



## Legitimidad y desempeño en el trabajo: cuando el derecho legitima y el merecimiento cualifica



Gloria Jiménez-Moya<sup>a,b,\*</sup>, Laura Navarro-Mantas<sup>a,c</sup>, Guillermo B. Willis<sup>a</sup>, Hiroshi Nonami<sup>d</sup> y Rosa Rodríguez-Bailón<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidad de Granada, España

<sup>b</sup> Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

<sup>c</sup> Universidad Tecnológica de El Salvador, El Salvador

<sup>d</sup> Universidad Kwansei-Gakuin, Japón

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 28 de octubre de 2014

Aceptado el 24 de marzo de 2015

#### Palabras clave:

Derecho

Merecimiento

Legitimidad

Poder

Implicación personal

### R E S U M E N

El modelo estructural del merecimiento (Feather, 1996) establece dos factores que afectan a las percepciones de legitimidad: el derecho (merecer algo por cumplir las normas establecidas para ello) y el merecimiento (merecerlo por las acciones pasadas realizadas). A pesar de la relevancia de ambos factores, trabajos previos muestran conclusiones diferentes respecto a qué factor es un mejor predictor de la legitimidad. El objetivo de este artículo es explorar la influencia de estos factores al juzgar la legitimidad y las consecuencias positivas asociadas a la elección de un aspirante para un puesto de poder. Los resultados mostraron que mientras que un candidato con *derecho* para ocupar el puesto se percibe más legítimo, un candidato que *merece* ese puesto predice unas consecuencias más positivas como resultado de dicha elección. Además, los resultados sugieren que el grado de implicación de los individuos con la elección interactúa con el derecho y el merecimiento.

© 2015 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

### Legitimacy and efficacy at work: When entitlement legitimizes and deservingness qualifies

#### A B S T R A C T

The structural model of deservingness (Feather, 1996) posits that entitlement and deservingness are two different predictors of perceptions of legitimacy. Specifically, *entitlement* refers to the accomplishment of established social rules, whereas *deservingness* relates to the outcomes that individuals earn as products of their actions. Although both factors are good predictors of perceived legitimacy, previous works show different conclusions about their relevance. The aim of this paper is to further examine the influence of entitlement and deservingness on legitimacy perceptions and on the consequences expected for a candidate who has been elected for a power position. Results showed that whereas a high-entitlement candidate is perceived as more legitimate, a high-deservingness candidate is expected to perform better. Besides, results hint that the level of personal implication with the candidate election plays also a relevant role in combination with entitlement and deservingness, when individuals evaluate the expected consequences of the decision.

© 2015 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

#### Keywords:

Entitlement

Deservingness

Legitimacy

Power

Personal involvement

\* Autor para correspondencia: Departamento de Psicología Social. Centro de Investigación Mente, Cerebro y Comportamiento. Campus Cartuja s/n. 18071 Granada.

Correo electrónico: [gloriajm@ugr.es](mailto:gloriajm@ugr.es) (G. Jiménez-Moya).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.03.003>

1576-5962/© 2015 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Imagínese que un grupo de accionistas deben designar un nuevo director para su empresa. Sin duda, la percepción de legitimidad o justicia a la hora de evaluar quién debe ser el candidato elegido influirá de manera notable sobre la decisión. Pero, ¿de qué depende la legitimidad atribuida a cada candidato para acceder

al puesto? En línea con el modelo estructural del merecimiento (MEM; Feather, 1996, 1999), en este trabajo distinguimos y examinamos las diferencias entre dos factores que afectan a la percepción de legitimidad: el *derecho*, cuando un individuo accede a una determinada posición debido al cumplimiento de una serie de criterios preestablecidos, y el *merecimiento*, cuando el candidato elegido ha realizado acciones previas que le atribuyen las competencias requeridas para ocupar dicha posición.

## La Psicología de la legitimidad

El estudio de la legitimidad, es decir, la creencia de que las autoridades e instituciones sociales son correctas y justas (Tyler, 2006), ha adquirido una gran importancia en los últimos años dentro de la investigación en Psicología Social (Jost y Major, 2001; Tyler, 2006). Del mismo modo, la percepción de justicia ha ido cobrando especial relevancia en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Por ejemplo, la percepción de legitimidad o justicia dentro de la organización por parte de los empleados se relaciona positivamente con conductas positivas hacia la empresa, más allá incluso de sus obligaciones como trabajadores (Tziner y Sharoni, 2014). Además, sabemos que existe una relación negativa entre la percepción de justicia distributiva en la organización y el comportamiento laboral contraproducente (Chernyak-Hai y Tziner, 2014). Las percepciones de justicia organizacional se relacionan incluso con las actitudes e intenciones hacia la empresa de personas que no forman parte de ella (véase Osca y López-Araújo, 2009) y están influidas por las percepciones de otros iguales (véase Geenen, Proost, Schreurs, van Dam y von Grumbkow, 2013).

La relevancia de la percepción de legitimidad también se ha relacionado con ciertos procesos psicosociales, por ejemplo, con la ostentación del poder y sus efectos (p. ej., Hornsey, Spears, Cremers y Hogg, 2003). Así, investigaciones previas muestran que la percepción de legitimidad modera los efectos del poder sobre la aproximación conductual (Lammers, Galinsky, Gordijn y Otten, 2008), la persistencia (Willis, Guinote y Rodríguez-Bailón, 2010), el optimismo (Willis y Rodríguez-Bailón, 2011) y la creatividad (Sligte, Greer y De Dreu, 2012). En concreto, sólo cuando las diferencias de poder entre personas son percibidas como legítimas, ostentar una posición de poder incrementa la desinhibición, el optimismo y la creatividad. Sin embargo, si las diferencias de poder son ilegítimas, estos efectos disminuyen (Lammers et al., 2008; Sligte et al., 2012; Willis y Rodríguez-Bailón, 2011). Otro ejemplo de la relevancia de la legitimidad lo encontramos en el ámbito jurídico. Específicamente, se ha demostrado que la percepción de justicia y legitimidad se relaciona con la aceptación por parte de los ciudadanos de las decisiones tomadas por las autoridades judiciales que son desfavorables para ellos (Tyler y Huo, 2002) y con una mayor obediencia de las normas y leyes establecidas (Wenzel y Jobling, 2006). Así, la consecución de legitimidad tanto en organizaciones privadas como en instituciones públicas es un logro muy buscado por los dirigentes y altos cargos, especialmente cuando se anticipa que será necesario defenderse de críticas externas (p. ej., Elsbach, 1994; véase también Jost y Major, 2001). Sin embargo, ¿cuáles son las fuentes o factores de los que surge esta percepción? Trabajos previos han analizado cuáles son los antecedentes de la legitimidad (Hegtvedt y Johnson, 2009), siendo el MEM de Feather (Feather, 1996, 1999) uno de los modelos más representativos que analiza dichos factores

## El modelo estructural de merecimiento

Al juzgar y evaluar en qué medida son legítimas y justas distintas situaciones sociales pueden intervenir distintos factores. Dos de estos factores se describen en el MEM: merecimiento [*deservingness*] y derecho [*entitlement*]. Concretamente, Feather relaciona el

derecho con juicios sobre legitimidad que hacen referencia a normas sociales, reglas formales o informales externas al individuo y principios relacionados con grupos o categorías sociales (Feather, 1999; Feather y Johnstone, 2001). Siguiendo con el ejemplo con el que hemos comenzado este artículo, sería legítimo que se designara a un candidato para dirigir la empresa si éste cumple con las normas previamente establecidas por dicha organización. Por ejemplo, porque sea el candidato de mayor antigüedad en la empresa y le corresponda, por ello, liderar la organización. Por otro lado, el merecimiento hace referencia a los resultados que las personas obtienen como consecuencia de sus comportamientos, sean estos observados directamente o bien inferidos a partir de la información que disponemos sobre una persona. Así, un empleado que trabaja a un alto nivel se merece un ascenso, mientras que otro que apenas se esfuerza no merece promocionar. Es decir, obtener buenos resultados como consecuencia de acciones adecuadas y malos resultados a raíz de acciones inapropiadas serán evaluados como hechos legítimos. Por el contrario, será evaluada cómo ilegítima una acción positiva que tenga como consecuencia un resultado negativo y viceversa. De esta forma, podríamos afirmar que un candidato al puesto de director que tenga una gran experiencia previa por haber trabajado con éxito en puestos similares merecería conseguir el puesto de trabajo.

A pesar de que algunos autores han concebido los conceptos de merecimiento y derecho como términos intercambiables (p. ej., Major, 1994), la clave de la propuesta de Feather (2003) es la independencia entre ambos, ya que una persona puede merecer un resultado sin tener derecho a él a priori o, por el contrario, alguien puede tener derecho a un resultado que no merece (Feather y Johnstone, 2001). Esta premisa fue respaldada empíricamente en una serie de estudios en los que el principal objetivo fue comprobar si, efectivamente, las personas distinguían entre el merecimiento y el derecho. Por ejemplo, Feather (2003) planteó un estudio en el que la tarea consistía en repartir una herencia entre los miembros de una misma familia. Los resultados confirmaron que los participantes fueron capaces de captar las diferencias semánticas entre el derecho y el merecimiento, replicando estudios previos (Feather, 1999, 2002; Feather y Sherman, 2002). Asimismo, los participantes percibieron que los familiares más cercanos al dueño de la herencia tenían más derecho a ella, en comparación con los familiares más lejanos. Sin embargo, los juicios respecto al merecimiento no estuvieron relacionados con el parentesco: aquellos familiares que habían ayudado en mayor medida al dueño de la herencia a lo largo de su vida se percibieron como más merecedores de la herencia (Feather, 2003). Es decir, al evaluar el derecho los participantes se focalizaron en las normas sociales establecidas al recibir una herencia (p. e., grado de parentesco), mientras que para juzgar el merecimiento analizaron los comportamientos y acciones de cada familiar (en qué medida habían ayudado al dueño de la herencia), como describe el MEM (Feather, 1999). De esta forma se establece una frontera que distingue entre el derecho y el merecimiento, apelando a dos significados psicológicos diferentes.

Investigaciones previas han mostrado que el merecimiento y el derecho son antecedentes de la percepción de legitimidad. Por ejemplo, en un estudio de Feather (2008) un comité que tenía que elegir entre dos candidatos para promocionar laboralmente a uno de ellos fue percibido como más legítimo cuando la decisión que tomaron era congruente con el derecho y merecimiento de los candidatos. Aunque en este estudio el merecimiento fue un factor más determinante de la legitimidad percibida (ver Feather, 2008), en otras investigaciones el derecho ha mostrado ser más relevante (p. ej., Feather y Johnstone, 2001; Skinner, Feather, Freeman y Roche, 2007). Por lo tanto, la literatura no muestra resultados concluyentes acerca de cuál sea la relevancia de cada uno de estos antecedentes de la legitimidad.

En esta línea, nuestro objetivo principal es profundizar en el estudio del derecho y merecimiento analizando en mayor profundidad su efecto en la percepción de legitimidad cuando se juzga la asignación de un candidato a un determinado puesto de poder. Además, damos un paso más allá al analizar cómo influyen estos dos factores en cómo perciben las personas que será la eficacia futura por parte del candidato elegido. Así, medimos las consecuencias (p. ej., eficacia) esperadas de la elección del candidato para ocupar dicho puesto de poder (estudio 1). Argumentamos que los juicios de legitimidad no tienen que estar necesariamente relacionados con la evaluación de la eficacia esperada de dicho candidato. En este sentido es posible, sobre todo en determinadas culturas, encontrarnos con personas que han sido asignadas legítimamente a determinados puestos pero que no son percibidas lo suficientemente competentes para desarrollar las tareas que les corresponden. Por otra parte, en el estudio 2 incorporamos un factor que predijimos que podría interactuar con el derecho y merecimiento a la hora de juzgar la legitimidad y las consecuencias esperadas de la asignación de un puesto de poder: la implicación de los participantes en dicha decisión.

## Estudio 1

El objetivo de este estudio fue examinar el efecto del derecho y merecimiento en la legitimidad percibida de la elección de un candidato para ocupar una posición de poder, así como las consecuencias esperadas en relación a la eficacia en el puesto por parte de dicho individuo. Debido a que la literatura empírica destaca en algunas ocasiones la mayor relevancia del derecho mientras que en otras el merecimiento resulta ser un antecedente más importante de la legitimidad (p. ej., Feather, 2008; Feather y Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007), las hipótesis de este primer estudio son exploratorias. Se creó un escenario ficticio en el que se describía al candidato elegido para representar a los estudiantes universitarios, manipulando el derecho y merecimiento de dicho candidato para acceder a este puesto de poder. A continuación se midió la percepción de legitimidad de la elección, así como las consecuencias esperadas sobre la eficacia en el puesto del candidato elegido.

## Método

### Participantes

Los participantes fueron 112 estudiantes de las universidades de Granada y Jaén (80 mujeres, edad media 24 años) que participaron voluntariamente en esta investigación y recibieron una compensación en la calificación de una asignatura. Al terminar el experimento se les agradeció su participación y se les citó para una sesión informativa sobre el estudio.

### Procedimiento y diseño

Tras contestar a una serie de cuestiones socio-demográficas, los participantes leyeron un texto sobre un escenario ficticio sobre la elección de un estudiante universitario para ocupar el puesto de representante de sus compañeros en una supuesta asociación universitaria. El texto especificaba que era recomendable que el candidato elegido cumpliera una serie de requisitos previamente establecidos (es decir, estar cursando el último curso de licenciatura, residir permanentemente en la ciudad de ubicación de la facultad y no gozar de ninguna otra beca o ayuda). Este criterio ejemplifica el concepto de derecho descrito previamente. También se especificaba que era aconsejable que el candidato elegido tuviera ciertas habilidades o destrezas relacionadas con acciones realizadas en el pasado que le hicieran merecedor del puesto (e.g., poseer un

buen expediente académico, conocimientos de inglés y de informática y tener experiencia previa en la organización de eventos académicos). Este criterio se relaciona con el concepto de merecimiento. A continuación, el texto explicaba que tras la votación de los alumnos del campus se había elegido a un candidato y se describía, en función de la condición experimental, en qué medida dicho candidato cumplía con los requisitos establecidos (derecho) y poseía las características necesarias referidas a su competencia personal (merecimiento). Así, se crearon cuatro condiciones experimentales en función del grado de cumplimiento de los requisitos exigidos para el puesto (derecho alto o bajo) y del merecimiento del candidato elegido (merecimiento alto o bajo), dando lugar a un diseño factorial entre grupos de 2 (derecho: alto vs. bajo) x 2 (merecimiento: alto vs. bajo). Los participantes fueron asignados aleatoriamente a cada una de las condiciones experimentales.

### Medidas

Tras leer el texto referido al escenario ficticio los participantes estimaron el grado en que consideraban que la elección del candidato había sido legítima (“¿consideras que la elección de este candidato ha sido legítima?”). También evaluaron las consecuencias esperadas en relación a la eficacia futura del candidato en el puesto de poder (“¿crees que el candidato elegido hará bien su trabajo?”).

Los participantes utilizaron una escala de 1 (*nada en absoluto*) a 5 (*totalmente*) para contestar estos ítems.

## Resultados

Dado que la universidad de origen no mostró ningún efecto principal ni interactuó con ninguno de los otros factores manipulados ( $F < 1$  en todos los casos), no se tuvo en cuenta esta variable y el resto de los análisis se llevaron a cabo considerando conjuntamente la muestra de las dos universidades.

Para examinar los efectos de las variables derecho y merecimiento sobre la legitimidad percibida en relación al candidato elegido, se realizó un ANOVA univariante, introduciendo como variables independientes el derecho y el merecimiento y como variable dependiente la legitimidad percibida por los participantes respecto a la elección de dicho candidato. Los resultados mostraron un efecto principal de la variable derecho,  $F(1, 108) = 23.89$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .18$ , mostrando que, en las condiciones de alto derecho los participantes percibían la elección del candidato como más legítima que en las condiciones de bajo derecho ( $M = 3.71$ ,  $DT = 1.24$ ;  $M = 2.56$ ,  $DT = 1.18$ , respectivamente). Es decir, cuando el candidato elegido reunía los requisitos previamente establecidos, su elección se concebía más justa y legítima. No se encontró ningún efecto principal de la variable merecimiento, ni un efecto de interacción entre ambas variables (todas las  $F < 1$ ).

Se repitió este análisis incluyendo esta vez como variable dependiente las consecuencias esperadas de la elección realizada. Los resultados mostraron un efecto principal de la variable merecimiento,  $F(1, 108) = 18.75$ ,  $p = .001$ ,  $\eta^2 = .15$ , que indicaba que los participantes en las condiciones de alto merecimiento percibían unas consecuencias más positivas (es decir, el candidato haría correctamente el trabajo asignado) en mayor medida que aquellos participantes asignados a las condiciones de bajo merecimiento ( $M = 3.90$ ,  $DT = 0.98$ ;  $M = 3.04$ ,  $DT = 1.14$ , respectivamente). Sin embargo, el factor derecho no mostró ningún efecto sobre esta variable y la interacción entre los dos factores tampoco fue significativa (todas las  $F < 1$ ). En otras palabras, las acciones previas llevadas a cabo por el candidato y los resultados asociados a éstas fueron las que determinaron la percepción de que desarrollaría correctamente el trabajo asignado.

## Discusión

Los resultados del estudio 1 muestran que los participantes basaron sus juicios de legitimidad en la variable derecho. Es decir, a la hora de evaluar hasta qué punto la asignación de un individuo a un puesto de poder es justa y legítima, los participantes basan su evaluación en el grado en que el candidato cumplía los requisitos formalmente establecidos previamente para la obtención del puesto. Estos requisitos pueden ser descritos como reglas formales externas al individuo por lo que, en este caso y en la línea de algunos de los resultados previos (p. ej., Feather, 2003; Feather y Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007), el derecho parece jugar un papel más relevante que el merecimiento en la percepción de legitimidad. Sin embargo, el merecimiento sí mostró un efecto en la evaluación de las consecuencias esperadas de la elección, concretamente en la percepción de que el candidato realizaría correctamente el trabajo asignado. Así, aunque la adecuación del candidato a las normas formales establecidas se relaciona con el grado de legitimidad percibido, son los comportamientos llevados a cabo por el candidato (y, por lo tanto, las consecuencias esperadas asociadas a dichas conductas) lo que determina la percepción de que dicho individuo realizará las tareas correspondientes correctamente. Este resultado que puede parecer bastante intuitivo a priori (una persona que posee destrezas realizará su trabajo de forma apropiada) conlleva implicaciones importantes. Concretamente, si a la hora de predecir las consecuencias o el éxito de un individuo en un determinado puesto los participantes basaron sus juicios en el grado de merecimiento del mismo y no en el derecho a ostentarlo, esto sugiere que los participantes parecían comprender la importancia y consecuencias de este factor. Podríamos decir que, aunque el derecho es importante a la hora de juzgar la legitimidad percibida, esta relevancia parece cubrir un aspecto más “formal” de la justicia (esto es, el puesto debe ser para el candidato que tenga derecho a ello), en la línea de lo que se denomina justicia procedimental (Tyler, 2006), mientras que el merecimiento tiene más importancia a efectos prácticos (es decir, el candidato que esté más cualificado hará un mejor trabajo en el puesto).

Sin embargo, un aspecto importante no tenido en cuenta en el estudio 1 es que es posible que el efecto del derecho y del merecimiento se vea influenciado por el grado de implicación personal de los individuos con dicha decisión. Dicho de otra forma, la implicación personal de los individuos con el escenario descrito podría ser un factor que afecte a las evaluaciones de dicha situación y del candidato elegido. En esta línea, Kunda (1990) propone que los individuos llevan a cabo un *razonamiento motivado* en los casos en los que sus motivaciones afectan a sus razonamientos. Esta motivación puede estar relacionada con distintos factores como, por ejemplo, el grado de implicación del individuo con la información que procesa. En este sentido, estudios empíricos muestran que los individuos que están muy involucrados procesan la información recibida de forma más cuidadosa que aquellos individuos menos implicados, ya que su objetivo es la búsqueda de precisión en sus juicios (véase Kunda, 1990). Concretamente, parece que los primeros son menos susceptibles a los aspectos más superficiales del mensaje pero prestan más atención a los factores relacionados con el propio contenido del mensaje, como por ejemplo la fuerza o convicción de los argumentos dados, incluso aunque esto les lleve a adoptar un punto de vista contrario a sus actitudes previas (véase Chaiken, Liberman y Eagly, 1989; Petty y Cacioppo, 1986). Volviendo a nuestro trabajo, en el escenario utilizado en el estudio 1, el nivel de implicación de los participantes no fue tenido en cuenta. Por tanto, el estudio 2 tuvo como objetivo analizar si la implicación personal de los participantes podría moderar los efectos encontrados en el estudio 1, esto es, ¿qué ocurriría si las consecuencias de la elección de un candidato a un puesto de poder fueran relevantes para los individuos?

## Estudio 2

El objetivo de este estudio fue analizar si la implicación de los individuos influiría en el grado en que los participantes utilizarán los factores derecho y merecimiento para juzgar la legitimidad y las consecuencias esperadas de la asignación de un candidato a un puesto de poder. Teniendo en cuenta la idea de razonamiento motivado descrita por Kunda (1990), esperamos que cuando la implicación de los participantes en la elección del candidato sea alta, se evaluará la situación de forma más cuidadosa y a partir de argumentos convincentes, esto es, basando sus juicios de legitimidad y de las consecuencias futuras en las acciones que ha realizado en el pasado el candidato y que le hacen merecedor del puesto (merecimiento), presumiblemente con el objetivo de realizar un juicio preciso (Kunda, 1990). Por el contrario, cuando la implicación sea baja, los participantes basarán sus evaluaciones en aspectos más superficiales y no tan relacionados con la fuerza de los argumentos, como el mero cumplimiento de las reglas establecidas por parte del candidato (derecho).

Para poner a prueba estas hipótesis creamos un escenario ficticio, en el que la decisión a tomar estaba relacionada con la gestión y administración económica de un bien común y manipulamos la implicación de los participantes y el derecho-merecimiento de los candidatos al puesto.

## Método

### Participantes

Los participantes fueron 73 estudiantes de la Universidad de Granada, que participaron voluntariamente en la investigación y recibieron una compensación de una décima en la calificación de la asignatura (60 mujeres, 5 sin especificar, edad media: 22.82). Al terminar el experimento se les agradeció su participación y se les citó para una sesión informativa sobre la investigación.

### Procedimiento y diseño

El escenario hacía referencia a la donación de una importante suma para la preservación de un determinado monumento y a la elección de una empresa para administrar dichos fondos. En la condición de alta implicación, el monumento era parte importante del patrimonio cultural de la ciudad en la que los participantes eran residentes (Palacio de la Alhambra de Granada), mientras que en la condición de baja implicación se hacía referencia a un monumento situado en otro país, pero reconocido mundialmente (Palacio de Breimeheim, en el Reino Unido). Para reforzar esta manipulación, los participantes contestaron a 3 ítems en una escala entre 1 (*no estoy de acuerdo en absoluto*) y 5 (*completamente de acuerdo*), que tenían el objetivo de resaltar la relevancia del monumento en cuestión para el individuo (p. ej., “el Palacio de la Alhambra afecta a mi vida cotidiana/ el Palacio de Breimeheim no afecta a mi vida cotidiana”). A continuación y del mismo modo que en el anterior estudio, el texto especificaba que era aconsejable que la empresa elegida para gestionar los fondos económicos asignados al monumento cumpliera una serie de requisitos formales establecidos con anterioridad (derecho: cumplir con las condiciones requeridas por las autoridades para obtener este tipo de puesto, poseer la autorización oficial para desarrollar los trabajos de preservación de monumentos, etc.), así como también estaba recomendado que hubiera realizado determinadas acciones previas que la hicieran merecedora de dicho puesto y que le dotaran de cierta competencia en el campo (merecimiento: haber participado en la preservación de monumentos con anterioridad, ser una empresa experta en esta área de trabajo, etc.). A continuación, el escenario informaba de la



empresa que había sido elegida para la gestión del monumento y, en función de la condición experimental, se especificaba si dicha entidad cumplía o no con los factores de derecho y de merecimiento. A diferencia del estudio anterior, en este caso no incluimos las condiciones en las que tanto el derecho como el merecimiento estaban igualados, es decir, la empresa elegida únicamente podía ser alta en derecho y baja en merecimiento o viceversa. De este modo, pretendíamos poder observar de forma más clara el efecto de estas dos variables en relación con la implicación del individuo. Por lo tanto, se crearon cuatro condiciones experimentales en función del grado de implicación del participante y de si la empresa tenía derecho o merecía llevar a cabo el trabajo, dando lugar a un diseño factorial entre grupos de 2 (implicación alta vs. baja) x 2 (derecho-merecimiento: derecho vs. merecimiento). Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las cuatro condiciones experimentales.

### Medidas

Como en el anterior estudio, los participantes indicaron en qué medida consideraban legítima la elección de la empresa descrita ("la designación de esta empresa como entidad gestora del fondo es legítima") y estimaron las consecuencias esperadas en relación a los efectos positivos que tendría la elección de la entidad (2 ítems,  $r = .77$ ; p. ej., "el hecho de que esta empresa sea designada como gestora del fondo para la preservación de monumentos históricos es positivo para nuestra sociedad"). En el posterior análisis se introdujo como variable dependiente la media de estos dos ítems. Los participantes utilizaron una escala de 1 (*nada en absoluto*) a 5 (*totalmente*) para contestar estos ítems. Al finalizar el cuestionario, contestaron a una serie de cuestiones socio-demográficas.

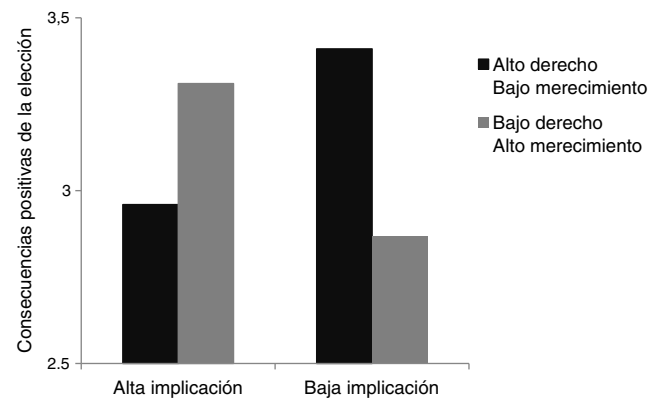
### Resultados

Con el objetivo de controlar factores externos que pudieran afectar a la manipulación de la implicación, se estableció un criterio mínimo que consistía en que los participantes hubieran vivido un mínimo de 3 años en la ciudad donde se llevó a cabo el estudio, para que mostraran así al menos cierto nivel de implicación con el monumento. Al aplicar este criterio se excluyó a 6 de los participantes que inicialmente respondieron al cuestionario.

#### Resultados principales

Con el objetivo de analizar los efectos de la implicación de los participantes en la elección de la empresa y la influencia de los factores de derecho y merecimiento en el juicio de legitimidad, se realizó un ANOVA univariante introduciendo como variables independientes el nivel de implicación y el derecho-merecimiento y como variable dependiente la percepción de legitimidad sobre dicha elección. La variable implicación no mostró efectos significativos ( $F < 1$ ), pero encontramos un efecto principal del factor derecho-merecimiento en la percepción de legitimidad de los participantes,  $F(1, 63) = 7.72$ ,  $p = .007$ ,  $\eta^2 = .11$ . Específicamente, encontramos que la elección de la empresa se percibía más legítima cuando el derecho de la empresa era alto en comparación a la condición en la que el merecimiento de la misma era alto ( $M = 3.47$ ,  $DT = 1.18$ ;  $M = 2.71$ ,  $DT = 1.01$ , respectivamente). Es decir, en línea con los resultados obtenidos en el estudio 1, los participantes se basaron en el derecho (esto es, en si la entidad seleccionada cumplía las normas preestablecidas) para juzgar la legitimidad de la elección realizada y no tanto en su merecimiento. El efecto de la variable implicación y la interacción entre la implicación y el derecho-merecimiento no fueron significativos (todas las  $F < 1$ ).

Realizamos el mismo análisis descrito, introduciendo como variable dependiente la evaluación de las consecuencias esperadas



**Figura 1.** Evaluación de las consecuencias de la elección en función de la implicación de los participantes y del grado de derecho-merecimiento asociado al candidato elegido.

de la elección de la empresa. Los resultados no mostraron ningún efecto principal significativo (todas las  $F < 1$ ), pero sí encontramos una interacción de segundo orden entre la implicación de los participantes y el derecho-merecimiento de la entidad elegida,  $F(1, 63) = 4.07$ ,  $p = .05$ ,  $\eta^2 = .06$  (véase figura 1). Aunque en la condición de alta implicación los participantes evaluaron de la misma forma las consecuencias de la elección en la condición de derecho y en la de merecimiento, la dirección de las medias en estas dos condiciones ( $M = 2.96$ ,  $DT = .88$ ;  $M = 3.31$ ,  $DT = .96$ , respectivamente) parece indicar que la tendencia es contraria a la mostrada en la condición de baja implicación en la que, en línea con nuestras predicciones, encontramos un efecto marginal,  $F(1, 63) = 3.20$ ,  $p = .08$ , indicando que los participantes tendieron a percibir que las consecuencias de la elección de la empresa serían más positivas en la condición de derecho que en la de merecimiento ( $M = 3.41$ ,  $DT = .74$ ;  $M = 2.87$ ,  $DT = 1.01$ , respectivamente).

### Discusión

El objetivo del estudio 2 fue analizar cómo la implicación de los individuos en la elección realizada podría afectar a sus juicios sobre la legitimidad percibida y la evaluación de las consecuencias de dicha decisión. Los resultados encontrados cuando se evaluó la legitimidad de la elección de dicha empresa estuvieron en línea con los del estudio 1: los participantes basaron sus juicios de legitimidad en el derecho asociado a la entidad elegida para realizar los trabajos de preservación del monumento. Es decir, cuando la empresa cumplía las normas externamente establecidas para ser elegida, su elección era considerada como más legítima que cuando dicha empresa había llevado a cabo acciones que la hacían merecedora de desarrollar el trabajo. Estos resultados van también en la línea de los encontrados en estudios previos (p. ej., Feather, 2003; Feather y Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007). En el caso de la evaluación de la legitimidad de la empresa como entidad seleccionada, la implicación de los participantes no mostró ningún efecto. Sin embargo, los resultados encontrados al evaluar las consecuencias asociadas a la elección de la empresa sí se vieron afectados por el grado de implicación, como muestra la interacción significativa entre el merecimiento-derecho y el nivel de implicación. Específicamente, los resultados estuvieron en la línea de nuestras predicciones: aunque el análisis de los efectos simples no mostró diferencias significativas, en las condiciones de alta implicación la dirección de las medias parece sugerir que los participantes predijeron que la elección de la empresa descrita tendría consecuencias más positivas cuando dicha entidad mostraba un alto merecimiento, en comparación a la condición en la que el derecho era alto. Por el contrario, también en línea con nuestras hipótesis,

en las condiciones de baja implicación se mostró el patrón contrario: los participantes tendieron a predecir unas consecuencias más positivas cuando el derecho fue alto. Es decir, si los individuos estaban implicados con la elección de la empresa, tendían a augurar unas mejores consecuencias de dicha elección cuando la empresa elegida había realizado trabajos similares con éxito, mientras que si no lo estaban tendían a percibir unas consecuencias más positivas cuando la empresa cumplía los requisitos preestablecidos para la realización del trabajo. Argumentamos que esta diferencia puede ser debida a que los individuos más implicados hacen un análisis más elaborado de la situación y, por lo tanto, prestan atención a aspectos más relacionados con las acciones pasadas de la empresa. Sin embargo, aquellos individuos para los que la decisión es menos relevante se basan en aspectos formales-normativos establecidos y más accesibles al evaluarse la situación de una forma menos elaborada.

## Discusión general

La literatura muestra la relevancia de la percepción de legitimidad en el contexto organizacional (p. ej., Chernyak-Hai y Tziner, 2014; Osca y López-Araújo, 2009; Tziner y Sharoni, 2014) y en numerosas situaciones sociales relacionadas con el poder (Lammers et al., 2008; Rodríguez-Bailón et al., 2000; Sligte et al., 2012; Willis y Rodríguez-Bailón, 2011), la obediencia (Hegtvedt y Johnson, 2009; Wenzel y Jobling, 2006), etc. Así, la legitimidad es un factor muy relevante en el ámbito de la Psicología Social y la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, ya que guía las evaluaciones y conductas de los individuos en estos contextos (véase Jost y Major, 2001).

En este trabajo nos hemos centrado en dos factores antecedentes de la legitimidad con el objetivo de analizar las diferencias existentes entre ellos. En la misma línea de las conclusiones de otros estudios (p. ej., Feather, 2003; Feather y Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007), nuestros resultados muestran que, cuando el candidato a un puesto tiene derecho a ser elegido, los individuos perciben que la elección es más legítima que cuando el candidato es merecedor del puesto. Este mayor protagonismo del derecho en la percepción de legitimidad podría venir dado por la relativa facilidad con la que el derecho puede ser juzgado (es decir, analizando si el candidato cumple o no las normas establecidas) en comparación a la mayor inversión cognitiva que conlleva el analizar el merecimiento de un candidato (reflexionando sobre el comportamiento anterior de dicho aspirante y sus consecuencias).

Además, el merecimiento también ha demostrado ser un factor importante. Nuestros resultados muestran que cuando el candidato ha llevado a cabo comportamientos positivos que conllevan unos resultados también positivos y, por lo tanto, lo hacen merecedor del puesto asignado, se predicen unas consecuencias más positivas como resultado de su elección (estudio 1). Es decir, el merecimiento conlleva que de la elección tomada se esperen unas consecuencias más positivas. Además, aunque nuestros datos no son concluyentes, sugieren que este efecto parece tener lugar sobre todo si la implicación del individuo es alta (estudio 2). Sin embargo, este efecto es contrario a lo que parece suceder en condiciones en las que el individuo presenta una baja implicación. En ese caso los juicios sobre las consecuencias de la elección parecen estar basados en el derecho, es decir, en si el candidato cumple con las normas establecidas para ocupar dicho puesto, lo que apunta a que la implicación de los participantes con la elección del candidato o institución a ostentar poder puede tener cierta relevancia.

Estas conclusiones pueden verse reflejadas en situaciones en las que aquellos que son asignados de forma legítima para ocupar determinados cargos no son, sin embargo, percibidos como aptos para llevar a cabo dichas tareas. Una importante implicación social

por lo tanto es que, aun considerando que un individuo no ha hecho méritos para conseguir un puesto, podría seguir siendo considerado legítimo para ocupar dicho cargo si presenta el derecho para hacerlo. Esto podría conllevar que los ciudadanos aceptaran situaciones en las que un individuo no cualificado para ello ocupara un puesto de poder, simplemente porque se percibe que dicha situación es legítima (véase Tajfel y Turner, 1979). Además, teniendo en cuenta que la “mera” percepción de legitimidad provoca una mayor aceptación de las decisiones tomadas por los superiores y aumenta el compromiso con las organizaciones (véase Tyler, 2006; Tyler y Blader, 2000), podríamos argumentar que esta obediencia proviene de la percepción del cumplimiento de reglas preestablecidas por parte de las organizaciones, sin analizar otros aspectos.

Los resultados descritos también podrían tener importantes implicaciones en aspectos relacionados con la compensación y retribución en el contexto laboral y organizacional. Esto es, podría suceder que las recompensas a los trabajadores se asignen en función de aspectos más relacionados con la legitimidad percibida y el cumplimiento de normas y no con elementos relacionados con el merecimiento y la eficacia con la que se realiza el trabajo, por ejemplo cuando se otorga un aumento de sueldo en base a la antigüedad del trabajador, sin considerar si el trabajo que ha realizado durante esos años ha sido lo suficientemente bueno y merecedor de dicha recompensa. A largo plazo, este hecho contribuiría a perpetuar un sistema de compensación basado en aspectos más superficiales y menos asociados a la eficacia del trabajador, conllevando así una disminución de la motivación de los trabajadores para realizar de forma eficaz el trabajo asignado.

Otra implicación relevante podría darse a nivel de la cultura organizacional, ya que podrían instaurarse normas tanto formales como informales que promovieran como objetivo principal el mero cumplimiento de normas y no, necesariamente, la correcta realización del trabajo. Esto iría en contra de la idea de meritocracia actualmente aceptada, entendida como que aquellas personas que se preparan y se esfuerzan para conseguir sus metas son las que, finalmente, obtendrán recompensas. Del mismo modo, esta supremacía del derecho sobre el merecimiento a la hora de juzgar la legitimidad podría conllevar que ante la ausencia de derecho, el acceso al poder de ciertos individuos se considerara ilegítimo, a pesar de que el merecimiento fuera alto. Esto podría provocar, por ejemplo, que individuos que gocen de autoridad sin derecho pero con merecimiento, sean menos dignos de confianza (véase Dijke, De Cremer y Mayer, 2010). Se necesitan más estudios para entender en mayor profundidad cómo afecta la ausencia de derecho a los juicios de legitimidad.

Nuestros resultados también nos permiten afirmar que el grado de implicación de los individuos (en interacción con el derecho-merecimiento) puede afectar a la forma de evaluar las consecuencias derivadas del acceso de un individuo a un puesto de poder. Concretamente, en línea con la literatura previa (Kunda, 1990), un alto grado de implicación conlleva que los individuos basen sus juicios en argumentos más lógicos y contundentes, basados en el merecimiento, en comparación a situaciones en las que la implicación es menor y los argumentos más superficiales, basados en el derecho, ganan relevancia. Esta diferencia entre los individuos más y menos implicados puede entenderse como un razonamiento motivado causado por la motivación de los primeros para evaluar la situación de forma más precisa (Kunda, 1990). Podríamos entonces afirmar, de cara a situaciones sociales relacionadas con el acceso al poder de ciertos individuos, que es recomendable que los ciudadanos presenten una alta implicación cuando se trata de juzgar dichas situaciones. De esta forma aumentaría la probabilidad de que las evaluaciones realizadas estuvieran basadas en argumentos convincentes y determinantes, fruto de un procesamiento elaborado de la información (véase Petty y Cacioppo, 1986). Por ejemplo, al votar en unas elecciones generales para elegir al presidente de la nación,

una alta implicación por parte de los ciudadanos podría llevarles a analizar las acciones pasadas de los candidatos que les hacen ser merecedores del puesto y les otorgan las habilidades necesarias para ocupar dicha posición de poder (por ejemplo, si anteriormente ha sido presidente de su comunidad autónoma y si ha sido eficaz en ese cargo). Sin embargo, un nivel de implicación personal bajo llevará a los ciudadanos a analizar a los candidatos en base a aspectos menos elaborados y relacionados con reglas preestablecidas (por ejemplo, si ese individuo es candidato a la presidencia debido a que es el integrante más antiguo de su partido y las normas internas establecen que la antigüedad dicta quién será el candidato).

En base a los resultados mostrados en este trabajo, sería conveniente en la práctica de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones desenmarañar y separar de forma adecuada los conceptos de derecho y merecimiento. Es decir, es necesario comprender que estos dos términos contribuyen de distinta forma a la evaluación y percepción de los trabajadores cuando ocupan un determinado puesto, así como que cada uno de ellos hace énfasis en distintas dimensiones: por un lado, en la legitimidad con la que se percibe la asignación del trabajador al puesto (derecho) y, por otro, en la eficacia o consecuencias esperadas de la realización de la tarea por dicho trabajador (merecimiento). Es necesario no solo conocer las diferencias entre ambos conceptos, sino también comprender que ambos son igualmente relevantes pero conllevan distintas implicaciones en el ámbito organizacional, como hemos señalado anteriormente. Por otro lado, es también relevante para la práctica de la Psicología del Trabajo, tener en cuenta la importancia de la implicación de los trabajadores con la organización. Cuando ésta sea más elevada, los trabajadores tenderán a llevar a cabo análisis más pormenorizados y precisos de las situaciones que tengan lugar en la organización.

Por último, es importante destacar que este trabajo presenta ciertas limitaciones que ponen de manifiesto la necesidad de interpretar estos datos de forma cauta. Por ejemplo, los sujetos experimentales fueron estudiantes universitarios que se prestaron a colaborar en nuestros estudios. Los resultados presentados podrían ser distintos si los participantes hubieran sido trabajadores reales de ciertas organizaciones. Además, factores que no fueron tenidos en cuenta pueden ser también relevantes en el proceso descrito. Por ejemplo, sería interesante indagar en las diferencias de género o de edad y antigüedad en la organización cuando se trata del derecho y merecimiento percibido, así como en las diferencias entre trabajadores de distintas organizaciones (por ejemplo, funcionarios públicos, empresas privadas, etc.). Se necesita seguir investigando para comprender en mayor medida cómo afectan el derecho y el merecimiento percibido a las evaluaciones y percepciones de los trabajadores dentro de la organización.

## Conclusión

Este trabajo demuestra que, en línea con lo propuesto por Feather (1999, 2003), los juicios basados en el derecho y el merecimiento conllevan distintos resultados a la hora de evaluar la elección de un aspirante para un determinado puesto de poder. Concretamente, mientras que el derecho parece estar más relacionado con la legitimidad con la que se percibe dicha decisión y parece ser más relevante en la percepción de las consecuencias positivas de la elección, sólo cuando los individuos presentan una baja implicación el merecimiento parece ser utilizado por los individuos altamente implicados con la decisión tomada para predecir las consecuencias positivas de dicha elección. Esta clara diferenciación puede explicar por qué aquellos que legítimamente ocupan ciertos puestos de poder no cuentan, en determinadas ocasiones, con la confianza y el apoyo del resto de ciudadanos, que quizás

no los perciban merecedores de dichos cargos, sobre todo si están implicados personalmente con dicha situación.

## Extended Summary

Several studies point out the relevance of legitimacy (the belief that authorities, institutions, and social arrangements are appropriate, proper, and just; Tyler, 2006) during social interactions in different contexts. For instance, previous research shows a positive relation between organizational justice and organizational citizenship behavior: employees are ready to contribute to the workplace beyond what they are required by the terms of their jobs when they perceive high levels of justice (see Tziner & Sharoni, 2014). In addition, previous work established a negative relation between perceived organizational justice and counterproductive behavior (Chernyak-Hai & Tziner, 2014).

But, where does legitimacy come from? Previous research has focused on what the antecedents of legitimacy perceptions are (Hegtvedt & Johnson, 2009), and one representative theoretical model regarding this issue is the structural model of deservingness (Feather, 1996, 1999).

### *The structural model of deservingness*

The structural model of deservingness distinguishes between two different antecedents of legitimacy perceptions (deservingness and entitlement), even though it is acknowledged that both terms can be used interchangeably (see Major, 1994). Feather proposes that entitlement can be differentiated from deservingness (Feather, 1996, 1999). Specifically, entitlement is related to legitimacy judgments based on agreed-upon social norms, informal rules, or legal or quasi-legal principles related to groups or social categories (Feather, 1999; Feather & Johnstone, 2001). By contrast, deservingness relates to the legitimacy judgments that are based on the outcomes earned as products of an individual's action. Importantly, these actions can be directly observed or indirectly deduced from information related to the individual qualities (Feather, 1996, 1999). Feather proposed that entitlement and deservingness are conceptually different concepts; therefore they should have different effects and implications regarding individuals' perceptions of legitimacy (see Feather, 2003). This hypothesis has been confirmed across different studies, showing that individuals are able to distinguish between both concepts (see Feather, 1999; Feather & Sherman, 2002). Further, previous research showed deservingness and entitlement as antecedents of legitimacy (Feather, 2008). However, their role as antecedents of legitimacy judgments is not entirely clear. Whereas, under some circumstances, deservingness had a stronger effect on perceived legitimacy than entitlement (e.g., Feather, 2008), there is also evidence that in other situations entitlement is a better predictor of legitimacy (Feather & Johnstone, 2001; Skinner, Feather, Freeman, & Roche, 2007). Thus, literature does not show conclusive results on the relevance of both factors as determinants of the legitimacy perceptions.

### *The present research*

The main aim of the present work is to shed light on the study of the effects of deservingness and entitlement when judging the legitimacy of the assignment to a candidate of a powerful position. Furthermore, we go beyond this goal and test the effect of these factors on the expected consequences associated to the election (i.e., efficacy of the candidate elected, Study 1). We argue that legitimacy perceptions should not be necessarily related to the expected performance of the candidate in the power position. Instead, there might be candidates not competent enough to accomplish the requirements of their job, but that might be framed

as legitimate for some reasons (i.e., entitlement). In Study 2, we introduce a factor that we predict will interact with deservingness and entitlement evaluations when judging the appointment of a candidate: individuals involvement with the designation.

## Study 1

The main aim of this study was to test the effect of deservingness and entitlement on participants' perceptions of legitimacy when judging the appointment of a candidate to a powerful position and the consequences associated to the designation. Given that previous research does not show conclusive results regarding the effects of deservingness and entitlement (e.g., Feather, 2008; Feather & Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007), the hypotheses were exploratory.

### Participants, procedure and design

Participants were 112 undergraduates (80 women, mean age 24), who received course credit for their participation. They read a cover story that described the successful candidate to represent undergraduate students in the context of an alleged academic association. The elected candidate would have to fulfill some requirements (entitlement, e.g., being enrolled in the last academic course). In addition, the candidate would also have certain skills related to his past performance (deservingness, e.g., experience on the organization of academic events). After that, the text explained that the undergraduate students had chosen a candidate and we manipulated the entitlement and deservingness associated to him. Participants were randomly assigned to one of the experimental conditions in a 2 (Entitlement: high vs. low)  $\times$  2 (Deservingness: high vs. low) between participants factorial design. They rated the extent to which the assignment was legitimate and judged the expected performance of the candidate.

## Results and discussion

We ran separate ANOVAs with entitlement and deservingness as factors on the legitimacy perceptions and on the consequences expected regarding the assignment. We found a main effect of entitlement,  $F(1, 108) = 23.89, p < .001, \eta^2 = .18$ , showing that participants perceived the candidate as more legitimate when the entitlement was high ( $M = 3.71, SD = 1.24$ ), compared to when it was low ( $M = 2.56, SD = 1.18$ ). However, deservingness showed no effect on legitimacy appraisals. Further, analysis showed a main effect of deservingness,  $F(1, 108) = 18.75, p = .001, \eta^2 = .15$ , on the consequences expected as a result of the election, indicating that when the deservingness associated to the candidate was high, participants expected more positive consequences regarding the candidate performance ( $M = 3.90, SD = .98$ ), compared to low deservingness conditions ( $M = 3.04, SD = 1.14$ ). Entitlement had no effect on this dependent variable ( $F < 1$ ). Therefore, the results of the Study 1 showed that participants based their legitimacy perceptions on the entitlement appraisals, that is, on the extent to which the candidate fulfilled the established norms (Feather & Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007). However, they used the candidate's past actions to evaluate how positive the consequences of the election would be. Based on these results, it seems that, albeit entitlement seems to be relevant when it comes to judge the legitimacy of a job position, individuals are also aware of the importance of deservingness in terms of future performance of the possible candidate.

In Study 2 we introduce a factor that we predict will interact with the factors manipulated, namely, the personal involvement of the candidates. We argue that the level of involvement with the assignment described might affect the effect of entitlement

and deservingness on participants' perceptions. Specifically, Kunda (1990) used the term *motivated reasoning* to describe situations in which individuals' motivations, as high personal involvement with the situation, influence reasoning. In this vein, previous research shows that highly involved individuals are motivated to arrive at an accurate conclusion (see Kunda, 1990). Therefore, they employ more cognitive resources on issue-related reasoning, attend to relevant information more carefully, and seem to be less liable to superficial aspects, compared to individuals less involved with the situation.

## Study 2

The aim of Study 2 was to test the joint effect of entitlement, deservingness, and personal involvement on individuals' perceptions. Based on previous research (see Chaiken, Liberman, & Eagly, 1989; Petty & Cacioppo, 1986), we predict that high levels of personal involvement will lead to judgments based on deservingness, given that this factor is related to more a precise and deeper reasoning. Further, we expect that low personal involvement with the situation will lead to evaluations based on entitlement, namely, mere established norms and rules, which can be understood as a more superficial feature of the message that can be processed with less cognitive resources.

### Participants, procedure and design

Participants were 73 undergraduates (60 women, 5 unreported, mean age 22.82), who received course credit for their participation. The cover story referred to an alleged economic funding to be invested in the preservation of a monument. In order to manipulate the level of personal involvement, in one condition participants read that the monument to preserve was an important one in their city (the Alhambra in Granada; high personal involvement), while in the other condition the monument was in a different country from the one they lived in (Bremheim, in United Kingdom; low personal involvement). Similarly to Study 1, the text described that the company in charge of managing the funding should fulfill some requirements (entitlement, e.g., possessing the administrative authorization to preserve the monument) but also had to show certain skills, based on previous performance (deservingness, e.g., experience in the field of monuments preservation). After that, the company that had been chosen to preserve the monument was described and we manipulated the entitlement and deservingness associated to it. Importantly, in this case the company described could only be high in entitlement and low in deservingness and vice versa, in order to better analyze the difference between both concepts. Participants were randomly assigned to one of the experimental conditions in a 2 (Personal involvement: high vs. low)  $\times$  2 (Entitlement-deservingness: entitlement vs. deservingness) between participants factorial design. They rated the extent to which the assignment was legitimate and they judged how positive the consequences of the assignment of the company would be to the power position.

## Results and discussion

We ran separate ANOVAs with personal involvement and entitlement-deservingness as factors on the legitimacy perceptions and on the expected consequences of the assignment. Although personal involvement did not show any effect ( $F < 1$ ), we found a main effect of the entitlement-deservingness factor on legitimacy perceptions,  $F(1, 63) = 7.72, p = .007, \eta^2 = .11$ . The assignment of the company was framed as more legitimate when entitlement was high ( $M = 3.47, SD = 1.18$ ), compared to when



deservingness was high ( $M = 2.71$ ,  $SD = 1.01$ ). Therefore, in line with Study 1, entitlement seems to be more accurate a predictor of individuals' appraisals of legitimacy. Importantly, we also found a marginal interaction between personal involvement and entitlement-deservingness factor on the expected company performance,  $F(1, 63) = 4.07$ ,  $p = .05$ ,  $\eta^2 = .06$  (see Figure 1). Although under high involvement conditions we found no significant differences between entitlement and deservingness conditions ( $M = 2.96$ ,  $SD = .88$ ;  $M = 3.31$ ,  $SD = .96$ ; respectively), the tendency seems to indicate the opposite pattern shown in the low involvement condition,  $F(1, 63) = 3.20$ ,  $p = .08$ , where participants tended to perceived more positive consequences of the assignment of the company when the entitlement was high ( $M = 3.41$ ,  $SD = .74$ ), compared to the high deservingness conditions ( $M = 2.87$ ,  $SD = 1.01$ ). This result goes in line with our predictions: when the involvement with the election was high, participants seemed to evaluate the consequences of the election based on more precise information (deservingness), whereas when the involvement was lower, individuals used more superficial information that could be processed with less cognitive effort (e.g., entitlement).

## Conclusion

Our results show that when judging the assignment to a candidate of a power position, individuals based their legitimacy judgments on entitlement more than on deservingness. This is in line with previous results that highlight the relevance of fulfilling the established norms when judging the fairness associated to a situation (e.g., Feather, 2003; Feather & Johnstone, 2001; Skinner et al., 2007). Importantly, our results also point the importance of deservingness when individuals evaluate social situations. Specifically, when participants judged the expected consequences associated to the election of a candidate for a power position, high levels of deservingness lead to more positive expected consequences. In addition, in line with the motivated reasoning described by Kunda (1990), the effect of entitlement and deservingness seems to be influenced by individuals' implication with the election. When participants are highly involved, it might be that they evaluate the situation based on deeper and more precise reasoning (deservingness), while when the level of implication is lower, they tend to base their appraisals on more superficial aspects that require less cognitive effort (entitlement).

## Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

## Financiación

Esta investigación ha sido financiada a través del proyecto PSI2010-17877 (Ministerio de Ciencia e Innovación, Gobierno de España), el proyecto SEJ2010-06225 (Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, Junta de Andalucía) y por el Centro de Estudios para el Conflicto y la Cohesión Social, COES (FONDAP/15130009).

## Referencias

- Chaiken, S., Liberman, A. y Eagly, A. H. (1989). *Heuristics and systematic information processing within and beyond the persuasion context*. En J. S. Uleman y J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought: Limits of awareness, intention, and control* (pp. 212–252). New York: Guilford Press.
- Chernyak-Hai, L. y Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceive justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30, 1–12. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57–88. <http://dx.doi.org/10.2307/2393494>
- Feather, N. T. (1996). Values, deservingness and attitudes toward high achievers: Research on tall poppies. En C. Seligman, J. M. Olson, y M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario symposium* (8) (pp. 215–251). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Feather, N. T. (1999). Judgments of deservingness: Studies in the psychology of justice and achievement. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 86–107. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0302\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0302_1)
- Feather, N. T. (2002). Reactions to supporters and opponents of uranium mining in relation to status, attitude similarity, and right-wing authoritarianism. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1464–1487. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb01447.x>
- Feather, N. T. (2003). Distinguishing between deservingness and entitlement: Earned outcomes versus lawful outcomes. *European Journal of Social Psychology*, 33, 367–385. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.152>
- Feather, N. T. (2008). Perceived legitimacy of a promotion decision in relation to deservingness, entitlement, and resentment in the context of affirmative action and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1230–1254. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00346.x>
- Feather, N. T. y Johnstone, C. (2001). Social norms, entitlement, and deservingness: Differential reactions to aggressive behaviour of schizophrenic and personality disorder patients. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 755–767. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167201276010>
- Feather, N. T. y Sherman, R. (2002). Envy, resentment, schadenfreude, and sympathy: Reactions to deserved and undeserved achievement and subsequent failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 953–961. <http://dx.doi.org/10.1177/01461672020807008>
- Geenen, B., Proost, K., Schreurs, B., van Dam, K. y von Grumbkow, J. (2013). What friends tell you about justice: The influence of peer communication on applicant reactions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 37–44. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a6>
- Hegtvædt, K. A. y Johnson, C. (2009). Power and justice: Toward an understanding of legitimacy. *American Behavioral Scientist*, 53, 376–399. <http://dx.doi.org/10.1177/0002764209338798>
- Hornsey, M. J., Spears, R., Cremers, I. y Hogg, M. A. (2003). Relations between high and low power groups: The importance of legitimacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 216–222. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167202239047>
- Jost, J. y Major, B. (2001). *Emerging Perspectives on the Psychology of Legitimacy*. En J. Jost y B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108, 480–498. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.480>
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H. y Otten, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science*, 19, 558–564. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02123.x>
- Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 26) (pp. 293–355). San Diego CA: Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60156-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60156-2)
- Osca, A. y López-Araújo, B. (2009). ¿La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 219–229. <http://dx.doi.org/10.4321/S1576-59622009000300003>
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19) (pp. 123–203). New York: Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Skinner, N., Feather, N. T., Freeman, T. y Roche, A. (2007). Stigma and discrimination in health care provision to drug users: The role of values, affect and deservingness judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 163–186. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0021-9029.2007.00154.x>
- Slight, D. J., Greer, L. L. y De Dreu, C. K. W. (2012). Illegitimacy undermines leader creativity only when stable power. *Revista de Psicología Social*, 27, 347–354. <http://dx.doi.org/10.1174/021347412802845603>
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. En W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks Cole.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimization. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Tyler, T. R. y Blader, S. (2000). *Cooperation in groups*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T. R. y Huo, Y. J. (2002). *Trust in the law: Encouraging public cooperation with the police and the courts*. New York: Russell Sage Foundation.
- Tziner, A. y Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30, 35–42. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a5>

- Van Dijke, M. H., De Cremer, D. y Mayer, D. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95, 488–502. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018921>
- Wenzel, M. y Jobling, P. (2006). Legitimacy of regulatory authorities as a function of inclusive identification and power over ingroups and outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 36, 239–258. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.298>
- Willis, G. B., Guinote, A. y Rodríguez-Bailón, R. (2010). Illegitimacy improves goal pursuit in powerless individuals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 416–419. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2009.10.009>
- Willis, G. B. y Rodríguez-Bailón, R. (2011). Si merezco tener poder, ¿qué más puedo esperar?: poder, legitimidad y optimismo. *Revista de Psicología Social*, 26, 241–255. <http://dx.doi.org/10.1174/021347411795449018>