poder institucional de un individuo sobre otros.

Referencias

- Álvarez, O., Castillo, I., & Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de taekwondo. *Revista de psicología del deporte*, 19(2), 219-230.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/ born*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational & charismatic leadership: The road ahead*. Greenwich, CT: JAI.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. (2010). The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and*

- performance. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3ra. ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bauman, D. (2018). Plato on virtuous leadership: An ancient model for modern business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251–274.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Red Tercer Milenio.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2017) (3ra. Ed). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cohen, D. J. (1962). Justin and his Peers. An Experimental Analysis of a Child's Social World. *Harvard Medical School and Brandeis University*, 33(3), 697-717.
- Contreras, F. V., & Castro, G.A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29, 72-76.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. (3ra. ed.). Cengage Learning Editores S.A.
- Daniels, A. C. (1989). *Performance Management: improving quality productivity through positive reinforcement*. Tucker, Georgia: Performance Management Publications.
- Del Toro, A. L. (2010). *Análisis experimental de la influencia social: efectos de un líder experto en la toma de decisiones*. [Tesis de maestría. Universidad de Guadalajara. Centro de Estudios e Investigaciones en Comportamiento, Guadalajara, Jalisco].
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2013). Getting Followers to Transcend Their Self-Interest for the Benefit of Their Company: Testing a Core Assumption of Transformational Leadership Theory. *Springer Science+Business Media New York*, 29(1), 131-143.
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General*. (3ª ed.). Orbis.
- Feng, F. (2017). Leadership paradigms and performance in small service firms. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 339–358.
- Fernández, F. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. *Economía Industrial*, 407, 21-34.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

- French, J. R. P. Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Michigan: Ann Arbor.
- French, J. R. P., Jr., & Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 118-149). Oxford, England: Univer. Michigan.
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 19(67). <https://doi.org/10.37960/revista.v19i67.7438>
- Gerring, J., Oncel, E., Morrison, K., & Pemstein, D. (2019). Who rules the world? A portrait of the global leadership class. *Perspectives on Politics*, 17(4), 1079-1097.
- He, W., Zhou, R., Long, L., Huang, X. & Hao, P. (2018). Self-sacrificial leadership and followers' affiliative and challenging citizenship behaviors: a relational self-concept based study in China. *Management and Organization Review*, 14(1), 105-13.
- Hernández, A., & Canto, J. M. (2003). *El liderazgo en los grupos deportivos. Psicología del deporte – Fundamentos 2* (Vol. 1, pp. 6-28). Universidad de Málaga.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). The management of change. Change and the use of power. *Training and Development Journal*, 26, 6-10.
- Hollander, E. P., & Julian, J. (1970). Studies in leader legitimacy, influence and innovation. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5, pp. 33-69). New York: Academic.
- Hui, C. H., Chiu, E. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K., & Tse, H. H. M. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychology Society*, 80, 151-172.
- Hunt, J., Boal, K., & Dodge, G. (1999). The effect of visionary and crisis-responsive charisma on followers. An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Institute for Leadership Research. Texas Tech. Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448.
- Kirpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principles of management*. (2ª ed.). New York: McGraw Hill.
- Kotter, P. J. (1990). *El factor liderazgo*. Díaz de Santos.
- Landeo-Quispe, A., Belzúsarri, J., Camarena, M., & Almidón, C. (2022). Liderazgo eficaz: enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Zulia*, 28(2), 319-335.
- León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, A., Rojas, P., Meza, J., & Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154-167.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). Un enfoque experimental para el estudio de la autocracia y la democracia. A *preliminary note*, *Sociometry*, 1, 292-

- 300.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGrawHill.
- Lindsley, O. R. (1966). Experimental analysis of cooperation and competition. En T. Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.). *The handbook of social psychology*. Addison-Wesley publishing company (2ª Ed.) (Vol. 18 pags). University of Texas.
- Lindzey, G. & Aronson, E. (1969). The handbook of social psychology. Addison-Wesley publishing company. (2ra. Ed.) (Vol. 18). University of Texas.
- López, J. M. (2009). La persona individual dentro del grupo social. *Revista digital Innovación y experiencias educativas*, 16, 1-14, ISSN: 1988-6047.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2008). Liderazgo y Género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas en psicología*. Universidad de Palermo. Conicet, 5(1), 69-77.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (2ª ed.). Thompson.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo teoría aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). Cengage Learning, México, D.F.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la psicología*. (12ª ed.). Pearson Education.
- Moxnes, E., & Van Der Haijden, E. (2003). The effect of leadership in a public bad experiment. *The journal of conflict resolution; ProQuest Psychology Journals*, 773.
- Pandey, J. (1965). Effects of leadership style, personality characteristics and method of leader selection on members's and leader's behavior. Indian Institute of Technology, Kanpur. *Eur. J. soc. Psychol*, 6(4), 475-489.
- Pando, T., Cangalaya, L., Herrera, Z., & Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 234-245.
- Parry, K., Cohen, M., Bhattacharya, S., North-Samardzic, A., & Edwards, G. (2019). Charismatic leadership: beyond love and hate and toward a sense of belonging?. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 398-413.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Revista chilena de ingeniería*, 14(2), 159-166.
- Peecher, M., Piercy, M., Rich, J., & Tubbs, R. (2010). The Effects of a Supervisor's Active Intervention in Subordinates' Judgments, Directional Goals, and Perceived Technical Knowledge Advantage on Audit Team Judgments. *The Accounting Review*, 85(5), 1763-1786. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.5.1763>
- Pérez, J.A., & Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo

- transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a3>
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & McKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: a meta-analytic review of existing and new research. *Elsevier Inc.* <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *SAGE Publications*, 227-235.
- Puglisi, A. (2006). Los Estudios Sobre El Liderazgo. *Boletín del Centro Naval*, 815, 445-452.
- Rangel N. E., & Ribes, E. (2009). Un análisis experimental del poder y la autoridad. *Avances en la investigación del comportamiento animal y humano. Universidad de Guadalajara*. Centro de Estudios e Investigaciones en Comportamiento.
- Rangel, N. E. (2008). *Un análisis de las relaciones poder-autoridad y sus efectos. Los casos experimentales de la obediencia y el cumplimiento en niños escolares*. [Tesis doctoral. Universidad de Guadalajara, Jalisco, México].
- Raven, B., & Rubin, J. (1983). *Social psychology* (2ª ed.). John Wiley & Sons.
- Puglisi, A. (2006). Los Estudios Sobre El Liderazgo. *Boletín del Centro Naval*. 815, 445-452
- Ribes, E, Rangel, N., & López, F. (2008). Análisis teórico de las dimensiones funcionales del comportamiento social. *Revista Mexicana de Psicología. Universidad de Guadalajara, México*, 25(1), 45-57.
- Ribes, E. (2001). Functional dimensions of social behavior: theoretical considerations and some preliminary data. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 27, 284-305.
- Ribes, E., Pulido, L., Rangel, N., & Sánchez-Gatell, E. (2016). *Sociopsicología. Instituciones y relaciones interindividuales*. Catarata.
- Sánchez, I. D. (2008). Los Estilos de Dirección y Liderazgo. Propuesta de Un Modelo de Caracterización y Análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1-39.
- Sims, H. P. Jr. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. The Macmillan Company.
- Skinner, B.F. (1962). Two "synthetic social relations". *Journal of the experimental analysis of behavior*, 5(4), 531-533.
- Solga, M., & Effelsberg, D. (2013). Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link Between Leaders' Organizational Identification, their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior, and Follower-Perceived Transformational Leadership. *Springer Science+Business Media Dordrecht*, 581-590.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of*

- leadership: A survey of the literature.* Free Press.
- Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1948). Methods of determining patterns of leadership behavior on relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32, 286-291.
- Szilagy, A. D. (1980). Causal inferences between leader reward behaviour and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*. University of Texas, 53, 195-204.
- Tannenbaum, I., Weschler, R., & Masaryk, F. (1959). *Leadership and organization: a behavioral science approach.* McGraw-Hill.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management* (3ª ed.). Homewood, Il: Richard D. Irwin, Inc.
- Torrado, J. (mayo-agosto, 2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología - Psychological Writings*, Universidad de Málaga España, 5(2).
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad.* (2ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). En M. Lupano, & A. Castro. (2008). Liderazgo y Género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas en psicología*, Universidad de Palermo. Conicet, 5(1).