



Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública municipal en la región bajo

Natalie Berenice Diaz Acevedo
Lyssette Graciela García Pérez
Oscar Galicia Granados

Universidad SABES

El liderazgo es un proceso social, una estimulación la cual causa que un número de personas se dirijan a una nueva meta en común. Por su parte la cultura organizacional se puede definir como la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, valores y otras ideas. Es a partir de la combinación de estos factores en una administración pública municipal de la región Bajo que surge la necesidad de realizar la presente investigación. Esta investigación tuvo como finalidad el analizar y comparar la calidad de las interacciones de liderazgo en base a como son percibidas por los trabajadores de las diferentes dependencias en la administración pública. Además, se evaluó el tipo de cultura organizacional que predomina en





el personal de la misma, todo esto para favorecer el cumplimiento de las metas organizacionales.

Palabras
clave
Liderazgo
Cultura organizacional
Administración pública



1. Marco teórico

1.1 Administración Municipal

La administración pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político (Muñoz citado en Amaro, 1994).

Según Hopkins (1991), las características de la administración pública en Latinoamérica son la excesiva centralización de la autoridad, la inestabilidad de la supervisión, el legalismo, la comunicación inadecuada y la administración deficiente de personal.

Las presidencias municipales son instituciones que por la naturaleza de su funcionamiento cada tres años a través de un proceso electoral, cambian forzosamente su ayuntamiento (presidente, síndicos y regidores) generalmente sus primeros y segundos niveles (directores y subdirectores generales y directores de aéreas), y en ocasiones hasta los terceros niveles (jefes y coordinadores).

La administración pública que se estudia tiene la característica de estar en renovación cada tres años, esto quiere decir que los líderes deben trabajar en desarrollar una cultura organizacional adaptable a estos constantes cambios que ocurren e incrementar la visión global en su ambiente. El cambio natural del servicio público requiere un nuevo liderazgo y la principal meta de los líderes en las organizaciones públicas actualmente debe ser el desarrollo de una nueva cultura organizacional que permita esos cambios rápidos pero necesarios que toda compañía presenta.

Las organizaciones públicas actuales necesitan líderes capaces de continuar con el ambiente cambiante, pero el verdadero trabajo de los nuevos líderes es el de preparar a los miembros de la organización para adaptarse a los cambios que puedan existir. La función primaria del liderazgo es guiar a la organización y a sus miembros hacia sus objetivos, pero esos objetivos tienen que convertirse en objetivos más dinámicos en las organizaciones públicas. (Valle, 1999).



El liderazgo es la clave para la sobrevivencia de las organizaciones públicas. Sin líderes que estén trabajando en crear una nueva cultura para su organización, una cultura adaptable, lo único que queda esperar es la extinción o el fracaso de estas organizaciones. El primer requisito para este cambio es que los líderes den el primer paso.

Una de las limitaciones administrativas que afrontan los municipios es su estructura orgánica. Es necesario producir un nuevo diseño institucional, que favorezca el desarrollo de los municipios desde sus propias capacidades. Además, se debe modificar la cultura organizacional y sobre todo unificarla para generar con ello comportamientos tendientes a mejorar los servicios públicos y recuperar la legitimidad y la confianza social (Montaño, 2005)

1.2 Liderazgo

Bogardus (1929) define al liderazgo como un proceso social, como una estimulación social la cual causa que un número de personas se dirijan a una nueva meta en común con esperanzas y coraje. Para Pigors (1935) el liderazgo es un proceso de estimulación mutua el cual a través de un juego exitoso de diferencias individuales, controla la energía humana en busca de una causa en común.

Algunos autores conceptualizan al liderazgo como una característica o un comportamiento, mientras que otros ven al liderazgo desde una perspectiva de procesamiento de información o como una relación entre personas.

A pesar de las múltiples formas en que el liderazgo puede ser conceptualizado, existen componentes centrales del mismo, los cuales son:

a) El liderazgo visto como un proceso. El liderazgo no es un rasgo o una característica sino un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores. El ver al liderazgo como un proceso implica que el líder afecta y es afectado por sus seguidores. Cuando el liderazgo es definido de esta manera, se convierte en algo accesible para todos. Es decir, no está restringido solamente a un líder formalmente designado en un grupo.



b) El liderazgo involucra influencia. Esto quiere decir que un líder influye en sus seguidores, ya sea en su comportamiento o en su forma de pensar y resolver los problemas.

c) El liderazgo ocurre en el contexto de grupo. Los grupos son los contextos en los cuales el liderazgo toma lugar.

d) El liderazgo involucra alcanzar metas. Los líderes dirigen sus energías al cumplimiento de metas.

Después de analizar estos componentes podemos definir al liderazgo como “Un proceso que va desde una influencia individual hasta la de un grupo de individuos para alcanzar una meta común”. (Northouse, 2007).

Los líderes deben de tener habilidades, capacidades y una visión estratégica correctos para tener éxito en sus funciones. Éstos son importantes para el bienestar y la eficacia de los esfuerzos realizados por los grupos de individuos que solos, no podrían cumplir los propósitos que pretenden.

Ser un líder implica el uso de influencia, ser un agente de cambio capaz de afectar el comportamiento y el desempeño de los seguidores y su eficacia generalmente se medirá en base al cumplimiento de metas. (Gibson, Ivancevich, 2006). Un líder puede hacer la diferencia en las medidas de eficacia organizacional como producción, calidad, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo.

La teoría del Intercambio Líder-Miembro conceptualiza al liderazgo como un proceso centralizado en las interacciones entre los líderes y los seguidores y es la utilizada en esta investigación (Lapierre, 2006). La teoría LMX trabaja de dos formas: describe y prescribe el liderazgo. El concepto central es la relación dada que el líder forma con cada uno de sus subordinados. Esta teoría propone que no existe un comportamiento del líder consistente entre sus subordinados. Es una alternativa para medir la teoría del estilo de liderazgo, la cual dice que los líderes desarrollan y mantienen el mismo estilo de liderazgo con todos los subordinados.

Esta teoría sugiere que los líderes clasifican a los subordinados en miembros internos del grupo y miembros externos del grupo. Los miembros internos se dedican a expandir o negociar el rol de



responsabilidad, y aquellos que se basaban en el contrato formal de trabajo son conocidos como miembros externos del grupo. (Dansereau & Graen, 1975). Como resultado de ésta diferencia los líderes tienen que desarrollar relaciones con algunos subordinados que estarán caracterizadas por el respeto mutuo, la influencia y la confianza, mientras que con otros tendrán que ser relaciones gobernadas totalmente por los roles formales. (Cunningham & MacGregor, 2000). Un líder puede ser muy considerado con un subordinado y muy rígido y estructurado con otro. Cada relación tiene una condición única y son las relaciones de uno a uno las que determinan los comportamientos de los seguidores.

1.3 Cultura Organizacional

Un gran número de autores han estudiado la cultura organizacional y la han definido de diferentes maneras. La definición más utilizada es:

“Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, por lo tanto, será enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (Schein, 1992)

Para Schein (1992), la cultura en una organización es creada por los fundadores o los dueños de la misma, y es la personalidad y los valores de los mismos lo que determina el impacto que tendrá la cultura en los trabajadores. (Gibson, Ivancevich, 2006). Estos valores son determinantes para la estrategia que deberán de seguir en una organización (Berson, Oreg & Dvir, 2005).

La cultura organizacional proporciona y estimula una forma de

³ Cap. V, del libro III, 1278.

⁴ CAPECCHI G. (2006). Tecnología. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/tecn/tecn.shtml>. Recuperada el 30 de septiembre de 2006.



estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura algunas veces es creada por el fundador de la compañía, otras más se desarrolla con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y los obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma. (Cameron y Quinn, 1999).

Además, la cultura organizacional se utiliza como transmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional es decir con un interés más grande que solo un interés personal entre individuos. Es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la corporación tienen la misma autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.

La metodología que se seleccionó para analizar la cultura organización en esta investigación es el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) propuesto por Cameron & Quinn (1999), la cual ayuda a identificar la cultura actual de la organización en base a 4 tipos de cultura definidas por dos dimensiones: la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y la orientación hacia la flexibilidad o el control.

De estas dimensiones emergen 4 cuadrantes que equivalen a cada uno de los 4 tipos de cultura organizacional dependiendo del éxito organizacional, el acercamiento a la calidad organizacional, el rol del liderazgo y las habilidades administrativas. Este modelo divide la cultura de una organización en seis conceptos básicos de la cultura organizacional: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterio de Éxito.

Está basado en el modelo teórico nombrado Competing Values Framework. Para éste modelo existen 4 tipos de cultura dominantes y cada cultura está definida por ciertos valores, suposiciones, interpretaciones y acercamientos.

Existen 4 tipos de cultura organizacional según Cameron & Quinn (1999):



- **Cultura Jerárquica.** Se encuentra en organizaciones en las cuales el mayor reto es generar resultados eficientes, confiables y predecibles. La cultura organizacional compatible con esta organización está caracterizada por estar en un lugar de trabajo estructurado y formal. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Grandes organizaciones y las agencias gubernamentales son generalmente dominadas por la cultura jerárquica.

- **Cultura de Mercado.** Se enfoca en las transacciones con elementos externos como proveedores, clientes, contratistas y uniones. Conduce transacciones con otros para crear una ventaja competitiva. Es una cultura manejada por el enfoque al cliente, grandes retornos sobre los activos y una competitividad corporativa.

- **Cultura de Clan.** Es llamada clan por su similitud a un tipo de familia organizacional. Valores y metas compartidas, cohesión, participación e individualidad son características de estas organizaciones. Suelen parecer más un tipo de familia que una entidad económica.

- **Cultura Adhocrática.** En este tipo de organizaciones la mayor meta es la rápida adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad cuando existe ambigüedad y no hay certeza en la información. Un reto importante es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades.

El OCAI, es un instrumento que nos permite diagnosticar la orientación dominante en la organización basándose en estos tipos de cultura, además de la fuerza cultural de la organización, el tipo de cultura y la congruencia cultural que existe.



2. Objetivos

Esta investigación tiene como objetivo describir cómo son percibidas las relaciones de liderazgo y determinar qué tipo de cultura organizacional es el predominante en la administración pública actual. Además la evaluación de las relaciones que existen entre la cultura organizacional dominante y la calidad del liderazgo en la misma.



3. Hipótesis

Hipótesis 1: La administración pública municipal actual cuenta con relaciones de liderazgo de una alta calidad entre el líder, que en este caso es el Presidente Municipal, y los seguidores, los cuales son los empleados municipales.

Hipótesis 2: Los trabajadores del género masculino mantienen relaciones de mejor calidad con el líder que los seguidores del género femenino.

Hipótesis 3: La administración pública municipal actual cuenta con una cultura organizacional dominante.

Hipótesis 4: La administración pública municipal actual cuenta con una cultura organizacional dominante de tipo mercado.



4. Metodología

Se realizó una investigación descriptiva transaccional de tipo cuantitativa en la cual se usó el modelo de medición propuesto por Cameron y Quinn, el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para identificar la cultura actual de la organización. Además del cuestionario LMX 7 (Intercambio Líder-seguidor), el cual es un instrumento que provee una medida confiable y válida de la calidad de las relaciones Líder-miembro.

Estos instrumentos fueron aplicados a 20 trabajadores seleccionados al azar de cada una de las siguientes dependencias centralizadas: Guardia Municipal, Secretaría del H. Ayuntamiento, Dirección de Transporte y Vialidad, Tesorería Municipal, Desarrollo Social y Servicios Municipales; así como a dos dependencias descentralizadas: el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y la Junta Municipal de Agua Potable y Alcantarillado.

Generalmente la cultura organizacional determina el tipo de líder que se necesita en la empresa por esta razón la investigación seguirá estos pasos metodológicos:

- Identificación de la cultura organizacional.
- Identificación de la calidad del liderazgo actual.
- Conclusiones en base a los resultados obtenidos

Para la obtención de los resultados se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), con el cual se realizaron diferentes pruebas estadísticas como correlaciones entre las variables, regresiones lineales, pruebas T y pruebas ANOVA, todo esto para comprobar las hipótesis establecidas y determinar las relaciones entre las variables estudiadas.

Para una mejor descripción de la población estudiada se procedió a dividirla en las siguientes principales características:

- Edad.

Edad	20 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	65- más
%	10.1	20.9%	18.0%	17.3%	12.2%	10.1%	6.5%	2.9%	1.4%	0.7%

Tabla . 1
Porcentajes según edad.



El grueso de la población se encuentra en un rango de edad de 26 a 30 años, éstos representan el 20.9% de los trabajadores en la administración pública. El 18% de los trabajadores se encuentran entre 31 y 35 años de edad y el 17.3% entre los 36 y 40 años. Por lo tanto se puede determinar que más de la mitad de los trabajadores en la administración pública municipal son jóvenes menores de 40 años.

- Género.

El 52% de los trabajadores pertenecen al género masculino mientras que el 48% restante pertenecen al género femenino.

- Nivel Jerárquico.

El 39.2% de los encuestados tienen un nivel jerárquico de coordinador, el 35.7% son jefes de área o encargados, el 16.1% pertenecen a puestos operativos mientras que solamente un 5.6% son directores generales.

- Años trabajados en el municipio.

Años Trabajados	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - más
%	30.9%	25.9%	16.5%	10.1%	4.3%	1.4%	1.4%

Tabla . 2
Porcentajes según antigüedad.

Se puede observar que el 30.9% de los empleados han trabajado de 1 a 5 años y el 25.9% cuenta con 6 a 10 años en el municipio, por lo tanto la mayoría es de nuevo ingreso.

- Nivel educativo.

Nivel Educativo	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Maestría	Doctorado
%	1%	6%	24%	58%	10%	1%

Tabla . 3
Porcentajes según nivel educativo.

La mayor parte de los trabajadores que son el 58%, cuentan con una licenciatura y el 24% con preparatoria. Tan solo el 1% cuenta con doctorado y el 10% con maestría.



5. Análisis de resultados

5.1 Instrumento LMX 7

Este instrumento cuenta con una escala para determinar la calidad de las relaciones entre el líder y los seguidores. Para determinar el valor que cada trabajador considera para la calidad de las relaciones de liderazgo se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se realiza una suma de los valores de las siete preguntas del cuestionario.
2. Se procede a sacar la media de este valor entre todos los trabajadores encuestados.
3. Este resultado se evalúa según la tabla de resultados del LMX 7, la cual es:

Muy alto	30-35
Alto	25-29
Moderado	20-24
Bajo	15-19
Muy bajo	7-14

Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
24.7931	5.64321	8.00	35.00

Tabla . 4
Estadísticos Básicos LMX 7.

En base a estos resultados se determina que la media de la calidad de las interacciones se ubica en el sector alto, por lo tanto la administración pública actual cuenta con relaciones entre el líder y los seguidores de alta calidad.

5.2 Pruebas estadísticas liderazgo

Regresión lineal Liderazgo – Tipos de cultura organizacional

La regresión lineal es una prueba estadística que ayuda a definir la relación entre una variable independiente y ciertas variables independientes. Para este análisis se hizo una regresión lineal entre el liderazgo y los 4 tipos de cultura organizacional (Clan, Adhocracia,



Mercado y Jerarquía). En este análisis se obtuvo una $R^2 = 0.270$ con un valor de $F = 12.780$ y $P < 0.05$. Para el tipo de cultura organizacional Clan se obtuvo una beta de 0.366 , lo cual significa que la cultura organizacional tipo Clan tiene una relación significativa con el liderazgo.

● Regresión lineal Liderazgo – Nivel jerárquico, edad, nivel educativo y género

Para esta regresión lineal se buscó la relación existente entre el liderazgo y algunos aspectos como el nivel jerárquico, la edad, el nivel educativo y el género. Se eligieron estos aspectos por ser los más importantes en una relación laboral, además para comprobar si el liderazgo está influido por alguno de ellos. En este análisis se obtuvo una $R^2 = 0.113$ con un valor de $F = 4.232$ y $P < 0.05$. Se puede observar que para la edad y el género se obtuvieron valores de beta equivalentes a 0.242 y -0.198 respectivamente, lo que significa que tienen relación con el liderazgo aunque en el caso del género es una relación negativa.

● Prueba T Liderazgo – Género

En este análisis se agruparon las muestras según el género al que pertenecían, tomando en cuenta que 1 es masculino y 2 es femenino, esto para determinar si existen diferencias significativas entre los grupos. Los resultados de esta prueba t demuestran que existe una diferencia significativa debido al género en las relaciones de liderazgo intercambio líder miembro pues se encontró un valor de $T = 2.88$ con un valor de $p < 0.05$.

● Prueba T Liderazgo – Edad

Para esta prueba se agruparon las muestras según intervalos de edad en donde el grupo corresponde a trabajadores menores de 30 años y el grupo 2 a trabajadores mayores de 31 años. Los resultados de esta prueba t demuestran que existe una diferencia significativa debido a la edad en las relaciones de liderazgo existentes en la administración municipal pues se encontró un valor de $T = -2.984$ y un valor de $p < 0.05$.

6. Instrumento OCAI

Para este instrumento se cuentan con preguntas que evalúan cada tipo de cultura organizacional, con lo cual se determina la media de los valores para poder identificar la cultura organizacional predominante.

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Media	3.7879	4.1317	4.1946	4.0163
Desviación Estándar	1.6465	1.38286	1.47925	1.33191

Tabla . 5
Medias de Tipos de Cultura Organizacional.

Los resultados del OCAI demuestran que no existe una cultura organizacional predominante en la administración pública municipal pues sus medias no son muy diferentes. Además, se puede observar que al momento de ubicar las medias dentro de cada cuadrante no existe un tipo de cultura que se destaque sobre las demás, esto quiere decir que dentro de la administración pública existen los cuatro tipos de cultura organizacional en la misma medida.

6.1 Pruebas estadísticas Cultura Organizacional

- Correlaciones.

Se realizó una correlación de Pearson, para definir la relación que existe entre las variables estudiadas. Las correlaciones significativas que surgieron de este análisis estadístico se muestran en la tabla 5.1, los valores muestran que tan fuerte es la correlación que existe, entre más cercano a 1 este el valor es más fuerte esta correlación. Para este análisis se tomo un valor mayor a .5 para demostrar que existe una correlación significativa entre dos variables.

	Correlación Pearson Clan	Sig (2 colas)	Correlación Pearson Edad	Sig. (2 colas)
Clan	1	.000	.337**	.000
Adhocracia	.800**	.000	.371**	.000
Mercado	.741**	.000	.306**	.000
Jerarquía	.697**	.000	.313**	.000
LMX	.504**	.000	.272**	.001
Edad	.337**	.000	1	
Género	-.261**	.002	-.154	0.70
Educación	.038	.657	.002	.982
Puesto	-.174*	.041	-.138	.107
Años trabajando	.211*	.013	.708**	.000
Años municipio	.088	.301	.407**	.000

Tabla . 6
Correlaciones significativas existentes.



Como se puede observar las correlaciones significativas se encontraron entre la cultura organizacional tipo Clan y el liderazgo (.504), y entre la edad y los años trabajando (.708).

- ANOVA Tipos de cultura organizacional.

En este tipo de estudio se evaluaron los 4 tipos de cultura organizacional para determinar si existen diferencias significativas entre ellos. El grupo 1 corresponde a la cultura tipo clan, el grupo 2 al tipo adhocrático, el 3 a la cultura tipo mercado y el 4 a la cultura organizacional tipo jerarquía. En base a los resultados no existe una diferencia significativa pues se obtuvo un valor para $p > 0.05$ ($p = 0.094$).



7. Conclusiones y recomendaciones

En base a los resultados del instrumento LMX 7 se encontró que los trabajadores perciben que las relaciones de liderazgo cuentan con una alta calidad por lo que la hipótesis 1 que dice: “La administración pública municipal actual cuenta con relaciones de liderazgo de una alta calidad entre el líder, que en este caso es el Presidente Municipal, y los seguidores, los cuales son los empleados municipales” es aceptada.

Por medio de la prueba T entre liderazgo y grupos de edad se observó que existe una diferencia significativa. Esto quiere decir que los trabajadores mayores de 30 años mantienen relaciones de liderazgo mejores que las relaciones existentes entre el líder y los trabajadores menores de 30.

Además se observa en la prueba T entre liderazgo y géneros, que los trabajadores del género masculino tienen mejores relaciones de liderazgo que los trabajadores del género femenino por lo tanto la hipótesis 2 que establece que: “Los trabajadores del género masculino mantienen relaciones de mejor calidad con el líder que los seguidores del género femenino” es aceptada.

La hipótesis 3 establece que: “La administración pública municipal actual cuenta con una cultura organizacional dominante” pero en base a los resultados de la prueba ANOVA se determinó que no existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional por lo cual se rechaza esta hipótesis.

Los resultados obtenidos gracias al OCAI sugieren que no existe una cultura organizacional dominante, por lo cual la hipótesis 4 que dice: “La administración pública municipal actual cuenta con una cultura organizacional dominante tipo mercado” es rechazada.

En conclusión, este estudio proporcionó información para determinar que existe un choque entre el liderazgo y la cultura organizacional en la administración pública actual pues se comprobó que existen buenas relaciones de liderazgo que deberían provocar una cultura organizacional con la que todos estuvieran identificados, lo cual no se presenta en este caso.



8. Limitaciones del estudio y planteamiento para futuras investigaciones

La recomendación que se tiene es que se dé un seguimiento a esta investigación para comparar las culturas organizacionales dominantes pero en este caso por dependencias. Además se deberá de realizar una separación entre los empleados que tengan una antigüedad menor a 3 años y los que cuenten con una antigüedad mayor. Esto para determinar si este factor es crítico en la definición de una cultura organizacional dominante.



Natalie Berenice Díaz Acevedo

Maestría en Gestión Administrativa

Universidad SABES

Tutora

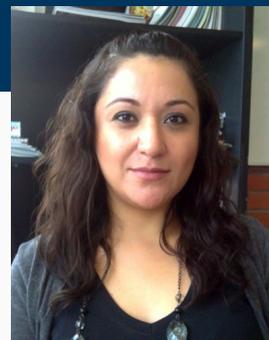


Lyssette Graciela García Pérez

Maestría en Gestión Administrativa

Universidad SABES

Tutora



Oscar Galicia Granados

Maestría en Ingeniería Industrial

Universidad SABES

Tutor





REFERENCIAS

- Amaro Guzmán, Raymundo. (1994). Introducción a la administración pública (2ª ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Berson, Yair; Oreg, Shaul; Dvir Taly. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and Organizational Performance. Academy of Management Best Conference Paper 2005.
- Bogardus, E.S. (1929). Leadership and attitudes. Sociology and Social Research, 13.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York: Addison-Wesley Series.
- Cunningham, J.B. & MacGregor, J. (2000). Human Relations, 53 (12). London, Thousand Oaks CA, New Delhi: SAGE Publications.
- Dansereau, F.; Graen, G.B. & Haga, W. (1975). A vertical linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational behavior and human performance, 13.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske. (2006). Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Hopkins, Jack. (1991). Evolution and revolution: Enduring patterns and the transformation of Latin American bureaucracies. Handbook of comparative and development public administration. Nueva York: M. Dekker.
- Lapierre, L.M.; Hackett, Rick D. & Taggar, S. (2006). A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader-member exchange. Applied psychology: an international review, 2006, 55(4), 489-511.
- Montaño Hirose, Luis. (2005). Organización y Sociedad: Un acercamiento a la administración pública mexicana. Gestión y Política Pública. Vol. 14, No. 3, 2do semestre, México D.F.: CIDE.
- Northouse, Peter G. (2007). Leadership theory and practice. USA: SAGE Publications.
- Pigors, P. (1935). Leadership or domination. Boston: Houghton Mifflin.
- Schein, H.E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey – Bass.
- Valle, Matthew. (1999). Crisis, Culture and Charisma: The New Leader's Work in Public Organizations. Public Personnel Management, Summer 1999, Vol. 28, i2.