

# Características diferenciadoras en el uso del poder como forma de influencia en las organizaciones

## Differentiating characteristics in the use of power as a form of influence in organizations

RAMOS, Valentina.<sup>1</sup>  
 VILLAMARIN, María F.<sup>2</sup>  
 FRANCO-CRESPO, Antonio<sup>3</sup>  
 HERRERA, Fernando<sup>4</sup>  
 PAZMIÑO, Pablo<sup>5</sup>  
 TEJERA, Eduardo<sup>6</sup>

### Resumen

El poder y su influencia en los miembros de una organización son elementos complejos de entender por su transversalidad en las relaciones interpersonales. Las fuentes de poder requieren ser analizadas porque moldean la organización, lo que incluye la estructura informal y el comportamiento de las personas. El objetivo de esta investigación es identificar las diferencias en el uso de siete fuentes de poder, a partir de la aplicación del instrumento "Perfil de percepción de poder" a 1030 empleados de cuatro empresas ecuatorianas. Los resultados evidencian factores como el género, la edad y la jerarquía que inciden en el uso de diferentes fuentes de poder en las organizaciones.

**Palabras clave:** organización, poder, liderazgo, estructura organizacional, relaciones intrapersonales.

### Abstract

Power and its influence on the members of an organization are complex elements to understand because of its transversality in interpersonal relationships. The sources of power should be analyzed because they shape the organization, it includes the informal structure and people's behavior. The goal of this research is to identify the differences in the use of six sources of power, based on the application of "Power perception profile" instrument to 1030 employees from four Ecuadorian companies. The results show that there are factors such as gender, age and hierarchy that affect the use of different sources of power in organizations.

**key words:** Organization, power, leadership, organizational structure, intrapersonal relationships.

<sup>1</sup> Coordinadora del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. Ph.D. en Psicología. [valentina.ramos@epn.edu.ec](mailto:valentina.ramos@epn.edu.ec)

<sup>2</sup> Asistente de Investigación del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. MSc. en Gestión Empresarial. [fernandavillamarinzurita@gmail.com](mailto:fernandavillamarinzurita@gmail.com)

<sup>3</sup> Investigador del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. Ph.D. en Administración. [antonio.franco@epn.edu.ec](mailto:antonio.franco@epn.edu.ec)

<sup>4</sup> Investigador del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. Ph.D. Ciencias Sociales con Especialización en Estudios Políticos. [edwin.herrera@epn.edu.ec](mailto:edwin.herrera@epn.edu.ec)

<sup>5</sup> Asistente de Investigación del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. SIGTI. Escuela Politécnica Nacional. Gerente General, Empresa Estrategia & Gestión. Ing. Comercial. [ppazmino@estrategia-gestion.com](mailto:ppazmino@estrategia-gestion.com)

<sup>6</sup> Investigador, Jefe de Grupo de Bio - Quimiinformática, Universidad de las Américas. Ph.D. en Farmacia, especialidad Bioquímica. [eduardo.tejera@udla.edu.ec](mailto:eduardo.tejera@udla.edu.ec)

---

## 1. Introducción

El poder es un atributo organizacional o personal que tiene la capacidad de imponer la propia voluntad, aún en contra de toda resistencia (Weber, 1993). Las bases del poder hacen referencia a las estrategias que emplean las personas con el propósito de influenciar sobre otras dentro de su organización (García, I., 2009). En todas las organizaciones existen varios tipos de poder que ejercen influencia sobre el comportamiento de sus miembros (Harrison, 2017). Por lo tanto, el poder tiene la capacidad de imponerse sobre una persona o grupo, a través de distintas maneras, basadas en diversas fuentes (González, 2018).

Autores como Robbins y Judge (2013) sostienen que el poder no requiere compatibilidad con los objetivos grupales, solo requiere de dependencia de ellos, sin dejar de lado la importancia de los patrones de influencia sobre los miembros de toda organización. En la práctica la influencia sobre otros se fundamenta en la aplicación combinada de estas bases del poder. Por lo tanto, el poder y el liderazgo están íntimamente relacionados (Knippenberg & Hogg, 2003).

En las organizaciones este tipo de análisis es valioso por su aporte en la generación de estrategias, puesto que permite identificar al personal clave que posee un tipo de poder o la combinación de estos (Contreras & Castro, 2013). Guevara (2013) manifiesta que las relaciones de poder y las estrategias se evidencian en el ejercicio del poder desde la autoridad formal y en la resistencia de los subordinados, en concordancia con lo afirmado por Max Weber (1993) varias décadas antes. Por su parte, Pesántez (2018) analiza la comunicación y el poder desde un enfoque de crítica sistémica, identificando, a través de la comprensión de Luhmann y Bourdieu, los sistemas de comunicación como campos de poder. La influencia que ejerce el poder en las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización es una de las bases de poder que pudiera ser estratégica (Saavedra, Sanabria & Smida, 2013).

En los últimos años, según indica Bueno (2018), se hace imprescindible enfocar los esfuerzos de los líderes en una comprensión integral de las organizaciones, lo que incluye a sus empleados, a fin de mejorar sus capacidades e influenciar en su comportamiento, evidenciando la necesidad de la comprensión del poder como un requisito para la supervivencia de las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental estudiar los tipos de relaciones existentes dentro de una organización, ya que estas desembocan en tipos de comportamiento que pueden influenciar de forma positiva a negativa en el desempeño de las personas y de la organización (Gibson, Treviño & Deras, 2011).

### 1.1. Las organizaciones, las estructuras formales e informales

La organización empresarial en la actualidad está siendo redefinida a partir de los cambios que caracterizan a la evolución de este siglo. Las organizaciones contemporáneas se basan en tecnologías de la información y comunicación, en mercados globalizados y, principalmente, en las particularidades de la era del conocimiento, para operar estratégicamente en un mercado de dinamismo constante (Velásquez, 2007). La organización, como un sistema socio-técnico abierto, está constituido por una serie de componentes formales e informales (Schvarstein, 2001).

Para Laloux (2017), la estructura organizacional se define como el conjunto de formas en que se divide el trabajo en diversas tareas y, posteriormente, la coordinación para la ejecución de estas. Por su parte, Guízar (2013) propone que la estructura organizacional está formada por un conjunto de funciones y relaciones que cada área o departamento debe cumplir de forma específica.

Por lo tanto, la estructura organizacional viene a ser el marco de referencia interno que posee toda organización, en el cual las tareas son distribuidas, controladas y coordinadas para cumplir los objetivos propuestos (Bueno, 2018). Además, permite que toda organización sea gestionada y administrada de forma eficiente, sin dejar de

lado las relaciones existentes entre la dirección y las otras áreas. Rodríguez (2016) menciona que toda estructura organizacional es el resultado del sistema jerárquico a través del cual se gestiona y administra a cada uno de sus miembros con una visión de crecimiento común.

Las estructuras formales identifican variables puntuales con respecto al diseño estructural de una organización (Gilli et al., 2012). Para ello, se contempla en general ciertos elementos comunes para la estructuración de la organización, tales como variables relacionadas con la diferenciación y la integración (Daft, 2013). Dentro del conjunto de elementos que integran a una estructura formal se encuentran definidos los niveles de autoridad y las respectivas responsabilidades, siendo estas últimas identificadas en función del lugar que ocupan los miembros de la organización (Marín, 2012). La estructura formal en la organización funciona a través de un conjunto de políticas, planes, proyectos y cronogramas establecidos. Tanzer (2016) menciona que la mayoría de las decisiones están cimentadas precisamente en estas normas, principios, políticas y procedimientos.

La estructura formal define la forma en la que interactúan sus miembros y la capacidad de respuesta o toma de decisión a ejecutarse en función de los objetivos empresariales propuestos. Para Arbaiza (2017), las estructuras formales están tan orientadas a responder a los objetivos empresariales respecto al modo de hacer las cosas, que descuidan procesos igualmente importantes como el incentivo a la creatividad, especialmente en el caso de organizaciones innovadores.

Por otro lado, la estructura informal, según Loufatt (2015), es una estructura organizativa que es orgánica, lo que significa que las normas y las relaciones entre los trabajadores están menos formalizadas. Es decir, rige la toma de decisiones y las prácticas de trabajo al igual que la estructura formal, sin embargo, hay mayor impacto en las relaciones entre los miembros, y ahí es donde el estilo de gerencia, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales e interdepartamentales informales, los roles y los arreglos son menos rígidos que en una estructura organizacional formal (Juárez, 2016).

Así como la estructura formal tiene diferentes configuraciones, las relaciones interpersonales son complejas y la estructura informal adopta formas que evolucionan permanentemente. Gareth (2013) menciona que dichas relaciones surgen por las necesidades personales y sociales de los individuos que no se satisfacen con los principios de una estructura formal. Por lo tanto, estas relaciones representan interacciones sociales no oficiales y no planificadas entre las personas que trabajan en estructuras formales.

## **1.2. Las relaciones interpersonales dentro de la estructura organizacional**

En todo momento, la sociedad, las personas y los distintos ámbitos laborales están en permanente interacción entre los miembros de la organización, razón por la cual se debe aprender a convivir de forma respetuosa y armónica (Parra & Liz, 2009). Láscaris (2006) indica que la relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, es decir, se trata de relaciones e interacciones sociales.

Dalton, Hoyle & Watts (2007) mencionan que, en el entorno laboral, las habilidades para relacionarse adecuadamente mejoran la eficiencia, facilitando paulatinamente la adaptación a los cambios para el logro de los objetivos organizacionales. Las relaciones interpersonales hacen referencia al buen trato y a una comunicación efectiva entre los miembros de una organización con sus demás colegas (Martínez, 2010).

Un ambiente de trabajo adecuado influye en el comportamiento de los individuos, en las tareas que realizan y en la forma cómo se relacionan con los demás (Bueno, 2018). Marín (2012) hace énfasis que es necesario tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan como un medio para alcanzar ciertos objetivos o un fin específico. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto permanente con quienes forman parte de su ambiente laboral (Yañez, Arenas y Novales, 2010).

Además, Tyler (2003) manifiesta que para desarrollar las buenas relaciones interpersonales los trabajadores deben fortalecer sus habilidades de comunicación. Adicionalmente, los miembros deben adquirir compromiso organizacional y sobre todo identificar las fuentes de poder que podrían influenciar estos comportamientos (Yañez, 2006).

Una de las expresiones más evidentes de la generación y el fortalecimiento de las relaciones en una organización es la derivada del trabajo en equipo, el mismo que contempla componentes más complejos como la motivación y el surgimiento de roles como el liderazgo (González y Parra, 2008). Para realizar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que los miembros que lo integran son personas complejas, siendo necesario entender algunos conceptos como las relaciones interpersonales (Contreras y Castro, 2013). Becerra y Sánchez (2011) destacan que, en la actualidad, el perfil de un profesional tradicional ha pasado a ser un perfil con conocimientos acorde a su puesto de trabajo y con un comportamiento influenciado por el ambiente en el que se desenvuelve.

### **1.3. El poder como forma de relación organizacional**

El poder es una de las características organizacionales más complejas de entender por el conjunto de variables con las que se relaciona. El poder y su uso se hacen evidentes en las relaciones interpersonales dentro de una organización, generando como resultado una incidencia en la estructura e interacciones entre los miembros de la organización (Ramos et al., 2019).

Xiaofeng (2013), siguiendo a Weber (1993), define al poder como el proceso en el cual un individuo ejerce influencia sobre otro, lo que hace que la persona influenciada realice actividades que no haría si no estuviera bajo la influencia de la persona con poder. French & Raven (2014) establecen tres dimensiones del poder: visibles, ocultas e invisibles, en función de la estructura de la organización. Además, el poder describe la existencia de una estrecha relación entre los roles que los miembros desempeñan en la organización, ya que este atributo permite comprender las relaciones interpersonales que coexisten entre las áreas (Mariño-Arévalo, 2014).

Las fuentes o bases del poder vienen dadas por la capacidad de influir y cambiar el comportamiento de las personas, siendo fórmulas de poder concretas que se aplican en toda relación social (Guzzini, 2015). Estas bases de poder dependen de la estructura organizacional y pueden evidenciarse en la estructura formal, así como en la informal (Harrison, 2017). Vinculada a la estructura formal, García (2009) menciona al poder legítimo como una consecuencia de esta, que se otorga a un individuo en función de la posición jerárquica que ocupa en la organización. Otro puede ser el poder coercitivo, basado en el uso de sanciones, coerción, castigo y costo de respuesta; y, finalmente, el poder de recompensas, al cual Meliá, Oliver y Tomás (2003) definen como opuesto al poder coercitivo, debido al intercambio de una recompensa al realizar un comportamiento determinado, logrando así incrementos salariales, ascensos, o reconocimientos, entre otros incentivos.

Por otro lado, Cruz (2013) detalla el poder, ligado a las estructuras informales, tiene cuatro bases. Una de ellas es el poder del experto, el cual tiene la capacidad de influenciar en función de la posesión de conocimiento, experiencias y habilidades que prueban su desempeño en ciertas áreas específicas (García, 2009). Otra es el poder de referencia, que se basa en la identificación de un individuo que genera respeto y admiración, transmite seguridad en lo que hace y genera confianza en sus subordinados (Tamés, 2007).

También el poder informativo forma parte de este grupo. Hersey & Natemeyer (2009) mencionan que este poder se caracteriza por el acceso a la información valiosa, que es necesaria para el funcionamiento y desarrollo de la organización. Es decir, información que otros necesitan y desean. Finalmente, el poder conexión, que se entiende

como la capacidad de un individuo de tener conexiones con personas importantes dentro y fuera de la organización. Este es un tipo de poder potencial por el número de beneficios que representa tener conexiones importantes (García, 2009).

Desde esta perspectiva, en toda organización se destaca la necesidad de identificar las bases de poder que podrían ser dominantes, que pueden ser de un tipo o de una combinación de varios poderes. Es decir, se requiere elaborar estrategias de desarrollo organizacional a fin de utilizar un determinado tipo de poder con un fin específico, a fin de ser el más efectivo para conseguir eficiencia en la empresa (Jiménez et al., 2006). Por lo tanto, autores como Lee-Chai & Bargh (2001) mencionan que el poder puede ser la consecuencia de varias fuentes y de diferentes circunstancias.

Debido a la importancia de comprender el comportamiento de las fuentes de poder, formales e informales, en las distintas organizaciones, se ha identificado la necesidad de determinar las diferencias del uso de las siete formas de poder: experto, información, referente, legítimo, recompensa, conexión, coercitivo, en el contexto ecuatoriano.

## 2. Metodología

Esta investigación es un estudio de tipo transversal, basado en una encuesta aplicada en cuatro organizaciones ecuatorianas. Los detalles de la metodología se describen a continuación.

### 2.1. Muestra

El total de personas que respondieron fue de 1030 empleados constituyendo una muestra representativa del 95% con un error menor al 5%. Estas organizaciones pertenecen al sector privado y están dentro de la categoría de grandes empresas del sector de servicios. La Tabla 1 presenta la descripción sociodemográfica de la muestra.

**Tabla 1**  
Descripción socio-demográfica de la muestra

	Cantidad	Porcentaje
<b>Género</b>		
Femenino	671	65%
Masculino	359	35%
<b>Nivel Jerárquico</b>		
Alta Gerencia	166	16%
Mandos Medios	322	31%
Operativos	542	53%
<b>Edad</b>		
18 a 25 años	66	6%
26 a 35 años	480	47%
36 a 45 años	311	30%
45 a 55 años	173	17%

En la Tabla 1 se presenta que el mayor porcentaje de encuestados fueron mujeres, del nivel operativo y en un rango de edad entre los 26 y los 35 años. La influencia de las características sociodemográficas en los resultados obtenidos se ha considerado como parte de los resultados del estudio.

### 2.2. Instrumentos de recolección de información

En este estudio se utilizó el cuestionario de "Perfil de percepción del poder" de Hersey & Niemeyer (2009), compuesto por 21 pares de afirmaciones de elección forzosa que describen cada una de las siete bases del poder.

Esas afirmaciones reflejan las razones que se dan cuando a alguien se le pregunta por qué hace lo que su líder o jefe le sugiere que haga. Cada una es comparada con las restantes. Las personas tienen que distribuir tres puntos entre las dos alternativas de cada para con el fin de explicar por qué sigue las instrucciones de este líder. Con la suma de las valoraciones de cada dimensión se obtiene una puntuación por cada fuente de poder.

Este instrumento, según Sanchez (2009), mide los dos aspectos de la percepción del usuario de los diversos tipos de poder como base del liderazgo. Por un lado, la importancia relativa de las distintas bases de poder; por otro, permite comparar cada una de las bases de poder con la de otros líderes que ocupan posiciones semejantes o desempeñan papeles similares en una escala de 9 puntos.

Adicional, la herramienta original está en idioma inglés por lo cual tuvo que ser traducida al español para garantizar la adecuación del contenido, esta fue presentada a expertos nativos del contexto en el cual sería aplicado. Adicional, también tuvo una fase de pretest en cada organización donde se realizó el estudio, a fin de certificar que se entiendan las preguntas y la forma en la que se está respondiendo, aseverando una fase de comprensión antes del envío masivo. Por lo tanto, pasó por una fase de adecuación del contenido tanto a nivel lingüístico como de comprensión. Como las preguntas se analizaron de manera independiente una de la otra, no fue necesario realizar validación estadística porque no se hizo agrupamiento de preguntas (Hinkin, Tracey & Enz, 1997).

### **2.3. Procedimiento**

El cuestionario se difundió a través del correo institucional de las cuatro empresas, con el apoyo de sus departamentos de talento humano. En el mismo se recalcó el objetivo investigativo, la confidencialidad y el anonimato. La encuesta estuvo disponible durante dos semanas y se realizó un proceso de seguimiento para alcanzar la muestra de tamaño suficiente para proceder con el análisis respectivo. La tabulación de la información se hizo de forma automática utilizando el paquete en Microsoft Excel.

### **2.4. Técnicas de análisis de la información**

Para el procesamiento de la información se realizaron cálculos de correlaciones (coeficiente de correlación de Pearson), comparaciones de media (ANOVA), análisis de componentes principales y estadísticos descriptivos. En el análisis de datos se utilizó la herramienta estadística SPSS v26.

---

## **3. Resultados**

Los resultados muestran las características de las fuentes de poder en cada una de las cuatro organizaciones, así como la comparación entre ellas, permitiendo identificar semejanzas y diferencias. Se analizan las diferencias entre las fuentes de poder teniendo en cuenta las variables de género, edad y estructura formal de la organización.

### **3.1. Caracterización de las formas de poder predominantes**

A partir de la medición de las 7 formas de poder o influencia, se determinaron aquellas que resultan ser las más frecuentes. Los resultados se recogen en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
Frecuencia de las formas  
de poder (general)

	Media	Desviación
A Experto	4,29	1,172
B Información	2,13	1,286
C Referente	1,33	1,390
D Legítimo	2,51	1,659
E Recompensa	4,47	1,396
F Conexión	1,82	1,453
G Coercitivo	1,19	1,318

En función de lo que muestra la Tabla 2, se puede afirmar que el poder de recompensa es el más frecuente (media = 4,47), seguido por el poder de experto (media=4,29), mientras que el tipo de influencia con menos frecuencia fue el poder coercitivo (media = 1,19). Es interesante que este tipo de influencia sea superior a los poderes más tradicionales y formales como el poder legítimo. La capacidad de castigar, por su parte, no es un aspecto que sea reconocido como relevante al momento de reconocer el poder. A continuación, en la Tabla 3 se puede identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre estas formas de influencia identificadas.

**Tabla 3**  
Comparación de medias e  
ntre formas de influencia

Tipos de influencia		Diferencia de medias	Sig.
A Experto	B Información	2,15825*	0,000
	C Referente	2,95825*	0,000
	D Legítimo	1,77864*	0,000
	E Recompensas	-0,17864	0,074
	F Conexión	2,46990*	0,000
	G Coercitivo	3,10194*	0,000
	B Información	A Experto	-2,15825*
C Referente		,80000*	0,000
D Legítimo		-,37961*	0,000
E Recompensas		-2,33689*	0,000
F Conexión		,31165*	0,000
G Coercitivo		,94369*	0,000
C Referente		A Experto	-2,95825*
	B Información	-,80000*	0,000
	D Legítimo	-1,17961*	0,000
	E Recompensas	-3,13689*	0,000
	F Conexión	-,48835*	0,000
	G Coercitivo	0,14369	0,398
	D Legítimo	A Experto	-1,77864*
B Información		,37961*	0,000
C Referente		1,17961*	0,000
E Recompensas		-1,95728*	0,000
F Conexión		,69126*	0,000
G Coercitivo		1,32330*	0,000
E Recompensas		A Experto	0,17864
	B Información	2,33689*	0,000
	C Referente	3,13689*	0,000

Tipos de influencia		Diferencia de medias	Sig.
	D Legítimo	1,95728*	0,000
	F Conexión	2,64854*	0,000
	G Coercitivo	3,28058*	0,000
F Conexión	A Experto	-2,46990*	0,000
	B Información	-,31165*	0,000
	C Referente	,48835*	0,000
	D Legítimo	-,69126*	0,000
	E Recompensas	-2,64854*	0,000
	G Coercitivo	,63204*	0,000
G Coercitivo	A Experto	-3,10194*	0,000
	B Información	-,94369*	0,000
	C Referente	-0,14369	0,398
	D Legítimo	-1,32330*	0,000
	E Recompensas	-3,28058*	0,000
	F Conexión	-,63204*	0,000

Nota. \* indica diferencias estadísticamente significativas entre las medias

Teniendo en cuenta lo que se muestra en la Tabla 3, existen tipos de influencia que tienen diferencias estadísticamente significativas cuando se comparan con el resto. En este sentido, los poderes de experto y de recompensas, que tuvieron las medias más altas, no tuvieron diferencias estadísticamente significativas entre sí. Esto indica que ambos son utilizados con una frecuencia similar por parte de las personas de las organizaciones estudiadas. Ambos tipos de poder, a su vez, tienen medias estadísticamente significativas y superiores al resto de formas de poder.

En segundo lugar, aparece el poder legítimo como el más frecuente. En tercer lugar, el poder de información y, en cuarto lugar, el poder de conexión. Estos tipos de poder tuvieron diferencias estadísticamente significativas entre ellos y con el resto de las formas de influencia. Por último, se ratifica al poder coercitivo en el último lugar, junto al poder referente, con el que no tiene diferencias estadísticamente significativas. En la Tabla 4 se muestran las correlaciones entre estas formas de influencia.

**Tabla 4**  
Correlaciones entre formas de influencia identificadas

	A	B	C	D	E	F	G
A Experto	1						
B Información	-,140*	1					
C Referente	,265*	-,064*	1				
D Legítimo	,138*	-,066*	-,288*	1			
E Recompensa	,090*	-,125*	,159*	-,240*	1		
F Conexión	,084*	,120*	,103*	-0,004	-0,055	1	
G Coercitivo	-,229*	-,158*	-,210*	-,079*	,129*	-,453*	1

Nota. \* Indica  $p < 0.05$ . El cálculo de la correlación se realizó teniendo en cuenta el coeficiente de Pearson.

A partir de los cálculos presentados, se puede evidenciar que existen correlaciones estadísticamente significativas y positivas entre el poder de experto con los poderes referente, legítimo, de recompensa, y de conexión. Esto indica que las personas que más utilizan su influencia de acuerdo con el poder formal, que les da su posición dentro de la estructura jerárquica, así como por su posición dentro de la red en la que se encuentra, también van a utilizar su influencia desde una lógica del poder dado por su experiencia en las actividades que se realizan a lo interno de la organización.

Sin embargo, las personas que utilizan el poder de información, como forma de influencia, son las que menos van a utilizar el resto de las formas de influencia. Ello se explica por la existencia de correlaciones estadísticamente significativas y negativas entre el poder de información y los poderes de experto, referente,

legítimo y coercitivo. Es decir, se puede inferir que las personas que tienen acceso a la información, tanto a lo interno como a lo externo de las empresas, consideran que no es necesario el empleo de otras formas de poder para conseguir sus objetivos.

Por último, no existen correlaciones estadísticamente significativas entre el poder de conexión con los poderes legítimo y de recompensas. En este caso, se concluye que el uso del poder informal que da la posición de las personas dentro de su red es independiente de poderes formales dados por la estructura organizacional. A continuación, la Tabla 5 muestra el agrupamiento entre las formas de poder, indicando una reducción de las 7 formas de influencia.

**Tabla 5**  
Reducción de las formas de  
influencia en componentes

Tipos de Poder	Componentes		
	1	2	3
G Coercitivo	-0,840		
F Conexión	0,752		
D Legítimo		-0,798	
C Referente		0,645	
E Recompensas		0,635	
A Experto			0,760
B Información			-0,666

Nota. \*Fueron eliminados los valores de saturación inferiores a 0.4.  
La varianza total explicada para tres factores fue de 63.26%.

En la Tabla 5 se muestra la agrupación de los tipos de poder coercitivo y de conexión en un nuevo tipo de poder, pero disminuyendo la práctica del poder dado por el castigo. Este tipo de poder está identificado en el componente uno. Por otra parte, la agrupación de los tipos de poder legítimo, referente y de recompensas constituyen el componente dos, donde la práctica de comportamientos relacionados a la capacidad de reconocer a los otros se aplica junto con el tipo de influencia que está dada por las buenas relaciones interpersonales, al mismo tiempo que se deja de aplicar el poder formal. Finalmente, el componente tres se forma de la combinación de los poderes de experto y de información. Esta última forma de poder se enfoca en el uso de la experticia dada por el dominio sobre la actividad organizacional en contraposición al reconocimiento al uso de la información como referente.

### 3.2. Diferencias teniendo en cuenta las formas de influencia y las características organizacionales

Las características organizacionales identificadas permitieron identificar la existencia de semejanzas o diferencias en cuanto a las formas de influencia. En este sentido, se presentan los resultados teniendo en cuenta a las empresas, las jerarquías de las personas, el género y la edad.

#### Diferencias entre empresas dadas por las formas de influencia

Se hicieron comparaciones entre las cuatro empresas estudiadas teniendo en cuenta las formas de influencia. La Tabla 6 muestra los resultados relacionados de la comparación realizada.

**Tabla 6**  
Diferencias entre empresas de acuerdo con las formas de influencia

Formas de influencia	Empresas				Sig.
	Empresa 1 (Media)	Empresa 2 (Media)	Empresa 3 (Media)	Empresa 4 (Media)	
A Experto	5,23	4,84	4,90	3,60	0,000
B Información	3,20	2,42	2,25	1,79	0,000
C Referente	2,06	1,57	2,26	0,59	0,000
D Legítimo	2,80	3,14	2,61	2,21	0,000
E Recompensas	4,72	4,53	4,83	4,20	0,000
F Conexión	2,16	2,57	2,51	1,13	0,000
G Coercitivo	0,83	1,14	0,74	1,53	0,000

En la Tabla 6 se observa que existen diferencias estadísticamente significativas entre las cuatro empresas teniendo en cuenta todas las formas de influencia. De este modo, se puede observar que tanto el poder formal como el informal se van a comportar de manera distinta en cada organización. Sin embargo, a pesar de que entre las empresas hay diferencias en cuanto a los niveles en que cada tipo de poder se manifiesta, se puede observar que en todos los casos los poderes de experto y de recompensas tienen las medias más altas, en comparación con el resto de las formas de influencia. Los tipos de influencia con menos frecuencia sí varían entre las empresas estudiadas.

#### Diferencias entre jerarquías dadas por las formas de influencia

Al mismo tiempo se hicieron comparaciones teniendo en cuenta la jerarquía de las personas dentro de sus organizaciones. La Tabla 7 muestra los resultados de las diferencias encontradas.

**Tabla 7**  
Diferencias entre jerarquías de acuerdo con las formas de influencia

Formas de influencia	Jerarquía organizacional			Sig.
	Alta Gerencia (Media)	Mandos Medios (Media)	Operativos (Media)	
A Experto	4,84 <sup>a</sup>	4,25 <sup>b</sup>	4,15 <sup>b</sup>	0,000
B Información	2,24 <sup>a</sup>	2,11 <sup>a</sup>	2,12 <sup>a</sup>	0,502
C Referente	1,77 <sup>a</sup>	1,39 <sup>b</sup>	1,17 <sup>b</sup>	0,000
D Legítimo	3,06 <sup>a</sup>	2,29 <sup>b</sup>	2,48 <sup>b</sup>	0,000
E Recompensas	4,60 <sup>a</sup>	4,71 <sup>a</sup>	4,29 <sup>b</sup>	0,000
F Conexión	2,63 <sup>a</sup>	1,89 <sup>b</sup>	1,54 <sup>b</sup>	0,000
G Coercitivo	1,07 <sup>a</sup>	1,11 <sup>a</sup>	1,27 <sup>a</sup>	0,088

**Nota.** Las letras diferentes indican que existen diferencias estadísticas significativas. Las letras iguales indican que no hay diferencias estadísticamente significativas.

En la Tabla 7 se muestra que los tipos de influencia que presentaron diferencias estadísticamente significativas fueron las dadas por el poder de experto, referente, legítimo y conexión. En todos los casos, las medias fueron superiores y estadísticamente significativas en la alta gerencia, en comparación con el resto de los niveles jerárquicos. En el caso del poder de recompensas, se evidencia que es un tipo de forma de influencia que fue superior en la alta gerencia, así como en mandos medios, en comparación con mandos operativos. Esto indica que son las altas gerencias las que más van a utilizar formas de influencia tanto formales, como es el caso del poder dado por la estructura organizacional de la empresa, como informales, cuando se hace referencia al conocimiento de las actividades de la organización, las redes y las relaciones interpersonales. El uso del poder dado por el acceso a la información, así como la influencia basada en el castigo, no tuvieron diferencias estadísticamente significativas.

### Diferencias de género dadas por las formas de influencia

Igualmente se hicieron cálculos de diferencias teniendo en cuenta el género. Los resultados se encuentran en la Tabla 8.

**Tabla 8**  
Diferencias de género de acuerdo con las formas de influencia

Formas de influencia	Género		Sig.
	Masculino	Femenino	
A Experto	4,20	4,34	0,066
B Información	2,28	2,05	0,006
C Referente	1,13	1,44	0,001
D Legítimo	2,58	2,48	0,313
E Recompensas	4,28	4,57	0,001
F Conexión	1,72	1,88	0,085
G Coercitivo	1,13	1,23	0,247

Se pudo identificar, a partir de lo mostrado en la Tabla 8, que existen formas de influencia que van a ser predominantes teniendo en cuenta el género. Los tipos de poder referente y de recompensa presentan valores de frecuencia mayores en el género femenino en comparación con el masculino, de forma estadísticamente significativa. Es decir, estadísticamente, las mujeres hacen un mayor uso de las relaciones interpersonales así como de las posibilidades de reconocimiento a las otras personas en comparación con los hombres.

Por su parte, el poder de información es usado en mayor medida por los hombres en comparación con las mujeres. Por último, tanto hombres como mujeres utilizan en igual medida los poderes experto, coercitivo, legítimo y de conexión. En ambos géneros, tanto los poderes de experto como de recompensas son los que tuvieron las mayores frecuencias.

### Diferencias entre rangos de edad dados por las formas de influencia

También se encontraron diferencias estadísticamente significativas teniendo en cuenta la edad y las formas de influencia. Los resultados de estas diferencias se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9**  
Diferencias entre rangos de edad de acuerdo con las formas de influencia

	Rangos de edad				Sig.
	18 a 25 años (Media)	26 a 35 años (Media)	36 a 45 años (Media)	46 a 55 años (Media)	
A Experto	3,55 <sup>a</sup>	4,09 <sup>a</sup>	4,50 <sup>b</sup>	4,77 <sup>c</sup>	0,000
B Información	1,85 <sup>a</sup>	2,04 <sup>a</sup>	2,19 <sup>b</sup>	2,39 <sup>c</sup>	0,004
C Referente	0,89 <sup>a</sup>	1,22 <sup>b</sup>	1,61 <sup>c</sup>	1,31 <sup>c</sup>	0,000
D Legítimo	1,88 <sup>a</sup>	2,35 <sup>a</sup>	2,67 <sup>a</sup>	2,92 <sup>c</sup>	0,000
E Recompensas	4,71 <sup>a</sup>	4,54 <sup>b</sup>	4,46 <sup>a</sup>	4,20 <sup>c</sup>	0,019
F Conexión	1,17 <sup>a</sup>	1,48 <sup>a</sup>	2,11 <sup>b</sup>	2,52 <sup>c</sup>	0,000
G Coercitivo	1,85 <sup>a</sup>	1,34 <sup>a</sup>	1,03 <sup>b</sup>	0,81 <sup>c</sup>	0,000

**Nota.** Las letras diferentes indican que existen diferencias estadísticas significativas. Las letras iguales indican que no hay diferencias estadísticamente significativas.

De acuerdo con los datos mostrados en la Tabla 9, se puede afirmar que todas las formas de influencia varían según la edad, una vez que todas presentaron diferencias estadísticamente significativas. En todos los casos, excepto en el uso del poder de recompensas, existe una relación con la edad, de forma estadísticamente significativa. Para el caso del poder de recompensas, se puede observar que hay una disminución de la frecuencia en personas entre los 36 y 45 años, y que esta disminución es estadísticamente significativa.

---

## 4. Discusiones

A continuación, se discutirán los principales resultados encontrados, para entender la organización que se está estudiando.

### 4.1. Existe un predominio del uso del poder de experto y el poder de recompensas en comparación al resto de formas de influencia

Los resultados obtenidos coinciden con la investigación realizada por Tworeger & Preziosi (2005) en referencia al uso del poder de experto, que es muy común en las empresas que cuentan con personal que lleva varios años en la organización y que utiliza el conocimiento adquirido en su trabajo de forma estratégica para la resolución de problemas y el planteamiento de soluciones innovadoras. De igual forma, French & Raven (2014) corroboran en sus estudios que el poder de recompensa influye en el comportamiento de los empleados y motiva a generar resultados diferentes en cada uno de ellos. Sin embargo, Peiró & Meliá (2013) indican que en empresas de servicios los elementos de poder que predominan son de referencia, información o conexión; una vez que se relacionan con el desarrollo de habilidades diferentes en los empleados de este tipo de organizaciones para llevarlos al cumplimiento de los objetivos propuestos (Peiró & Meliá, 2013). Desde esta lógica, el uso de otros tipos de poderes como el coercitivo o legítimo son menos relevantes que aquellos que se orientan a las necesidades de su personal.

### 4.2 Las jerarquías más altas, así como las personas de mayor edad, son las que aplican con mayor frecuencia el poder de experto, el poder legítimo y el poder de conexión

Autores como Ihlen & Verhoeven (2017) argumentan la existencia de una distribución del poder de forma no equitativa. Es decir, ciertas características de las personas les permiten tener poder dentro de las organizaciones, como la libertad que los trabajadores pudieran tener para actuar de acuerdo con su criterio personal (Ihlen & Verhoeven, 2017). La capacidad de autonomía es un elemento igualmente considerado. Rietzschel y Zacher (2015), por ejemplo, destacan que la edad es una variable que influye en el desarrollo de capacidades siempre que exista autonomía para la persona. Un elemento diferenciador es la presencia de motivaciones intrínsecas con el aumento de la edad (Rietzschel & Zacher, 2015). La edad y, definitivamente, la jerarquía, entran en el rango de características de las personas con mayor capacidad de ejercer varias formas de poder.

En el caso de la jerarquía, específicamente, Alapo (2017) relaciona el papel del gerente de las organizaciones con dos poderes que aparecen también en nuestros resultados: el poder de experto y el poder legítimo. El papel del gerente, como uno de los roles formales de las más altas jerarquías, tiene un impacto directo en la identificación del poder basado en la autoridad (Alapo, 2017), aunque esto no necesariamente indica que el gerente va a utilizar el poder que tiene, orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales (Bal et al, 2006). Por otro lado, se estima que las personas de las más altas jerarquías en las organizaciones están en esa posición por su conocimiento o experticia sobre el contenido de las actividades que se realizan en la organización; por lo que el poder de experto también aparece relacionado con la posición que se ocupa dentro de la organización, desde el punto de vista formal (Alapo, 2017), siendo un criterio de selección de autoridades casi obligatorio (Lunenburg, 2012). Esto sucede especialmente en organizaciones con una estructura poco burocratizada y flexible (Taucean, Tamasila & Negru-Strauti, 2016).

### **4.3. Las mujeres utilizan en mayor medida el poder referente y el de recompensas, mientras que los hombres utilizan más el poder de información**

Los resultados demuestran que el género es un elemento diferenciador en el predominio de distintas formas de poder en las organizaciones. Para Emans, Muduate, Klever & Van de Vliert (2013) el poder se manifiesta de manera diferente si el trabajador es hombre o mujer. Por su parte, en su estudio sobre el uso del poder, Flyvbjerg (2008) identifica que las mujeres aplican el poder en función de su relación con sus superiores y con sus subordinados, mientras que los hombres en cargos similares utilizan la información como forma de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales y apoyo a sus subordinados.

A pesar de que existen autores que argumentan que lo que influye no es el género sino el rol que desempeña la persona dentro de la organización, su atractivo personal y su reputación pueden influir (Koh & Low, 2002). Otros autores han demostrado como las mujeres, independientemente de su puesto, son más emocionales al momento de aplicar el poder y, consecuentemente, hacen un énfasis en las relaciones interpersonales y en cómo se proyectan frente a los demás (Ragins & Winkel, 2011). Asimismo, Carli (1999) argumenta que las mujeres utilizan más poder referente en comparación con los hombres, debido a la importancia que le dan a las relaciones interpersonales y estar en buenos términos con los colegas.

---

## **5. Conclusiones**

La presente investigación constituye un aporte para entender el comportamiento de los miembros de una organización teniendo en cuenta las percepciones acerca de las bases del poder y su relación con variables como el género, la edad y la jerarquía organizacional, que son parte del contexto empresarial. Adicionalmente, la muestra se considera representativa de un contexto relevante, por lo que se podrían extender los resultados a organizaciones semejantes. Entre los principales resultados obtenidos se encuentra que hay dos formas de poder que resultan predominantes: el poder de experto y el poder de recompensas. Esto indica que, para el contexto de estudio, lo fundamental es el conocimiento demostrado que las personas tienen, así como la capacidad que tienen los miembros de las organizaciones para reconocer el trabajo de los demás. En el primer caso, es un reconocimiento al *know-how* de las personas, en el segundo, puede ser un indicador de una motivación originada por una necesidad de los trabajadores.

Otro de los principales resultados obtenidos es la influencia de los elementos sociodemográficos en el tipo de poder que se practica en las organizaciones. En cuanto al género, las mujeres muestran tener un mayor poder referente y relacional en comparación a los hombres, quienes, por su parte, utilizan un poder basado en la información. Teniendo en cuenta la jerarquía y la edad se puede concluir que a mayor edad y posición jerárquica en las organizaciones se utiliza más el poder legítimo, de experto y de conexión. A partir de estos resultados se puede afirmar que no se deben descartar las variables demográficas en función de identificar más elementos de diferencias entre las formas de poder que se emplean a nivel organizacional.

### **Limitaciones del estudio**

Podemos indicar, como parte de las observaciones nuestra organización solamente contó con cuatro empresas privadas de varios sectores de servicios, por lo que quizás se hace necesario: 1. aumentar el número de organizaciones, 2. Incluir actividades económicas de diversos tipos porque esto puede reflejar otros resultados, con el propósito de hacer estudios que confirmen los resultados de la presente investigación o identificar en que contextos estos resultados no se aplican. Así también, sería beneficioso en próximas investigaciones que se tomen en cuenta estos puntos a fin de que se incluyan otras variables que pudieran influir en el comportamiento de los miembros de una organización, para presentar planes de acción efectivos y estratégicos, coordinados con la alta dirección y las demás áreas; para así lograr cumplir con los objetivos propuestos y brindar los recursos necesarios a los líderes claves identificados que pueden contribuir en el crecimiento de la organización.

---

## Referencias bibliográficas

- Alapo, R. (2017). Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations. *Management Studies*, 6(1), pp.30–36.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Colombia: Esan Ediciones.
- Carli, L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55(1), pp. 81–99.
- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, N° 4, pp. 61-71.
- Bueno, E. (2018). *Organización de Empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Bal, V.; Campbell, M.; Steed, J. & Meddings, K. (2006). The Role of Power in Effective Leadership. *Leadership*, 16(2), 245–272.
- Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 126, pp. 72-76.
- Lee-Chai, A. & Bargh, J. (2001). *The Use and Abuse of Power: Multiple Perspectives on the Causes of Corruption*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y Administración*, Vol (58), Nro. 4, pp. 39-57.
- Daft, R. (2013). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Paraninfo Cengage Learning.
- Dalton, M.; Hoyle, D. & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Emans, B.; Munduate, L.; Klaver, E. & Van de Vliert, E. (2013). Constructive consequences of leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), pp.36-54.
- Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and Power: Democracy in Practice*. University of Chicago Pres.
- French, J. & Raven, B. (2014). The bases of social power. *Leadership and Influence Process*, 151-164.
- García, I. (2009). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*; Vol (17);Nro.3.
- García, O. (2009). El Concepto de Poder y su Interpretación desde la perspectiva del Poder en las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*, vol.25, Nro.110, pp.122-135.
- Gareth, R. (2013). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Gibson, J.; Treviño, M.; Deras, A. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc GrawHill.
- Gilli, J. et al.(2012). *Diseño Organizativo: Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- González, J. y Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, N° 25, pp. 40-57.
- González, R. (2018). *El Gobierno de las Organizaciones*. México: Arlequí.

- Guevara, C. (2013). *Relaciones de poder y estrategias de resistencia: proceso de modernización urbana en Quito, 1895-1932*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw - Hill.
- Guzzini, S. (2015). El poder en Max Weber. *Relaciones Internacionales*, 30, pp.97-116.
- Harrison, B. (2017). *Power and Society: An Introduction to the Social Sciences* (14th Edition). Bostón, USA.: Cengage Learning.
- Hersey, P. & Natemeyer, W. (2009). *Power Perception Profile*.
- Hinkin, T.R; Tracey, J.B y Enz, C.A. (1997). Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement Instruments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(1), 100-120. doi:10.1177/109634809702100108
- Ihlen, Ø., & Verhoeven, P. (2017). Organization-Society Relationship. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, pp. 1–9.
- Jiménez, F.; Del Aguila, R.; Luque, E.; Sangrado, J. y Vallespín, F. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona: Editorial UOC.
- Juárez, J. (2016). *Administración y Evaluación del Desempeño del Personal*. México: Dos Consultores.
- Knippenberg, D. V., & Hogg, M. (2003). *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. India: Sage.
- Koh, H. & Low, C. (2002). Effects of Power Bases on Subordinate Compliance and Satisfaction: An Empirical Study of Accountants. *The British Accounting Review*, Volume 29, Issue 1, pp. 49-65
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones: La guía práctica ilustrada del libro que ha revolucionado el management*. New York: Arpa Editores.
- Láscaris, T. (2006). Estructura organizacional para la Innovación Tecnológica. *CTS+I: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, Nº 3.
- Lee-Chai, A. & Bargh, J. (Eds.). (2001). *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*. Psychology Press.
- Loufatt, E. (2015). *Diseño Organizacional Basado en Procesos*. Buenos Aires: Cengage/Thomson.
- Lunenburg, F. (2012). Power and Leadership : An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), pp. 1–9.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, vol. 28, núm. 123, pp. 43-63.
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, Número 24, pp. 119-141.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Melia, J.; Oliver, A. y Tomás, J. (2003). El Poder en las Organizaciones y su Medición. El Cuestionario de Poder Formal e Informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (2), 139-155.

- Parra, C. & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, N. 2, pp. 97–108.
- Peiró, J. y Meliá, J. (2013). Formal and informal interpersonal power in organisations: testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: an international review*, 52 (1), 13-35.
- Pesántez, C. (2018). *Comunicación y poder. La teoría de los medios de masas desde las perspectivas de Luhmann y Bourdieu*. Quito: Flacso Ecuador.
- Ragins, B. & Winkel, D. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review*, 21(4), pp. 377–393.
- Ramos, V.; Franco-Crespo, A; González-Pérez, L.; Guerra, Y.; Ramos-Galarza, C.; Pazmiño, P & Tejera, E. (2019). Analysis of organizational power networks through a holistic approach using consensus strategies. *Journal List.Heliyon*.5(2).
- Rietzschel, E. & Zacher, H. (2015). Workplace Creativity, Innovation, and Age. *Encyclopedia of Geropsychology*, pp. 1–8.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Colombia: Alfaomega.
- Saavedra, J.; Sanabria, M. & Smida A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol.23, núm. 50., 17-33.
- Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Tamés, L. (2007). Liderazgo en el Comportamiento Organizacional. *Revista Xihmai*, Vol(2), Nro.3.
- Tanzer, P. (2016). *Estructura organizativa de las empresas*. Buenos Aires: Nueva Librería.
- Taucean, I.; Tamasila, M. & Negru-Strauti, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, pp. 66–75.
- TwoRoger, T. & Preziosi, R. (2005). An Examination of Successful Leadership Power Base Perceptions. *Journal of Business & Leadership Research: Practice, and Teaching (2005-2012)*, Vol. 1 : No. 1 , pp. 45-53.
- Tyler, T. (2003). Trust within organizations. *Personnel Review*. *Personnel Review*, 32 (5), 556-568.
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-156.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Ed. FCE.
- Xiaofeng, S. (2013). *Statistical Power Analysis for the Social and Behavioral Sciences*. USA: Routledge.
- Yañez, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos XXXII*, N° 1, pp. 77-90.
- Yañez, R.; Arenas, M. y Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT*, 16(2), pp. 193-202.