

Universitat Oberta de Catalunya  
Internet Interdisciplinary Institute (IN3)

Programa de Doctorado en  
Sociedad de la Información y el Conocimiento

## Tesis Doctoral

La influencia interpersonal hacia arriba  
en entornos virtuales de trabajo: una  
comparación entre trabajadores  
presenciales y virtuales

Doctorando: Sebastián Steizel  
Directora: Dra. Eva Rimbau Gilabert

2015

# Índice de contenidos

Índice de contenidos .....	2
Índice de tablas .....	6
Índice de gráficos.....	9
Agradecimientos.....	10
Resumen .....	12
<i>Abstract</i> .....	15
1. Introducción y Problemática.....	17
PARTE 1. MARCO CONCEPTUAL Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	22
2. Las relaciones de trabajo en el contexto virtual .....	23
2.1. Introducción .....	23
2.2. Aproximación al concepto de trabajo virtual: la complejidad del concepto.....	24
2.3. Teorías sobre la construcción de relaciones mediadas por la tecnología.....	34
2.4. Comunicación y contexto social .....	40
2.5. Medios de comunicación .....	44
2.6. Temas relevantes en el Trabajo virtual .....	50
2.6.1. Conflicto .....	50
2.6.2. Cultura .....	53
2.6.3. Confianza virtual .....	56
2.6.4. Liderazgo virtual.....	58

2.7.	Síntesis del capítulo .....	61
3.	La influencia interpersonal .....	63
3.1.	Introducción .....	63
3.2.	Desarrollo del concepto .....	63
3.3.	Las tácticas de influencia .....	69
3.4.	Clasificaciones de tácticas de influencia.....	70
3.5.	Antecedentes en el uso de las tácticas de influencia.....	75
3.5.1.	Factores individuales (agente y <i>target</i> ) .....	76
3.5.2.	Factores de conveniencia.....	79
3.5.3.	Factores relacionales.....	81
3.5.4.	Factores contextuales.....	84
3.6.	Consecuencias y efectividad del uso de tácticas de influencia .....	87
3.7.	La combinación y la secuencia de tácticas .....	91
3.8.	Las tácticas de influencia virtual.....	93
3.9.	Influencia virtual y secuencialidad .....	98
3.10.	Síntesis del capítulo.....	100
4.	Preguntas de investigación .....	102
	PARTE 2. TRABAJO EMPÍRICO .....	106
5.	Estrategia Metodológica.....	107
6.	Estudio 1. Etapa exploratoria y cualitativa.....	110
6.1.	Introducción .....	110
6.2.	Estrategia metodológica.....	110
6.2.1.	Muestra .....	111
6.2.2.	Procedimientos y recogida de datos .....	112

6.3.	Resultados .....	115
6.3.1.	Tácticas emergentes.....	116
6.3.2.	Validación de tácticas de influencia .....	119
6.3.3.	La dinámica de la influencia hacia arriba.....	121
6.4.	Síntesis del capítulo .....	124
7.	Estudio 2. Etapa descriptiva y cuantitativa.....	125
7.1.	Introducción .....	125
7.2.	Metodología .....	127
7.2.1.	Recolección de datos .....	127
7.2.2.	Instrumento y medidas .....	128
7.2.3.	Procedimiento.....	132
7.3.	Resultados .....	134
7.3.1.	Composición de la muestra .....	134
7.3.2.	Uso de las tácticas de influencia en el conjunto de la muestra.....	136
7.3.3.	Frecuencia de las tácticas de influencia según la modalidad de trabajo.....	142
7.3.4.	Frecuencia y uso de los medios de comunicación para influir .....	160
7.3.5.	Estudio de los medios de comunicación que se utilizan para cada táctica de influencia .....	170
7.4.	Síntesis del capítulo .....	176
8.	Análisis y discusión .....	179
8.1.	Introducción .....	179
8.2.	Las tácticas de influencia hacia arriba a través de las TICs.....	180
8.3.	La frecuencia de uso de las tácticas de influencia hacia arriba.....	186
8.3.1.	Tácticas más utilizadas .....	186

8.3.2.	Evolución dinámica del intento de influencia .....	189
8.3.3.	Combinación de tácticas y secuencialidad .....	191
8.3.4.	Síntesis.....	193
8.4.	Los medios de comunicación para ejercer la influencia hacia arriba .....	194
9.	Conclusiones.....	199
9.1.	Introducción .....	199
9.2.	Conclusiones sobre las preguntas de investigación .....	200
9.2.1.	Caracterización del proceso de influencia hacia arriba de modo virtual .....	200
9.2.2.	Uso de las tácticas de influencia y de los medios de comunicación en entornos virtuales y comparación con los entornos presenciales .....	203
9.3.	Implicancias teóricas.....	205
9.4.	Implicancias prácticas .....	207
9.5.	Limitaciones.....	210
9.6.	Propuestas para futuras investigaciones .....	211
10.	Bibliografía .....	213
11.	Anexos .....	236

## Índice de tablas

Tabla 1 Comparación de dimensiones en la definición de trabajo virtual/a distancia .....	28
Tabla 2 Tácticas de influencia según Kipnis et al. ....	71
Tabla 3 Tácticas de influencia según Yukl y colegas.....	73
Tabla 4 Comparación entre clasificaciones tácticas de influencia .....	75
Tabla 5 Orden de preferencia de cada una de las tácticas de influencia según la posición jerárquica del target. ....	78
Tabla 6. Edad de los encuestados según modalidad de trabajo .....	134
Tabla 7. Género de los encuestados según modalidad de trabajo .....	135
Tabla 8. Posición de los encuestados según modalidad de trabajo .....	135
Tabla 9. Tamaño de la organización de los encuestados según modalidad de trabajo.....	135
Tabla 10. Tiempo que lleva trabajando con su jefe según modalidad de trabajo.....	136
Tabla 11. Frecuencia de uso de las tácticas de influencia en el total de la muestra .....	137
Tabla 12: Uso de las tácticas de influencia según el género del agente, de su jefe/a y la diferencia de género entre ambos .....	137
Tabla 13. Uso de las tácticas de influencia según el tamaño de la organización .....	138
Tabla 14. Uso de las tácticas de influencia según posición organizacional .....	139
Tabla 15. Uso de las tácticas de influencia según rango de edad.....	140
Tabla 16. Uso de las tácticas de influencia según tiempo de conocimiento entre agente y target.....	141
Tabla 17. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según la modalidad. Visión estática .....	145
Tabla 18. Cantidad de personas que usan tácticas de influencia en diferentes momentos según modalidad de trabajo .....	147
Tabla 19. Promedio de tácticas utilizadas en diferentes momentos según modalidad de trabajo .....	148

Tabla 20. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO 1 .....	149
Tabla 21. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO 2 .....	150
Tabla 22. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO3 .....	151
Tabla 23 Frecuencia de uso de tácticas de influencia de modo secuencial entre momentos 1 y 2 según modalidad de trabajo .....	153
Tabla 24 Combinaciones de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO 1 .....	158
Tabla 25 Combinaciones de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. SEGUIMIENTO (momentos 2 y 3) .....	159
Tabla 26 Disponibilidad y uso de tecnología según modalidad de trabajo entre un trabajador y su superior jerárquico .....	162
Tabla 27 Uso de medios de comunicación utilizados por el trabajador para influir sobre su superior jerárquico según modalidad. Análisis estático .....	163
Tabla 28 Uso Frecuente de medios para comunicarse vs. Uso frecuente de medios para influir sobre el superior jerárquico, según modalidad de trabajo .....	164
Tabla 29. Frecuencia de uso de medios de comunicación para influir por momentos. Modelo dinámico. Modalidad presencial .....	165
Tabla 30. Frecuencia de uso de medios de comunicación para influir por momentos. Modelo dinámico. Modalidad virtual. ....	166
Tabla 31 Frecuencia de uso de medios de comunicación para influir de modo secuencial entre momentos 1 y 2. Modalidad Virtual .....	167
Tabla 32 Combinaciones de medios de comunicación para influir. MOMENTO 1 y SEGUIMIENTO. Modalidad Presencial. ....	170
Tabla 33 Combinaciones de medios de comunicación para influir. MOMENTO 1 y SEGUIMIENTO. Modalidad Virtual. ....	170
Tabla 34 . Usos de medios de comunicación para cada táctica de influencia. Modelo estático (sin momentos). Modalidad presencial. ....	171

Tabla 35 Usos de medios de comunicación para cada táctica de influencia. Modelo estático (sin momentos). Modalidad virtual .....	172
Tabla 36 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en momento 1. Modalidad presencial.....	173
Tabla 37 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en momento 1. Modalidad virtual. ....	174
Tabla 39Tabla 38 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en seguimiento (momento 2 y 3). Modalidad presencial .....	175
Tabla 39 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en seguimiento (momento 2 y 3). Modalidad virtual.....	176
Tabla 40 Orden de frecuencia en el uso de las tácticas. Comparación entre estudio de Kipnis et. al (1980) y el presente trabajo.....	187

# Índice de gráficos

Gráfico 1 Propiedades de los medios de comunicación .....	46
Gráfico 2 Estrategias de cooptación de dos niveles (Gargiulo, 1993).....	184

## Agradecimientos

Escribir un trabajo de tesis doctoral es un proceso de producción individual, pero sin duda, también es el reflejo de un esfuerzo colectivo. Nada de lo que está escrito en este trabajo hubiera sido posible sin la contribución de muchas personas que de una u otra manera me permitieron poner la energía y la concentración necesaria como para poder avanzar en las diferentes etapas que significó este proceso de escritura.

Esta tesis fue como un largo viaje en auto en el cual, si bien el destino estaba claro, el camino estuvo repleto de obstáculos por superar. Por momentos se perdía el rumbo, el camino se hacía sinuoso o pedregoso, buscando atajos me perdía, o se agotaba la gasolina. Sin embargo, siempre hubo personas que me ayudaban a volver a la ruta. Algunos me prestaban sus mapas, otros se bajaban a empujar el auto, otros simplemente me hacían más ameno el viaje. Pero sin duda, este fue un viaje con muchos acompañantes. Por eso, deseo agradecerles.

Un especial agradecimiento va dirigido a mi directora Eva Rimbau Gilabet. Debo decir, luego de todo el largo proceso que significó el trabajo de tesis, que todavía no conozco a Eva personalmente. Sin embargo luego de estos años trabajando juntos puedo ver que su contribución fue clave tanto desde el punto de vista de sus valiosas retroalimentaciones al trabajo; como de su estímulo permanente, dedicación y compromiso. Siempre dije que fui sujeto de estudio de mi propio proyecto, y sin duda aprendí sobre el trabajo virtual tanto en mis lecturas sobre el tema como en mi interacción con Eva. Gracias por ser mi brújula en este viaje.

Otra mención especial merece mi mujer Romina, que ha tenido que aguantar no solo el tiempo que le quité por el trabajo, sino también mis estados de ánimo que se vieron afectados a lo largo del trabajo. Mis hijos, Dalia, Damián y Iara, sin darse cuenta también contribuyeron a que este trabajo sea posible, brindándome la alegría que me recargaba las baterías cuando éstas se agotaban. Gracias por ser mi combustible.

Por último, un reconocimiento a mis colegas y amigos de la Universidad de San Andrés que siempre me insistieron en terminar este proyecto. A Ernesto Gore por animarme a emprender este viaje, y a todo el resto que me empujaba para no quedar varado al costado de la ruta.

Gracias a todos.

## Resumen

*La influencia hacia arriba, o el intento de conseguir que un superior haga algo que uno necesita, ha sido identificado como uno de los elementos críticos del desempeño organizacional. Este es un tema que ha sido ampliamente tratado en la literatura organizacional, pero aún no ha tenido el suficiente desarrollo en relaciones virtuales de trabajo en donde el jefe se encuentra localizado físicamente distante, y los principales medios de comunicación son las TICs. El presente trabajo se ha focalizado en analizar de qué manera los trabajadores virtuales adaptan sus comportamientos para influir sobre sus jefes distantes y de qué manera utilizan los medios de comunicación para llevar adelante esta tarea.*

*Para alcanzar este objetivo y responder a las preguntas planteadas, el trabajo se llevó adelante en dos etapas. Una primera etapa exploratoria y cualitativa destinada a identificar los aspectos centrales de la dinámica de la influencia hacia arriba en contextos virtuales de trabajo y reconocer las explicaciones que construían las personas alrededor de este proceso; y una segunda etapa descriptiva y cuantitativa tendiente a identificar los patrones de comportamiento más frecuentes alrededor del fenómeno estudiado.*

*En la primera parte se realizaron 14 entrevistas en profundidad a trabajadores virtuales que tenían a sus jefes distantes. En esta etapa se caracterizó al proceso de influencia virtual como una serie de sucesivos momentos en donde llevaban adelante diferentes tácticas de influencia a través de diferentes medios. También se identificó una nueva táctica utilizada, y que no había sido contemplada anteriormente en la literatura sobre influencia interpersonal que denominamos intermediación.*

*En la segunda etapa del trabajo se distribuyó un cuestionario basado en el modelo del POIS (Profile of Organizational Influence Strategies) desarrollado por Kipnis et al. (1980) entre 219 trabajadores (118 presenciales y 101 virtuales). Principalmente a través de la elaboración de tablas de contingencia se realizó una comparación entre las formas de*

*influir de trabajadores presenciales y virtuales. Los resultados del análisis han mostrado en un primer análisis estático (concibiendo a la influencia como un acto aislado), que no existen grandes diferencias a nivel presencial y virtual. En ambas modalidades de trabajo se observó una frecuencia parecida en relación al uso de las tácticas, dominando esta frecuencia las tácticas de la razón y amistad; seguidas por las tácticas de coalición. Se encontró una diferencia significativa entre las modalidades, en el uso de la táctica de intercambio, aunque con poca frecuencia de uso. Cuando pasamos al modelo dinámico que analizaba la secuencia de tácticas utilizada para alcanzar el objetivo, se observó que junto a una primera aproximación formal y de cortesía los trabajadores presenciales combinan estas tácticas con tácticas duras para influir, mientras que los trabajadores virtuales prefieren combinarlas con tácticas asociativas antes de endurecer sus posturas.*

*Con respecto a los medios utilizados para influir, los resultados mostraron que a nivel presencial la secuencia parece ser comenzar el proceso de influencia a través de un contacto cara a cara, para luego insistir vía correo electrónico. En la modalidad virtual, en cambio, se comienza la influencia mayoritariamente con herramientas asincrónicas para pasar luego, con el fin de reforzar o insistir en el pedido realizado, a medios sincrónicos. El trabajo culmina con un análisis de estos resultados y se plantean las implicancias prácticas y teóricas del trabajo, sumado a futuras líneas de investigación que se pueden desprender de él.*

*Estos hallazgos contribuyen al desarrollo de las teorías vinculadas a la influencia interpersonal al explorar un campo prácticamente desconocido hasta ahora desde un abordaje novedoso como lo ha sido el modelo dinámico, y al incorporar a las tipologías existentes sobre tácticas de influencia, la táctica de la intermediación. Por su parte, los hallazgos también significan una importante contribución a las teorías del uso de los medios de comunicación, en especial para persuadir. En particular nos referimos a la ICT Succession Theory (Teoría de la Sucesión de Medios) (Stephens, 2007); en la cual se plantean las combinaciones de medios que utilizan las personas. En este trabajo, al realizar el análisis secuencial para relaciones virtuales de trabajo, se modifican parte de*

*las conclusiones desarrollados para esa teoría, pensada para relaciones de trabajo tradicionales.*

Palabras clave: Tácticas de Influencia hacia arriba, relaciones virtuales, relaciones diádicas virtuales.

## **Abstract**

*Upward Influence, or the attempt to get a higher authority to do something you need, has been identified as one of the critical factors in organizational performance. This topic has been widely discussed in the organizational literature, but has not yet enough development in virtual work relationships, where the boss is located in a remote location, and the primary means of communication are ICT's. This work places its focus on analyzing how workers adapt their behaviors to influence their virtual bosses, and how they use ICT to achieve this.*

*To this end and to answer the questions posed by this, the work was performed in two stages. A first exploratory and qualitative phase to identify key aspects of the dynamics of upward influence in virtual work settings and recognize the explanations people built around this process; and a second descriptive and quantitative phase to identify the frequent patterns of behavior around the events investigated.*

*In the first stage, 14 in-depth interviews were conducted with virtual workers with remote bosses. At this phase the process of virtual upward influence was characterized as a series of successive events where different influence tactics were executed through different media. A new influence tactic was also identified at this stage, which had not been previously contemplated in the literature on interpersonal influence, which we designated as intermediation.*

*In the second stage of this work, we distributed a questionnaire based on the POIS (Profile of Organizational Influence Strategies) model developed by Kipnis et al. (1980), among 219 workers (118 traditional workers and 101 virtual workers). A comparison between traditional office workers and virtual workers was made, mainly through contingency tables. The results have shown in a first static analysis (considering influence as an isolated act), that there were no great differences among both working modalities. In both types of work, the use of upward tactics was observed with similar frequency, characterized*

*by reason and ingratiation tactics; followed by coalition tactics. A significant difference was found between office and virtual workers, in the use of exchange tactics, but with a low frequency. As we moved to a dynamic model, analyzing the sequence of tactics used to achieve the goal; we observed that there a formal approach at first combined with hard tactics followed by hard tactics exclusively for presence workers; as for virtual workers the pattern was a formal approach at first, combined with associative tactics, followed by the use of hard tactics.*

*With regards to media used to influence leaders, the results showed that, in the office modality of work the sequence seems to be start the process of influence through a face -to-face contact, and then insist via email. In virtual mode, however, the influence begins mostly by means of asynchronous tools and then, in order to strengthen the influence process or insist over it, moves to a synchronous media. The work ends with a discussion on these results as well as the practical and theoretical implications, along with future research directions.*

*These findings contribute to the development of theories in interpersonal upward influence, exploring a virtually unknown field in a novel way, and incorporating intermediation tactics to the existing typologies of influence tactics. Also, the findings made an important contribution to theories on Computer Mediated Communication, especially those used for persuasion. This is especially true regarding the ICT Succession Theory (Stephens, 2007); which develops a theory for media combination. In this paper, by performing a sequential analysis for virtual work settings, we found evidence to modify some of the conclusions in that theory, developed mainly for traditional environments.*

*Keywords: upward influence tactics, virtual relationship, virtual dyadic relations.*

# 1. Introducción y Problemática

Gestionar a los superiores en las organizaciones e influir sobre ellos es una tarea difícil pero necesaria. Cuando una persona trabaja en una organización con una estructura jerárquica determinada existen relaciones de autoridad que son imposibles de ignorar. Aquel que detenta la autoridad superior o una posición superior dentro de la estructura organizacional posee la legitimidad para indicarles a las personas que tiene a su cargo lo que deben hacer, cómo y cuándo. Uno podría suponer que en estos casos, el que define las tareas a llevar adelante es esta figura de autoridad; y los colaboradores, si bien pueden opinar y participar, están sujetos a llevar adelante estas directivas.

Sin embargo, las organizaciones no son fenómenos mecánicos en donde los acontecimientos suceden de una manera tan esquemática. No siempre lo que indica el organigrama es lo que termina determinando el funcionamiento de la organización y el comportamiento de las personas (Krachardt y Hanson, 1993). Las organizaciones son también un fenómeno social en el que las personas ven afectado su comportamiento por la influencia del entorno que las rodea, por sus intereses, motivaciones, relaciones de poder, etc. (Morgan, 1986). Esta concepción de las organizaciones como un fenómeno social nos lleva a poner el foco en las relaciones y los vínculos que se establecen entre las personas que componen la organización. Tal construcción de vínculos va conformando un entramado de redes y de relaciones que adquieren una dinámica propia y que generan mecanismos de influencia mutua que hacen cuestionar la idea verticalista que suele existir de las organizaciones.

Esta red que constituyen las organizaciones es, en parte, uno de los activos principales que poseen tanto las organizaciones como las personas, ya que constituyen su *capital social* (Coleman, 1988; Ramirez Plascencia, 2005). Este capital tiene que ver con las relaciones, expectativas y compromisos que una persona va desarrollando; y que van configurando la red y las articulaciones dentro de la misma que permiten conectar a las personas. En un

mundo en donde el conocimiento se ha especializado, en donde los trabajadores suelen estar empoderados y las tareas se vuelven más interdependientes; la capacidad de hacer cosas juntos en las organizaciones se convierte en algo esencial. En este marco, cobra relevancia el concepto de *influencia*, definido como el intento de afectar a los sentimientos, el pensamiento o las acciones de otras personas (Elron y Vigoda, 2006). Influenciar significa también que otra persona haga aquello que uno requiere que haga, y en este sentido, tener capacidad de influencia implica tener capacidad de alcanzar los objetivos propios.

Esta capacidad es importante para cualquier persona que trabaja en una organización (Bass, 1990; Yukl 1998), pero es particularmente interesante en los casos que el colaborador debe influir sobre su superior (Yukl y Falbe, 1990). Gestionar relaciones es una tarea vital en las organizaciones, y lo es en especial cuando la persona involucrada es el propio jefe/a. Por momentos se subestima la importancia de gestionar al jefe/a, pero está demostrado que es un elemento central para incrementar el desempeño personal (Kipnis y Schmidt, 1988; Thacker y Wayne, 1995).

La literatura comenzó a estudiar las formas de influencia desde antes de los años 80, analizando las diferentes formas de influencia existentes (Kipnis et al., 1980, Yukl y Falbe, 1990; Yukl y Tracey, 1992). También en un artículo clásico de 1980 en el *Harvard Business Review* alrededor de la temática de influencia hacia arriba, Gabarro y Kotter planteaban no solo la necesidad de prestarle atención a este tema, sino que afirmaban que la forma de llevar adelante efectivamente la influencia hacia arriba dependía de entender al jefe y a uno mismo. Entender al jefe para ellos implicaba entender su contexto, su estilo de trabajo, sus metas y objetivos, las presiones a las que está expuesto, sus fortalezas y debilidades, sus intereses, etc. Solo a partir de esta comprensión uno podía adaptar su comportamiento a los de su jefe, satisfaciendo sus expectativas y complementándose con él para poder gestionarlo.

Sin embargo, esta capacidad de poder entender al jefe (y el consiguiente ejercicio de la influencia) puede verse afectada por los cambios que han atravesado las organizaciones

durante los últimos años. Estas transformaciones han incluido cambios organizacionales, cambios estructurales, cambios en las competencias laborales, cambios en los estilos del trabajo y adaptación de las teorías del *management* (Berry, 2011). Una de estas transformaciones principales que se ha producido tiene que ver con la incorporación de las tecnologías y los nuevos medios de comunicación (en adelante TICs) (para una revisión ver Aguila Obra et al., 2003).

Las tecnologías han sido incorporadas a las organizaciones transformado el mundo del trabajo y generando nuevas configuraciones laborales. A partir de la denominación genérica de *trabajo virtual* se han creado una variedad formas organizacionales cuya principal característica tiene que ver con el uso de las TIC's como principal medio de comunicación. Uno de los principales rasgos que adquieren estas nuevas formas de trabajo tiene que ver con la mediatización de las relaciones, la separación física entre las personas y su vinculación a través de las TIC's. Es decir, cada vez nos encontramos con más modalidades de trabajo en las cuales las personas tienen que trabajar con otras con quienes no comparten el mismo espacio físico, que se encuentran distribuidas geográficamente y que muchas veces ni siquiera se conocen personalmente.

Sin dudas, estas transformaciones llevan a romper paradigmas acerca de lo que implica el trabajo propiamente dicho. Este nuevo modo de trabajo lleva a revisar las teorías del *management* y de la gestión de personas desarrolladas hasta el momento, ya que se altera la principal forma de vinculación entre ellas. En este tipo de organizaciones es necesario motivar, dar retroalimentación, evaluar, premiar y/o sancionar a gente con la que no se comparte un espacio físico y con quien no se trabaja cotidianamente. Claramente estas transformaciones generan un desafío para quienes gestionan y para quienes trabajan en las organizaciones.

Si retomamos el concepto presentado al comienzo de este trabajo, el de la *influencia hacia arriba*, y lo analizamos a la luz del paradigma de la virtualidad, cabe preguntarse acerca de las implicancias de la mediatización de las relaciones con las nuevas tecnologías, en las relaciones de influencia con los superiores. Varios autores plantean las restricciones que

tienen los medios de comunicación virtuales a la hora de transmitir señales sociales que permitan entender el contexto de la persona con quien uno está hablando (Sproull y Kiesler, 1986; Zack y Mc Kenney, 1995; Olson y Olson, 2000, entre otros). Otros identifican la dificultad de construir un conocimiento compartido que minimice los malentendidos entre las personas (Kitmoller, 2013; Cramton, 2001), mientras que otros se centran en la dificultad en la construcción de relaciones (Chidambaram, 1996; Connelly y Gallagher, 2004). Si, como decían Gabarro y Kotter (1980), para influir en los superiores es necesario entender su contexto y sus prioridades, sus intereses y sus presiones, y sus fortalezas y debilidades; ¿cómo hacen esto los trabajadores que tienen a sus autoridades distantes y se comunican con ellas a través de tecnologías digitales? ¿Qué recursos utilizan y cómo influyen los medios de comunicación en este proceso de influencia?

El eje de la presente tesis girará alrededor de las preguntas recientemente mencionadas. El trabajo intentará investigar acerca de las adaptaciones que llevan adelante los trabajadores que tienen a sus superiores distantes para influir sobre ellos, y el uso de los medios de comunicación en este proceso. Por eso, el objetivo de la tesis será echar luz sobre el proceso de influencia interpersonal hacia arriba entre colaboradores y sus jefes que se encuentran distantes, a través de una comparación con trabajadores que poseen jefes presenciales. La intención es no solo explorar este campo novedoso de estudio, sino también proveer una mirada compleja acerca de este proceso. Por eso se intentará entender la particularidad del fenómeno de la influencia interpersonal a distancia a diferencia del mismo proceso en entornos presenciales; y la influencia de los medios de comunicación en la configuración de la dinámica de influencia.

Este tema ha sido poco trabajado en la literatura del *management*, y fue identificado como un tema a explorar en diversos trabajos (Stephens et al., 2008; Barry y Fulmer, 2004). Pocos trabajos han analizado solo algunos aspectos de este fenómeno. Los trabajos de Barry y Bateman (1992), y Barry y Fulmer (2004) analizan los usos de los medios de comunicación en los procesos de influencia en términos generales pero no la influencia hacia arriba en particular. El trabajo de Zornoza et al. (2008) ha analizado los fenómenos de influencia social a distancia, los de Fernandez et al. (2011) la influencia interpersonal a

distancia pero de los superiores hacia sus colaboradores, al igual que el de Wadsworth y Blanchard (2015) pero en situaciones de equipos de trabajo. Solo la investigación de Cho et al. (2008) ha trabajado el tema de la influencia hacia arriba a distancia, pero sin utilizar las categorías de influencia más difundidas en la literatura. En síntesis, existe todavía una escasez de conocimiento que debe ser cubierto acerca de cómo se lleva adelante el proceso de influencia hacia arriba a distancia en las organizaciones, si las categorías existentes para analizar la influencia son pertinentes en las organizaciones del S. XXI, y cómo los medios de comunicación pueden afectar este proceso.

A lo largo de la tesis intentaremos dar respuesta a estos interrogantes. El trabajo estará dividido en dos partes. Una primera parte de desarrollo conceptual y una segunda vinculada al trabajo empírico. En el siguiente capítulo, el primero de la parte conceptual, analizaremos las particularidades que implica trabajar a distancia para comprender cómo la mediación tecnológica afecta la construcción de vínculos entre las personas, y de esta manera puede alterar también las relaciones de influencia. En el capítulo se 3 realizará un desarrollo conceptual del tema de *influencia interpersonal*, con el fin de comprender el fenómeno que estamos estudiando, y analizaremos con más detalles los trabajos escritos hasta el momento sobre la *influencia* a distancia. En el cuarto capítulo sintetizaremos las preguntas que guiarán nuestra investigación.

En la segunda parte dedicada trabajo empírico, explicaremos la estrategia metodológica seleccionada. Luego, mostraremos una primera etapa cualitativa de la investigación en donde se realizaron entrevistas que nos permitieron no solo comprender mejor el campo de estudio, sino también identificar ciertos hallazgos acerca del proceso de influencia que fueron incorporados en la etapa cuantitativa del trabajo, junto a una reformulación de algunas preguntas de investigación. Después, en la etapa cuantitativa se mostrarán los resultados de una encuesta realizadas a 219 trabajadores en donde se compararon las formas de influir sobre los jefes, entre trabajadores virtuales y presenciales. En el capítulo de análisis se profundizará sobre los resultados encontrados y se culminará con el capítulo de conclusiones y sus implicancias prácticas y teóricas para el mundo de las organizaciones.

**PARTE 1. MARCO CONCEPTUAL Y  
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

## 2. Las relaciones de trabajo en el contexto virtual

### 2.1. Introducción

Con el fin de comprender el impacto que puede tener el uso de la tecnología en las tácticas de influencia que utilizan los empleados hacia sus superiores, es necesario en primer lugar definir, caracterizar y entender las particularidades de las relaciones de trabajo que se establecen a través de estos medios. Solo a partir de un análisis que permita reflexionar sobre las implicancias que intervienen en esta forma de trabajo se podrá comprender el fenómeno que se discutirá en esta tesis.

Las relaciones laborales a distancia o virtuales son aquellas que están principalmente mediadas por las TICs (comúnmente se las denomina *CMC- Computer Mediated Communication*). Estos elementos que intermedian y sustituyen las relaciones tradicionales y cara a cara, generan una transformación sustancial en la forma de comunicarse, y principalmente en la forma de establecer la relación jefe-empleado (Berry, 2011).

Debemos entender que estas relaciones comienzan a establecerse entre personas que no se ven cotidianamente, que no interactúan frecuentemente, y que en muchos casos, ni siquiera se conocen personalmente. Esta modalidad de trabajo, que está transformando las relaciones laborales, es lo que comúnmente se llama “trabajo a distancia” (Merriman et al., 2007). A pesar de que este tipo de trabajo se ha convertido en un fenómeno común en las organizaciones, sus efectos sobre la importancia de las relaciones entre jefes y empleados, y sobre la influencia interpersonal aún no han recibido atención suficiente (Alshenaifi y Clark, 2014; Fernández et al., 2011; Ale Ebrahim et al., 2008, Merriman et al., 2007). Es por eso que en esta sección se profundizará acerca de cómo se modifican las relaciones de trabajo a partir de la incorporación de las TICs, en pos de entender el fenómeno de la influencia a distancia.

En el siguiente apartado se analizará en profundidad el concepto de “*trabajo virtual*” comprendiendo su complejidad y las múltiples dimensiones que lo atraviesan, y se revisarán diferentes definiciones y teorías que se derivan de esta complejidad. Luego, una vez entendido y definido el concepto, se analizarán las diferentes variables que pueden influir sobre la construcción de relaciones a distancia. En particular se abordarán las propiedades de los medios de comunicación que condicionan las interacciones a distancia, para luego avanzar en temáticas recurrentes en la literatura sobre trabajo distribuido o trabajo virtual: la confianza, el conflicto, la cultura y el liderazgo. Estos elementos constituyen los principales desafíos a los que se exponen el tipo de trabajadores que estamos estudiando, y por eso resultan esenciales para comprender en qué marco se establecen las relaciones jefe-subordinado que determinarán la forma de entender el fenómeno de la influencia interpersonal a distancia.

## ***2.2. Aproximación al concepto de trabajo virtual: la complejidad del concepto***

A lo largo de la literatura, nuestro objeto de estudio ha recibido múltiples nombres que lo identifican, a veces utilizados de forma indistinta, a veces con la intencionalidad de reforzar alguna de sus características. Todas las denominaciones son válidas para referirse a cuestiones genéricas ya que confluyen en varios elementos, pero también es necesario diferenciarlas para no referirse a cosas diferentes con el mismo nombre. Lo cierto es que esta multiplicidad de nombres ha generado algo de confusión en el campo de estudio que es necesario aclarar. Las denominaciones más frecuentes suelen girar en torno al “trabajo virtual” (Fisher y Fisher, 2000; DeSanctis y Mongue, 1998), se lo denomina también “trabajo distribuido” (Cramton 2001, Hinds y Mortensen, 2005, Hinds y Kiesler, 2002), “trabajo remoto” o “trabajo a distancia” (Merriman et al., 2007), “trabajo móvil” (*mobile work*) (Brunelle, 2013, Johns y Gratton, 2013), o incluso “*telecommuting*” (Allen et al., 2015) y “teletrabajo” (Sullivan, 2003). Cada una de estas denominaciones pone el foco y el énfasis en un aspecto diferente de esta modalidad de trabajo, pero en mayor o menor medida, todas poseen una característica similar que la distingue: el uso de la tecnología.

Antes de entrar en los detalles que hacen a las diferencias entre las denominaciones, es importante analizar parte de la evolución de este fenómeno.

Si bien puede suponerse que esta forma de trabajo distribuido ha surgido recién hacia mediados o fines del siglo pasado, hay trabajos que remontan sus orígenes a mucho antes. O’Learly et al. (2002) plantean que el trabajo distribuido existía ya hace más de 300 años. En el momento en que se produce la expansión de Europa hacia América, comienzan a gestarse compañías con sedes en ambos continentes que requieren una gestión distribuida. El trabajo de los autores mencionados analiza las características del trabajo distribuido en una compañía naviera a fines del siglo XVIII, y encontraron documentación que les permitió identificar ciertos mecanismos de gestión vinculados a estrategias de control (criterios de selección, pautas en la comunicación y correspondencia), así como estrategias tendientes a construir confianza (socialización); que les eran útiles para gestionar sus “subsidiarias” en el nuevo continente. La diferencia principal entre aquella época y ésta, está principalmente en el uso de la tecnología. Pero lo importante que remarcan es que ya hace 300 años aparecían parte de los problemas que aquejan a este tipo de trabajo hoy en día: la dicotomía entre confianza y control. Argumentan que tal dicotomía se puede superar a partir de la convivencia de mecanismos de socialización con la presencia de ciertas reglas destinadas al control, ambas indispensables para construir un efectivo trabajo distribuido; pero las dificultades ya emergían desde aquel tiempo.

A pesar de estos antecedentes históricos, la forma de trabajo remota a la que nos referimos en este trabajo cobra relevancia a partir de la explosión de las nuevas tecnologías, dando lugar a oportunidades en la organización del trabajo que antes no existían, como el trabajo en red (Castells, 2004) o la generación de nuevas formas organizacionales como los *equipos virtuales* (Maynard y Gilson, 2014). La incorporación de las TICs a las organizaciones ha generado la oportunidad de conectar a diferentes personas para trabajar, superando los límites del espacio y del tiempo (Leduc et al., 2015). Para algunos autores estamos atravesando ya una tercera ola de trabajos virtuales: hemos pasado del trabajo *freelance* y remoto gracias al desarrollo del correo electrónico, luego avanzamos hacia la era de los equipos virtuales gracias al desarrollo de nuevas tecnologías más colaborativas; y

según estos autores estaríamos entrando en la tercera etapa de los *co-trabajadores virtuales* en donde se intentan paliar parte de las consecuencias negativas de la etapa anterior (aislamiento), con espacios físicos destinados a generar colaboración entre personas que trabajan remotamente para sus empresas (Johns y Gratton, 2013). Lo cierto es que es un campo en constante evolución y transformación, que parece ser la tendencia hacia la que apuntan las organizaciones. Las últimas investigaciones están mostrando que el 66% de las empresas multinacionales ya poseen equipos virtuales y trabajos remotos, y que el 80% considera que estas modalidades de trabajo continuarán creciendo (Gilson et al., 2015). Pero más allá de este crecimiento (y probablemente debido a este crecimiento), la literatura denomina de muchas formas diferentes trabajos que son muy parecidos, y muchos trabajos diferentes los denomina de la misma manera. Es por eso que debemos detenernos en su análisis y reconocer sus particularidades.

Para avanzar con la comprensión del concepto, podemos recurrir en primer lugar a su significado literal, que como veremos encierra en su definición parte de sus problemas. El concepto de “virtualidad” o “trabajo virtual” es más complejo de lo que parece a primera vista. La etimología de la palabra “virtual” se remite al latín *virtus*, que significa virtud; pero en sus diferentes acepciones se refiere a un adjetivo que denota “que tiene virtud para producir un efecto, aunque no lo produce de presente; frecuentemente en oposición a efectivo o real”, y también se refiere a algo “que tiene apariencia ficticia o no real” (RAE, 2014). Esta connotación de lo virtual como algo no real, tiene como trasfondo una idea de que la virtualidad es algo no concreto, no asible, y que cuesta enmarcarlo como una realidad tan real como la física y tangible. El desafío que se nos presenta por delante es transformar en real una modalidad de trabajo que todavía suele pensarse como una aproximación a lo real y lo físico, sin una adaptación en su cosmovisión como algo distintivo y concreto. Parte del objetivo del presente capítulo es comprender al trabajo virtual como una forma propia e identificable de trabajo, con sus problemáticas particulares.

Es común referirse al trabajo virtual como a aquel trabajo que se desarrolla a través de las TICs como correo electrónico, teléfono o plataformas que combinan audio y video (Fisher

y Fisher, 2001). Pero más allá de esta especificación, la acepción de virtual tiene múltiples derivaciones además de la tecnológica, y debemos detenernos en ellas para comprender el concepto. A diferencia de lo que muchos creían, el concepto de trabajo virtual no trata de un fenómeno dicotómico (virtual vs no virtual o presencial), sino que trata de un continuo atravesado por diferentes dimensiones de análisis (Gibson y Gibbs, 2006). De hecho, casi el 95% de los trabajos escritos entre el 2000 y el 2013 que analizan la virtualidad utilizan conceptualmente dos dimensiones para referirse a la virtualidad, y más del 50% utiliza por lo menos tres (Gibson et al., 2014). Esta multiplicidad de dimensiones para referirse a un mismo concepto hace que cuando se mezclan o cuando se tratan indiferentemente pueden generar confusiones tanto conceptuales como en la interpretación de los resultados de las investigaciones (Watson- Manheim y Chudoba, 2012).

Diferentes autores han intentado comprender las particularidades del trabajo virtual identificando estas dimensiones. Por ejemplo, Gibson y Gibbs (2006) encontraron que los artículos que se refieren a este tipo de trabajo, en su mayoría se refieren a cuatro características principales que lo distinguen: la *dependencia electrónica*, la *dispersión geográfica*, la *estructura dinámica* y la *diversidad cultural*. Por su parte, Gibson y Cohen (2003) incluyeron solo dos dimensiones: la *dependencia electrónica* y la *dispersión geográfica*. Griffith, Sawyer, y Neale (2003) desarrollan tres: el nivel de *dependencia de la tecnología*, el porcentaje de *tiempo dedicado a la actividad* y el grado de *distancia geográfica*. El trabajo de Bell y Kozlowski (2002) establece cuatro dimensiones de las cuales se desprenden diferentes tipologías de equipos virtuales que demandan diferentes modelos de gestión. Estas dimensiones son los *roles de los miembros*, la *distribución temporal* de la tarea, el *ciclo de vida* en el que se encuentra el equipo, y los *límites físicos* del equipo. Merriman et al. (2007), por su parte, plantean que como el concepto de virtualidad es muy difuso para caracterizar un solo tipo de modalidad de trabajo, es necesario contemplar las siguientes dimensiones del trabajo virtual: la *dispersión geográfica*, el *proceso de comunicación* (incluyendo la intensidad de la comunicación y el medio), y la continuidad en la *relación laboral*. Chudoba et al. (2005) han identificado cinco dimensiones: *dispersión geográfica*, *temporalidad* (diferentes husos horarios),

*diversidad cultural, prácticas de trabajo, y dependencia organizacional.* Por último Martins, Gilson, y Maynard (2004) desarrollan cuatro dimensiones: la *dispersión geográfica*, el *uso de TICs*, la *temporalidad* y la *diversidad*.

Como vemos, la complejidad es amplia y las dimensiones de análisis diversas, pero todas aparentan confluir en tres factores comunes que son de los más mencionados: en el uso de la tecnología, la dispersión geográfica (y su correspondiente componente multicultural), y alguna mención al tipo de trabajo que se lleva adelante (ver Tabla 1). En cada uno de estos factores aparecen distinciones importantes que nos hacen difícil hablar de un concepto genérico de trabajo virtual o trabajo a distancia, ya que dentro del continuo de estas dimensiones aparecen extremos muy distintos. Es importante realizar estas distinciones ya que Gibson y Gibbs (2006) han encontrado que la mayor parte de estos factores no están necesariamente relacionados, y que un equipo o una relación de trabajo puede tener alto uno de estos factores, y bajo otro, con lo cual el concepto de virtualidad debe ser tratado con mucho cuidado y no como un todo.

**Tabla 1 Comparación de dimensiones en la definición de trabajo virtual/a distancia**

	Dependencia electrónica	Distribución geográfica	Diversidad cultural	Estructura	Situación laboral
Gibson y Gibs (2006)	X	X	X	X	
Cohen y Gibson (2003)	X	X			
Griffith et al. (2003)	X	X			X
Merriman et al. (2007)	X	X			X
Chudoba et al. (2005)	X	X	X	X	X
Martins et al. (2004)	X		X		X

El continuo centrado en la **dependencia electrónica**, por ejemplo, nos presenta diversidad de relaciones virtuales de acuerdo a la calidad, intensidad y uso de la tecnología. Kirkman y Mathieu (2005) por ejemplo, plantean tres dimensiones de análisis centradas en las propiedades de los medios, en la que incluyen la cantidad de tiempo que usan herramientas virtuales, la cantidad de información añadida por estos medios, y la sincronización en la interacción entre las personas. De esta manera, por ejemplo, podría haber dos trabajadores que se comuniquen a través de medios electrónicos, pero no será lo mismo si lo hacen por uno o por múltiples medios de comunicación (Lee et al., 2014); o si tienen una alta o baja frecuencia de encuentros presenciales (Mesmer-Magnus et al., 2011). Otros autores han remarcado que muchos de los trabajos y teorías alrededor de las relaciones virtuales de trabajo están basadas en la centralidad de la comunicación escrita a través de la tecnología y no siempre incorporan la variedad de tecnologías disponibles (Walther, 2011). Las realidades y problemáticas de estas formas de *trabajo virtual* pueden ser muy diferentes, y englobarlas dentro de un mismo “paraguas conceptual” puede ser un problema.

En cuanto a la **distribución geográfica** de los equipos, por ejemplo, O’Learly y Cummings (2007) han desarrollado un índice particular para analizar solamente la dispersión geográfica de los equipos virtuales, basado por ejemplo en analizar la *cantidad de sitios* en los que se distribuye la tarea, la *aislación* de los miembros, la *dispersión de roles y tareas* dentro del equipo, o el nivel de *solapamiento* horario. Solamente en esta dimensión hay estudios particulares que analizan el impacto de la distribución geográfica de los equipos. Polzer et al. (2006), por ejemplo, plantean que según el nivel de dispersión de los equipos (equipos más o menos distribuidos en el espacio), experimentarán diferentes niveles de confianza y de conflicto. La dispersión geográfica también plantea desafíos diferentes en función de la afinidad cultural o idiomática (Maznevski y Chudoba, 2000); siendo diferente la realidad de un equipo disperso pero culturalmente homogéneo que uno heterogéneo. Nótese aquí que al analizar la “virtualidad” no se hace referencia a la tecnología sino solo a la dimensión vinculada a la dispersión de los miembros.

Con respecto a la **situación laboral**, las primeras aproximaciones consensuadas acerca de la definición y distinción de trabajadores virtuales consideraban a esta dimensión como una

de sus principales características: distinguían a los trabajadores presenciales de dos formas diferentes de trabajadores virtuales: aquellos empleados seleccionados a quienes se les permite trabajar de manera remota por períodos determinados, pero son considerados trabajadores regulares de la organización; y trabajadores independientes que trabajan en base a relaciones contractuales puntuales (Sparrow, 2000; Sparrow y Daniels, 1999). El primer caso es el comúnmente denominado *teletrabajo* que es entendido como la realización de las actividades laborales normales por fuera del establecimiento del empleador (Sullivan, 2003, Allen 2015), y que en la práctica se trata de un trabajador en relación de dependencia pero que suele tener una frecuencia de trabajo distante que puede variar de uno a tres días por semana. El segundo corresponde a lo que comúnmente se denomina “*trabajadores freelance*”, que establecen relaciones contractuales puntuales para ofrecer un servicio en particular. Por su parte, Merriman et al. (2007) han realizado una división en tres grupos distintos de trabajadores, centrados también en la relación laboral desarrollada. A estos diferentes grupos los han llamado de relación *estrecha, débil, y remota*. El clúster *estrecho* representa básicamente las relaciones no virtuales. En ellas los subordinados tienden a trabajar en el mismo lugar que sus jefes, tienen altos niveles de estabilidad y dependencia laboral, comparten altos niveles de intensidad y frecuencia de comunicación con sus jefes; y usan pocos elementos electrónicos de comunicación. Los clúster débil y remoto representan dos formas diferentes de trabajo virtual. El *trabajo remoto* representa a aquellos trabajadores de la organización, que poseen una relación de dependencia con la organización, en general están dispersos geográficamente y se comunican frecuentemente con sus jefes utilizando medios virtuales, pero no con mucha intensidad. El cluster *débil* representa a trabajadores part time o independientes que en general están dispersos y que mantienen muy poca comunicación con sus jefes, principalmente a través de medios electrónicos. Como podemos ver, en función de la relación laboral predominante, se establecen distintos tipos de trabajadores virtuales.

En relación a la **estructura de trabajo**, una de las distinciones más importantes a realizar es aquella que diferencia *equipos virtuales* de relaciones virtuales jefe-colaborador. Es necesario destacar que gran parte de la literatura alrededor de relaciones virtuales se ha

enmarcado dentro del análisis de los equipos virtuales, siendo pocos los trabajos que se han concentrado en relaciones diádicas (entre estos se destacan algunos de los trabajos sobre *liderazgo* que mencionaremos más adelante). Cuando nos referimos a *equipos virtuales*, Cramton (2001) plantea que son aquellos en que las personas tienen un fin común y realizan tareas interdependientes en lugares y tiempos distintos, usando la tecnología para comunicarse. Por su parte, Maznevski y Chudoba (2000) hablan de los equipos globalmente distribuidos como a) un grupo identificado por sus organizaciones como un equipo, b) que son responsables por la realización de una tarea importante para la estrategia global de la organización, c) que usan TIC para comunicarse de manera más substancial que contactos cara a cara, y d) que trabajan y viven en diferentes países. En este sentido las características distintivas de estos equipos son la *dispersión geográfica*, la *dependencia de la tecnología*, *el dinamismo de su estructura*, y la *diversidad cultural*. A diferencia de otras modalidades de trabajo virtual, los encuentros presenciales son bajos y el nivel de interdependencia de la tarea es alto. Usualmente poseen menos relaciones jerárquicas, y son culturalmente diversos. Por otro lado, tenemos *relaciones laborales virtuales* en donde existen reportes directos (jefe-empleado) que se encuentran localizados distantes geográficamente. Aquí no existe necesariamente una situación de *equipo* como se mencionó antes, sino una relación de subordinación entre personas que se encuentran muchas veces en países diferentes, que se comunican principalmente a través de la tecnología, pero con muy baja frecuencia de encuentros presenciales (a diferencia de los teletrabajadores). Además, a pesar de trabajar físicamente dentro del establecimiento de la organización, muchas veces sus pares o compañeros de área o división también se encuentran diseminados por el mundo. Este concepto se asemeja mucho a lo que Merriman et al. (2007) llamaban *trabajo remoto*, ya que mantienen un vínculo cercano con la organización, pero no así con sus compañeros de trabajo.

Si revisamos cuidadosamente cada una de las dimensiones de análisis del concepto de “*trabajo virtual*” presentadas, entenderemos que existe una gran variedad de situaciones muy diferentes que podrían ser catalogadas con el mismo nombre, y por lo tanto, es necesario identificar para cada trabajo a realizar la especificidad del mismo para entender

cuál es el objeto de estudio que se intenta estudiar. Esta diversidad de denominaciones también ha generado algo de confusión en los hallazgos desarrollados en las diferentes investigaciones sobre el trabajo virtual, no solo por la simplificación del concepto y su “dicotomización” (virtual vs no virtual); sino también porque los límites que plantean cada una de estas categorías del concepto tienen que ver con una percepción de las personas sobre estos límites, más que una diferencia objetiva (Watson Manheim y Chudoba 2012). Es decir, la distancia geográfica, por ejemplo, representará un límite significativo para un equipo, siempre y cuando la gente lo perciba así. Por eso, más allá del nombre a utilizar, es importante saber a qué nos estamos refiriendo con ese nombre cuando nos referimos de forma genérica al *trabajo virtual*.

Es por eso que a la hora de precisar una definición de trabajo virtual que resulte pertinente y acotada para el tema que se abordará en este trabajo, y que zanje parte de las confusiones teóricas y metodológicas alrededor del concepto; nos focalizaremos en una definición que precise parte de las ambigüedades que se plantaban anteriormente. **Trabajo virtual en nuestro caso**, serán aquellas relaciones jerárquicas de trabajo (jefe-empleado), que se encuentren distribuidas geográficamente, que utilizan principalmente la tecnología para comunicarse (en todas sus variedades), que tienen una baja frecuencia de encuentros cara a cara, pero que realizan su actividad laboral mayoritariamente dentro del establecimiento de la organización. Si bien la diversidad cultural puede ser un factor importante a tener en cuenta, a la hora de definir esta modalidad de trabajo, no deseamos excluir a aquellas personas que compartan un mismo espacio nacional, pero que cumplan con la condición de un bajo nivel de encuentros presenciales. Si bien la acotación del objeto de estudio puede resultar arbitraria, es relevante para muchas organizaciones y permite distinguir esta forma de trabajo de muchas otras existentes. Este tipo de relación laboral es muy frecuente en organizaciones multinacionales con estructuras matriciales, o descentralizadas geográficamente, en donde el reporte directo de una persona está localizado físicamente distante, y trabajan entre ellos principalmente de forma remota.

Por lo tanto, el presente trabajo se ocupará de aquellos comportamientos que utiliza un trabajador para afectar los comportamientos de sus superiores, cuando su principal medio

de comunicación son las TICs, y estas personas se encuentran ubicadas en lugares físicos diferentes y con bajo nivel de encuentros presenciales.

A continuación se analizarán algunos aspectos centrales de las relaciones virtuales, con el fin de comprender cuáles son las problemáticas y desafíos principales que los atraviesan; y con el fin de revisar los hallazgos encontrados hasta el momento en relación a esta modalidad de trabajo y a la *influencia* en particular. Sin embargo, antes de ello, es necesario realizar dos aclaraciones. La primera tiene que ver con el objeto de estudio. Las distinciones antes mencionadas acerca de la gran variedad de combinaciones posibles de trabajos virtuales, y particularmente la referida a relaciones diádicas jefe-empleado, aún no han sido del todo incorporadas en la literatura sobre el trabajo virtual (Alshenaifi y Clarck, 2014; Fernández et al., 2011). La mayor parte de los trabajos utiliza la denominación genérica (o más específicamente la de *equipos virtuales*), analizando los antecedentes o las consecuencias de este marco de trabajo, sin realizar distinciones precisas sobre las dimensiones antes mencionadas o focalizándose en aspectos diferentes al de la influencia interpersonal (algunas marcadas excepciones pueden ser los trabajos de Elron y Vigoda 2006; Barry y Fulmer, 2004; Fernandez et al., 2011; Cho et al. 2008). Es por eso que en la revisión de la literatura alrededor de las relaciones de trabajo a distancia o *trabajo virtual* se incluirán hallazgos vinculados a temas como *equipos virtuales*, o *liderazgo virtual*. Esto está hecho de manera consciente. Estos estudios si bien no analizan específicamente el objeto del estudio del presente trabajo (influencia hacia arriba en relaciones jerárquicas de trabajo virtual), pueden arrojar una luz interesante y pertinente sobre el contexto de trabajo en el que está inmerso. De la literatura revisada alrededor de este amplio espectro de modalidades de trabajo virtual fueron seleccionados aquellos hallazgos que se consideran más pertinentes para comprender las relaciones jerárquicas que estamos intentando analizar.

La segunda aclaración que es necesario hacer tiene que ver con la tecnología. La revisión de la literatura de este trabajo se hizo en base a los resultados encontrados alrededor del impacto de las TICs en las relaciones de trabajo en las organizaciones. Los artículos encontrados han abordado el impacto de diferentes herramientas tecnológicas, acorde a

aquellas existentes al momento de la escritura del artículo, aquellas que estaban disponibles en la investigación en particular, o aquellas que hayan sido el foco del análisis del autor. Esos trabajos, así como han analizado algunas tecnologías, han dejado afuera otras (ya sea porque no existían o porque el trabajo en particular no las ha considerado). Este hecho obliga a tomar a muchas de las investigaciones presentadas con cuidado, limitando las derivaciones que de ellas se puedan hacer. Nuevamente, la selección de artículos y hallazgos sobre el uso de las tecnologías ha sido hecha considerando la relevancia y la pertinencia de esos hallazgos para el presente trabajo. El avance de las TICs es vertiginoso y cada año aparecen nuevas herramientas más potentes y variadas que modifican la forma en la que se trabaja en las organizaciones. Es probable que al finalizar este trabajo de investigación, nuevas aplicaciones hayan sido creadas superando o exacerbando algunas de las conclusiones arribadas en este trabajo, o las relevadas en trabajos anteriores.

Tras estas aclaraciones, las páginas que siguen se ocuparán de reflexionar acerca de las particularidades que posee la modalidad de trabajo que está bajo consideración en este estudio.

### ***2.3. Teorías sobre la construcción de relaciones mediadas por la tecnología***

Si generar relaciones de trabajo armoniosas presencialmente es complejo, realizarlo a la distancia es más complejo aún. En ese salto cualitativo que implica pasar de comunicarse cara a cara y verse todos los días en el trabajo, a comunicarse por correo electrónico o videoconferencia solo cuando la tarea lo requiere; se transforman muchos de los supuestos conocidos sobre la construcción de relaciones.

Cuando hablamos cara a cara con otras personas las vemos, vemos sus gestos, los interpretamos; tenemos un entorno común que nos rodea, muchas veces existe una historia colectiva compartida; y hay muchos datos de contexto que nos permiten entendernos de una manera clara y fluida (Cramton, 2001). En las relaciones a distancia estas cuestiones desaparecen. Debemos asumir muchas cosas y descubrir tantas otras que nos permitan

entender la realidad en la que se encuentra la otra persona, con el fin de lograr cierto nivel de empatía con ella. Es por eso que es necesario analizar cuáles son los factores esenciales para entender de qué manera se manifiestan las relaciones laborales bajo este nuevo modelo.

Existe evidencia que lleva a pensar que el desarrollo de los vínculos entre las personas se ve afectado por el uso de la tecnología (Leduc et al., 2015; Berry, 2011; Connelly & Gallagher, 2004; Chidambaram, 1996), y por ende, esto puede influir también en los hallazgos desarrollados hasta el momento con respecto a la elección de diferentes tácticas de influencia en las organizaciones. Una de las cuestiones principales que se analizan al estudiar este tipo de relación tiene que ver con la fortaleza de los vínculos creados, el impacto que generan los medios sobre estos vínculos y sus implicancias para el trabajo.

Se suele decir que la tecnología acerca pero también aleja a las personas. Por ejemplo, en comparación con las relaciones a distancia, se dice que la proximidad genera más comunicación espontánea, lo que refuerza las relaciones, y permite la transferencia de conocimientos tácitos y el establecimiento de marcos de referencia compartidos (Kiesler y Cummings, 2002; Nardi y Whitakker, 2002). Por eso, cuando las relaciones son a distancia resulta más difícil para las personas construir relaciones duraderas, y principalmente conocerse mutuamente para poder no solo aprender a trabajar juntos sino también para construir relaciones de intercambio productivas (Merriman et al., 2007). La dispersión física existente en las relaciones a distancia, y la mediación de la tecnología en las comunicaciones, aumenta la sensación de deshumanización entre las partes, en el sentido que uno siente que no está interactuando directamente con otra persona, o por lo menos que no percibe sus condiciones humanas (Alnuaimi et al., 2010), y por eso la sensación de proximidad es menor. Esta deshumanización agrega a la distancia física también una distancia emocional, condicionando la construcción de relaciones entre las partes.

Geister y Konradt (2006) sugieren que como la comunicación mediada por la tecnología también reduce la cantidad y calidad de feedback entregado, genera que la satisfacción de las partes con este tipo de trabajo se vea mermada (Warkentin et al., 1997). Igualmente,

esta sensación de lejanía o proximidad que afecta las relaciones no deja de ser un tema de percepción, es decir que uno puede *sentir* a una persona lejos, estando físicamente cerca; y viceversa (Wilson et al., 2008). Las investigaciones presentadas hasta el momento lo que están afirmando es que cuando las personas interactúan a través de medios electrónicos, existe una distancia social además de la distancia física, y esta distancia social afecta las relaciones, la comunicación y los vínculos entre las personas (Kiesler y Cummings, 2002).

Para comprender parte de los fundamentos que pueden explicar las dificultades en el desarrollo de vínculos a través de las TIC's, diferentes autores han desarrollado teorías que intentaron explicar la construcción de relaciones mediadas por las tecnologías. Algunas de estas teorías se caracterizan por analizar los fenómenos sociales vinculados a la mediación tecnológica, mientras que otras se centran más en la tecnología y sus propiedades para entender las consecuencias sociales en el uso de las TICs. Para clasificar las teorías Walther (2011) utiliza un criterio de acuerdo a cómo las personas reaccionan a las características de la comunicación mediada por la tecnología. De esta manera agrupa un conjunto de teorías alrededor de lo que llama *Teorías filtradoras de señales (cues filtered-out theories)*, que se focalizan en cómo la falta de comunicación cara a cara restringe las señales sociales que se transmiten y a partir de ahí se afecta la relación entre las partes. El segundo grupo de teorías analizan cómo las características de las personas y su contexto afectan la percepción sobre la capacidad de los diferentes medios de comunicación. Por último, distingue algunas teorías que muestran cómo las personas adaptan sus conductas para superar o explotar los condicionantes que los medios generan en la construcción de relaciones. Es necesario mencionar también, que si bien las tecnologías han ido evolucionando y sus propiedades se han ido desarrollando, las teorías centradas en las relaciones presenciales también resultan útiles para comprender la comunicación mediada por la tecnología (Walther, 2011).

Una de las primeras teorías, y también de las más utilizadas (Schiller y Mandviwalla, 2007), dentro del primer grupo mencionado, fue la Teoría de la Presencia Social elaborada por Short et al. (1976), que analiza el grado *sensación de presencia* que generan los diferentes medios de comunicación, a partir de la capacidad que ellos poseen de transmitir información. De esta manera las personas podrán percibir a partir de las señales que

transmiten los diferentes medios; el nivel de presencia, *awarness*, o involucramiento que ellos generan (Biocca et al., 2003) y de esta manera sentirse vinculados con otros. Mientras más baja presencia social tenga un medio (en función de su capacidad de transmitir señales sociales), generará la sensación de que no se está hablando con una persona o tendrá menos noción de su presencia, generando también mensajes más impersonales, alejando a la persona con quien uno se está comunicando. Las TICs, de esta manera, restringen las relaciones socioemocionales (Rice y Love, 1987), y por ende reducen la conciencia de la presencia del otro, y con ello sus emociones y sentimientos (Brunelle, 2012; Shapiro et al., 2002; Sproull y Kiesler, 1986), llevando incluso en incurrir en comportamientos antisociales (Alnuaimi et al., 2010, Shapiro et al., 2002).

En esta misma línea de pensamiento, pero poniendo más énfasis en cómo se da la relación a través de la tecnología, podemos ubicar a la *SIDE (Social Identity Model of Deindividuation Effects)* (Lea y Spears, 1992). Esta teoría plantea que frente a la falta de señales sociales que posee la comunicación mediada por la tecnología, las personas cuando no tienen una referencia visual, generan un proceso de *desindividualización* con respecto a la contraparte. Pero sin embargo, a diferencia de la falta de conciencia acerca de la presencia del otro que planteaba la Teoría de la Presencia social; la *SIDE* plantea que frente a la *anonimidad visual*, las personas construyen un vínculo con el otro a partir de un proceso de identificación generado por alguna referencia social que perciben, y de esta manera la relación se establece no de manera impersonal, sino gracias a un proceso de categorización del *otro* (se lo asigna a una categoría social), a través de la cual uno establece esa relación (Walther, 2011). De esta manera las personas que interactúan a través de la tecnología (principalmente la que carece que contacto visual) se vinculan no considerando al “otro” como un individuo, sino que lo hacen de la manera que tienen de relacionarse con el grupo social en el que lo categorizó. Por eso, se plantea que la comunicación mediada de la tecnología (principalmente la escrita), no está exenta de algunos procesos sociales (la categorización), que operan también a nivel presencial, pero con las restricciones que la tecnología genera.

Dentro del grupo de las teorías más basadas en las experiencias sociales y las percepciones de las personas sobre los medios podemos identificar a la *Teoría de la Influencia Social* (Fulk, 1993). Esta teoría se caracteriza por entender que las propiedades y el uso de los medios de comunicación estará determinado por el grupo de personas que interactúa con ellos y les dé un sentido (y un uso) particular, y no por propiedades inherentes a los mismos (Walther, 2011; Fernández et al, 2013). En la medida que un grupo determinado se apropie de determinado medio, las personas que se vayan involucrando con el grupo *enactarán* con esos medios de la manera en la que el grupo lo haga.

Otra teoría que analiza las modificaciones de las relaciones a través del uso de las TICs es la *Adaptive Structuration Theory (AST)* (Desanctis y Poole, 1994). Esta ha sido una de las teorías más utilizadas para analizar la interacción hombre-computador, ya que plantea la interrelación entre la tecnología y el proceso social que implica el uso de esa tecnología, mostrando múltiples consecuencias que se pueden derivar de ese uso (Schiller y Mandviwalla, 2007). Esta teoría plantea que los efectos de la tecnología tienen más que ver con cómo se usa la tecnología que con la tecnología en sí misma. La idea básica es que los medios de comunicación proveen determinada estructura y funcionalidad o *espíritu* a través de las cuales se establecen y moldean las relaciones sociales. La estructura de las relaciones sociales se determina también en función de la tarea y del entorno. De esta manera, en función de la estructura social existente; cuando ésta entra en contacto con determinadas características y estructuras de los medios, y con el entorno; se produce un proceso dialéctico en el cual emergerá una estructura social diferente, de acuerdo a cómo se de esa interacción y la forma en que el grupo se apropie de los medios Esta es una teoría que intenta combinar cierta lógica de procesos sociales con ciertos atributos de la tecnología, encontrándose en un punto medio entre los dos grupos antes mencionados. El problema de esta teoría es que plantea que se llevará adelante una transformación de las relaciones sociales, pero es complejo determinar cuál será el patrón emergente (Schiller y Mandviwalla, 2007).

Si bien las teorías planteadas sugieren que la distancia y la tecnología afectan la construcción de las relaciones a distancia, Walther (1995) ha encontrado que esta situación

es posible de ser revertida con el tiempo ya que a medida que el grupo va aprendiendo a funcionar bajo estas condiciones de trabajo alcanza niveles de desempeño iguales o superiores a los de los equipos presenciales. Esta es una de las características de las teorías ubicadas en el tercer grupo que se había mencionado más arriba. Un ejemplo de ello es la teoría *SIP* (*Social Information Processing Theory*). Según esta teoría desarrollada por Walther (Walther y Burgeon 1992; Walther, 1995), los participantes del proceso de comunicación logran adaptar sus comportamientos de acuerdo a los medios disponibles, para alcanzar los vínculos que necesitan para realizar su trabajo, solo que les lleva más tiempo alcanzar este objetivo que en la comunicación cara a cara (Walther, 2011). La variable nueva que introduce esta teoría es la temporal, y de esta manera plantea que cuando pensamos en las capacidades de la tecnología, debemos entender que las tecnologías no restringen necesariamente la transmisión de señales sociales o de información sino que las *demora*. Por eso, en sus trabajos el autor encontró no solo que con el tiempo las relaciones mediadas por las tecnología y las presenciales se equiparan (Walther, 1995), sino que las nuevas tecnologías que reducen la asimetría de información, aceleran el proceso de equiparar los desempeños de los equipos que se comunican a través de las TICs y aquellos que manejan relaciones presenciales (Walther, 2011). De esta manera, las TICs no necesariamente condicionan las relaciones, sino que las personas aprenden a utilizarlas para construir las relaciones necesarias para realizar la tarea que necesitan. De hecho Pazos y Beruvides (2011) han encontrado en una comparación entre equipos presenciales y virtuales, que no hay diferencias entre el desempeño de los equipos según la modalidad de trabajo, y más aún, que los niveles de cohesión de los equipos virtuales se desarrolla más rápido que los equipos presenciales, generando una dinámica virtuosa de desempeño.

Por último, Walther (2011) menciona nuevas teorías que están apareciendo para explicar parte de los que acontece con las nuevas tecnologías que van surgiendo. Un ejemplo de los más significativos es la *Teoría de la sucesión de medios* (*ICT succession theory*) (Stephens, 2007). Esta teoría se encarga de analizar cómo la combinación de medios puede generar mayor efectividad en el proceso de comunicación. Para el autor uno puede usar sucesivos medios, y de manera complementaria para mejorar el proceso de comunicación a través de

un proceso de seguimiento o refuerzo de la comunicación. Stephens (2007) argumenta que a partir de la repetición del mensaje (por el mismo o por diferentes medios), se puede aumentar el *awarness* o la sensación de presencia de la otra persona; y de esta manera también mejorar ciertos procesos sociales o el desempeño de determinadas tareas.

Si bien hay más teorías que se suelen plantear para analizar estas relaciones, las arriba mencionadas han resultado ser las más relevantes para el análisis de las relaciones virtuales de trabajo y equipos virtuales (Schiller y Mandviwalla, 2007, Walther, 2011). Cabe mencionar que se han dejado de lado por el momento, ciertas teorías vinculadas a la efectividad y uso de los medios de comunicación que serán mencionadas en el apartado 2.5 donde nos referiremos a los medios de comunicación y sus propiedades. Esas teorías se refieren al uso y apropiación de los medios por las personas, más que a la modificación de las relaciones sociales que se establecen a partir del uso de estos medios, y por lo tanto resulta más pertinente abordarlo allí. .

Luego de esta breve revisión de las teorías sobre la construcción de relaciones a través de las TICs, lo importante es reconocer que independientemente del lugar desde el que se lo mire (como un determinismo tecnológico o como una construcción social), el punto de partida para construir relaciones es diferente si esta relación es cara a cara o es virtual. Por lo tanto las personas necesitan adaptar su conducta frente a estas nuevas experiencias que generan en las organizaciones la incorporación de las TICs, y ver de qué manera la selección de medios puede obstruir o facilitar la construcción de un vínculo productivo.

Analizaremos a continuación diferentes variables que pueden ayudar a la comprensión de la construcción de relaciones de trabajo virtuales, comenzando por comprender cómo es la comunicación mediada por la tecnología.

#### ***2.4. Comunicación y contexto social***

La comunicación es un proceso central de cualquier organización, pero es esencial en una organización virtual (Leduc et al., 2015; DeSanctis y Monge, 1998).

Todo proceso de comunicación e interacción ocurre dentro de un contexto determinado, y ese contexto le da significados particulares a la información que dentro de él circula e influye en el comportamiento de las personas (Cramton, 2001). Al existir contextos sociales diferentes entre las personas que interactúan en relaciones virtuales, pueden surgir problemas que afecten la construcción de un vínculo cercano entre las personas (Olson y Olson, 2000) o el entendimiento entre ellas (Maynard y Gilson, 2014; Andres, 2012). Sin embargo, este “contexto social” no siempre está claramente definido. Existen diferentes abordajes para definir de qué estamos hablando cuando nos referimos a “contexto social”. Zack y McKenney (1995) plantean que el contexto social está constituido por la cultura, la distribución del poder, las normas sociales, los hábitos, las prácticas, las expectativas y las preferencias compartidas por un grupo de acuerdo a su experiencia presente y pasada. Este contexto social, para los mismos autores, determina una estructura social particular, definida como el patrón de relaciones emergentes dentro de determinado grupo. Desde esta perspectiva, todo contexto social va a estructurar las relaciones interpersonales de acuerdo a las normas y los hábitos imperantes en un grupo determinado. Zack y McKenney (1995) encontraron que las TICs se incorporarán en un grupo en función del contexto y la estructura social que tenga ese equipo. La dificultad que emerge en las relaciones distribuidas es que ese contexto social que estructura las relaciones puede ser diferente en cada locación (y desconocido para la otra parte). Sobre estas diferencias hace hincapié Cramton (2001). La autora plantea que el contexto común está determinado por el *conocimiento común* que comparten las partes. Este conocimiento común está constituido por aquellas cosas que cada integrante del proceso de comunicación reconoce que la otra persona sabe, y de esta manera puede participar de este proceso de comunicación siendo consciente de la existencia de este conocimiento común. Este conocimiento se adquiere a través de la experiencia directa, de las interacciones que se producen entre las partes y la categoría de pertenencia que se le atribuye a la otra persona (dónde una la cataloga socialmente). Cuando las personas están físicamente distribuidas y se comunican electrónicamente; no poseen experiencia directa (no comparten espacios físicos), la información intercambiada es pobre (por las propias limitaciones de la tecnología y la debilidad de los vínculos), y la categorización está basada en información parcial (se carece

de señales sociales como para categorizar al otro). Esta falta de conocimiento común genera un pobre proceso de toma de decisiones y un exceso de atribuciones personales sobre los comportamientos de la contraparte, derivando en un pobre desempeño general (Cramton, 2001). Sproull y Kiesler (1986) plantean también que la comunicación a través de TICs disminuyen las señales del contexto que le dan un significado particular a los mensajes. Al quedar en la incertidumbre muchos de los factores de contexto social que son importantes en la comunicación, se genera debilidad de las señales sociales en los mensajes electrónicos (Zimmerman et al., 2008; Olson y Olson, 2000). Esta falta de contexto compartido, en definitiva, dificulta la construcción de vínculos entre los participantes de la comunicación (Vignovic y Thompson, 2010; Weisband y Atwater, 1999); siempre teniendo en cuenta el tipo de medio del que estemos hablando, porque medios más ricos (como la videoconferencia) permiten aumentar estas señales sociales (Klitmøller et al., 2013). Lo cierto es que si bien el contexto puede afectar la significación de los mensajes, también hay que tener en cuenta que el desarrollo de un conocimiento compartido también se construye a partir de un uso efectivo de los medios (Maynard y Gilson, 2014). Por lo tanto el contexto es parte un condicionante de la efectividad de los medios de comunicación, pero también los medios de comunicación pueden ayudar a construir un contexto compartido.

Esta situación de relativa “ceguera” que pueden experimentar las partes en relación a colegas ubicados distantes puede pasar a transformarse en un problema. Estos problemas se pueden dividir en *problemas de compartir información* (que puede ir desde no informar días festivos en otros países, hasta problemas técnicos o personales); *problemas de interpretación* (la relevancia de la información o el significado que se le da al silencio), y *problemas de atribución* (culpar a un colega por causas que pueden ser más amplias que su propio desempeño personal) (Desanctis y Monge, 1998; Cramton, 2001). Estos problemas sin duda afectan al trabajo, pero también afectan la construcción de vínculos y relaciones que impactan en la manera que van a tener las personas de trabajar juntas (y por ende de influirse).

Por ejemplo Weisband y Atwater (1999) afirman que la comunicación virtual elimina los sesgos afectivos existentes en la relación porque ante la falta de señales e información de

los demás que existen en el contacto cara a cara, las personas se ven menos influenciadas por ellos. Otros trabajos han puesto énfasis también en varias consecuencias derivadas de la mediación tecnológica del proceso de comunicación. Bordia (1997) sintetiza algunas de las consecuencias ambivalentes del uso del correo electrónico remarcando por ejemplo que por un lado la menor presión social que existe debido a que otras personas no están presentes permite más generación de ideas, como así también comportamientos más desinhibidos; pero también genera mayor dificultad en otorgar retroalimentación y juicios sobre el desempeño. Además, esa falta de señales contextuales hace que a veces uno imagine qué está haciendo la otra persona (Kiesler y Cummings, 2002), y con ello se diluyen las responsabilidades individuales ya que supone que otra persona iba a ocuparse de una tarea en particular, o que podría ser responsabilidad de ella y no propia (Alnuaimi et al., 2010). Esta serie de supuestos y atribuciones no hace más que generar malentendidos, y en algún punto también acarrear conflictos en la relación entre las partes que “ensucie” el trabajo entre ellas (Steizel y Mayoral, 2011). Cramton (2001) demostró también que los equipos virtuales tienen dificultades en retener información contextual, distribuir información de manera equitativa, comprender la importancia de la información e interpretar el significado del silencio, debido a la falta de información de contexto. Visto desde otro lado, Wilson et al. (2008) plantean que la comunicación frecuente, profunda e interactiva incrementa la “percepción de proximidad”, en las relaciones virtuales y con ella se moderan también los efectos negativos de la virtualidad.

La lejanía también puede ser trabajada para lograr una percepción de proximidad, a través de diferentes mecanismos organizacionales como construcción de redes sociales (Wilson et al., 2008), mecanismos gerenciales que ayuden a liderar estas relaciones (Kiesler y Cummings, 2002, Malhotra et al., 2007), y mecanismos individuales como una correcta selección de miembros con capacidad para trabajar a distancia, o incentivando la comunicación espontánea (Staples et al., 1998; Kiesler y Cummings, 2002; Jarvenpaa y Leidner, 1998). El uso frecuente de los medios de comunicación puede también ayudar a reducir la “distancia social”, independientemente de la distancia física que exista (O’Leary et al., 2014) y generar mejores vínculos entre jefes y empleados.

A partir de lo mencionado hasta ahora, vemos que la falta de información contextual, genera una dinámica propia en las interacciones mediadas por la tecnología, diferente a la existente en los contactos cara a cara (Desanctis y Monge, 1998; Bordia, 1997, Olson y Olson, 2000), y que para superarlas requiere de un trabajo proactivo que no se da naturalmente.

Ahora deberemos comprender cómo cada medio de comunicación puede afectar esta dificultad de construir un contexto social compartido o en su defecto, afectar las relaciones.

### ***2.5. Medios de comunicación***

Si las TICs generan dificultades en la interpretación de los mensajes producto de las faltas de señales de contexto, también la elección del medio de comunicación es importante para entender la relación que se puede construir entre las personas. Ya desde los años 60 Marshal McLuhan acuñó su famosa frase de “*el medio es el mensaje*”, introduciendo la idea que el medio de comunicación en sí mismo es portador de un mensaje particular. En este sentido, los medios de comunicación electrónicos no solo restringen las señales sociales que afectan la interpretación de los mensajes, sino que cada medio con su propia particularidad genera restricciones o posibilidades en la construcción de los mensajes y en la transmisión de información, que condiciona la interacción entre las partes.

Watson y Bélanger (2007) han indicado que frente a la complejidad de las organizaciones actuales, estudiar el fenómeno de la comunicación a distancia mediante comparaciones entre las comunicaciones cara a cara y las tecnológicas virtuales no es suficiente. Su postura es que las personas actualmente interactúan en simultáneo con múltiples equipos, y disponen de muchas opciones de medios de comunicación, de los cuales van desarrollando normas de uso a través del tiempo. La comprensión de las particularidades de los medios de comunicación y el aprendizaje de su uso efectivo por parte de los trabajadores resulta una cuestión esencial.

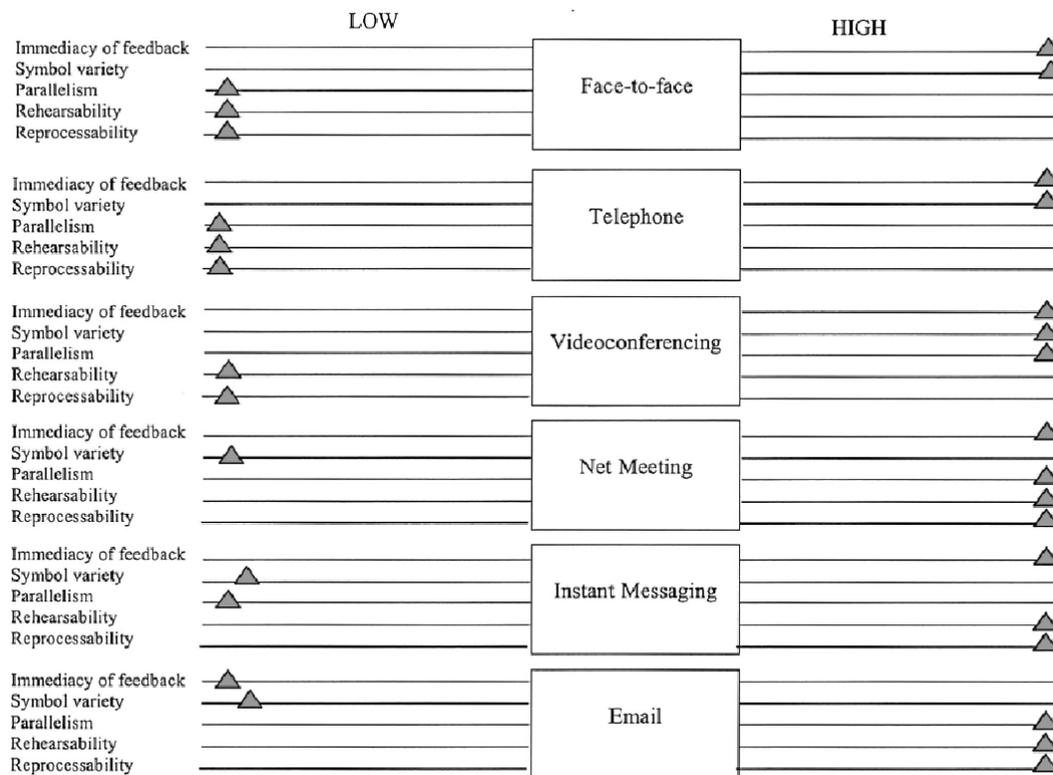
Para una comprensión apropiada de las propiedades y características de los diferentes medios de comunicación, nos basaremos en una serie de teorías que explican sus

funcionalidades. Basadas en el paradigma de la *task-technology fit*, se han desarrollado algunas teorías como la *Media Richness Theory (MRT)* (Daft y Lengel, 1986), o la *Media Synchronicity Theory (MST)* (Dennis y Valacich, 1999) que plantean en forma esquemática cómo diferentes medios de comunicación poseen diferentes propiedades que son más adecuadas para realizar determinadas actividades, y que la correcta elección de los medios implicará un efectivo proceso de comunicación. La primera de ellas, la *MRT*, es una de las más utilizadas para analizar el impacto de la tecnología en la comunicación (Walther, 2011; Fernández et al., 2013; Schiller y Mandviwalla, 2007). Esta teoría plantea que los medios difieren en sus habilidades o propiedades para facilitar intercambios entre comunicantes, al permitir transmitir información más o menos “rica” (en términos de señales). De esta manera se establece por ejemplo que los *managers* deben usar medios más ricos (como el cara a cara) para transmitir mensajes más ambiguos y equívocos (el concepto que plantean es el de *equivocality*), y menos ricos (correo electrónico, por ejemplo) para transmitir mensajes menos ambiguos (Daft, Lengel y Trevino, 1987). Cuando esto no se hace, la elección del medio “inadecuado” es la causa del problema que puede surgir.

Por su parte, la *MST* (Dennis et al., 2008) plantea que todo proceso de comunicación posee dos propósitos esenciales: intercambio de información nueva y diversa (*conveyence*), y convergencia de sentido (*convergence*), que implica la asimilación y construcción de sentido compartido entre comunicantes. A su vez, en ese proceso de comunicación las personas incurren en actividades cognitivas e interpersonales que involucran la *transmisión de información y el procesamiento de la información*. En este sentido, los medios de comunicación poseen diferentes capacidades que ayudan a realizar los procesos de transmisión y procesamiento de información de manera más efectiva (Dennis et al., 2008; Olson y Olson, 2000). De esta manera, la teoría propone que para que el proceso de comunicación sea efectivo es necesario utilizar los medios de comunicación que posean la capacidades de sincronidad necesaria para cumplir con los objetivos de comunicación que la actividad demanda (*conveyence y convergence*). Estas capacidades de los medios amplían las propiedades establecidas en la *Media Richness Theory* para medios más nuevos. Las propiedades de los medios están caracterizadas por la *inmediatez del feedback*, *la variedad de símbolos*, *el paralelismo*, *la capacidad de ensayo* y *la capacidad de*

*reprocesamiento*. En el Gráfico 1 se observa un análisis de diferentes medios en función de estas capacidades.

**Gráfico 1 Propiedades de los medios de comunicación**



*Fuente: Maruping y Agarwal (2004, pp 978)*

Cuando los autores se refieren a la *inmediatez del feedback* están hablando básicamente de la sincronicidad del medio. Al mencionar la *variedad de símbolos* desean representar la cantidad de señales y variedad de mensajes que son soportados por cada medio; mientras que el *paralelismo* refiere a la cantidad de conversaciones simultáneas que se pueden establecer a través de los medios. La *capacidad de ensayo* se refiere a la capacidad del medio de permitir una edición o preparación previa a su envío, y por último el *reprocesamiento* expresa la posibilidad de almacenar y reutilizar los mensajes. Cada uno de los medios a través de los cuales uno se comunica posee diferentes atributos que nos llevan a elegirlo o a hacer un uso de ellos de manera diferencial, de acuerdo a cada una de sus propiedades.

Ambas teorías están muy relacionadas ya que plantean no solo que cada medio utilizado permite la transmisión de determinado tipo de información y no de otro, y por lo tanto genera restricciones (o posibilidades) para los comunicantes; sino también que una correcta selección de medios mejora el proceso de comunicación (Fernández et al., 2013).

Existen también otras clasificaciones para diferenciar propiedades de los medios de comunicación como las que plantean Barry y Fulmer (2004) en donde agrupan los medios de acuerdo a su *ancho de banda social* (*social bandwidth*), *interactividad* y *vigilancia*. El primer criterio corresponde a la cantidad de información social y relacional que puede transmitir el medio. El segundo corresponde básicamente al grado de sincronidad del medio; mientras que el tercero se refiere a la posibilidad de vigilancia u observación de la comunicación por parte de terceras personas. Con respecto a estas categorías es interesante remarcar que si bien existen ciertas propiedades inherentes a los medios, más importante aún es el uso o la percepción que tienen las personas sobre las posibilidades o propiedades que generan los medios. Por ejemplo, el correo electrónico puede ser una conversación solo entre dos personas, pero como puede quedar registro de esa comunicación, puede aumentar su nivel de vigilancia o acceso a otras personas. De la misma manera, una conversación telefónica puede ser inherentemente un medio con baja vigilancia, pero si existe la posibilidad de que sea grabada, hace que su nivel de vigilancia aumente. Los ejemplos recientemente presentados permiten ampliar parte de los postulados elaborados por la *MRT* o la *MST*, e incorporar el concepto de *expansión de canales* (*channel expansion*). Carlson y Zmud (1999), introdujeron esta teoría (*Channel Expansion Theory*) hace más de una década, y fue trabajada recientemente por otros autores, incorporando nuevas tecnologías en el análisis de esta teoría (Timmerman y Madhavapeddi, 2008, Fernández et al., 2013). Todos ellos han encontrado que si bien los medios de comunicación poseen determinadas propiedades estructurantes, los procesos de influencia social o el aprendizaje y apropiación de los medios por parte de los usuarios; permiten enriquecer estas propiedades y adaptarlas a sus necesidades.

Estos abordajes teóricos no hacen más que reforzar la idea de que no resulta indiferente la selección de un medio de comunicación particular en la construcción del mensaje que se

desea transmitir. Las propiedades de los medios y de las relaciones en donde estos medios se insertan, no solo describen qué se puede transmitir y cómo se puede interpretar, y, sino también cuán efectivos pueden ser los mensajes de acuerdo a los medios seleccionados.

Diferentes trabajos han abonado estas teorías planteando por ejemplo que medios más ricos generan una mayor comunicación socioemocional, mientras que los menos ricos generan comunicación socioemocional negativa (Kahai y Cooper, 2003; Kayworth y Leidner, 2002). Maruping y Agarwal (2004), analizan diferentes procesos interpersonales en equipos, estableciendo que el uso de los medios de comunicación afectarán los procesos de motivación, conflicto y afectividad, impactando en la satisfacción y efectividad de los equipos. Por su parte Olson y Olson (2000) establecen que deben seleccionarse los medios adecuados, en función de las características de la tarea que se esté realizando.

Lo que se deduce de los planteos realizados es que las capacidades de los medios cumplen un rol importante en el establecimiento de vínculos entre las personas, transformándose no solo en un vehículo, sino también en transmisores de mensajes, gracias a las capacidades inherentes que cada uno de ellos posee y al uso que las personas que forman parte del proceso de comunicación le asignan.

Además de la dimensión referente a la riqueza de los medios de comunicación, es importante analizar una distinción frecuente utilizada para analizar los medios, y ésta es la relación sincronía/asincronía. Si analizamos las tecnologías de comunicación tomando en consideración los continuos espacio y tiempo, podemos referirnos a dichas tecnologías en términos de sincronía en la comunicación entendiendo a éstas como el grado en que permiten a las personas operar en mayor o menor medida en el mismo espacio y tiempo (Rico et al., 2008; Montoya- Weiss et al., 2001). En este sentido, a modo de ejemplo, las tecnologías prototípicas en las relaciones virtuales de trabajo podrían ser ordenadas de menor a mayor sincronía de la siguiente forma: correo electrónico, foro, chat, herramientas para colaboración (Webex.), teléfono, videoconferencia y cara a cara.

Estas propiedades de los medios afectan también las relaciones ya que en su esencia difieren en la organización y la estructura de los procesos de comunicación. Por ejemplo, la comunicación sincrónica supone un proceso ordenado donde claves verbales y no verbales

ofrecen retroalimentación, facilitan los turnos de palabra y transmiten significados de manera sutil. Por el contrario, la comunicación asincrónica plantea numerosas dificultades en tanto omite claves que permiten regular la comunicación y la retroalimentación, ocasiona interrupciones, pausas excesivas y sobrecarga informacional (Rico et al., 2008; McGrath, 1991).

Esta distinción sobre sincronía/asincronía no es menor, ya que por más variedad y disponibilidad de medios que existan y que intentan emular las relaciones cara a cara; en las relaciones virtuales de trabajo el correo electrónico (herramienta asincrónica) es la herramienta por excelencia utilizada por las personas (Lai y Burchel, 2008). Además, una de las barreras que las relaciones virtuales deben superar es la distancia. Más allá de la dificultad de encontrarse personalmente, cuando se trabaja con otra persona que está físicamente lejos, un problema que parece trivial (pero no lo es tanto), es la diferencia en los husos horarios. Cuando la diferencia de horario es muy grande existe una restricción en los medios electrónicos que pueden usarse para establecer la comunicación, ya que la coincidencia en un espacio de tiempo resulta difícil, y por ende existe una preponderancia de los medios asincrónicos de comunicación (Pauleen y Young, 2001, Olson y Olson, 2000). Las personas comienzan a utilizar los medios que les resultan funcionales para llevar adelante la tarea que deben realizar, más allá de las propiedades que los medios pueden poseer (Pongolini et al., 2011).

La secuencia y ordenamiento del proceso de comunicación en función de la sincronicidad del medio no es inocua en relación al funcionamiento de las relaciones de trabajo, y diferentes estudios han dado cuenta de ello. Diferentes investigaciones han mostrado cómo los equipos virtuales utilizando tecnologías de comunicación asincrónicas se comunican de manera menos eficiente que los equipos cara a cara (McGrath y Hollinshead, 1994; Straus, 1996), motivado por las dificultades de ser consciente de la presencia de los demás (Olson y Olson, 2000) o los problemas para desarrollar y mantener relaciones de confianza (Jarvenpaa, Knoll y Leidner, 1998). Se trata, en definitiva, de problemas derivados de la dificultad para explicitar claves sociales y construir vínculos que faciliten la interacción (Baltes et al., 2002; McGrath, 1991; Maznevski y Chudoba, 2000). Estos medios generan

mucha más incertidumbre porque uno no sabe cuándo recibirá una respuesta a un correo electrónico o a algún mensaje en un foro y esa incertidumbre genera un impacto en la relación entre las personas que están entablando ese proceso de comunicación.

Por lo analizado en este apartado, podemos decir entonces, que las particularidades de los medios de comunicación afectan el tipo de conversaciones y relaciones que pueden establecerse entre las partes, teniendo impacto no solo en qué se entenderá del mensaje, sino también en su efectividad; y por lo tanto pueden tener un impacto también en la forma de influir sobre un jefe.

Habiendo comprendido parte de las dificultades que pueden emerger cuando las personas se comunican a través de diferentes medios de comunicación, pasaremos ahora a analizar las consecuencias que puede tener el impacto de los medios y la distancia, en diferentes aspectos frecuentemente trabajados en la literatura, que tienen que ver con la vida laboral y las relaciones que se establecen entre trabajadores virtuales.

## ***2.6. Temas relevantes en el Trabajo virtual***

### **2.6.1. Conflicto**

El conflicto es uno de los temas recurrentes en la literatura sobre relaciones a distancia, que suele tener un impacto en las relaciones que se establecen entre personas que trabajan bajo esta modalidad. Los conflictos son un elemento esencial que atraviesa las relaciones interpersonales en general, pero la mediación tecnológica y la distancia física y cultural exacerban este tema, y lo posicionan como uno de los más trascendentes en los estudios sobre trabajo virtual

Se define a los conflictos, como desacuerdos latentes o manifiestos entre los miembros de un equipo que implican intereses u objetivos incompatibles (Hinds y Mortensen, 2005; Montoya Weiss et al., 2001; Kankanhalli, et al., 2007). Dentro del análisis del conflicto en los equipos se distinguen conflictos de tarea, conflictos relacionales o afectivos y conflictos

de procesos (Hinds y Bailey, 2003; Wakefield. et al., 2008). Cada una de estos conflictos se distingue por la causa que lo origina, generando diferentes consecuencias en las relaciones interpersonales y en los equipos de trabajo. Otros autores incluyen dentro de las clasificaciones de los conflictos aquellos que se derivan de las atribuciones que realizan las personas al evaluar las causas del problema (Kankanhalli, et al., 2007). Estas pueden ser atribuciones situacionales, atribuciones personales o atribuciones categóricas (basadas en las categorías sociales a las que se asignan a las personas). Alrededor de estas clasificaciones de los conflictos, se ha analizado especialmente el impacto de la distancia y la mediación tecnológica en el surgimiento y tratamiento del conflicto; analizando la consecuencia de los conflictos sobre los resultados del equipo y de las relaciones interpersonales.

Algunos trabajos han realizado comparaciones entre los conflictos que se dan a nivel virtual y a nivel presencial. Hinds y Bailey (2003) postulan que existen diferencias sustanciales entre cómo surgen y se tratan los conflictos así como su impacto en los equipos, si éstos son cara a cara o remotos, y según la naturaleza del conflicto: de tarea, de proceso o de relación. Estos autores plantean que las características propias de los equipos virtuales (distancia y mediación tecnológica) generan condiciones particulares para que emerjan los tres tipos de conflictos que suelen aparecer en los equipos y de manera potenciada. Solo a través de mecanismos apropiados de gestión se pueden mitigar los efectos antes mencionados. Hinds y Mortensen (2005) en la misma línea, han encontrado también mayores niveles de conflictos en los equipos virtuales que en los presenciales.

Otros autores se han focalizado en la fuente de los conflictos en las relaciones virtuales. DeSanctis y Monge (1998), por ejemplo, afirman que en las relaciones a la distancia, a medida que la comunicación cruza más fronteras culturales y de diversidad profesional; aumentan los conflictos. Kankanhalli et al. (2007) también afirman que la diversidad cultural incrementa los conflictos relacionales en los equipos virtuales, y agregan que la falta de inmediatez de feedback en la comunicación asincrónica generan también conflictos vinculados a la tarea. Alrededor del tema de la mediación tecnológica se circunscribe también el trabajo de Hinds y Bailey (2003), ya que encontraron que el intercambio de

mensajes a través de medios asincrónicos afecta más a los conflictos interpersonales ya que ante la falta de señales sociales, surge la sensación de que el otro no está realmente presente.

Otro factor que genera conflicto es la falta de un contexto compartido, que genera dificultad en encontrar un ritmo de trabajo similar y un ciclo de producción común. El trabajo de Maznevski y Chudoba (2000) nos muestra acerca de la relevancia de la sistematicidad y del ritmo de los encuentros independientemente de la modalidad de trabajo que los equipos adopten (virtual o presencial). Es la frecuencia de los encuentros lo que da continuidad a la actividad de un equipo y permite la coordinación de tareas. Estas autoras consideran que tanto la posibilidad de un contexto compartido como la familiaridad, son elementos que reducen la aparición de conflictos y que, en los equipos distribuidos esto se complejiza al no contar con posibilidades de encuentros casuales en contextos informales donde se incluyan temáticas personales. Hinds y Mortensen (2005) por su parte analizan la homogeneidad de la conformación grupal y cómo afecta la diversidad cultural para la coordinación de tareas y su impacto en el surgimiento del conflicto. Encuentran que las diferentes percepciones, actitudes, expectativas y creencias dificultan esta tarea y son potenciales detonantes de malestar. Como podemos ver, las condiciones estructurales que caracterizan a las relaciones virtuales de trabajo (tecnología, distancia, diversidad, asincronía) generan una base para el potencial surgimiento de conflictos que pueden afectar tanto las relaciones como la tarea.

En relación a las consecuencias de los conflictos, también existe evidencia que resalta el impacto de los conflictos derivados de causas vinculadas a la virtualidad. Según Montoya Weiss et al. (2001) Los conflictos de relación generan falta de cohesión, aumento de la competencia, menor consenso y menor cantidad de información relacional lo que disminuye la confianza entre sus miembros. Estos conflictos emocionales podrían derivar en conflictos de tarea ante la falta de confianza entre sus miembros y la baja de compromiso con el objetivo compartido y el deseo de participación. Staples y Zaho (2006) también nos muestran que equipos diversos suelen tener peores resultados en términos de procesos grupales (conflictos y cohesión), y menor satisfacción.

Sin embargo, a pesar de los hallazgos mencionados, otros trabajos no han sido tan concluyentes en relación al impacto negativo de la virtualidad en los conflictos. Wakefield et al. (2008) por ejemplo, han encontrado que a medida que los miembros del equipo se familiarizan con las tecnologías, aprenden a usarlas, y por tal manera, se reducen los conflictos encontrados en los equipos virtuales. Más aún, Martínez Moreno et al. (2012) encontraron que equipos virtuales que trabajan con medios asincrónicos han experimentado menos conflictos que aquellos que trabajan cara a cara (e incluso menos que los que trabajan a través de videoconferencias), ya que la falta de interacción simultánea reduce la posibilidad del surgimiento de conflictos. Por otro lado, los estudios de Montoya Weiss et al. (2001) marcan la necesidad de una buena gestión de las relaciones virtuales de trabajo, identificando los issues particulares que hacen al trabajo virtual, y generando estilos de liderazgo acorde al tipo de trabajo que se está realizando, ya que las teorías tradicionales para el manejo del conflicto no son extrapolables de los contextos presenciales a los virtuales (Montoya Weiss et al., 2001). También Pazos (2012) menciona que una buena gestión de los conflictos puede ayudar a aumentar el desempeño de los equipos virtuales. De esta manera, si bien los conflictos parecen ser frecuentes, existe un proceso de aprendizaje por parte de las personas en el uso de las tecnologías, y de los líderes que gestionan estas relaciones, que permite reducir su incidencia.

Estas diferencias en el surgimiento y la gestión de los conflictos entre relaciones virtuales y presenciales no hace más que reforzar la idea que se viene desarrollando hasta el momento, que establece que las relaciones a distancia se transforman en relación a las presenciales, y por lo tanto también son más complejas de manejar o por lo menos que requiere un abordaje específico.

Pasaremos ahora a analizar un aspecto vinculado a los conflictos, pero con un cuerpo de literatura propio, que el de las diferencias culturales.

### **2.6.2. Cultura**

Una de las características distintivas y más frecuentes del trabajo a distancia suele ser la diversidad cultural (Gibson et al., 2014). Como la mayor parte de las personas que se

vinculan de esta manera se encuentran localizadas en diferentes países, la exposición a encuentros y relaciones culturales es muy alta. Si hasta hace unos años la necesidad de comprender las diferencias culturales emergía como un *issue* ante la posibilidad de un traslado, hoy en día el desarrollo de la tecnología expone este tema cotidianamente, aún sin la necesidad de moverse.

No se realizará aquí un análisis profundo y detallado de las dimensiones y modelos para entender y gestionar las diferencias culturales porque escapa al foco del trabajo; pero sí es importante mencionar la trascendencia y el impacto que tiene este tema en las relaciones virtuales.

La cultura tiene que ver presunciones arraigadas y adquiridas a través de un proceso de socialización que condiciona nuestra manera de pensar, sentir y actuar (Schein, 1992). La cultura define socialmente qué está bien y qué está mal, qué se puede hacer y qué no, qué es lo correcto y qué no (Hofstede, 1984). A medida que las sociedades se van enfrentando a diferentes problemas de adaptación externa e integración interna se va configurando un patrón cultural. Estos problemas por los que atraviesan todas las sociedades han sido la base para la identificación de las dimensiones culturales que permitieron no solo caracterizar las culturas de los diferentes países, sino también poder realizar comparaciones entre ellas. Entre los modelos más destacados para realizar este análisis se encuentra el de Geert Hofstede (1984), que identificó cinco problemas comunes que enfrentan todas las sociedades: la relación con la *autoridad*, la relación con el *grupo*, la relación con la *incertidumbre*, la relación con el *éxito* y la relación con el *tiempo*. A partir de estos parámetros construyó sus reconocidas “dimensiones culturales”. La primera de ellas es la *distancia del poder*, que tiene que ver con cómo las sociedades aceptan las desigualdades sociales. Una alta *distancia del poder* implica que se ve a la autoridad como algo natural que debe ser respetado y valorado. La segunda dimensión es el eje *individualismo - colectivismo*, que se refiere a cómo se ve el individuo en relación al grupo. En sociedades más colectivistas, el individuo se identifica con el grupo y parte de su individualidad se fusiona con la grupal. La dimensión de *evasión de la incertidumbre*, plantea cómo las sociedades enfrentan las situaciones inciertas, y aquellas que tienen altos niveles en esta

dimensión suelen regular sus acciones para reducir la incertidumbre. El eje *masculinidad-feminidad* habla de ciertos comportamientos “masculinos” (búsqueda del éxito, de la competencia, de la confrontación) o “femeninos” (armonía, balance vida laboral-familiar, etc.), y en función de esos comportamientos valorados por la sociedad se distinguen las culturas. Por último la dimensión relativa al tiempo tiene que ver con cómo algunas sociedades valoran más el largo plazo, el ahorro, la trascendencia; mientras que otras sociedades son más cortoplacistas y piensan en el disfrute instantáneo. Esta breve caracterización de las dimensiones culturales es importante ya que ha permitido explicar ciertos comportamientos vinculados a los equipos virtuales o a las relaciones de trabajo a distancia; ya que concepciones diferentes con respecto a la autoridad o al grupo, pueden dar lugar a malos entendidos y conflictos. Por ejemplo Mockaitis et al. (2012) encontró que miembros de equipos virtuales provenientes de sociedades colectivistas poseen impresiones más favorables acerca de los procesos del equipo. Otros, como Duranti y De Almeida (2012), utilizaron las dimensiones de Hofstede para mostrar cómo algunas sociedades (Brasil), tienen preferencias por medios más “ricos”, mientras que la estadounidense prefiere medios menos ricos como el correo electrónico.

Por eso, cuando trabajamos con personas de otras culturas entran en juego cada una de estas consideraciones y ponen a prueba la capacidad de las personas de superar y aceptar esas diferencias con el fin de establecer relaciones basadas en la confianza y el respeto. Es por eso que se ha identificado como una competencia clave para gestionar equipos y relaciones virtuales la capacidad de aprender a trabajar con gente culturalmente diversa (Gibson et al., 2014; Pauleen y Young, 2001; Burke et al., 2009). Es más, la distancia cultural hace más difícil interpretar los mensajes de los compañeros, y por esa razón la gente suele manejarse con cuidado por temor a la reacción de los demás (Gluesing y Gibson 2004). Las personas reconocen que algunos medios pueden exacerbar las diferencias culturales (como la videoconferencia lo hace con el acento al hablar en otro idioma), pero también puede mitigarlas (como el email para reducir diferencias idiomáticas), y por eso pueden elegir los medios que permitan mejorar los encuentros interculturales (Shachaf, 2005).

Shapiro et al. (2002) argumentan que en los equipos virtuales es más común encontrar comportamientos no productivos debido a que las diferencias culturales restringen la comprensión de las conductas socioemocionales de los demás, hecho que impide a los miembros contribuir plenamente al grupo e identificarse con él.

La diversidad cultural ha sido un tema recurrente en el análisis de las relaciones a distancia, y existe un consenso general que estas diferencias culturales aumentan los conflictos, complejizan la identificación con los demás y el compartir información, y dificultan la generación de confianza (para un review sobre estos temas ver Gibson et al., 2014; Connaughton y Shuffler, 2007, Martins et al., 2004; Powell et al., 2004; Grosse, 2002, Olson y Olson, 2000).

### **2.6.3. Confianza virtual**

La confianza es uno de los componentes clave que se identifican como necesarios para el trabajo en relaciones virtuales y en equipos remotos eficientes (Handy, 1995; Jarvenpaa y Leidner, 1998; Horwitz et al., 2006). Su análisis resulta relevante ya que la confianza es la base de la construcción de las relaciones, y solo entendiendo la forma que asume en las relaciones virtuales de trabajo, es que podremos entender la relación jefe-colaborador, que es la que está bajo análisis en este trabajo.

La confianza es definida como la percepción de honestidad y buena fe acerca del resto de los miembros; y como la intencionalidad de operar en torno a los objetivos comunes, considerándolo un factor necesario para la cooperación que exige la acción coordinada (McAllister, 1995; Jarvenpaa et al., 1998).

La pregunta que surge alrededor de la confianza en este tipo de relaciones es cómo se establece. Si, como dice Handy (1995) “*trust needs touch*”, será difícil para los miembros establecer relaciones de confianza entre ellos. En las relaciones a distancia existe esa paradoja constante en donde mientras más lejos se está, más necesidad de control existe, pero a la vez más confianza es necesaria para poder trabajar juntos. El inconveniente es que para desarrollar confianza se necesitan contactos cara a cara, cosa que la comunicación

mediada por la tecnología no lo permite, y por ende dificulta la construcción de confianza (Derosa et al., 2004).

Jarvenpaa y Leidner (1998) plantean que la confianza que se suele desarrollar en los equipos virtuales es diferente a aquella que se da en los contactos presenciales. En los encuentros virtuales la confianza asume una característica más temporaria y se asume de manera rápida (*Swift trust*), planteando que la gente actúa como si la confianza existiera desde el principio, validándola o no a medida que se empieza a trabajar de manera conjunta (Jarvenpaa et al., 1998). Entre los factores que ayudan a desarrollar y mantener esta confianza, está la identificación de responsabilidades de los miembros, tener un contacto frecuente, y generar espacios de comunicación espontánea que permitan a la gente no solo intercambiar más información de contexto sino también encontrar objetivos compartidos. Las conclusiones de sus estudios empíricos dan cuenta de las características de la confianza rápida: su fragilidad y temporalidad. Debido a estas condiciones, cobran relevancia los primeros intercambios para sostenerla así como el mantenimiento de la comunicación orientada a la tarea más que a la comunicación social, que es considerada complementaria. Los hallazgos de Jarvenpaa y sus colegas (1998) sostienen que aquellos equipos que presentan altos niveles de confianza inicial y la sostienen hasta el final son más capaces de gestionar la incertidumbre y la complejidad de los entornos virtuales que aquellos que presentan niveles bajos al inicio y/o al final del proceso.

Otro importante cuerpo de literatura analiza el rol del líder en los equipos remotos y su responsabilidad en la construcción y mantenimiento de la confianza, entendiendo que la distancia dificulta su construcción. La coordinación de equipos remotos nos remite a la pregunta efectuada por Handy (1995, p. 40) "¿cómo puedes gestionar a personas que no ves?", y la aparente sencilla respuesta: confiando en ellos. Maruping y Agarwal (2004) plantean la responsabilidad de gestionar en forma temprana la confianza como elemento crítico para el funcionamiento grupal. De igual manera es planteada por Pauleen (2003) al incluir la gestión de la confianza como una de las ventajas potenciales de un jefe de equipo virtual y como elemento indispensable para construir niveles altos de relacionamiento.

Cuando la confianza disminuye aumentan los cuestionamientos acerca de las intenciones de los demás y surgen las atribuciones inadecuadas. (Hinds y Bailey, 2003).

La dispersión geográfica y las diferencias culturales hacen difícil para las personas estimar las competencias y las motivaciones de las otras personas, hecho que dificulta la construcción de confianza. Esta misma dispersión geográfica hace que se incrementen los conflictos entre los distintos subgrupos que se generan a partir de su ubicación, aumentando la desconfianza mientras más polarizado se encuentre el grupo geográficamente (Polzer et al., 2006).

Con respecto a la comunicación y la confianza se presenta otra paradoja interesante. Por un lado, la comunicación cara a cara ha demostrado ser esencial para la construcción de confianza tanto en relaciones virtuales como presenciales (Henttonen y Blomqvist, 2005); pero por otro lado, la confianza es esencial para superar las barreras de comunicación que generan las diferencias culturales y la virtualidad (Gibson y Gibbs 2006). Con lo cual, cuando hablamos de confianza, conflicto y comunicación no hablamos de cosas muy diferentes; todas ellas se retroalimentan, complejizando las relaciones interpersonales cuando las personas trabajan de manera remota.

#### **2.6.4. Liderazgo virtual**

Si hasta ahora hemos hablado de construcción de relaciones a distancia, quizá uno de los fenómenos más importantes para entender relaciones jerárquicas de trabajo es el de liderazgo. En el capítulo siguiente sobre *Influencia* se hará mención al fenómeno del liderazgo como aquel que está basado en la relación y el vínculo entre jefe-colaborador, y de cómo un agente debe lograr influir sobre su target, en base a la construcción de cierto vínculo entre ellos.

Si bien el presente trabajo se ocupa de analizar el fenómeno de la influencia interpersonal hacia arriba en las relaciones virtuales, existe un cuerpo de literatura que es necesario explorar, por lo menos de manera parcial, que es aquel vinculado al *liderazgo a distancia* (Antonakis y Atwater, 2002), *liderazgo virtual* (Caulat, 2006), *liderazgo de trabajadores móviles* (Brunelle, 2013) o *e-liderazgo* (Avolio y Dodge, 2001). Esta temática se relaciona

con el presente trabajo de investigación en dos sentidos. El primero de ellos es que la influencia hacia arriba implica en algún sentido un ejercicio de liderazgo. Si bien la literatura suele analizar el liderazgo como una actividad pensada para liderar subordinados, el liderar jefes implica también un ejercicio de liderazgo que implica construcción vínculos (a distancia, en este caso). En este sentido, algunos hallazgos vinculados a la temática de “liderazgo a distancia” pueden ser útiles para entender el fenómeno de la influencia hacia arriba. Por otro lado, si se entiende al liderazgo como una relación, entender las particularidades del liderazgo a distancia puede ser importante para entender las restricciones o la influencia que puede existir para un subordinado a la hora de influir sobre su target (su jefe).

Puede ser interesante en este punto comenzar por profundizar acerca del concepto de “distancia”. Napier y Ferris (1993) distinguen entre *distancia física*, *distancia social o psicológica*, y *distancia en la interacción (frecuencia)*. Si bien la distancia de la que se ocupa el trabajo virtual es principalmente la física, una de las principales consecuencias de ésta es también el aumento de las distancias psicológicas y la frecuencia de interacción. La *distancia social* es entendida como la diferencia percibida en autoridad, jerarquía y poder que afecta el nivel de intimidad y contacto social que se desarrolla entre el líder y sus seguidores (Antonakis y Atwater, 2002).

Yagil (1998) afirma que la proximidad social del líder es beneficiosa para el liderazgo porque el líder puede construir una comunicación y una confianza con sus colaboradores basadas en relación de cercanía, y eso permite una influencia mayor sobre el comportamiento del subordinado. Howell et al., (2005) y Armstrong, y Cole (2002). encontraron que, debido a los motivos antes mencionados, la distancia física afecta negativamente el desempeño de los líderes y de las unidades que gestionan.

Por otro lado, Antonakis y Atwater (2002) y Brunelle (2013) notan que la distancia física tiene un efecto negativo sobre la calidad del intercambio que se establece entre líder y colaborador. Esto se produce por una reducción en la riqueza de la transmisión de información (Daft y Lengel, 1986). En el mismo sentido, Bass (en Antonakis y Atwater, 2002) propone que la distancia física reduce los efectos del liderazgo como resultado de

una reducción en la interacción social entre jefe y colaborador. También es difícil para los líderes monitorear el desempeño de sus colaboradores ya que no pueden observar su comportamiento (Yagil, 1998).

Sin embargo, estos hallazgos deben ser tomados con cautela, y no de forma determinista. Si bien la mayor parte de los estudios reconoce estas dificultades, estudios longitudinales han demostrado que a medida que pasa el tiempo las personas que utilizan la tecnología van aprendiendo a trabajar con ella y asimilando sus funciones, y de esta manera logran superar las adversidades que presenta la distancia alcanzando los niveles de desempeño de los equipos presenciales (Chidambaram, 1996, Walther y Burgeon, 1992, Walther, 1995). Sin duda, la cercanía es un factor que configura un tipo particular de relación, y la emergencia de un tipo particular de liderazgo, pero que de ninguna manera lo anula. Trabajos empíricos también han encontrado que los resultados de los líderes virtuales se basan principalmente en la construcción de relaciones, *coaching* y construcción de empatía con sus colaboradores, independientemente de las distancias; dando a entender que las limitaciones que ésta plantea pueden ser superadas. (Antonakis y Atwater, 2002, Keyworth y Leidner, 2002, Brunelle, 2013).

Este proceso adaptativo también ocurre cuando se pone el cuidado a determinados asuntos. Por ejemplo, Cramton (2001) plantea que cuando el feedback es frecuente, los plazos de respuesta son cortos y la tarea es interdependiente, las consecuencias de la dispersión geográfica se atenúan. Sproull y Kiesler (1986) plantean que a través de las tecnologías de la información circula información nueva y diferente de la que circula en los encuentros cara a cara, dando lugar a intercambios e ideas que de otra manera no se daría. Staples et al. (1998) plantean también que si los managers logran desarrollar autoconfianza en sus colaboradores virtuales, lograrán que el desempeño de estos sea positivo.

No obstante, los desafíos para el liderazgo virtual son mayores. Zimmermann et al. (2008) encontraron que en general los empleados le dan una mayor importancia a un buen desempeño de un líder virtual que al de un líder presencial, tanto en relación a la coordinación de tareas, como en la construcción de relaciones (Bell y Kozlowski, 2002). Como los empleados se sienten más aislados de manera virtual que presencialmente,

perciben que necesitan más de sus líderes que sus pares presenciales, depositando en ellos mayores expectativas, y con eso también aumentando el desafío para los líderes virtuales. Cuando los líderes virtuales logran encarnar estos comportamientos identificados como “transformacionales”, el impacto en el desempeño de los equipos es mayor (Purvanova y Bono, 2009; Brunelle, 2013). Utilizando este razonamiento de manera inversa podremos decir también, que en las relaciones virtuales de trabajo para ser un buen líder se necesitan colaboradores competentes que sepan gestionarlos. De eso se discutirá en parte en el capítulo siguiente cuando hablemos de *influencia hacia arriba*.

Más allá de lo mencionado hasta el momento, es evidente que el liderazgo virtual implica un modo nuevo de hacer las cosas, tanto desde el punto de vista de las competencias que debe tener una persona para enfrentar estas situaciones, como de las actividades y las situaciones a las que debe prestar atención (Kelley y Kellowey, 2012). La lógica planteada en los últimos párrafos refuerza la idea de que existe una diferencia significativa en la gestión de personas que no se encuentran físicamente cercanas, y por lo tanto habilita a pensar que fenómenos similares pueden darse cuando se está intentando “gestionar hacia arriba”.

## ***2.7. Síntesis del capítulo***

En este capítulo hemos delimitado conceptualmente el objeto de estudio del presente trabajo, pero también hemos ahondado en su comprensión. Como hemos analizado, las relaciones de trabajo virtual operan en un contexto propio, diferente al de los entornos presenciales. Solo comprendiendo el marco en el que se construyen las relaciones y el medio a través del cual se establecen, se puede analizar el fenómeno de la influencia interpersonal. Este marco está caracterizado principalmente por la mediatización de las relaciones a través de los diferentes medios de comunicación, generando dificultades para construir empatía, para evitar malentendidos y para generar confianza, hechos que incrementan la cantidad y calidad de conflictos que surgen entre las personas. Entendiendo estas problemáticas centrales en la construcción de relaciones a través de las tecnologías podremos comprender mejor el fenómeno de la influencia hacia arriba a distancia.

Construir relaciones con los colaboradores es uno de los desafíos principales de los líderes virtuales (Pauleen, 2003). Lo mismo sucede en el sentido inverso, en relación a los colaboradores con sus jefes. De cualquier manera este proceso no se da naturalmente. Una efectiva gestión de las relaciones interpersonales es necesaria para superar las adversidades de la distancia. Para ello se necesita comprender claramente el tipo de relación virtual con la que uno está tratando, entender el nivel requerido de intimidad que requiere la situación, e involucrarse seriamente en la tarea a través de una adecuada selección de los medios de comunicación y los mensajes transmitidos a través de ellos (Pauleen, 2003; Orlikowski et al., 1995.). Es por eso que habiendo sentado las bases de lo que implican las relaciones virtuales de trabajo, y de los puntos centrales que ha analizado la literatura hasta el momento para entender esta relación; es que podremos adentrarnos en el fenómeno de la influencia interpersonal con el fin de ver de qué manera este nuevo entorno que están experimentando las organizaciones puede afectar nuestro conocimiento y comprensión sobre este concepto.

## **3. La influencia interpersonal**

### ***3.1. Introducción***

En el presente capítulo nos ocuparemos de abordar una de las variables principales del trabajo, que consiste en el concepto de la influencia interpersonal. Si hasta ahora habíamos desarrollado la idea de que la virtualidad afectaba las relaciones y los vínculos en el trabajo, uno de elementos centrales de esta relación laboral pasa por el ejercicio de influencia, el mecanismo a través del cual las personas consiguen cosas de aquellos que los rodean.

El objetivo del capítulo se centrará entonces, en primer lugar, en la comprensión del fenómeno de la influencia interpersonal, reconociendo las diferentes categorías o tácticas que la literatura ha desarrollado para analizarla. Una vez delimitado el concepto, avanzaremos sobre el análisis de las variables que llevan a que las personas ejerzan la influencia de determinada manera, y las consecuencias que implica el uso de esta influencia en las organizaciones. Por último, nos ocuparemos de mostrar los hallazgos realizados al día de hoy en relación a la influencia interpersonal mediada por la tecnología (en especial aquella ejercida hacia los superiores), el elemento central de esta tesis.

### ***3.2. Desarrollo del concepto***

Comprender el funcionamiento de las organizaciones y entender el comportamiento de las personas que la componen es una tarea compleja. La observación de la estructura organizacional y las relaciones jerárquicas no siempre ofrece un panorama preciso de lo que acontece en las empresas y tampoco es la única clave para entender cómo se coordinan las personas con el fin de alcanzar el éxito. Las teorías tradicionales de la organización enfatizaban como fórmulas para el buen funcionamiento organizacional, la correcta especificación y distribución de tareas, el seguimiento de las normas y los procedimientos organizacionales, y el respeto a la autoridad (Morgan, 1986). Sin embargo, en las

organizaciones modernas el concepto de autoridad se ve alterado debido al creciente nivel de especialización que han adquirido las tareas, y en donde las personas en los niveles más bajos de la organización se ven empoderadas para realizar sus actividades. Esta tendencia hacia diseños organizacionales con menos niveles jerárquicos ha producido organizaciones menos centradas en el control de la autoridad, y más centradas en relaciones horizontales (Pfeffer, 1997, Ferris et al., 2002). Cada vez más nos encontramos frente a estructuras organizacionales más descentralizadas, regionalizadas, interdependientes, flexibles, en red y con mayor división del trabajo a nivel global (Castells, 2004). Como consecuencia, esto generó un incremento del poder formal e informal de los niveles más bajos de la organización en los procesos de toma de decisiones, aspectos que antes eran una prerrogativa casi exclusiva de las altas autoridades (Pfeffer, 1993). Este incremento de la participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones casi siempre también “involucra a las personas en más pedidos hacia sus jefes de información, recursos e inclusive de más autoridad formal” (Farmer et al., 1997, p. 18). Esos diseños organizacionales ponen de relieve la necesidad de permanente interacción entre sus diferentes partes para poder alcanzar sus objetivos, y es el fundamento central para la relevancia del ejercicio de la influencia, en especial de los colaboradores hacia sus jefes. Tal como lo plantea Pfeffer:

*“la esencia de toda organización es la interdependencia y no es una novedad asegurar que todos nosotros necesitamos contar con la ayuda de los demás para poder llevar a cabo nuestro trabajo. Lo que sí es una novedad es que cuando hay interdependencia, nuestra habilidad para hacer cosas nos exige que desarrollemos el poder y la capacidad necesarios para influir en aquellos de quienes dependemos. Si fallamos en este empeño – bien porque estimemos que no hay necesidad de intentarlo o bien porque no sabemos cómo- no llegaremos nunca a alcanzar nuestras metas” (Pfeffer, 1993, pp34).*

En esta necesidad de mutua dependencia, caracterizada por las nuevas formas organizacionales reticulares se circunscriben las relaciones laborales actuales. Por eso, dentro de los fenómenos sociales que caracterizan a las organizaciones, uno que cobra

particular importancia, tal como lo plantea el autor en el extracto citado, es el de *influencia interpersonal*.

Existen varios factores tanto individuales como organizacionales que enmarcan la relevancia del estudio de este tema. Como mencionábamos recientemente, al ser las organizaciones espacios donde cada vez más la gente se necesita mutuamente para realizar sus tareas a través de un alto grado de interdependencia; el manejo de estrategias y tácticas de influencia aparece como un tema clave para poder alcanzar los objetivos.

Pero no se trata solo de una cuestión de interdependencia. La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso a través del cual un número significativo de personas puede diferir en cuanto a su influencia sobre la decisión a tomar (Mowday, 1978), y en esa tensión existente entre agentes diferentes sobre el rumbo de las decisiones a tomar, radica también la necesidad de ejercitar la influencia. Blickle (2003) sostiene que es clave para los gerentes que tengan la habilidad de influenciar a los subordinados, pares y superiores con el fin de asistir y apoyar sus propuestas y planes, como así también para motivarlos a que lleven a cabo sus decisiones.

Si bien el concepto de influencia puede ser entendido en el sentido literal de la palabra, y de hecho muchos autores que han abordado el tema lo han tomado así, resulta conveniente especificarlo para comprender a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de *influencia*.

La *influencia* es entendida como el intento de afectar en los sentimientos, en el pensamiento o en las acciones de otras personas (Yukl et al. 2005; Elron y Vigoda, 2006). La esencia de la influencia interpersonal en las organizaciones consiste en que un agente A, intenta que el objetivo (*target*) B logre hacer lo que A quiere. En este sentido la influencia tiene que ver con una capacidad de lograr que las cosas se hagan, por eso resulta fundamental analizarla para comprender el desempeño de las organizaciones. Los subordinados necesitan cosas de sus jefes, los jefes de sus colaboradores, y cada uno de sus pares. Algunos autores denominan a este concepto también como “*influencia entre diadas*” (Barry y Bateman, 1992; Barry y Fulmer, 2004) o “*persuasión interpersonal*” (Wilson, 2003). Sin embargo es necesario aclarar que cuando se habla de persuasión se está hablando de un tipo particular

de influencia que es aquella basada en la argumentación y la presentación de información, mientras que las tácticas de influencia incluyen otros mecanismos para influir en las personas (Barry y Fulmer, 2004). Ferris et al. (2002) plantean también que existen diferentes mecanismos para influir sobre los demás, y estos abarcan desde el uso y la expresión de emociones, pasando por recursos lingüísticos y comunicacionales, hasta acciones y conductas simbólicas. Sin embargo, en este trabajo nos referiremos específicamente a un concepto ampliamente abarcado por la literatura organizacional que son las *tácticas de influencia*, que en general abarcan también varios de los mecanismos citados, y posee un cúmulo de evidencia empírica que hace más robusto a este concepto (Ferris et al., 2002) .

En este punto quizá también sea necesario diferenciar el concepto de *influencia interpersonal* del de *manejo de impresiones (impression management)*, ya que a veces resultan emparentados. Este último concepto fue producto de varias investigaciones y se refiere a aquellos comportamientos que emplean los individuos para proteger su imagen o para influir sobre la imagen que tienen de ellos otras personas significativas (Wayne et al, 1997). El manejo de impresiones si bien tiene cierta similitud con el de *influencia*, está más destinado a afectar la percepción de los demás sobre uno, que a modificar o a afectar las acciones de los demás. Es por ello que Yukl et al. (2005) definen a la *influencia* como una táctica *proactiva*, para distinguirlas de otras como el de *manejo de impresiones*.

La bibliografía sobre la influencia en las organizaciones estuvo vinculada en sus orígenes al tema de liderazgo y al tema del poder (Kipnis et al., 1980). La influencia fue entendida como el ejercicio real del poder por parte de los jefes, para alinear los comportamientos de los colaboradores hacia aquellos fines pretendidos por los primeros. En gran medida, el liderazgo es un proceso de influencia que resulta de la percepción de los seguidores sobre las conductas de sus líderes (Antonakis y Atwater, 2002). En este sentido, la influencia era entendida como la puesta en acción de los recursos de poder ostentados por la autoridad, y como un recurso importante para ejercer el liderazgo.

Sin embargo, es necesario comprender la importancia y el sentido de la *influencia* (y del liderazgo, en el amplio sentido de la palabra) desde una perspectiva más holística; “(...) lo

*usual era ver de qué manera los líderes influían sobre sus subordinados, y poco énfasis se ponía en la forma en que éstos últimos podían influir sobre sus jefes o sus pares, aspecto que se lo llamaba más ‘politiquería’*” (Kipnis et al., 1980). Lo cierto es que el uso de estrategias de influencia de los subordinados hacia sus jefes en primer lugar fue prácticamente ignorado; y más aún, en segundo lugar fue entendido como un aspecto negativo en las organizaciones, muy asociado a los juegos políticos, y con consecuencias desfavorables para las organizaciones (Ferris y Judge, 1991). Probablemente ambas orientaciones sean parciales. Por un lado, entender al liderazgo dentro de las organizaciones solo como un fenómeno destinado a conseguir seguidores y movilizar gente que se encuentra por debajo de una persona en la estructura organizacional, es simplificar su explicación. El liderazgo dentro de una organización requiere la construcción de un entramado de relaciones para lograr movilizar la acción colectiva, y esta influencia debe ser ejercida hacia todos los niveles de la organización. Liderar a los jefes y a los pares es tan importante dentro de las organizaciones como liderar a subordinados (Gabarro y Kotter, 1980).

Por otro lado, tampoco se debe comprender el concepto del liderazgo, sin abordar el tema del poder, y éste como un fenómeno negativo. Todo liderazgo implica poder, y saber construirlo, administrarlo y ejercerlo es una dimensión central del concepto de liderazgo (Pfeffer, 1993). Por eso, sería muy difícil comprender la realidad y el desempeño organizacional sin entender y tener en cuenta el poder y la influencia dentro de las mismas:

*“El poder es a la organización como el oxígeno a la respiración. La política es la expresión misma de la vida pública y su expresión es invariablemente parte de la organización. [...] Usualmente el término ‘política organizacional’ tiene connotaciones negativas, como si existiera una vida organizacional sin política. [...] El poder no siempre debe ser visto como algo a evitar. El poder puede ser una fuerza positiva, con él se pueden alcanzar grandes cosas”*(Clegg et al., 2006, pp 3)

Si entendemos a las organizaciones esencialmente como fenómenos políticos en donde la gente tiene muchas veces intereses contrapuestos, pero que a la vez resulta dependiente de los demás para realizar su trabajo, la capacidad de influir en los demás resulta un elemento

clave para el desempeño organizacional (Pfeffer, 1993). Por eso, la *influencia* tiene que ver con liderazgo, con poder y con política; y también con efectividad organizacional.

Entendiendo a la política, al poder y a la influencia desde esta perspectiva podemos entender que el manejo y uso adecuado y eficiente de la influencia, es esencial para que las personas puedan alcanzar sus objetivos.

Es necesario aclarar que al hablar de política, nos estamos refiriendo a lo que algunos autores llaman la “micro política” (Ferris et al., 2002), que es aquella que se ocupa de los fenómenos individuales o interpersonales. Esta literatura es la que está abocada a los fenómenos de influencia interpersonal. Esta “micro política” se diferencia de la “macro política” en que esta última se refiere más a resolución de conflictos entre grupos antagónicos dentro de una organización, desde un punto de vista más sociológico (Ferris et al., 2002).

Siguiendo con el análisis del concepto, debemos reconocer que la necesidad de ejercer la influencia se ve potenciada cuando nos encontramos frente a situaciones en donde aquellas personas que son interdependientes entre sí, no hacen las cosas que necesitamos que hagan, o que es necesario insistir frente a ellos. Es por eso que probablemente la relación más interesante para analizar las relaciones de influencia interpersonal es la de los empleados frente a sus jefes. Es la situación cuando la influencia se manifiesta en su forma más pura ya que la autoridad formal no entra en juego a la hora de influir, y es en donde se despliegan con mayor relevancia las diferentes tácticas para conseguir que los jefes hagan lo que uno necesita. Este fenómeno se ve potenciado por el hecho de que las organizaciones modernas tienden cada vez más hacia la descentralización y el *empowerment*, y en estas situaciones muchas veces los de menor jerarquía necesitan interactuar con sus superiores y demandarles diferentes cosas para poder realizar sus tareas (demandas que van desde el pedido de información, hasta opiniones y puntos de vista, o incrementos salariales). Siendo tan relevantes para el desempeño organizacional, resulta sorprendente que el estudio de las relaciones “hacia arriba” (*upward*) haya sido generalmente evitado por los investigadores en el campo del comportamiento organizacional, según manifiestan diferentes autores a lo largo del tiempo (Porter, Allen y Angle, 1981; Barry y Bateman, 1992; Tepstra y Ralston,

2002; Alshenaifi y Clarck, 2014). Alrededor de este tema se han realizado estudios pero no en la cantidad esperada. En una revisión realizada por Alshenaifi y Clarck en el año 2014, identificaron que desde los años 70, solo 62 estudios fueron realizados específicamente sobre el tema de “influencia hacia arriba” en las organizaciones, mostrando cómo es un campo todavía amplio por explorar. Precisamente sobre este tipo de influencia se focalizará el presente trabajo, intentando contribuir a una temática que si bien lleva varias décadas de estudio, todavía tiene camino por recorrer.

### **3.3. Las tácticas de influencia**

La literatura plantea que la influencia interpersonal se manifiesta a través de diferentes tácticas. Yukl (2005) plantea que las tácticas de influencia tienen que ver con *"el uso de determinados comportamientos que usa una persona para influir en las actitudes o comportamientos de otras personas. Las tácticas proactivas son aquellas destinadas a hacer que las otras personas realicen determinadas tareas"*. (Yukl et al., 2005, p.705). La influencia resulta particularmente importante en situaciones donde una persona tiene poca autoridad formal frente a otra (Yukl et al.2008). Akhtar y Mahmood (2009) también definen a la influencia como el proceso en el cual una persona persuade a otra para seguir su consejo, para aceptar una sugerencia o cumplir con sus órdenes. Puede ser utilizado con fines personales u organizacionales, y siempre se analiza en términos de la relación entre díadas.

Cuando se refiere a las tácticas de influencia, la literatura presenta siempre una situación en la que una persona determinada, llamada *agente*, desea ejercer influencia sobre otra persona definida como objetivo o *target*. Las tácticas de influencia suelen ser distinguidas, en función de la relación jerárquica entre agente y *target*, como “influencia hacia abajo”, “influencia lateral”, e “influencia hacia arriba” (*downward influence, lateral influence y upward influence*, respectivamente). La primera de ellas se refiere a situaciones en las que un jefe ejerce influencia sobre los subordinados, la segunda cuando la influencia se ejerce entre pares, y la última cuando el agente es el subordinado y el *target* de la influencia es el

jefe. Lo particular del concepto de influencia interpersonal es que generalmente estudia díadas, relaciones puntuales entre agente y objetivo. La influencia se ejerce dentro de una relación social particular entre dos personas, y en especial cuando el agente percibe anticipadamente cierto nivel de resistencia en el *target* (Barry y Fulmer, 2004). La influencia interpersonal puede ocurrir tanto en breves y puntuales eventos en donde se intenta afectar el comportamiento del *target*, como así también en situaciones donde se desarrollan una serie de encuentros interactivos entre agente y objetivo que configuran al fenómeno de influencia como un proceso (Barry y Fulmer, 2004).

### **3.4. Clasificaciones de tácticas de influencia**

El estudio del concepto de influencia estuvo en un principio centrado en la identificación de las tácticas que utilizan las personas para influir sobre otros. En su mayoría han utilizado métodos inductivos para identificar estas formas de influir (Yukl et al., 2005), y a partir de ese punto han comenzado a surgir estudios analizando las causas y consecuencia en el uso de estas tácticas.

Una de las primeras referencias a la clasificación de tácticas de influencia aparece en un artículo de Mowday (1978) estableciendo hay cinco tácticas para influir: *la amenaza, la autoridad legítima, la argumentación persuasiva, el intercambio de favores y la manipulación*. Sin embargo, la pieza fundamental para sistematizar empíricamente una clasificación de tácticas de influencia interpersonal ha sido la desarrollada por Kipnis, Smith y Wilkinson (1980) al realizar un estudio sistemático e inductivo para identificar y medir estas tácticas. Estos autores identificaron ocho tácticas de influencia diferentes que han guiado la investigación alrededor de la influencia interpersonal. Estas son la *amistad, negociación, razón, asertividad, autoridad superior y coalición, bloqueo y sanciones* (ver Tabla 2 para su definición). Sin embargo, la últimas dos tácticas encontradas fueron posteriormente suprimidas en los diferentes estudios realizados por estos mismos autores ya que se encontraron solo en situaciones de *influencia hacia abajo* y no resultaban pertinentes para el resto. Estas clasificaciones han sido validadas por diferentes estudios y son

ampliamente utilizadas en el estudio de influencia interpersonal (ver Schilit y Locke, 1982; Erez et al., 1986; Yukl y Falbe, 1990; Schriesheim y Hinkin, 1990; Farmer et al., 1997; Yukl et al., 2005).

**Tabla 2 Tácticas de influencia según Kipnis et al.**

<b>TACTICA DE INFLUENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>AMISTAD</b>	Estrategia que utilizan las personas para causar en el <i>target</i> una buena impresión acerca de uno, congraciándose con él. Esto se realiza para que al tener una imagen favorable acerca de la persona, el <i>target</i> haga lo que el agente está esperando.
<b>RAZÓN</b>	Estrategia está basada en el uso de datos e información que sostienen un pedido, con el fin de que la otra persona haga lo que uno espera. Esta estrategia incluye preparación, planificación y <i>expertise</i> que se ponen en práctica para influir en la otra persona.
<b>COALICIÓN</b>	Aquí se moviliza a otras personas para convencer a su jefe. Es la lógica del “poder del número”. Si muchas personas realizan la misma demanda u operan a favor de su demanda, hay más chances de que su jefe acceda a ella. El poder aquí reside en poder lograr alianzas con otros miembros de la organización.
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Este es un intento de influir en el objetivo a través del intercambio de beneficios o favores. Esta táctica está basada en normas sociales aceptadas de reciprocidad, en donde una persona “se siente obligada” a realizar determinada acción por un favor anterior que realizó la otra persona. Las cosas que uno “ofrece” para negociar provienen de las propias habilidades, conocimientos o tiempos que posee una persona, o de los recursos organizacionales que maneja
<b>AUTORIDAD SUPERIOR</b>	En este caso uno intenta influir en una persona, indirectamente, a través de alguna autoridad superior a la del objetivo. En estos casos, en donde un subordinado quiere influir sobre su jefe, se intenta recurrir a una persona superior a la del jefe en la cadena de mando de la organización. Esto puede asumir una manera formal, o recurrir a altas esferas de la organización de una manera más informal para que actúen sobre el propio jefe
<b>ASERTIVIDAD</b>	Estrategia a través de la cual intenta influir en la otra persona de una forma forzada. Esto incluye el uso de demandas explícitas, el uso de fechas límites, y la expresión de fuertes emociones, etc.

*Fuente: elaboración propia, basasdo en Kipnis et al. (1980)*

Otros autores han intentado agregar dimensiones a las recientemente nombradas (Yukl y Fable 1990; Yukl, Chavez y Seifert, 2005), otros intentaron mejorar los instrumentos desarrollados por Kipnis y sus colegas (Schriesheim y Hinkin, 1990); mientras que otros han intentado agrupaciones de las tácticas planteadas por Kipnis, en estrategias *hard* o duras, *soft* o blandas, y *racionales* (Farmer et al., 1997); o de aquellas desarrolladas por Yukl y sus colegas en estrategias *forzosas* y *no forzosas* (Emans y Munduate. 2003). Por último, Ralston et al. (1993) también intentaron desarrollar una clasificación y una tipología de tácticas que sea válida en diferentes culturas. Analicemos brevemente estos desarrollos.

El trabajo de Yukl y sus asociados tiene como particularidad que desdobra algunas de las tácticas originalmente planteadas por Kipnis, y agrega otras no contempladas en estudios anteriores (ver Tabla 3). Sin embargo, debido a su planteo metodológico que consiste en evaluar la influencia desde la percepción del *target*; su uso se suele concentrar en el análisis de procesos de influencia hacia abajo en donde los subordinados analizan las tácticas utilizadas por sus jefes (Yukl et al., 2008). Utilizarlas para estudios de influencia hacia arriba resulta más complejo debido a que cada *target* (jefe), tiene múltiples agentes que influyen sobre él (subordinados), y por lo tanto es más difícil llevar a cabo el relevamiento y el análisis de los resultados. Es por este motivo que la clasificación de Yukl et al. (2008) suele ser más pertinente para la llamada “influencia hacia abajo”. Sin embargo, al analizar las tácticas emergentes identificadas en su trabajo se observa una gran similitud con el estudio de Kipnis et. al (1980), mostrando una validación empírica de las tácticas, independientemente del instrumento analizado para evaluarlas.

Por su parte, los trabajos de Shriesheim y Hinkin (1990) han servido para validar y mejorar el trabajo realizado por Kipnis y sus colegas durante los años '80. A través de diferentes estudios lograron encontrar que las tácticas identificadas por Kipnis et al. (1980) eran las adecuadas, pero que había ciertos problemas metodológicos en algunos aspectos del cuestionario, principalmente ligados a la validez y confiabilidad de algunos de sus *ítems* (Farmer et al., 1997). A partir de distintos estudios lograron reducir el instrumento de 27 ítems desarrollado por Kipnis en uno de 18, y con niveles aceptables de confiabilidad.

No obstante, estos estudios han recibido algunas críticas de diferentes autores, aunque principalmente ligadas a cuestiones metodológicas y procedimentales, pero no sustantivas en cuanto a la validez y relevancia de las categorías planteadas (Hochwarter et al., 2000)

**Tabla 3 Tácticas de influencia según Yukl y colegas**

<b>TÁCTICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>PERSUASIÓN RACIONAL</b>	Utilizar argumentos lógicos y hechos para persuadir a otra persona que realice determinada acción.
<b>INSPIRACIÓN</b>	Despertar el entusiasmo, apelando a valores universales o personales, a ideales y aspiraciones, o por el aumento de la auto-confianza de los otros.
<b>CONSULTA</b>	Pidiendo la participación en la toma de decisiones cuando se desea el apoyo de la otra parte, mostrando la voluntad de modificar la propuesta aceptando las sugerencias recibidas.
<b>HALAGO</b>	Usar el elogio, la adulación, y la conducta amable o servicial para obtener en el otro en un buen estado de ánimo, actuando con humildad y haciendo que la otra persona se sienta importante.
<b>AMISTAD</b>	Apelar a los sentimientos de lealtad y amistad del <i>target</i> hacia el agente de influencia.
<b>INTERCAMBIO</b>	Ofrecer un intercambio o pedir realizar concesiones personales para ser devueltas en un momento futuro; o prometer compartir los beneficios si se cumple la tarea.
<b>COALICIÓN</b>	Utilizar la asistencia de otros o hacer notar su apoyo para persuadir a otra persona de prestar su apoyo en la realización de una tarea.
<b>LEGITIMIDAD</b>	Hacer notar la autoridad para realizar determinado pedido, o indicar su consistencia con las políticas o prácticas de la organización
<b>PRESIÓN</b>	Buscar el acatamiento usando demandas, amenazas, controles permanentes o recordatorios persistentes
<b>SANCIONES</b>	Amenazar con impedir beneficios como incrementos de salario, o permanencia en el trabajo.
<b>AUTORIDAD SUPERIOR</b>	Generar presión invocando la influencia de altos niveles de la organización.

*Fuente: Elaboración propia, basado en Yukl et al. (2008)*

Como se mencionó anteriormente, otros estudios han utilizado categorías más amplias para clasificar los procesos de influencia, agrupando las tácticas preexistentes en meta-categorías. De esta manera, no identifican nuevas tácticas sino que combinan las ya identificadas en grupos más amplios. Por ejemplo, Barry y Bateman (1992) han agrupado las tácticas desarrolladas por Kipnis et al. (1980), en tácticas *racionales*, tácticas de *insistencia* (tácticas que involucran la asertividad y demandas concretas), tácticas de

*persistencia* (que intentan ganar influencia a través de la repetición o la exageración), y tácticas de *intercambio*. Emans y Munduate (2003) han agrupado a las tácticas desarrolladas por Yukl et al. (2005) y por Kipnis et al. (1980) en *tácticas forzosas* como aquellas que buscan imponer una conducta (del tipo *asertividad* o *autoridad superior*), y en *tácticas no forzosas*, como aquellas que buscan generar más compromiso o un comportamiento voluntario por parte del target (*razón, amistad, intercambio*). Sin embargo, probablemente la agrupación más frecuentemente utilizada ha sido aquella que identifica a las tácticas como *hard, soft y racionales* (Deluga y Perry, 1991; Farmer et al., 1997). El motivo de esta agrupación se debe a que se ha identificado que las personas suelen utilizar una combinación de tácticas al momento de ejercer influencia (Falbe y Yukl, 1992; Yukl y Falbe, 1990, Pfeffer, 1993), y analizar cada táctica por separado puede derivar en correlaciones parciales que no logren abordar la complejidad del proceso de influencia. Con este fin, al agrupar diferentes tácticas que pueden resultar interdependientes en formas de estrategias que son utilizadas en combinación de manera frecuente, podría ayudar a entender mejor este fenómeno. Estos trabajos han identificado a las tácticas de *asertividad, coalición y autoridad superior* como tácticas *duras* (Farmer et al., 1997; Kipnis y Schmidt, 1985; Deluga, 1989); tácticas *blandas* incluyen *amistad e intercambio* (Farmer et al., 1997; Deluga y Perry, 1991), o solo *amistad* (Kipnis y Schmidt, 1985) dependiendo del tipo de *intercambio* que se trate; mientras que las tácticas *racionales* incluyen solo *racionalidad* (Deluga y Perry, 1991; Kipnis y Smith, 1985), o *racionalidad e intercambio* (Farmer et al., 1997).

A pesar de sus diferencias, todas las clasificaciones reconocen a las categorías de Kipnis y sus colegas como las más relevantes para analizar los intentos de influencia, particularmente la influencia hacia arriba (Farmer et al., 1997, Schriesheim y Hinkin, 1990). En la Tabla 4 se observa la correspondencia entre las diferentes clasificaciones, con el fin de clarificar la comparación.

Por último, mencionaremos el trabajo de Ralston et al. (1993), que si bien fue pensado para hacer extensivo el estudio de la influencia en diferentes culturas, no ha sido referenciado de manera significativa en la literatura. A diferencia de los estudios anteriores, las

clasificaciones aquí planteadas difieren de las desarrolladas en los estudios anteriores. El trabajo de estos autores desarrolló 8 tácticas diferentes: *Buen soldado, imagen de management, redes personales, control de información, fuerte abrazo de coerción, conductas organizacionalmente sancionadas, conductas destructivas legales y conductas destructivas ilegales*. Como vemos, estas clasificaciones no se alinean fácilmente con las anteriores, y esto probablemente ocurra debido a que fueron identificados en contextos no anglosajones (Terpstra y Ralston, 2002). Es por este motivo que no fueron incluidas en la comparación realizada anteriormente.

**Tabla 4 Comparación entre clasificaciones tácticas de influencia**

Kipnis et al. (1980)	Yukl et al. (1990, 2005, 2008)	Farmer et al. (1997)	Emans y Munduate (2003)
Razón	Persuasión racional Consulta	Razón	No Forzosas
Amistad	Amistad Halago Inspiración	Tácticas Soft	
Intercambio	Intercambio		
Coalición	Coalición	Tácticas Hard	Forzosas
Asertividad	Legitimación		
	Presión		
	Sanciones		
Autoridad superior	Autoridad superior		

*Fuente: Elaboración propia*

Habiendo analizado las principales clasificaciones para comprender el fenómeno de la influencia interpersonal, el próximo paso será comprender cuáles son los antecedentes que llevan a los agentes de influencia a elegir cada una de estas tácticas al momento de ejercer la influencia.

### ***3.5. Antecedentes en el uso de las tácticas de influencia***

¿Qué factores llevan a las personas a seleccionar una táctica de influencia para convencer al objeto de influencia a que haga aquello que uno necesita? ¿Por qué algunos prefieren

determinadas tácticas por sobre otras? El análisis de los antecedentes para la selección de tácticas de influencia nos permitirá explorar los diferentes factores que llevan a las personas a comenzar este fenómeno, y los motivos que los mueven para hacerlo. Este análisis servirá para poder identificar dónde ha puesto el foco la literatura y de esta manera poder contextualizar el ejercicio de la influencia, pero también servirá para comprender de manera integral el concepto de influencia mediado por la tecnología.

Los determinantes para elegir el tipo de táctica de influencia a utilizar son variados. Algunos estudios han puesto el énfasis en ciertos atributos personales o factores centrados en el individuo para predecir el comportamiento de influencia. Otros han desarrollado modelos cognitivos o de conveniencia para predecir el uso de determinadas tácticas de influencia por sobre otras, entre los cuales el modelo de utilidad de expectativas es el más conocido. Por último otros estudios se basan más en la relación existente entre objeto y *target* y el marco social o situacional en el que se circunscribe la relación para analizar este proceso (Chaturvedi y Srivastava, 2014). En esta misma línea, Porter et al. (1981), Terpstra y Ralston (2002) sugieren cinco categorías de insumos que impactan en la elección de tácticas de influencia: las características del agente, las características del target, la relación agente-target, características situacionales y el sistema de creencias de del agente.

Siguiendo la lógica de los autores mencionados, en este trabajo se clasificarán y ordenarán los hallazgos sobre los antecedentes en función de ciertos atributos individuales (del agente o target); en base a ciertos procesos racionales o de conveniencia; a las relaciones existentes entre las partes; y el resto serán factores situacionales, en donde el contexto o el marco es el que determina la elección de tal o cual táctica.

### **3.5.1. Factores individuales (agente y target)**

Algunos autores plantean que la elección de diferentes tácticas responde a ciertos atributos que posee el individuo. Estos estudios establecen que el uso frecuente de las tácticas tiene que ver un factor inherente a la condición, personalidad, habilidad o posición del individuo. Se ha mostrado por ejemplo, cómo el nivel de *Machiavelismo* en la personalidad, el nivel educativo, la edad, la posición organizacional, el *locus* de control, la propensión a

asumir riesgos, las habilidades políticas o incluso la edad y el género pueden ser factores que determinan la elección de una u otra táctica de influencia (Chaturvedi y Srivastava, 2014; Porter et al., 1981; Kipnis et al., 1980; Brass, 1984; Farmer et al., 1997; Vecchio y Sussmann, 1991; Ringer y Boss, 2000; O'Neill, 2004; Rizzo y Mendez, 1988, Caldwell y Burger, 1998; Barbuto y Moss, 2006; Akhtar y Mahmood, 2009; Kolodinsky et al., 2007, Ferris y Judge, 1991, Hochwater et al., 2000; Cable y Judge, 2003).

A partir de la combinación de algunos de estos atributos, fueron surgiendo estudios que analizaban diferentes perfiles de personas que utilizan más algunas tácticas de influencia que otras. Por ejemplo Kipnis et al. (1985) plantean que a partir de ciertas preferencias personales, algunas personas a veces usan combinaciones de todas las tácticas disponibles, mientras que a veces otros son más selectivos. De aquí surgen no solo análisis sobre la efectividad de las diferentes tácticas (Yukl y Fable, 1990), sino también estilos de personas que desarrollan diferentes tácticas de influencia. En su análisis aparecen estilos como el “táctico (*tactician*)”, que es quien utiliza tácticas más *racionales* que otras; el “*shotgun*”, quien usa todas las tácticas pero tiene más preferencia por la *asertividad y autoridad superior*; el “*bystander*”, quien usa poco de todas las tácticas; y el “*ingratiator*” que se inclina por utilizar más la táctica de *amistad* (Kipnis et al., 1988; Farmer y Maslyn, 1999). Resultados similares han mostrado otros estudios en donde se encuentran patrones emergentes en la combinación de tácticas (en especial hacia abajo). El trabajo realizado por Martinez Corts et al. (2008) identificó, por ejemplo, también cuatro patrones de tácticas que se utilizaban de manera combinada: el “*patrón pasivo*”, que caracteriza a aquellas personas que utilizan una baja cantidad de tácticas para influir sobre sus subordinados; el “*patrón racional*” que se caracteriza por un elevado uso de tácticas *racionales y blandas*; el “*patrón fuerte*”, que es el que utiliza mayoritariamente tácticas *duras*; y el “*patrón activo*”, que es quien utiliza una gran variedad de tácticas. Estas elecciones pueden deberse a rasgos de personalidad, pero también a creencias o valores que los llevan a unos a optar por ciertos estilos y no por otros (Porter et al., 1981).

Con respecto a los resultados hallados en esta dimensión de análisis, se ha encontrado por ejemplo que a medida que las personas aumentan su edad, disminuyen su propensión al uso

de tácticas de influencia (Akhtar y Mahmood, 2009; Lewis y Ryan, 2014), probablemente debido a que ya se encuentran más cómodos en su estadio de carrera y no requieren tanto del uso de estas tácticas. La alta autoestima (como factor de personalidad), por ejemplo, se ha encontrado como un factor que influye en el uso de la *racionalidad* en la influencia hacia arriba, pero cuando la autoestima es baja se vincula más con tácticas de *amistad*, *asertividad* e incluso autoridad *superior* (Geertshuis et al., 2013). Un ejemplo de las preferencias por tácticas de influencia centradas en el individuo, es aquella que se basa en la posición jerárquica del agente. En la Tabla 5 se muestra el orden de preferencia que se les da a las seis tácticas de influencia teniendo en cuenta tres escenarios: **(i)** que el target sea un subordinado (influencia “hacia abajo”); **(ii)** que el target sea un par (influencia lateral); **(iii)** que el target sea un superior (influencia “hacia arriba”). El mismo está basado en los estudios realizados por los autores Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980). En este trabajo se observa cómo la dirección de la influencia se ve afectada por el status del agente. Otros trabajos abonan esta teoría que afirma en la influencia hacia arriba, la táctica preponderante es la de racionalidad (Schilit y Locke, 1982, Ramos y Munduate Jaca, 1995).

**Tabla 5 Orden de preferencia de cada una de las tácticas de influencia según la posición jerárquica del target.**

				<i>Status del target</i>		
				<i>Subordinado</i>	<i>Par</i>	<i>Superior</i>
- Or de n de pre fer en cia +		AMISTAD		AMISTAD		RAZÓN
		RAZÓN		RAZÓN		AMISTAD
		ASERTIVIDAD		INTERCAMBIO		INTERCAMBIO
		INTERCAMBIO		ASERTIVIDAD		ASERTIVIDAD
		AUTORIDAD SUPERIOR		AUTORIDAD SUPERIOR		AUTORIDAD SUPERIOR
		COALICIONES		COALICIONES		COALICIONES
<i>Fuente: Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980:441)</i>						

En esta misma línea se encuentran otros estudios que marcan cómo aquellos agentes que son jefes e intentan influir sobre targets de menor jerarquía, suelen utilizar tácticas más duras que el subordinando cuando intenta influir hacia arriba, ya que evidentemente su percepción de poder es mayor y por eso lo ejecuta al intentar influir sobre el resto (Erez et al., 1986).

Todos estos factores psicosociales o demográficos sin duda son capaces de explicar parte de las preferencias de las personas por el uso de tácticas de influencia. Sin embargo, a pesar de su relevancia, no se ha profundizado demasiado en ellos ya que no representan el foco del presente trabajo. Es importante mencionarlos para entender parte del proceso que estamos discutiendo, pero no son factores que nos permitan intervenir o modificar algo sobre ellos. El género, la edad, la personalidad o la posición organizacional son datos dados que nos permiten entender el fenómeno, pero no gestionarlo. Por eso intentaremos avanzar en otros factores que nos lleven a complementar esta mirada.

### **3.5.2. Factores de conveniencia**

Los factores de conveniencia plantean que la selección de una táctica estará determinada por la percepción que posean las personas sobre una situación particular y las consideraciones que realizan antes de elegir una táctica. Estas percepciones pueden ser producto de una construcción social o producto de las señales que las personas van recibiendo del entorno que los rodea y que, a partir de ellas, comprende a la elección de las tácticas de influencia como una decisión basada en la conveniencia.

En general, se plantea que la alta frecuencia encontrada en las tácticas *racionales* y *soft* está vinculada a su efectividad práctica y percibida en relación al costo de su uso (Steensma, 2007). Yukl y Tracey (1992) plantean que los gerentes utilizarán las tácticas que son percibidas por ellos como menos costosas en relación a su beneficio esperado. Este costo no está solo vinculado a una respuesta puntual sobre la táctica de influencia, sino porque se espera una interacción futura con el target, con lo cual esa expectativa de interacción futura condicionará definitivamente la elección de la táctica de influencia a utilizar (Van Knieppenberg y Steensma, 2003). Esta relación costo-beneficio es el eje

central del modelo de expectativas de preferencias y comportamientos (Vroom, 1964). Este modelo plantea que las personas estarán motivadas a incurrir en determinados comportamientos cuando perciban que son capaces de realizarlos y que sus resultados son convenientes para ellos. De acuerdo con esta perspectiva, los estudios han mostrado que las tácticas *racionales* y *soft* están más vinculadas con beneficios organizacionales ya que son socialmente más aceptadas como prácticas organizacionales (Steensma, 2007); y que poseen consecuencias positivas en el trabajo como promociones, altos salarios y evaluaciones de desempeño (Kipnis et al., 1980; Higgins et al., 2003; Yukl y Tracey, 1992); y con el logro de compromiso y satisfacción por parte del *target*, más que de acatamiento o resistencia (Martínez Corts et al., 2008; Falbe y Yukl, 1992). Debido a estas consecuencias esperadas es que identificamos este patrón de preferencias en el uso de un grupo de tácticas sobre otros.

Con respecto a las percepciones que puede tener el agente de influencia, es importante identificar el poder del *target*, para comprender el costo percibido del agente de utilizar una u otra táctica de influencia (Porter et al. 1981). Antes de ejecutar alguna táctica de influencia, las personas suelen evaluar a quién desean influir, y en función de los atributos que posea el *target*, sin duda influirá sobre la táctica a utilizar. En este sentido es importante la posición del agente, pero también las características del *target*.

El objetivo con el que se intenta influir es determinante también en la elección de la táctica. Entre los objetivos se encuentran algunos ligados a la tarea como conseguir que el *target* realice distinto o mejor sus acciones, conseguir información, ayuda o recursos (Yukl y Falbe, 1990; Kipnis et al., 1980); y otros están ligados a temas o beneficios personales como promociones, aumentos, vacaciones etc. (Kipnis, 1980). Se ha encontrado, por ejemplo que la elección de la táctica varía según se desea conseguir beneficios personal, lograr asistencia en el trabajo, asignar tareas, empezar un cambio o mejorar el desempeño (Kipnis et al., 1980; Erez et al., 1986). En función de los objetivos que se intenten perseguir, se utilizarán diferentes prácticas como por ejemplo en las tácticas hacia arriba se suelen buscar más objetivos personales o de apoyo hacia la tarea, y para ello se utilizan con mayor frecuencia las tácticas racionales (Yukl et al., 1995).

En definitiva, el análisis subjetivo de la situación en donde se manifiesta el proceso de influencia, es un factor que las personas tienen en cuenta al comenzar un proceso de influencia, entendiendo a éste como el medio más conveniente para alcanzar el objetivo esperado. Por eso, esta perspectiva incorpora una perspectiva más racional a la hora de seleccionar una táctica. Estos factores cognitivos no anulan a las preferencias personales, pero las complementan incorporando una nueva perspectiva de análisis.

### **3.5.3. Factores relacionales**

Aquí nos adentramos en otro grupo de autores que atribuyen el uso y elección de diferentes tácticas de influencia a cuestiones que tienen que ver con el tipo de relaciones que se establecen entre agente y target, más que a atributos individuales (Philips, 1997; Farmer et al., 1997; Farmer y Maslyn, 1999; Lueger et al. 2005). Para estos autores las actividades de influencia interpersonal deben entenderse como una práctica social cuyo significado es solo analizable dentro del contexto en el que se está generando esa práctica (Lueger et al., 2005), y por lo tanto las tácticas de influencia cambian cuando la relación o el contexto cambia (Davis y Gardner, 2004).

Una de las perspectivas teóricas para encuadrar la lógicas de las relaciones es la de las *redes sociales*. Desde esta perspectiva, las acciones individuales siempre están determinadas por la red a la que uno pertenece, y por su posición específica dentro de esa red (Krackhardt y Hanson, 1993). Esta red de relaciones establece no solo su rol dentro de la dinámica de esa red, sino también la expectativa de los demás miembros sobre el comportamiento propio (Katz y Kahn, 1978). En este sentido, es importante comprender con quién la persona se relaciona y cómo, con el fin de entender los condicionantes para ejercer determinadas prácticas de influencia.

Un ejemplo de este nivel de análisis tiene que ver, por ejemplo, con la percepción del agente sobre el poder que puede llegar a tener el *target* (Somech, y Zahavy, 2002; Farmer et al., 1997). Aquí se presenta a la elección de la estrategia de influencia como una cuestión relativa entre el poder que pueden llegar a tener las partes, y no como una cuestión absoluta que tiene o no una persona. Vinculado a estos resultados se ha podido

comprobar por ejemplo, que las tácticas de influencia hacia arriba están determinadas por los estilos de liderazgo que posean los respectivos jefes (Ansari y Kapoor, 1987, Deluga, 1990, Akhtar y Mahmood, 2009, Cable y Judge, 2003, Krishnan, 2004, Yaguil, 2006). Otra dimensión que emerge desde un punto de vista similar se refiere al vínculo que se establece entre jefes y subordinados. Utilizando la *LMX theory (Leader Member Exchange Theory)*, algunos autores plantean la hipótesis que el tipo de relación que se establece entre las personas afecta la forma que tienen de influirse mutuamente (Sparrowe et al., 2006; Furst y Cable, 2008; Dulebohn et al., 2004, Deluga y Perry, 1991). Esta teoría (*LMX*) resulta interesante ya que establece que el líder entablará un tipo de relación con diferentes colaboradores (lo que generará un “intragrupo” y un “extragrupo”) y esa relación diferencial establecerá un intercambio y un vínculo diferente entre ellos (Graen y Uhl-Bien, 1995). Por ejemplo, Deluga y Perry (1991) vinculan directamente el uso de las tácticas de influencia hacia arriba con la calidad del *LMX* (intercambio líder subordinado). Ellos encontraron una relación significativa e inversa entre la calidad de la relación (*LMX*) con las tácticas de *asertividad*, *coalición* y *autoridad superior*. En diferente sentido, pero aun utilizando la *LMX*, Botero et al. (2012) encontraron que a mayor nivel de *LMX* menor uso de tácticas *soft*, pero aquellos que poseen una baja percepción de *LMX*, tienen menos propensión a utilizar *tácticas duras*. Si bien los resultados de los estudios anteriormente mencionados no son concluyentes, se observa que el análisis de la relación aparece como un factor que afecta la selección de las tácticas, especialmente hacia arriba

A su vez, Sparrowe et al. (2006) encontraron que la conducta colaborativa de los empleados influye en las tácticas hacia abajo de los gerentes. Otra variable tiene que ver con esta dimensión de análisis es la relación afectiva que pueda existir entre las personas (Porter et al., 1981); en la medida que el vínculo sea más estrecho, las tácticas utilizadas serán más blandas. A su vez, la confianza aparece como un elemento clave, ya que la relación de confianza o no entre las partes incrementa la comunicación abierta y sincera, y mientras no exista suficiente confianza, se tenderá a utilizar tácticas más duras y evasivas como *asertividad* y *autoridad superior* (Ringer y Boss, 2000). También se puede observar cómo cuando las relaciones entre las partes se ven afectadas por ciertas restricciones o

conflictos, los agentes que deben influir sobre un *target* con quien están en conflicto, buscan recurrir a una tercera persona sobre la que ellos tengan influencia, y que a su vez, pueda influir sobre el *target* (Gargiullo, 1993); o directamente cambian el *target* de influencia para conseguir lo que ellos pretenden (Maslyn et al., 1996). De esta manera, las personas buscan activar sus recursos de influencia sobre aquellos a quienes tienen acceso, y observan posibilidades de éxito en sus intentos de influencia.

Entendiendo a las tácticas de influencia como un proceso dinámico nos permite también ver cómo las tácticas pueden irse modificando en función de ciertos hitos que van marcando una modificación en la elección de las tácticas. Dulebohn et al. (2004) plantean que las evaluaciones de desempeño realizadas dentro de las organizaciones marcan quiebres tanto en las actitudes de los empleados como de los supervisores en el uso de sus tácticas de influencia. Esos hitos afectan las relaciones, y por ende también las tácticas de influencia. Otros autores analizaron cómo varían las tácticas a lo largo de una interacción y encontraron que las personas suelen comenzar sus intentos de influencia utilizando la *razón* o la *amistad*, y en función de la respuesta del *target* van “escalando” en el uso de sus tácticas, pasando en segunda instancia a tácticas de *intercambio*, y por último suelen pasar a tácticas de *coalición* o *presión* (Yukl et al., 1993). En relación a esta visión dinámica, Van Knippenberg y Steensma (2003) encontraron que en la influencia hacia arriba, los agentes suelen utilizar tácticas *soft*, con el objetivo de no estresar las relaciones futuras con sus jefes.

Un elemento importante a considerar cuando el intento de influencia es realizado, es la reacción del *target*. Cuando el primer intento de influencia es resistido, el agente puede desistir o insistir con el ejercicio de la influencia. Aquí vemos nuevamente como el análisis dinámico del proceso de influencia se ve afectado por las relaciones, porque Maslyn et al. (1996) encontraron una relación entre el grado *LMX* y la propensión a insistir o desistir (cuanto más estrecha es la relación, menos posibilidades existen de que el agente insista en su intento de influencia, para no afectar la relación con el jefe).

A partir de lo mencionado en este apartado, podemos ver cómo el cuidado de la relación resulta uno de los factores principales para elegir una táctica de influencia, más que el deseo o la voluntad de crear una mejora en la tarea o la actividad en cuestión. Esto resulta particularmente relevante en la influencia hacia arriba, en donde es difícil para el colaborador “romper” la relación con su jefe a través del uso de determinadas tácticas (por las consecuencias que le puede acarrear), y por eso el cuidado de la relación resulta esencial para él (Waldron et al. 1993).

#### **3.5.4. Factores contextuales**

Por último, observaremos los factores contextuales, que son aquellos factores que rodean a las relaciones interpersonales, pero que influyen significativamente en los comportamientos de los individuos al limitar las posibilidades de acción que ellos poseen. Típicamente son los factores que se refieren al “*depende*”. Dependiendo de la situación, variará la elección de la táctica, independientemente de las preferencias de los individuos o las personas con quienes interactúen.

Para analizar las variaciones en el uso de tácticas, algunos estudios han encontrado por ejemplo, que las tácticas más utilizadas para influir sobre las personas varían de acuerdo a ciertos factores contextuales como sindicalización de la firma, nivel jerárquico, etc. (Mowday, 1978; Kipnis e al, 1980). Tal como lo establecen Barry y Bateman (1992), las tácticas varían según las bases de poder y posiciones jerárquicas de los sujetos involucrados en el proceso de influencia. Ferris et al. (2002) por su parte afirman también que la estructura organizacional y la posición de las personas en ella afectan las posibilidades de influencia. Ellos plantean que en estructuras más horizontales habrá menos intentos de influencia hacia arriba, y más laterales.

El contexto organizacional también es determinante para entender las tácticas de influencia. Cheng (1983) encontró que un contexto positivo (en términos de remuneraciones, apoyo organizacional y de *feedback* frecuente a los empleados), promueve el uso de tácticas de influencia hacia arriba *racionales*, mientras que un contexto negativo genera más tácticas *duras*. Kaul (2003) halló que un contexto de “puertas abiertas”, transparencia y flexibilidad

dentro de la organización, genera altos niveles de informalidad que a su vez, son los que permiten el desarrollo de tácticas de influencia (especialmente hacia arriba). Estas tácticas, según este autor son mayormente utilizadas a través de conversaciones informales, y esto es posible cuando existe una cultura organizacional que se caracterice por este tipo de relaciones. Otro aspecto a destacar es el momento o *timing*. Según Mowday (1978), el proceso de toma de decisiones suele tener distintos momentos en donde diferentes agentes entran en juego en cada uno de ellos; es por eso que a la hora de decidir cuándo y sobre quién influir, el agente tiene en cuenta en qué etapa del proceso decisorio se está como para tomar la decisión de influencia. Schilit y Locke (1982) encontraron también factores estructurales para explicar el uso de tácticas de influencia. Según estos autores el tamaño y la formalidad de la empresa es un factor clave. En empresas pequeñas con alto nivel de relaciones informales el uso de tácticas de influencia es mucho más frecuente que en empresas grandes y estructuradas.

Otra variable de contexto que influye en la selección de las tácticas de influencia es la cultura. Numerosos estudios han mostrado que las diferentes culturas nacionales poseen características particulares que llevan a las personas a elecciones diferentes sobre sus tácticas de influencia (Tepstra y Ralston, 2002). Por ejemplo, Yukl, Fu y McDonald (2003) encontraron que los managers occidentales evalúan mejor las tácticas *duras* que los orientales, mientras que los americanos valoran más la *coalición* que los chinos. Por su parte Hirokawa y Miyahara (1986) han encontrado que en Estados Unidos utilizan más estrategias coercitivas y basadas en incentivos, mientras que en Japón usan más estrategias altruistas y racionales; para realizar tareas obligatorias. Cuando se trata de tareas no obligatorias, los japoneses son más altruistas y los americanos más racionales y basados en incentivos. Por su parte Braithwaite et al. (2008), encontraron que para influir hacia arriba, en Australia utilizan estrategias más directas mientras que en Singapur más indirectas.

Además de la cultura nacional mencionada anteriormente, la cultura corporativa también juega un rol importante. Al ser la cultura de una organización el conjunto de valores que definen qué está bien y qué está mal, y que en definitiva establece los comportamientos socialmente aceptables dentro de un grupo humano; esta cultura determinará el tono, los

tipos y las tácticas de influencia que serán consideradas aceptables dentro de una organización y cuáles están prohibidas. Castro et al. (2003) también proponen que en culturas en donde se fomenta el conflicto, el uso de tácticas duras será más aceptable; mientras que la inversa ocurriría en organizaciones donde la norma es la armonía y las buenas relaciones interpersonales.

En definitiva, este grupo de autores pone el énfasis en factores externos a los individuos y a la relación entre las partes, pero aún así se ha mostrado que estos factores resultan claves para entender el fenómeno de influencia interpersonal.

El conjunto de variables analizadas en este apartado nos presenta un panorama amplio y diverso sobre los factores que llevan a las personas a optar por el uso de tácticas de influencia. Lo que queda en evidencia de lo planteado hasta el momento es la complejidad del fenómeno y lo variado del cuerpo de conocimiento desarrollado alrededor del tema de tácticas de influencia. La multiplicidad de perspectivas ha mostrado que a la hora de influir tanto los factores personales, relacionales y contextuales son determinantes. Cada persona tiene una preferencia, pero también es importante entender sobre quién está influyendo y la situación particular de la influencia. Como hemos visto se ha escrito mucho alrededor de este tema, pero el desarrollo de las organizaciones y las nuevas tecnologías ha abierto incógnitas en todos estos frentes. Como mencionamos en el apartado anterior, la mediación de la tecnología afecta las competencias personales, afecta la construcción relaciones e incorpora una variable contextual (los medios) en el ejercicio del proceso de influencia. Por eso resulta relevante explorar este tema, a la luz de los desarrollos planteados hasta el momento.

Antes de avanzar con el análisis del fenómeno de influencia interpersonal en relaciones virtuales de trabajo, es necesario hacer un breve repaso sobre las consecuencias del uso de las tácticas de influencia, con el fin de comprender qué ocurre al llevar adelante este proceso.

### ***3.6. Consecuencias y efectividad del uso de tácticas de influencia***

Tal cual se menciona al comienzo de este capítulo, la influencia interpersonal tiene que ver con una capacidad de lograr que las cosas se hagan, y por eso resulta fundamental para comprender desempeño individual y organizacional. Más allá de entender por qué se influye de la forma en que se lo hace, para completar el panorama alrededor de este tema, es necesario entender cuáles son las consecuencias del uso de estas tácticas, y principalmente el grado de efectividad que tiene cada una de ellas. Para analizar estos aspectos, aparecen dos niveles de análisis diferentes. El primero tiene que ver con qué les ocurre a las personas que saben ejercer influencia sobre el resto y que utilizan inteligentemente las diferentes tácticas. El segundo nivel de análisis, se refiere a las consecuencias de las tácticas por separado, en el sentido de ver si cada táctica de manera independiente ha cumplido con su objetivo, o qué tácticas resultan más efectivas en el cumplimiento de estos objetivos. Esta fragmentación del análisis de las tácticas de influencia nos lleva a tomar con cautela los hallazgos alrededor del primer nivel de análisis mencionado ya que a veces pueden generalizarse resultados producto de un análisis parcial de las tácticas.

Centrándonos en el nivel de análisis que se ocupa del uso de las tácticas en términos generales, según algunos autores, el impacto de las mismas puede ser variado. El saber ejercer la influencia interpersonal tiene efectos en diferentes aspectos que tienen que ver con el desarrollo del individuo dentro de la organización. Estas consecuencias van desde la percepción de actividad política dentro de las organizaciones (Vigoda y Cohen, 2002); hasta beneficios personales como los niveles de satisfacción de las personas (Yukl y Fable, 1990), la forma en que son evaluados los trabajadores, el éxito en las entrevistas de trabajo, cuánto ganan, la frecuencia en las promociones o el nivel de stress que pueden desarrollar en el trabajo (Kipnis Shmidt, 1988; Thacker y Wayne, 1995, Higgins, 2003, Wayne et al., 1997). Como podemos ver, saber utilizar correctamente las tácticas de influencia tiene sus beneficios para el desempeño organizacional.

Sin embargo, al estudiar la efectividad de las tácticas por separado en el cumplimiento de los objetivos que se plantean, los resultados son menos concluyentes y algo más complejos de analizar. Esto es así ya que cuando pasamos a este nivel de análisis, es más difícil hablar de *las* tácticas de influencia en términos generales, sino que hay que focalizarse en la efectividad de cada una de las tácticas individuales o en las combinaciones de tácticas que llevan a las personas a cumplir con sus objetivos (o no). Es por eso que el análisis se desagrega y por eso resulta más difícil de interpretar.

Algunos estudios realizados han encontrado que las investigaciones alrededor de la efectividad de las tácticas de influencia estuvieron concentradas en analizar principalmente las consecuencias de las tácticas de *racionalidad, amistad, presión e intercambio*, mientras que el resto fue mínimamente estudiado (Ferris et al., 2002). En un meta análisis realizado por Higgins et al. (2003), por ejemplo, encontraron que las tácticas de *racionalidad y amistad* suelen tener resultados positivos en relación a las evaluaciones de desempeño, y a las promociones y los aumentos de sueldo. En general los resultados se observan más fuertes en relación a la primera variable, ya que es aquella que depende directamente de la relación con el jefe. Como se había comentado anteriormente, las tácticas de influencia impactan en la relación/diada jefe-empleado, y es por eso que los impactos más visibles en el uso de las tácticas tienen que ver con aquellos resultados que dependen del juicio de uno u otro (Thacker y Wayne, 1995). El estudio de Higgins et al. (2003), también muestra una relación particular con la táctica de *asertividad*. Esta táctica posee un impacto negativo en los niveles de evaluación del desempeño, pero otro positivo en relación a aumentos de sueldos y promociones. La táctica de asertividad (en especial *hacia arriba*) es considerada como una táctica dura que no es bien vista por los empleadores y por eso impacta negativamente en la evaluación (Thacker y Wayne, 1995). Sin embargo, no es así su impacto en los sueldos o promociones porque a veces esos resultados no dependen directamente de las decisiones del jefe, sino que tiene que ver con terceros actores o con políticas corporativas. Incluso, para negociar con los responsables de estas decisiones, las tácticas asertivas pueden resultar más efectivas para los fines de aumentos salariales y ascensos (Higgins et al., 2003), porque quienes son capaces de ejercerlas son percibidos como personas poderosas y competentes (Pfeffer, 2013).

Más allá de las consecuencias personales u organizacionales que puede tener el uso de cada una de las tácticas de influencia, el ejercicio de diferentes tácticas de influencia tiene un impacto también en las relaciones interpersonales. El uso de la influencia pretende afectar el comportamiento de otra persona, y en este sentido debe influir sobre sus voluntades. Al realizar esto, generará un impacto en la relación entre las partes, que seguramente influirá en las relaciones futuras entre ellos. Falbe y Yukle (1992) plantean que el uso de las tácticas generarán tres reacciones posibles: *compromiso*, que es cuando la persona acepta internamente la acción o la conducta (esta se presenta como la más satisfactoria); *aceptación (compliance)*, ocurre cuando el target realiza la acción deseada pero de forma poco entusiasta realizando un mínimo esfuerzo para ello sin mostrar iniciativa; y *resistencia* ocurre cuando el target no acepta o resiste la decisión intentando dilatar los tiempos, argumentando o anulando la decisión.

Yukl y Tracey (1992) analizaron el grado de efectividad y logro de compromiso de diferentes tácticas, y encontraron que las tácticas de *racionalidad, inspiración y consulta* resultan efectivas y generan *compromiso* indistintamente de la posición del agente o target. Sin embargo, hay tácticas que generan compromiso en el target (como *amistad e intercambio*), pero solo cuando el target es un subordinado o un par, y no un superior. Un efecto similar ocurre con las tácticas menos efectivas. Cuando se trata de *influencia hacia abajo*, o *influencia lateral* la táctica *presión* resulta la menos efectiva. Sin embargo en la *influencia hacia arriba*, ese efecto aparece solo con la táctica de *legitimidad*.

En relación al impacto en las relaciones también se puede observar que el éxito de las tácticas de influencia y la satisfacción de las partes, está directamente relacionado con la relación entre las partes (*LMX*) (Deluga y Perry 1991). La táctica de influencia representa el QUÉ de la influencia, y se podría decir que es posible decirles a las personas cómo influir en determinada situación. Sin embargo, eso no asegura el éxito del intento de influencia. Para ser realmente efectivo es necesario entender y desarrollar el CÓMO de la influencia. Farmer et al. (2002) afirman que este “cómo” se trata de la *efectividad social* de la persona, y esta moderará la relación entre la táctica de influencia y sus resultados organizacionales. Por ejemplo, la resistencia de los empleados frente al uso de tácticas duras como *sanción o*

*asertividad*, es moderada por la calidad de *LMX*, mientras que la inversa también ha sido encontrada al mostrar que las tácticas de *amistad* son percibidas como positivas cuando la *LMX* es alta, pero genera resistencia cuando la calidad de la relación jefe-empleado es baja (Furst y Cable, 2008). Este efecto moderador que generan las relaciones también fue evaluado por Castro et al. (2003) donde la variable moderadora analizada fue el “afecto positivo” o un estilo personal agradable al momento de ejercer la influencia. Esta variable pone énfasis no tanto en el *qué*, sino en el *cómo*. El acto de influencia se verá afectado en la medida en que la persona utilice un modo positivo a la hora de ejercer la influencia, más allá de la táctica utilizada. Esto quiere decir que incluso el uso de tácticas duras como *coalición* y *autoridad superior* tendrán un efecto más positivo en relación al desempeño, cuando su modo de ejecución se utiliza con afecto.

Estos últimos estudios, refuerzan la idea desarrollada por Ferris et al. (2002), quienes plantean que al estudiar el impacto de las diferentes tácticas de influencia, los resultados han sido muy variados y poco concluyentes, y es por eso que sugieren hacer foco en las variables moderadoras, que serían aquellas que pueden explicar mejor las consecuencias en el uso de distintas tácticas de influencia.

Otra pregunta que es necesario formular es cuál es la causa del éxito o el fracaso del uso de las diferentes tácticas. En este sentido Schilit y Locke (1982) han encontrado que según a quién se le pregunte, la explicación variará. Basándose en teorías de la atribución (Vroom, 1964) estos autores plantean que si el agente es el que explica la causa del fracaso de influencia hacia su jefe, dirá que se debe a la falta de apertura mental de su jefe; mientras que si el target (el jefe en este caso) explica el fracaso del intento de influencia del subordinado hacia él, dirá que se debe a una falta de competencia del subordinado de alcanzar el objetivo deseado. Otro hallazgo interesante del estudio de Higgins et al. (2003), nos muestra que se ha encontrado un impacto más alto de las tácticas de influencia sobre determinados resultados organizacionales, cuando los estudios han sido de laboratorio, y no empíricos. Con lo cual, estos últimos estudios nos muestran que es relevante estudiar el método empleado para analizar el fenómeno de la influencia, y sus consecuencias.

En definitiva, como se puede observar, si bien es claro que el uso de tácticas de influencia es importante para comprender el desempeño de las personas en las organizaciones; los estudios mencionados recientemente remarcan la necesidad de entender el proceso de influencia y desagregar sus componentes. Este análisis más complejo y minucioso, junto a la incorporación de nuevas variables que pueden ayudar a comprender este fenómeno; es necesario para robustecer un campo de conocimiento que lleva varios años desarrollado, pero que aún tiene aspectos no explorados o por descubrir.

Este análisis más complejo mencionado anteriormente, involucra la necesidad no solo de desagregar el concepto de “*influencia*” en sus diferentes tácticas; sino también ver de qué manera se (re)organizan estas tácticas tanto agrupando algunas de ellas, como escalonando su uso a lo largo del tiempo, con el objeto de alcanzar la influencia buscada. Es así que presentaremos a continuación parte de esta lógica de análisis.

### ***3.7. La combinación y la secuencia de tácticas***

Si bien la literatura sobre influencia interpersonal pone el foco en los antecedentes, consecuencias o usos de diferentes tácticas de influencia, en la práctica diferentes estudios han mostrado que a la hora de influir, las personas no suelen utilizar tácticas de manera aislada o independiente, sino que suelen usar una combinación de tácticas tanto simultánea como secuencialmente, y que su uso combinado no es indiferente en el alcance de los resultados esperados (Barry y Shapiro, 1992; Falbe y Yukl, 1992, Yukl et al., 1993). Cialdini y Goldstein (2004) afirman que para comprender la dinámica del proceso de influencia es importante conocer la combinación de tácticas en pos de alcanzar los resultados de la influencia. Los resultados muestran también que la combinación de tácticas no tiene necesariamente un componente aditivo, en el sentido que sumar tácticas de influencia no incrementa los resultados de la influencia; por el contrario, en algunos casos utilizar más de una táctica puede ser más perjudicial que utilizar una sola (Barry y Fulmer, 1992; Martínez Corts y otros, 2008). Falbe y Yukl (1992) encontraron por ejemplo que el uso combinado de tácticas *soft* suele ser más efectivo que utilizar estas tácticas aisladamente, pero cuando la combinación es de tácticas *hard*, o *hard-soft*, el uso de una

sola táctica *soft* resulta más efectivo. Bongiorno (2008) por su parte también introduce el concepto de combinación de tácticas como una manera de analizar con más detalle la efectividad que puede tener el uso de diferentes tácticas, pero en su utilización combinada. Él encontró que la táctica de *racionalidad* suele ser más efectiva combinada con *amistad* y *apprising*, que siendo utilizada manera aislada. Otros autores como Emans y Munduate (2003) y Martínez Corts et al. (2008), en la misma línea afirman que la combinación de tácticas suele ser más efectiva que la utilización aislada de las tácticas ya que en algunos casos las consecuencias negativas o la dureza de algunas tácticas pueden ser mitigadas con la combinación de tácticas. Según estos autores existen ciertos patrones de influencia que personas utilizan, combinando diferentes de tácticas, siendo las más efectivas la combinación de tácticas blandas. También Barry y Fulmer (1992) concluyen en su trabajo que para comprender los eventos de influencia es importante analizar la combinación de tácticas utilizadas más que su utilización aislada. Es importante mencionar que todos estos estudios han analizado la combinación de tácticas en situaciones *de influencia hacia abajo*, y no se han encontrado estudios que se refieran en este sentido a la *influencia hacia arriba*.

De la misma manera que se ha encontrado un vacío en la literatura alrededor de la combinación de tácticas en relaciones de influencia hacia arriba, podríamos decir que prácticamente tampoco se han publicado estudios longitudinales o dinámicos con respecto a la combinación de tácticas de influencia en diferentes momentos del episodio de influencia.

Una de las deficiencias principales de los estudios sobre influencia interpersonal es que suelen analizar las tácticas de manera aislada de su contexto y de su dinámica (Lueger et al. 2005), y de esta manera se simplifica el análisis de este proceso. En el único estudio longitudinal encontrado, Dulebohn et al. (2004) analizaron si se modificaba el estilo de influencia de un colaborador hacia su jefe, previo y posterior a la realización de su evaluación de desempeño. En este trabajo los investigadores relevaron las tácticas de influencia en dos momentos diferentes (antes y después de la evaluación de desempeño) y encontraron que las personas suelen ser consistentes en el uso de tácticas a lo largo del tiempo. Sin embargo, este trabajo analiza dos eventos de influencia diferentes en momentos distintos, pero no incorpora necesariamente una secuencia de eventos para ejercer

influencia. Esta visión secuencial y dinámica del evento de influencia no ha sido incorporada aún en la literatura, ni siquiera en las pocas revisiones de literatura que se han encontrado alrededor del tema de influencia interpersonal (Ferris et al. 2002; Terpstra y Ralston, 2002; Chaturvedi y Srivastava, 2014, Alshenaifi y Clark, 2014); y abre una puerta para futuros estudios que estén interesados en abordar la problemática desde esta perspectiva. En el presente trabajo, se pretende contribuir a cubrir esta carencia incorporando una visión dinámica en el estudio de los intentos de influencia de un agente hacia su superior jerárquico.

Antes de cerrar el capítulo sobre influencia, es necesario mostrar los resultados de los trabajos escritos hasta el momento sobre la nueva variable introducida en el presente trabajo que tiene que ver con TICs.

### ***3.8. Las tácticas de influencia virtual***

En los capítulos y apartados anteriores se ha desarrollado la importancia del concepto de “influencia hacia arriba” tanto en la literatura como en la práctica organizacional, y se estableció también de qué manera la comunicación mediada por la tecnología altera la forma en que se desarrollan las relaciones entre las personas en las organizaciones, y por lo tanto alteran también los fenómenos emergentes de las mismas (Tyran et al., 2003; Elron y Vigoda, 2006). Concretando todo ello en el objetivo central del presente trabajo, resulta necesario preguntarse acerca del uso de tácticas de influencia en entornos virtuales de trabajo, y su impacto en el comportamiento de las personas. Uno de los grandes desafíos del trabajo virtual es comprender la manera en que la gente logra influir sobre sus jefes, la manera de lograr que los colaboradores hagan lo que un compañero o jefe necesita sin la posibilidad de verlos, y la manera de entender sus dilemas para saber de qué manera poder trabajar y coordinarse con ellos. La comprensión de este fenómeno resulta crítico para entender la complejidad del trabajo que representan los equipos virtuales y el trabajo a distancia (Elron y Vigoda, 2006).

Dada la relevancia del tema, resulta sorprendente el bajo nivel de desarrollo que ha adquirido este asunto en la literatura. Las revisiones de literatura más recientes sobre equipos virtuales y trabajo a distancia, prácticamente no hacen referencia a la cuestión de la *influencia interpersonal* (Gilson et al., 2015; Martins et al., 2004; Connaughton y Shuffler, 2007; Powell et al., 2004; Ale Ebrahim et al., 2007; Olson y Olson, 2000). En estas revisiones (centradas principalmente en *equipos virtuales*, más que en *relaciones a distancia*) se ha encontrado, por ejemplo, que los temas más investigados alrededor de equipos virtuales han sido el desarrollo de confianza, los conflictos y la temporalidad en el desarrollo de estos equipos; sin siquiera mencionar los temas vinculados a la influencia o la política (Connaughton y Shuffler, 2007). Por otro lado, cuando Gilson et al. (2015) y Martins et al. (2004) revisan los temas discutidos alrededor de los equipos virtuales en cerca de 450 y 93 artículos respectivamente; los dividen en variables estudiadas vinculadas a insumos (*inputs*), procesos y resultados; y nuevamente, en ningún caso aparece el tema de *influencia* en su relevamiento. Los temas vinculados a los procesos de los equipos giran alrededor de la definición de objetivos, la participación, el conflicto interpersonal, la informalidad, la cohesión, la confianza y la identidad.

Realizamos una búsqueda sobre este tema también a través de los *reviews* que han analizado los temas de influencia hacia arriba (Chaturvedi y Srivastava, 2014, Alshenaifi y Clark, 2014; Ferris et al. 2002; Terpstra y Ralston, 2002). En ellos tampoco se evidencian temas vinculados a *influencia virtual* como un tema analizado, ni en las líneas identificadas para futuras investigaciones a tener en cuenta; salvo alguna referencia explícita en las revisiones de literatura más recientes a un artículo publicado que se derivó del presente trabajo (Steizel y Rimbau-Gilabert, 2013).

Al revisar diferentes bases de datos como *ISI web of knowledge*, *EBSCO*, y *Proquest*<sup>1</sup>, aparecen muy pocos artículos que han trabajado específicamente los temas de *influencia*

---

<sup>1</sup> En las bases de datos se han cruzado las palabras “*Upward influence*”, “*influence Tactic*” e “*interpersonal influence behavior*”; con “*virtual*”, “*remote work*”, “*distance*” y “*distributed work*” “*computer mediated communication*”; utilizando como campo de búsqueda el abstract o el *topic* del artículo. La última búsqueda se realizó en octubre de 2015.

*hacia arriba en entornos virtuales*. Las únicas referencias particulares que aparecen respecto a la influencia interpersonal en los entornos virtuales, son el artículo publicado vinculado al presente trabajo de tesis (Steizel y Rimbau-Gilabert, 2013) y el de Wadsworth y Blanchard (2015), que ha tomado como inspiración el primero de los artículos mencionados, pero se concentra en *influencia hacia abajo* y en *equipos de trabajo*. Más allá de estos dos trabajos específicos aparecieron otros que de alguna manera se vinculaban a la temática de este trabajo. Entre ellos se encuentra el trabajo de Janneck y Staar (2010) en el que utilizan el modelo de tácticas de influencia intra-organizacionales para confirmar que estas efectivamente se utilizan también en redes virtuales inter-organizacionales de trabajo. Por último está el trabajo de Elron y Vigoda (2006) en el cual realizan un estudio exploratorio entrevistando a 21 personas, acerca del uso de tácticas de influencia y comportamientos políticos en los equipos virtuales. Estos autores han encontrado que virtualmente se utiliza más la táctica de la “razón” que presencialmente, y que las variables intervinientes en la elección de las tácticas tienen que ver con la familiaridad que se desarrolla entre los miembros del equipo, el foco en la tarea que tengan, y la centralidad del equipo en sus tareas cotidianas.

De una manera más tangencial, Farmer et al. (1997) también han hallado que la ubicación geográfica del jefe y del subordinado afectan el tipo de estrategia de influencia hacia arriba a utilizar (*upward influence*); afirmando que a la distancia es más común encontrar estrategias de tipo racional, más que duras (*hard*) y blandas (*soft*). Sin embargo este trabajo no menciona a la tecnología dentro de sus variables analizadas.

Esta ausencia de investigación alrededor del tema de la influencia interpersonal mediada por la tecnología, hace más relevante aún el presente trabajo, al aportar un abordaje original al cuerpo de la literatura vinculada a los equipos virtuales.

Donde sí ha habido algunos avances y artículos publicados es en relación al impacto de los medios de comunicación en el uso de influencia, pero el principal corpus de literatura viene del campo de la comunicación más que de estudios organizacionales destinados a comprender esta nueva dinámica de trabajo. Dentro de esta línea de trabajo podemos citar

por ejemplo el trabajo de Zornoza et al. (2008), que sin analizar la influencia interpersonal pero sí la influencia social, encontraron que el medio de comunicación (videoconferencia o computadora) impacta en el tipo de influencia que se utiliza (Informativa vs. Normativa), dando a entender que las propiedades de los medios que impactan en el anonimato de las personas, influye sobre la forma que se tiene de influir sobre los demás.

Uno de los primeros estudios en abordar el tema de la relación entre *tácticas de influencia* y *medios de comunicación*, fue el de Barry y Bateman (1992). En este trabajo encontraron cierta tendencia de las personas a utilizar medios más ricos (teléfono, cara a cara) cuando tratan de influir sobre sus relaciones laterales y hacia arriba, mientras que cuando se trata de influencia hacia abajo, la preferencia es de medios menos ricos (comunicación escrita). Sin embargo, al intentar analizar el impacto de los medios de comunicación (y la dirección de la influencia) sobre la percepción de influencia de las diferentes tácticas, los resultados no han sido del todo concluyentes, mostrando solo una relación significativa con el uso del teléfono. La efectividad de las tácticas de influencia y el impacto de los medios sobre ellas, es un tema aún abierto, que no ha arribado a conclusiones determinantes.

Quizá uno de los trabajos más recientes desarrollados alrededor del tema del presente trabajo es el de Fernández et al. (2011) en donde analizan el impacto del medio de comunicación en la elección de la táctica de influencia. En este caso el tipo de influencia analizada es la del jefe como agente, y el colaborador como target (*downward influence*), utilizando la taxonomía desarrollada por Yukl (2008). Los resultados encontrados afirman que los jefes eligen sus tácticas de influencia de acuerdo a las características que poseen los medios de comunicación, variando la frecuencia del uso de las tácticas según la riqueza del medio de comunicación seleccionado (cara a cara, teléfono o correo electrónico). De esta manera, los autores analizan que el medio de comunicación condiciona el uso de tácticas de influencia, encontrando diferencias significativas en el uso de las tácticas de acuerdo a los medios seleccionados. Sin embargo, las preferencias de tácticas utilizadas en cada medio, es en términos generales coincidente entre los medios, siendo las tácticas de amistad y racionales (*ingratiation*, *appraising* y *rational persuasion*, en términos de Yukl), las más utilizadas en cada uno de ellos.

Si nos referimos específicamente a las tácticas de influencia hacia arriba (*upward*) en entornos virtuales, el trabajo de Cho et al. (2008) ha elaborado una primera aproximación al respecto. En este trabajo los autores plantean que existe una relación entre la táctica de influencia preferida para ejercer el acto de influencia y la elección del medio para realizarla. Según este estudio la elección del medio de comunicación a utilizar depende de la relación entre las partes (*conflictiva* o *amistosa* según la clasificación del autor), el contexto de la relación (*formal* e *informal*), y la táctica de influencia hacia arriba seleccionada. De esta manera, por ejemplo, cuando un colaborador utiliza la táctica de influencia de *razón*, y la relación entre las partes es amistosa (independiente del contexto de la relación) prefiere hacerlo *cara a cara*; mientras que los colaboradores que prefieren tácticas *soft*, prefieren hacerlo a través de documentos escritos.

Es importante remarcar que el trabajo de Cho et al. (2008) presupone que las personas poseen una preferencia o una decisión por determinada táctica, y luego definen el medio más “conveniente” para ejecutarla. Esto difiere significativamente del trabajo de Fernández et al. (2011), en donde se plantea que existe una relación entre estrategia y medio, en tanto que la táctica de influencia es en parte consecuencia de los medios disponibles, y las personas seleccionan sus tácticas también de acuerdo a los medios que poseen, que utilizan o que prefieren. De cualquier manera, más allá del enfoque seleccionado, estos estudios muestran que los medios de comunicación disponibles en las organizaciones que poseen relaciones virtuales de trabajo; no resultan indiferentes para el ejercicio de la influencia interpersonal, y más aún para el análisis de un fenómeno tan poco estudiado como el de la influencia hacia arriba.

Finalmente, antes de concluir con este capítulo, presentaremos un último apartado sobre las consideraciones de la mediación tecnológica en el ejercicio de la influencia, que tiene que ver con la *secuencialidad*. Así como se mencionó anteriormente que el evento de influencia puede complejizarse analizando el uso de diferentes tácticas a lo largo de un evento de influencia; en las relaciones virtuales de trabajo este hecho tiene particularidades especiales que es necesario comprenderlas, para entender cómo se puede manifestar este fenómeno en esta modalidad de trabajo.

### **3.9. Influencia virtual y secuencialidad**

El ejercicio de influencia a través de medios de comunicación electrónico supone una complejidad adicional, ya que la multiplicidad de medios disponibles para llevar adelante la influencia es diversa, y frente a esa variedad las personas no suelen utilizar un único medio sino varios. Esta situación supone una diferencia significativa con las relaciones presenciales, en donde no solo se supone que existe un único medio disponible (cara a cara), sino que la inmediatez de la relación genera un evento de influencia más instantáneo. Como vimos anteriormente la literatura sobre influencia no abordaba la noción de secuencialidad de la influencia, pero a nivel virtual (desde las teorías de medios de comunicación) esta dimensión aparece con más fuerza, tal como se mencionó en el apartado 2.3.

Los trabajos anteriores analizaban el impacto de los medios sobre las tácticas de influencia, pero algunos autores plantean la necesidad de analizar la secuencia de mensajes y medios, y su combinación para comprender de manera más clara el fenómeno de la comunicación en general y la influencia en particular. Por ejemplo, Stephens (2007) en la ya mencionada *ICT Succession Theory (Teoría de Sucesión de Medios)* sugiere que la combinación secuencial de medios de comunicación aumenta la efectividad de la comunicación y de los eventos de influencia. A partir del uso secuencial de medios, el mensaje es recibido en más ocasiones y eso genera que el receptor sea más consciente y tenga más presentes el intento de comunicación. Desde esta lógica la comunicación entre las personas no estaría caracterizada por el uso de un solo medio de comunicación, sino de varios que se pueden combinar secuencialmente (incluso en las relaciones presenciales).

Stephens et al. (2008) refuerzan esta idea que el análisis de los medios de comunicación debe ser estudiado como una secuencia de usos y no de manera discreta o aislada. Ellos plantean que todo proceso de comunicación mediado por la tecnología requiere un análisis de la secuencia de eventos que lo constituyen. Al analizar las causas que motivan a las personas a combinar medios de comunicación, los autores han encontrado que la principal

razón en la cual se utiliza frecuentemente una combinación secuencial de medios es para la *persuasión*. Cuando las personas desean persuadir a otras, utilizan más de un medio de manera estratégica y secuencial, encontrando que las combinaciones más comunes son los encuentros cara a cara, seguidos por correo electrónico, o el correo electrónico seguido por encuentros cara a cara o conversaciones telefónicas. Los autores plantean que los intentos de persuasión requieren en algún momento de la secuencia, instancias sincrónicas de comunicación; pero en su mayoría combinadas con otros medios. De la misma manera el uso combinado de medios en los eventos de influencia es percibido como más efectivo que la repetición del mensaje a través del mismo medio, ya que este tipo de combinación genera la sensación de menos sobrecarga de comunicación y es percibido como un mensaje diferente (Stephens y Rains, 2011).

En línea con lo mencionado recientemente, otro trabajo ha incorporado también esta lógica secuencial de los eventos de comunicación, pero más directamente aplicado a las tácticas de influencia. Barry y Fulmer (2004), no solo muestran cómo los atributos de los medios van determinando las tácticas de influencia utilizadas, sino que también introduce una visión dinámica de esta relación mostrando cómo se va configurando una adaptación de las tácticas en función de la secuencia de interacción entre las partes, y cómo se van redefiniendo las propiedades de los medios a medida que las personas *enactan* con los medios. De esta manera la visión dinámica muestra cómo dentro de un mismo evento de comunicación o influencia las personas van *migrando* de medios o *adaptando* sus propiedades para alcanzar sus objetivos. El modelo teórico presentado por Barry y Fulmer (2004), basado en la *Channel Expansion Theory* (Carlson y Zmud, 1994), argumenta que el agente que intenta influir sobre un target, puede seleccionar una táctica y un medio particular en función de los objetivos perseguidos, pero como el evento de influencia es considerado dinámico, tanto la táctica como el medio se verán afectados por la reacción del target frente al intento de influencia, pudiendo variar las tácticas, y los medios, o ampliando las propiedades de los medios en función de alcanzar los objetivos buscados. Más aún, las reacciones del target también se ven mediadas por los medios utilizados, con lo cual la adaptación de medios y tácticas en pos de conseguir el objetivo se hace más frecuente.

Como vemos, el ejercicio de la influencia interpersonal a través de medios virtuales involucra una complejidad tal, que requiere un análisis minucioso sobre cómo se manifiesta este fenómeno.

El objetivo de este trabajo es justamente analizar esta relación (influencia- virtualidad), incorporando la mirada compleja y dinámica que el tema demanda.

### ***3.10. Síntesis del capítulo***

En el presente capítulo pudimos ver que el estudio de las tácticas de influencia es un fenómeno multidimensional en donde para comprender cómo un agente influye sobre un *target* es necesario mirar el proceso de influencia de una forma integral y holística. Esta presentación de resultados nos muestra la complejidad del fenómeno de influencia interpersonal, ya que su uso y su impacto está atravesado por una infinidad de variables que van desde la calidad de la relación, el pedido en sí mismo, sobre quién se está queriendo influir, cuándo, dónde, cómo, etc. Es por eso que este capítulo ha intentado realizar una revisión de los hallazgos principales alrededor del tema de influencia interpersonal, no solo para entender mejor el fenómeno y poder profundizar en él, sino también para identificar sus brechas o vacíos. A partir de la revisión realizada, podríamos decir que estos espacios por descubrir pasan principalmente por tres lugares diferentes. El primero de ellos radica en la incorporación de la mirada virtual en el acto de la influencia. La influencia mediada por la tecnología ha sido mínimamente estudiada, y se hace necesario profundizar en su análisis para adaptar este concepto a nuevas formas de trabajo que están emergiendo en las organizaciones. El segundo punto tiene que ver con el análisis acerca del uso de las diferentes tácticas de influencia. Para no caer en simplificaciones acerca de lo positivo o negativo de “*la* influencia”, es necesario ahondar en su análisis desagregado para ver cómo operan las tácticas en particular o la combinación de ellas. Por último, es necesario comprender el fenómeno de influencia dentro de una secuencialidad de eventos interconectados y no como un hecho aislado que inmediatamente cumple su cometido. La

sucesión de actos de influencia para conseguir el objetivo deseado es otro de los aspectos poco desarrollados en la literatura y que es necesario abordar.

A partir de lo mencionado hasta el momento en la parte conceptual del trabajo, hay tres puntos centrales a destacar. El primero es que las tácticas de influencia son un elemento clave para entender el comportamiento de las personas en las organizaciones. El segundo es que parte de los determinantes de estos comportamientos están influidos por el vínculo que se desarrolla entre las personas que trabajan juntas. Y el tercero es que hay ciertos aspectos sobre el estudio de la influencia interpersonal no abordados. En particular, apenas hay estudios publicados sobre qué ocurre cuando la relación que se establece entre colegas de trabajo se encuentra mediada a través de la tecnología. La literatura sobre influencia interpersonal ha sido ampliamente trabajada en los marcos organizacionales tradicionales, pero todavía no se ha desarrollado lo suficiente un cuerpo de literatura que aborde esta problemática bajo las nuevas estructuras y realidades organizacionales. Tampoco ha recibido demasiada atención el estudio dinámico de los eventos de influencia, como una secuencia de intentos de influir en el que el agente va modificando su táctica. Es por estos motivos que este trabajo hará foco en los aspectos que tienen que ver con el ejercicio de la influencia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo, adoptando un punto de vista dinámico para su estudio.

## 4. Preguntas de investigación

Luego de haber analizado los principales conceptos para comprender en profundidad el tema de influencia a distancia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo, es momento de sintetizar las preguntas que guiarán el trabajo de investigación en sus diferentes etapas.

Para comenzar el análisis parece necesario entender si resultan pertinentes en entornos virtuales de trabajo las tácticas utilizadas para influir sobre el agente en entornos presenciales. Como se mencionó en el capítulo 2, las relaciones mediadas a través de las TICs adquieren una dinámica particular (Chidambaram, 1996; Connelly y Gallagher, 2004), diferente a las relaciones presenciales. En esta nueva dinámica social, es posible que el conocimiento adquirido hasta el momento alrededor de la influencia interpersonal no resulte relevante, o que quede incompleto, por no poder capturar parte de las particularidades de este tipo de relación. En el trasfondo de estas ideas podemos encontrar teorías que analizan el impacto de los medios de comunicación sobre las estructuras sociales, y que pueden sustentar las dudas mencionadas acerca de la extrapolación de resultados de un entorno laboral a otro. Una de estas teorías era la “*Adaptive Structuration Theory*” (AST) (DeSanctis y Poole, 1994), que fue caracterizada como la más abarcativa de las teorías (Schiller y Mandviwalla, 2007), gracias a su amplio espectro explicativo. Según los postulados de la AST, las nuevas tecnologías poseen determinadas características estructurales que generan diferentes tipos de interacciones humanas. Según los autores mencionados, la incorporación de las nuevas tecnologías afecta las estructuras sociales existentes y, por lo tanto, se van generando nuevas estructuras de relaciones que van siendo asimiladas en la práctica cotidiana. La estructura de la tecnología interactúa con la estructura de relaciones existente, con la tarea y con condiciones de entorno, dando lugar a un uso e implementación particular de las tecnologías a asimilar y al surgimiento de una nueva estructura de relaciones sociales (DeSanctis y Poole, 1994). Estas características que

posean las nuevas tecnologías harán que las relaciones sociales se vayan modificando a medida que éstas van siendo utilizadas y asimiladas en la práctica cotidiana (aunque no se pueda predecir hacia dónde irá esa modificación). Es por eso que podemos esperar que a medida que las tecnologías van siendo asimiladas por las personas, sus modos de vinculación se verán afectados, no solo alterando las formas de influencia existente, sino también dando lugar a nuevas formas emergentes.

Por ejemplo, varios estudios han mostrado cómo la percepción de poder del *target*, o la relación que se establezca entre jefe y subordinado (estructura social existente) son factores clave a la hora de elegir la táctica de influencia a utilizar (Kipnis et al., 1980; Deluga, 1989; Dulebohn et al., 2004). Estos factores relacionales, relativos a la percepción mutua que tengan las partes y a los vínculos que establecen entre ellas resultan claves para entender el comportamiento de las personas. Si el tipo de vínculo es clave para elegir la estrategia de influencia; al verse esa estructura de relaciones afectada por la tecnología, se podría suponer que la forma de influencia en entornos virtuales se verá alterada, dando lugar a una nueva estructura de relaciones, y por lo tanto, a nuevas estrategias de influencia. A partir de estas afirmaciones, hay dos preguntas que pueden desprenderse de ellas vinculadas a la relevancia de las categorías sobre tácticas de influencia utilizadas en entornos presenciales, o el surgimiento de otras no consideradas en los estudios previos. Estas preguntas que orientarán el comienzo de esta tesis son:

1. *¿Resultan pertinentes en los entornos virtuales las clasificaciones sobre tácticas de influencia hacia arriba desarrolladas para entornos presenciales? ¿Existen otras tácticas de influencia particulares de estas modalidades de trabajo que aún no han sido consideradas? ¿Qué particularidades presenta el fenómeno de influencia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo?*

Una vez analizadas las tácticas de influencia hacia arriba utilizadas en entornos virtuales, el siguiente paso será preguntarse sobre el patrón emergente de estas tácticas de influencia en esta modalidad de trabajo. Como se mencionó en el capítulo 3, varios estudios se han realizado acerca del uso de tácticas de influencia a nivel presencial, pero poco se ha

realizado a nivel virtual, y menos en un marco comparativo entre ellas. Desde los estudios de Kipnis et al., (1980) se han identificado que ciertas tácticas son más frecuentemente utilizadas que otras para influir sobre los jefes en las formas tradicionales de trabajo, pero no se ha realizado aún un trabajo comparativo que permita observar si bajo el uso de tácticas similares, existe un patrón de comportamiento diferente a nivel virtual.

Nuevamente la AST (DeSanctis y Poole, 1994) nos podría llevar a pensar que al modificarse la estructura de relaciones a partir de la incorporación de la tecnología como medio de comunicación, podríamos encontrarnos frente a un escenario diferente y por ende a una dinámica de influencia diferente. Por eso, a partir de lo mencionado deseamos preguntar:

- 2. ¿Qué tácticas de influencia hacia arriba son las más utilizadas en las situaciones de trabajo a distancia? ¿Existe diferencia en la frecuencia de uso de las distintas tácticas en entornos virtuales y en entornos presenciales? y ¿qué combinaciones de tácticas son más utilizadas en cada una de las modalidades de trabajo?*

Si nos referimos a los determinantes que llevan a las personas a elegir por diferentes tácticas de influencia, hemos visto en el capítulo 3 que esta lista es bastante amplia. Se han presentado en ese capítulo una serie de trabajos en los que aparecían ciertas cuestiones personales, otras de contexto y otras relacionales; como variables que influían sobre la elección de las tácticas. El objetivo aquí no será reevaluar esos determinantes bajo modalidades de trabajo a distancia, sino estudiar el papel de la tecnología como una variable diferente que puede ayudar a comprender el uso de las tácticas de influencia a distancia. Al analizar el trabajo distribuido resulta imprescindible analizar las tecnologías utilizadas, sus estructuras y características, con el fin de entender de qué manera pueden ser utilizadas en ejercicio de la influencia hacia arriba. Maruping y Awargal (2004) proponen que ciertas tecnologías son más adecuadas para manejar los procesos interpersonales como el manejo de conflictos, la motivación, la construcción de confianza y el manejo de los afectos. Si bien estos autores no han abordado el tema de la influencia interpersonal, es posible pensar que si el agente elige las tecnologías que mejor se ajustan a la táctica de

influencia utilizada, pueda alcanzar con mayor efectividad el efecto deseado sobre el *target*. Por eso la tercera pregunta será:

3. *¿cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para realizar el ejercicio de influencia hacia arriba? ¿qué combinaciones de medios son utilizados para ejercer la influencia?*

Con estas preguntas en mente, comenzaremos a avanzar en el proceso de investigación con el fin de encontrar respuestas a las mismas. Vale aclarar que el trabajo de investigación se ha llevado adelante en diferentes etapas, y a medida que estas se iban superando iban surgiendo nuevos interrogantes que nos obligaban a revisar algunas de las preguntas realizadas, agregar otras, y complementar lo escrito hasta el momento. Es por eso, que superada la primera etapa de la investigación, se agregarán algunas preguntas de investigación adicionales que complementarán a las recientemente mencionadas. Pero para mantener una estructura lógica y cronológica que derivó en esas nuevas preguntas, se presentarán más adelante, al presentar la segunda etapa del trabajo.

## **PARTE 2. TRABAJO EMPÍRICO**

## 5. Estrategia Metodológica

La falta de estudios sobre los procesos de influencia hacia arriba en entornos virtuales presenta un desafío en la definición de la estrategia metodológica y en la forma de llevar adelante el trabajo de campo. Para analizar las estrategias metodológicas llevadas adelante hasta el momento hemos decidido observar las revisiones de literatura alrededor del tema en cuestión. Con respecto a las relaciones diádicas virtuales tomaremos como referencia las revisiones de literatura hechas alrededor de los equipos virtuales, ya que no existen hasta el momento datos particulares sobre relaciones diádicas virtuales. En una revisión bibliográfica sobre equipos virtuales realizada por Martins et al. (2004), se ha encontrado que de los 93 artículos seleccionados en su revisión, el 70% han sido estudios de laboratorio utilizando a estudiantes universitarios como objeto de estudio, 15% han sido estudios de casos únicos cualitativos y solo el 15% restante han sido cuestionarios basados en equipos reales. Diez años más tarde Gilson et al (2014) volvieron a realizar una revisión sobre el tema, y el número de estudios basados en equipos reales aumentó a un 50% de los artículos encontrados, mientras que la proporción de los equipos basados en estudiantes fue del 44%. Estos datos nos muestran que todavía el análisis de los temas vinculados a la *virtualidad* resulta difícil de llevarse a cabo dada la dispersión geográfica de las personas.

En relación a trabajos vinculados a *influencia a distancia*, la situación es similar ya que en su mayoría han sido trabajos teóricos (Barry y Fulmer, 2004; Stephens, 2007), algunos en base a entrevistas (Elron y Vigoda, 2006; Stephens 2008, Wadsworth y Blanchard, 2015) y muy pocos basados en estudios cuantitativos sobre trabajadores reales (Fernandez et al., 2011; Cho et al., 2008). Estos datos muestran no solo lo novedoso del campo, sino también la dificultad de realizar estudios empíricos dentro de él, en particular dentro del campo de la influencia interpersonal hacia arriba.

Se trata, por tanto, de analizar un fenómeno que ha sido relativamente poco estudiado hasta el momento, y en donde todavía no existe un cuerpo de conocimiento desarrollado con

conclusiones empíricas afianzadas. En consecuencia, la elección de la estrategia metodológica de este trabajo deberá tener un carácter exploratorio y descriptivo por un lado, como así también combinar diferentes abordajes metodológicos, tanto cualitativos como cuantitativos, en las sucesivas instancias de la investigación. Esta combinación de perspectivas intentará ayudar a comprender la complejidad y novedad del fenómeno en una primera instancia, para luego encarar abordajes a mayor escala tendientes a describir con mayor detalle dicho fenómeno.

Por los motivos antes mencionados, se ha decidido desarrollar una estrategia metodológica mixta que constará de dos etapas. Una primera etapa exploratoria y cualitativa, tendiente a comprender el fenómeno a analizar, sus particularidades y características principales; y también servirá como base para encarar el trabajo cuantitativo tendiente a explicar el fenómeno planteado. El objetivo del trabajo exploratorio será identificar de qué manera los trabajadores influyen sobre sus jefes cuando su principal medio de comunicación son las TICs, a través de un abordaje que permita comprender al trabajador en su contexto. Esta primera etapa permitirá también responder la primera pregunta de investigación sobre la pertinencia de las tácticas de influencia en entornos virtuales, planteada en el capítulo anterior; ya que intentará capturar los fenómenos emergentes que surjan de la experiencia de los trabajadores.

En la segunda etapa del trabajo el objetivo será capitalizar y sistematizar los hallazgos y conclusiones identificados en la primera etapa, para validarlos y hacerlos más abarcativos. Con este fin, se utilizarán metodologías cuantitativas de investigación que permitan realizar una descripción del fenómeno de influencia hacia arriba a distancia y una comparación con situaciones de influencia hacia arriba en entornos presenciales. Esta descripción planteada incluirá también el uso de los medios de comunicación utilizados para llevar adelante el ejercicio de la influencia. Por lo tanto, en esta segunda etapa del estudio se podrán responder a la segunda y tercera pregunta de investigación, desarrolladas en el apartado anterior.

De esta manera, la estrategia metodológica tendrá un esquema secuencial y aditivo, en el sentido de que la primera etapa, si bien servirá para alcanzar parte de los objetivos de la tesis, también será un insumo para diseñar y elaborar la segunda parte del trabajo.

En cada una de las etapas del estudio se explicará la metodología llevada adelante para realizar el trabajo, los principales resultados encontrados en ellas, y las conclusiones preliminares que se desprenden de cada uno de los estudios realizados.

Al finalizar la presentación de los resultados de cada una de las etapas, se procederá a realizar un análisis integral de ambas etapas, que permita comprender la influencia interpersonal hacia arriba en entornos virtuales, incorporando ambas perspectivas y de esta manera arribar a conclusiones más robustas.

## 6. Estudio 1. Etapa exploratoria y cualitativa

### 6.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es reportar el procedimiento y los resultados de la primera etapa del trabajo, así como responder a las primeras preguntas de investigación del trabajo, que había sido planteada de la siguiente manera:

*¿Resultan pertinentes en los entornos virtuales las clasificaciones sobre tácticas de influencia hacia arriba desarrolladas para entornos presenciales? ¿Existen otras tácticas de influencia particulares de estas modalidades de trabajo que aún no han sido consideradas? ¿Qué particularidades presenta el fenómeno de influencia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo?*

### 6.2. Estrategia metodológica

Para contestar esta pregunta se recurrió a un abordaje exploratorio, utilizando estrategias cualitativas de investigación. Tal como plantea Kaul (2003, p. 3), “múltiples factores, tanto micro como macro, determinan la elección de una táctica de influencia para obtener óptimos resultados (...) Por lo tanto, los investigadores deben sumergirse en las causas y las intenciones que poseen las personas para aplicar sus tácticas de influencia. El análisis estadístico no permite comprender bien las intenciones o el *sentido común* detrás de la elección o utilización de cada táctica”. Es por eso que para comprender el uso de tácticas de influencia hacia arriba en este nuevo entorno de trabajo es necesario comenzar por este tipo de abordaje que se involucre con la realidad y su significación particular por parte de los trabajadores. Este abordaje es sugerido también por Barry y Fulmer (2004, p. 289) cuando

consideran que “las tácticas de influencia son un fenómeno tan complejo que requiere una primera aproximación cualitativa: por la dependencia del contexto experimentada por los individuos, por la necesidad de entenderlo temporalmente, y por el deseo de descifrar la interpretación de los eventos por parte de los individuos”. De esta manera, para explorar el fenómeno de las tácticas de influencia hacia arriba en los nuevos entornos virtuales de trabajo, se comenzará con este abordaje exploratorio y cualitativo.

La estrategia en particular utilizada en esta etapa del trabajo consistió en el análisis del discurso en entrevistas semi-estructuradas, realizada un grupo de trabajadores de mandos medios que poseen a sus jefes localizados de manera distante.

El *análisis de contenidos* (Krakauer, 1952) es una metodología que consiste en “la interpretación subjetiva de los datos de un texto, a través de una sistemática clasificación y codificación de temas o patrones emergentes de ese texto (Hsieh y Shannon, 2005, p. 1278). Su objetivo es alcanzar una descripción del fenómeno, una comprensión del proceso, capturar las visiones motivaciones y experiencias de los participantes, y explicar el significado que ellos les atribuyen a esas experiencias (Forman y Damschroder, 2007).

Como señalan Hsieh y Shannon (2005), el abordaje analítico de este método es similar al de la Teoría Fundada (Grounded Theory) o la fenomenología. Sin embargo estos últimos métodos se utilizan más para desarrollar teorías o para realizar un comprensión interpretada de una experiencia vivida (p. 1281). Como nuestro objetivo no es construir teoría ni describir una experiencia sino un desarrollo conceptual y la descripción de un fenómeno particular, el *análisis de contenido* resulta un abordaje más apropiado.

#### **6.2.1. Muestra**

Tal como plantean Forman y Damschroder (2007), el objetivo de la investigación cualitativa es comprender un fenómeno, más que realizar generalizaciones a partir de una muestra extrapolándola hacia toda la población. Con este fin se utilizó un *muestreo intencional*. El *muestreo intencional* permite el estudio de un fenómeno en particular en profundidad a partir de una muestra relativamente pequeña, más que un acercamiento superficial a una muestra más grande. Para ello es necesario realizar una selección de casos

que sean lo suficientemente ricos y representativos del fenómeno a estudiar, con el fin de poder responder a las preguntas de investigación planteadas.

En nuestro caso, obtuvimos información de entrevistas en profundidad a 14 mandos medios de empresas multinacionales que operan en Argentina, y cuyos jefes se encuentran localizados fuera del país. En las entrevistas se indagó sobre cómo ellos influyen sobre sus jefes a distancia. El objetivo fue seleccionar casos que puedan resultar significativos en términos de la experiencia de los participantes en este tipo de relaciones a distancia, y por otro lado, seleccionar una variedad tal que pueda representar un espectro amplio de organizaciones e industrias.

Estos mandos medios fueron seleccionados de programas de posgrado de una universidad argentina. Su edad promedio fue de 29,7 años, y el 60% fueron mujeres. Las industrias a las que pertenecían fueron variadas, entre ellas se incluían la industria del seguro, petróleo, consultoría, logística, agroquímicos, tecnología, educación, bancos y servicios financieros. El 80% de los participantes pertenecía a áreas de recursos humanos, y el resto a servicios de consultoría. El target de influencia (sus jefes), estaban localizados en diferentes países como Estados Unidos, Brasil, Francia, Alemania o India, y en su mayoría hablaban en una lengua madre diferente a la local (español).

#### **6.2.2. Procedimientos y recogida de datos**

Para realizar las entrevistas se utilizó en primera instancia una guía de preguntas abiertas destinadas a indagar sobre las tácticas de influencia utilizadas por las personas para influir sobre sus jefes. Siguiendo el procedimiento realizado por Kipnis et al. (1980) y Schriesheim y Hinkin (1990) se les pidió a los participantes que comenten incidentes en los cuales tuvieron que conseguir cosas de sus jefes, y que expliquen de qué manera lo hicieron. De esta manera, en una primera instancia se intentaba ver qué tácticas de influencia emergían, para ver si existían coincidencias con las desarrolladas hasta el momento en la literatura.

La guía de preguntas contaba básicamente de tres partes. Una primera parte en la que se le solicitaba al entrevistado que describa el tipo de trabajo que realizaba, el contexto

organizacional en el que se encontraba, como así también la relación que había desarrollado con su jefe y los medios de comunicación más utilizados por él y por la compañía. La segunda parte apuntaba a profundizar sobre las maneras que el empleado influía sobre su jefe a distancia. La tercera y última parte de la entrevista fue destinada a indagar acerca de cómo los medios de comunicación influían sobre la táctica seleccionada, con el fin de lograr una primera aproximación y una comprensión de primera fuente acerca del tópico que será abordado en la segunda parte del estudio.

Cabe aclarar que las tácticas relevadas en las entrevistas consistían en una reconstrucción por parte de los participantes sobre lo que ellos habían realizado. Es probable que este abordaje posea algún sesgo de autopercepción (ya que ellos contaban lo que habían hecho, sin una validación externa), pero tiene la ventaja que permite ayudar al entrevistado a reflexionar sobre sus propios comportamientos, logrando un nivel de profundidad y contextualización en la explicaciones que sería imposible con otras metodologías de investigación. Además, el sesgo de autopercepción no se elimina totalmente con las metodologías cuantitativas de investigación usualmente utilizadas para relevar tácticas de influencia, ya que la mayoría de ellas se basan en técnicas de auto-reporte (e.g. Kipnis et al., 1980; Kipnis y Schmidt, 1988, Yukl y Falbe, 1990).

Con el fin no solo de relevar las tácticas de influencia hacia arriba realizadas en contextos virtuales de trabajo, sino también de validar las categorías existentes para entornos presenciales, se procedió también a realizar un abordaje complementario al ya mencionado. Durante la primera parte del trabajo se realizó lo que se denomina “*análisis de contenido convencional*” (*conventional content analysis*) (Hsieh y Shanon, 2005), cuyo objetivo no es partir de categorías predefinidas sino intentando que éstas surjan espontáneamente de las entrevistas. Por este motivo se incluyeron preguntas abiertas no direccionadas. En la segunda parte de la entrevista, con el fin de validar conceptos preexistentes se realizó un “*análisis de contenido dirigido*” (*directed content analysis*), tal cual lo sugiere la literatura para estos casos (Elo y Kyngäs, 2005, Hsieh y Shanon, 2005; Zhang y Wildermuth, 2009). Con esta metodología las preguntas están basadas en conceptos desarrollados a partir de literatura preexistente, con ejemplos y categorías previamente definidas. Aquí lo que se

hizo fue exponer a los entrevistados a las tácticas de influencia desarrolladas en por Kipnis et al., para que analicen la pertinencia de su uso en entornos virtuales, sin perjuicio que en el proceso de codificación se pudieran encontrar nuevas categorías emergentes.

Para la elección de este instrumento a ser evaluado por estos empleados se procedió de la siguiente manera. Se han identificado en la literatura sobre tácticas de influencia dos cuestionarios que suelen medir este fenómeno. El IBQ (Influence Behavior Questionnaire), desarrollado por Yukl y sus colegas (Falbe y Yukl, 1992; Yukl et al., 2008), y el POIS (Profile of Organizational Influence Strategies) desarrollado por Kipnis et al. (1980). El primero de ellos ha sido desarrollado utilizando la perspectiva del *target* sobre la táctica de influencia que utiliza el agente (es decir, se le pregunta al target acerca de las tácticas de influencia que utiliza el agente- en nuestro caso, sería preguntarle al jefe sobre las tácticas de influencia utilizadas por sus colaboradores para influir sobre él-). Si bien ha mostrado tener validez y ser más actual, resulta difícil de utilizar en los estudios sobre *upward influence* debido a que al tener el *target* múltiples agentes que influyen sobre él, le sería difícil a los participantes responder al cuestionario (Yukl et al., 2008).

El otro instrumento, el POIS, si bien está basado en un “autoreporte” de tácticas de influencia utilizadas (cada agente responde sobre las tácticas que él utiliza), ha sido el más utilizado para medir la influencia hacia arriba (e.g., Deluga, 1989, 1990; Kipnis y Schmidt, 1984; Thacker y Wayne, 1995; Wayne et al., 1997), y ha mostrado también ser un instrumento confiable (Schriesheim y Hinkin, 1990). Además, el IBQ, está basado en gran parte de las dimensiones del POIS y sus resultados son consistentes con los de este último (Schriesheim y Hinkin, 1990). Debido a estos motivos, el POIS será utilizado como base para esta etapa del estudio.

De esta manera, al exponer al grupo a las preguntas utilizadas en el POIS, se discutirá con ellos si las consideran apropiadas y relevantes para situaciones de trabajo a distancia, y de ser necesario se incluirá en el cuestionario alguna táctica adicional que emerja de este grupo.

Las entrevistas fueron realizadas en reuniones individuales de alrededor de 90 minutos de duración, entre los meses de Octubre de 2011 y Junio de 2012. Cada entrevista fue grabada y luego escuchada por el autor y por dos asistentes de investigación que fueron entrenadas para tales fines. La intención de agregar asistentes en esta etapa fue evitar un sesgo de percepción por parte del investigador, y aumentar así la validez interna del trabajo. Solo cuatro de los entrevistados no permitieron grabar las entrevistas por motivos de confidencialidad, y en ese caso se tomaron notas que fueron posteriormente distribuidas y analizadas por cada uno de los investigadores.

Para analizar la pertinencia de las tácticas de influencia a través del *análisis de contenido dirigido*, como se mencionó anteriormente, se utilizaron las categorías definidas por Kipnis et al. (1980) como esquema de codificación (Hsieh y Shannon, 2005) y se desarrollaron un conjunto de descriptores para táctica de influencia. Cada investigador analizó los eventos mencionados por los entrevistados y los comparó con los descriptores de las categorías predefinidas. Cuando se encontraban con un evento difícil de clasificar fue dejado de lado para una posterior discusión.

Luego se reunieron los investigadores y se discutieron los hallazgos realizados, clasificando las tácticas en las categorías existentes o nombrando nuevas en el caso que hayan emergido patrones comunes identificados por cada uno de los investigadores. Esta clasificación se realizó a través del consenso entre el autor y sus asistentes, tal como se efectuó en el estudio de Kipnis et al. (1980) y Schriesheim y Hinkin (1990).

### **6.3. Resultados**

El estudio exploratorio ha significado un avance importante en pos de identificar algunas particularidades del fenómeno de la influencia interpersonal hacia arriba en entornos virtuales de trabajo. Estos primeros hallazgos permiten no solo una primera inmersión en el campo de estudio sino también un aporte significativo al trabajo cuantitativo a realizar en la segunda parte del trabajo de campo.

Los resultados podrían dividirse en tres partes. 1) Las tácticas de influencia emergentes en contextos virtuales de trabajo, 2) la pertinencia de las tácticas de influencia utilizadas en entornos presenciales para los nuevos entornos virtuales de trabajo, y 3) la dinámica del proceso de influencia virtual.

### **6.3.1. Tácticas emergentes**

Comenzando por el primer punto, a partir de las entrevistas realizadas se pudieron identificar las tácticas de influencia más utilizadas por los empleados. Un punto unánimemente identificado en las entrevistas fue el uso frecuente de la táctica de *racionalidad* bajo esta modalidad de trabajo. Esta táctica consistía básicamente en conseguir cosas de sus jefes basándose en argumentaciones lógicas para apoyar su pedido. Los testimonio afirmaban que esta táctica era la más usual, no solo por la diferencia jerárquica existente entre las partes (que podría condicionar la forma de influencia), sino porque no conocían la situación o el contexto en el cual se encontraba el *target*. Este punto fue ampliamente resaltado por los entrevistados. En su mayoría mencionaban que les resultaba difícil influir sobre sus jefes porque no los conocían a ellos y porque para conseguir cosas de ellos era importante comprender la situación en la que ellos se encontraban. En las entrevistas aparecieron en reiteradas oportunidades y en cada una de ellas expresiones como “diferencias culturales”, “la situación de la sede corporativa vs. la situación local”, “el conocimiento de las redes de relaciones sociales locales”, “la situación económica local”. Estas expresiones remarcaban cómo la experiencia y la vivencia de una realidad local que no es vivida ni comprendida por el *target*, dificultaba un abordaje fácil y efectivo sobre él. Lo mismo ocurría a la inversa. Al no estar al tanto de las presiones y las problemáticas que experimentaba su jefe, no sabían qué era importante o urgente para ellos en cada momento.

Por todo lo mencionado, la táctica de *racionalidad* era percibida como la más cautelosa y la menos riesgosa frente a situaciones desconocidas por ellos. Esas situaciones podían ir desde no conocer el estado de ánimo de su jefe, la carga de trabajo o las presiones por las que podría llegar a estar atravesando, hasta el posible desconocimiento de las realidades locales. En cualquier caso, la presentación de mucha información y una explicación detallada del

por qué de los pedidos, era el primer abordaje utilizado para influir sobre sus jefes. Como una empleada manifestó:

*En el proceso de negociar autorizaciones para los aumentos salariales de nuestros empleados (en Argentina) por parte de la casa matriz (en Francia), el Gerente regional (ubicado en Francia), no podía entender cómo nosotros pedíamos un aumento mucho más alto (25%) que la inflación oficial del país (12%). Aquí todo el mundo sabe y entiende el por qué del pedido (por la falta de credibilidad de las cifras de inflación oficiales); pero yo me pasé más de dos meses intentando negociar esa autorización. Lo que hacía era enviar extensos informes de consultoras, recortes de diarios locales, explicaba las consecuencias laborales de no tomar esas medidas como la pérdida de capital humano, pérdidas de días de trabajo por huelgas, etc. Pero así y todo, no me creían. Fue muy duro. (Mujer, 30 años, Jefe de Recursos Humanos)*

Este abordaje era percibido como el más frecuente y el más aceptado organizacionalmente.

La segunda táctica de influencia identificada significó un hallazgo. Varios entrevistados manifestaron que como desconocían la situación por la que estaba atravesando su jefe, muchas veces temían comenzar un proceso de influencia, desconociendo las posibles consecuencias o reacciones por parte del jefe. Esto los llevaba a recurrir a una tercera persona, ya sea para conseguir información sobre su jefe o para realizar el pedido en su nombre. Esta tercera persona debía tener la particularidad de conocer bien al *target* (el jefe) ya sea porque estaba físicamente cercano a él, o interactuaba con él a través de otros medios. Esta información privilegiada que poseía esta tercera persona era utilizada por el agente para iniciar el proceso de influencia. Este intermediario debía ser también alguien que tenga la confianza suficiente con el agente, o por lo menos alguien a quien el agente pueda acceder de manera directa. Muchas veces este intermediario era un jefe local del agente, localizado físicamente cercano a él (y a la vez era un par del *target*), y otras veces era algún miembro de la red social del agente que se ubicaba físicamente cercano a su jefe. Este intermediario posee información clave acerca de cómo influir sobre el *target*, cosa que

resulta de mucha utilidad para el empleado. Algunos testimonios pueden ejemplificar esta situación.

*“cuando necesito algo, intento conseguir apoyo de mi gerente local o de alguna otra persona. Involucro a alguien que me pueda ayudar con mi pedido y que conozca qué es importante para mi jefe. A veces le importa el ahorro de costos por determinada situación que atraviesa la empresa, a veces necesita evitar el conflicto, o a veces necesita conseguir apoyo político. Sabiendo eso, es más fácil ofrecerle lo que más está necesitando”. (Mujer, 28 años, Gerente de adquisición de talento para el cono sur).*

*“A veces es más fácil conseguir algo de mi jefe cuando el pedido se lo hace alguien a quien él conoce bien y en quien confía”. (Mujer, 29 años, gerente senior de RH)*

Esta táctica es diferente a la táctica de coalición planteada por Kipnis y sus colegas, ya que no se presenta el argumento como un argumento colectivo o con un apoyo significativo; sino que esta persona a veces realiza el pedido en nombre del agente y a veces ofrece información clave como para que el agente realice su influencia. Es por eso que considero que esta es una nueva táctica hasta ahora no identificada, y pareciera ser particular de las relaciones a distancia en donde el agente carece de información clave sobre el target a influir. Llamaremos a esta nueva táctica *intermediación*, y será incluida posteriormente en el trabajo cuantitativo.

Una tercera táctica mencionada en varias entrevistas, fue la de *coalición*, en especial cuando se trata de situaciones en donde se trabaja en equipo. En situaciones donde se trata de equipos de trabajo distribuidos, y donde también existe un líder o coordinador de estos equipos, para lograr influir sobre este último se recurre a alcanzar “consensos tempranos”. Estos consensos se referían a que antes de realizar reuniones de equipo, la persona que intentaba imponer determinada idea se contactaba con cada uno de los miembros del equipo antes de la reunión para intentar conseguir su apoyo. De esta manera en el momento de la reunión, al plantear una idea, lograba un acuerdo de hecho que era percibido por el líder o coordinador como algo difícil a qué negarse. Tal como se había planteado en el capítulo

sobre influencia interpersonal, la táctica de *coalición*, se refería al hecho de movilizar a otras personas con el fin de apoyar un pedido. Eso es exactamente lo que fue mencionado en varios casos, con la salvedad de que estas personas se encuentran físicamente distribuidas, y los medios de contacto para lograr estos acuerdos son medios electrónicos. A modo de ejemplo, un entrevistado comentó:

*“yo no puedo llegar a una conference call sin antes haber hablado y llegado a un consenso con cada uno de los participantes. No me gusta sorprender a nadie, ni encontrarme con sorpresas, por eso el trabajo lo hago antes. De esta manera cuando realizo mi planteo ante el team leader, ya existe un acuerdo de hecho.”*  
(Hombre, 39 años Employee and Labor Relations Manager for Latin America)

De esta manera, en esta primera parte del trabajo exploratorio, emergieron estas tácticas como las más recurrentes, habiendo identificado una nueva táctica para entornos virtuales.

### **6.3.2. Validación de tácticas de influencia**

A continuación seguiremos con el segundo de los objetivos planteados, que consistía en validar las tácticas de influencia desarrolladas por Kipnis et al. para entornos virtuales.

Como fue mencionado anteriormente, las tácticas de *razón y coalición* emergieron naturalmente en las entrevistas. Al exponer el resto de las tácticas a los entrevistados, en su mayoría dijeron que podrían ser utilizadas, aunque con más dificultad. Una táctica que obtuvo una consideración particular por parte de los entrevistados fue la táctica de *autoridad superior*, que se refería a aquella táctica en la que el subordinado intenta influir sobre su jefe recurriendo a una autoridad superior a la del target (“el jefe del jefe”). Los entrevistados comentaban que con el uso del correo electrónico esta manera de influir se popularizó mucho más, con el recurso del “*cc: o con copia*” que aparece como opción a través de esta vía de comunicación. Con este recurso es mucho más fácil copiar a una autoridad superior, sin siquiera mencionarla en el cuerpo del mensaje. Esta presencia (en la copia del correo), ejerce una fuerte presión sobre el *target*, en pos de acceder al pedido del subordinado. La mayoría mencionó que si bien se utiliza, no es de lo más usual, ya que no está muy bien vista dentro de la dinámica organizacional. Un caso excepcional fue el de

una empresa de la industria del petróleo en la que existía una política corporativa que fomentaba esta táctica. Esta política establecía que frente a dos correos electrónicos enviados sobre un mismo tema, si no se obtenía respuesta; era necesario copiar a una autoridad superior para que esté al tanto de la situación. Este permiso para llevar a cabo esta medida, hacía que esta táctica esté naturalizada en esta organización y por lo tanto, sea algo más aceptado.

No obstante, el objetivo aquí no es identificar si se usa mucho o poco una táctica de influencia, sino si como táctica puede ser utilizada, y de esta manera realizar un relevamiento más exhaustivo con el fin de proceder con la segunda parte del trabajo.

La táctica de *negociación* apareció con alguna mención particular en las entrevistas. A veces se referían a ella para equilibrar la distribución del trabajo o a veces como un intercambio de favores. En el primer caso, un entrevistado mencionó:

*Las conference calls con Europa y Asia son un problema por los husos horarios. Yo le sugerí a mi jefe que rotáramos los horarios de reunión para que no sean siempre las mismas personas que tienen que levantarse de madrugada, o quedarse hasta tarde para poder participar en ella. Yo estaba dispuesto a hacer el sacrificio, pero si el resto lo hacía también (Mujer, 28, analista senior de Recursos Humanos).*

Como ejemplo del segundo caso mencionado anteriormente, simplemente por estar localizados en lugares diferentes, cada uno tenía acceso a personas o recursos que la contraparte podía llegar a necesitar, y por eso el intercambio de favores podía resultar una manera efectiva para lograr influir sobre el jefe.

Si bien resulta interesante notar las formas que adquieren las tácticas de influencia pensadas para entornos presenciales en los entornos virtuales, es interesante también notar omisiones significativas. Recordemos que una de las tácticas de influencia más utilizadas en entornos presenciales resultaba la táctica de la *amistad*. Esta táctica prácticamente no fue mencionada por los entrevistados. Muchos alegaban que la modalidad virtual de trabajo se centra mucho en la tarea y minimiza la posibilidad de construir empatía con la otra parte.

Este foco en la tarea reducía las posibilidades de utilizar la táctica de la *amistad* en este tipo de entorno, ya que esta táctica pretende congraciarse con el target haciéndolo sentir bien, y la mediación de la tecnología en las relaciones interpersonales generaba una impresión de que es difícil realizar esto, o por lo menos en el ámbito laboral no es de lo más aceptado. Más adelante, al analizar los resultados del trabajo cuantitativo, discutiremos las causas que podrían explicar la ausencia de esta táctica tan popular en entornos presenciales.

La táctica de *asertividad* tampoco fue mencionada en las entrevistas. Este hallazgo coincide con estudios previos en entornos presenciales, ya que el analizar la influencia hacia arriba es menos frecuente, debido a la diferencia de autoridad, que aparezca esta táctica como relevante.

En síntesis, a partir de los resultados del estudio exploratorio podemos concluir que las tácticas de influencia utilizadas en entornos virtuales aparecen de manera similar que en los entornos presenciales (con adaptaciones o particularidades debido al uso de la tecnología y la dispersión geográfica). Se ha encontrado una nueva táctica de influencia que denominamos *intermediación*, y no se ha observado la táctica de *amistad*. En el trabajo cuantitativo por lo tanto, se incluirá la táctica de *intermediación* y se mantendrá el resto para ver qué resultados se pueden observar.

### **6.3.3. La dinámica de la influencia hacia arriba**

Al analizar el fenómeno de la influencia en entornos virtuales, un hecho resultó llamativo. La mayor parte de los entrevistados mencionaron que el acto de influencia lo veían más como una secuencia de hechos, que como un acto aislado. Cuando ellos debían conseguir algo de sus jefes, ellos seguían una especie de plan o estrategia que los ayudaba a alcanzar su objetivo, que combinaba diferentes tácticas y medios de comunicación. Lo veían como un proceso. A muchos les costaba mencionar una sola táctica que utilizaban para influir sobre sus jefes, en pos de alcanzar un objetivo en particular. Ellos afirmaban que debían primero “preparar el terreno” antes de hacer el pedido o el requerimiento puntual. A modo de ejemplo un entrevistado comentó:

*Lo primero que hago para conseguir lo que necesito es mandar mucha información con argumentos que apoyen mis ideas. Como las conference call están sujetas a restricciones de tiempo, y suelen centrarse mucho en la tarea, tengo que aprovechar al máximo ese tiempo. Por eso, antes escribo lo que estoy pensando y lo mando por mail. De esta manera, cuando hablo con mi jefe, él ya sabe lo que voy a plantearle y tengo la mitad del trabajo hecho. (Hombre 30 años, Regional Project manager).*

El hecho de combinar diferentes tácticas no es novedoso en la literatura (Falbe and Yukl, 1992; Yukl et al 1995; Maslyn et al., 1996; Barry y Fulmer, 2004). Sin embargo, en su mayoría los autores presentaban la secuencia de tácticas como una manera de hacer un seguimiento (*follow up*) al pedido realizado, o como una forma de reaccionar ante una respuesta del target. En los casos analizados en este estudio, cada acto de influencia se evidenciaba como un proceso en sí que combinaba tácticas y medios, como una única estrategia de influencia. Esta particularidad en los entornos virtuales puede emerger debido a las características de los medios de comunicación disponibles. Los medios asincrónicos lo que hacen es diferir la comunicación entre el envío del mensaje y su respuesta; y por eso poseen la particularidad de extender el proceso de comunicación. Esta extensión del proceso de comunicación generaba que el proceso de influencia también se extendiera, y así derivaba en un desdoblamiento en las tácticas, solo en pos de conseguir el objetivo, independientemente de un acto realizado como reacción a una respuesta del target. Lo que queremos plantear es que las acciones no son una serie de tácticas sucesivas tendientes a reaccionar frente a la respuesta (o silencio) del target, sino que su suma constituye el acto de influencia, y de esta manera pretende alcanzar su objetivo.

Las razones planteadas para esta estrategia de desdoblamiento fueron varias. En primer lugar, los entrevistados explicaban que las instancias de comunicación sincrónica, como videoconferencias o *conference calls* son difíciles de organizar. Estas requieren una sincronización de agendas, actividades y husos horarios; y muchas veces también demandan la organización de varios recursos tecnológicos que deben estar disponibles para establecer la comunicación. Esta complejidad genera una sensación en todos los

participantes que se debe ser muy efectivo y pragmático en las oportunidades que tienen para reunirse sincrónicamente. De esta manera la expectativa es que no hay espacio para largas charlas y conversaciones (especialmente aquellas no centradas en la tarea), y por eso existe una tendencia a enviar información de antemano para que la gente llegue a esas reuniones con una idea sobre aquello sobre lo que se va a discutir, y una opinión más o menos formada. Esto ahorra tiempo y permite ser más efectivo. Desde el punto de vista de la influencia interpersonal, el acto de influir para los entrevistados comienza junto al envío de los primeros mensajes, ya que la percepción es que intentar influir en un contexto restringido de tiempo y espacio (con las limitaciones que tiene la comunicación a través de la tecnología), no resultará suficientemente efectivo. De esta manera, se aprovechan las posibilidades que permite esta modalidad de comunicación para mejorar el intento de influencia.

El segundo factor mencionado para el desdoblamiento de la instancia de influencia tiene que ver con las diferencias idiomáticas y culturales. Aquellos colaboradores que poseen una lengua madre diferente a la de sus jefes se sienten más cómodos con el mensaje escrito (asincrónico) que con el verbal (sincrónico). A través de estos medios de comunicación, ellos tienen la posibilidad de pensar qué van a decir, y seleccionar las palabras precisas para no ser malentendidos, sin la presión que generan las conversaciones espontáneas y cara a cara. La posibilidad de ensayo y reprocesamiento (véase las teorías de MST en la revisión de literatura), les permite comenzar el acto de influencia con pasos más firmes y seguros. Nuevamente, se utilizan estratégicamente las propiedades de los medios de comunicación disponibles para hacer más efectivo el proceso de influencia.

Un último factor tiene que ver con la posibilidad de re-uso de los mensajes escritos. Los entrevistados planteaban que siempre preferían comenzar enviando mensajes escritos para comenzar el acto de influencia, ya que ese mensaje les servía como “comprobante” o aval del planteo realizado, y que por tanto, podría ser reutilizado (utilizarlo a modo de recordatorio para el target, o presentado frente a terceras personas en caso de ser necesario). Como la distancia y las diferencias culturales podrían llegar a generar malentendidos, un

documento que sirva como prueba de la conversación llevada adelante era percibida como necesaria por parte del entrevistado para evitar futuros inconvenientes.

Esta representación del acto de influencia como un proceso que combina tácticas y medios aparece como particular de esta nueva modalidad de trabajo y deberá ser tenida en cuenta para continuar el trabajo en profundidad. Por lo visto la influencia no puede ser estudiada como un acto aislado sino como una serie de tácticas para nada aleatorias sino estratégicamente diseñadas con el fin de alcanzar los objetivos que se plantean.

#### **6.4. Síntesis del capítulo**

Recordemos que el objetivo de este primer estudio tenía que ver con reconocer el campo de estudio, analizar sus particularidades, y comprender si los trabajos previos realizados sobre influencia en entornos presenciales resultaban pertinentes para encarar el trabajo futuro sobre tácticas de influencia en entornos virtuales de trabajo.

A partir del estudio realizado pudimos encontrar que en su mayoría las tácticas identificadas en los trabajos previos son utilizadas en contextos virtuales, aunque con algunos matices y particularidades. Se encontró también una táctica hasta el momento no identificada que denominamos *intermediación*, particular de esta modalidad de trabajo que es una consecuencia de la dispersión geográfica que presenta la mayoría de las relaciones laborales virtuales. Por último, también se identificó que para entender la influencia hacia arriba en entornos virtuales es necesario identificar la secuencia de tácticas y medios que se combinan para lograr el objetivo. Como el proceso de comunicación se ve extendido debido a la particularidad de la tecnología utilizada en estos casos, es necesario desdoblar al acto de influencia en la secuencia planificada de acciones que llevan adelante los agentes en pos de lograr la influencia deseada. Esta secuencia de tácticas, claramente se encuentra definida por los medios de comunicación disponibles, que son utilizados por los agentes para maximizar sus intentos de influencia.

## 7. Estudio 2. Etapa descriptiva y cuantitativa

### 7.1. Introducción

Los resultados de la primera etapa del trabajo han significado un avance en la comprensión del fenómeno de influencia hacia arriba a distancia. Tanto la nueva táctica emergente identificada (*intermediación*), como la relevancia que le han dado los entrevistados a la secuencia del proceso, hacen que el trabajo cuantitativo deba contemplar la complejidad de las relaciones a distancia que se reportó en la primera etapa, y sus diferencias con los entornos presenciales. Por eso, y aprovechando las ventajas que posibilita la combinación de diferentes metodologías de investigación, se ha realizado un diseño de esta etapa de la investigación, incorporando los aprendizajes extraídos de las entrevistas realizadas.

De esta manera, a la hora de diseñar el cuestionario que servirá de base para el análisis cuantitativo del trabajo se han realizado las adaptaciones necesarias que permitan capturar estos hallazgos.

Las adaptaciones realizadas permitirán además, introducir nuevas perspectivas al trabajo que hasta ahora no habían sido consideradas de manera integral en trabajos previos. Más allá de la nueva táctica introducida en el estudio que representa un aporte en sí mismo, la capacidad de capturar la combinación de tácticas y una secuencia en el acto de influencia, como así también una secuencia en el uso de los medios representa una innovación en relación a trabajos anteriores. Ningún trabajo de los que han sido identificados hasta ahora había intentado abarcar el proceso de influencia de manera tan integral. El trabajo de Fernández et al., (2011) analizó la frecuencia de tácticas de influencia de acuerdo a los medios de comunicación utilizados, pero no introdujo la mirada dinámica y secuencial, ni la influencia hacia arriba. El trabajo de Cho et al., (2008) desarrolló el tema de la influencia hacia arriba y los medios de comunicación, pero no la mirada dinámica. Los trabajos de

Stephens y sus colegas (2007, 2008 y 2011) han trabajado sobre la mirada secuencial en el uso de los medios, pero sin analizar los estudios sobre influencia. Otros trabajos como los de Elron y Vigoda, (2006), o Wadsworth y Blanchard (2015) han analizado de manera integral el fenómeno de la influencia a distancia, pero sin realizar un estudio cuantitativo que intente sistematizar sus hallazgos, ni tampoco han utilizado una mirada secuencial acerca del proceso de influencia. En definitiva, el presente trabajo posee el difícil desafío de integrar todas estas perspectivas en un mismo trabajo.

Para poder cumplir este desafío se han realizado adaptaciones a los cuestionarios originales identificados intentando incorporar las dimensiones explicadas anteriormente. El detalle de estas adaptaciones se explicarán en el apartado vinculado al desarrollo del instrumento de medición, pero en términos generales lo que hizo fue agregar medidas para la nueva táctica emergida, permitir combinaciones de tácticas e incorporar la posibilidad de desagregar el intento de influencia en diferentes momentos, de modo de poder capturar la mirada dinámica del evento de influencia.

La incorporación de esta mirada secuencial llevará también a generar modificaciones o agregados de subpreguntas, en las preguntas de investigación que pretendían ser respondidas en esta etapa del trabajo. Si la segunda pregunta de investigación planteaba: ***¿Qué tácticas de influencia hacia arriba son las más utilizadas en las situaciones de trabajo a distancia?***, y si ***¿existe diferencia en la frecuencia de uso de las distintas tácticas en entornos virtuales y en entornos presenciales?***, a partir de ahora deseamos preguntar también ***¿qué tácticas de influencia son utilizadas en cada uno de los momentos de influencia?***, y si ***¿existe diferencia en el uso de las tácticas de influencia en cada momento, según cada una de las modalidades de trabajo?***

Del mismo modo, cuando hablamos de los medios de comunicación en la tercera pregunta de investigación indagábamos acerca de ***¿cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para realizar el ejercicio de influencia hacia arriba?***, ahora sería pertinente preguntar también ***¿cuáles son los medios de comunicación utilizados en los diferentes momentos de la secuencia de influencia?***

De esta manera, la primera etapa del estudio nos permitió también ser más ambiciosos en las preguntas de investigación del trabajo, y de esta manera profundizar más en el fenómeno de la influencia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo.

A continuación se presentará el detalle metodológico de esta segunda etapa del trabajo explicando cómo se llevó adelante la recolección de los datos, la muestra seleccionada y el desarrollo del instrumento, para después pasar a la etapa de los resultados de esta etapa.

## **7.2. Metodología**

A partir de los resultados encontrados en la primera etapa del trabajo, se procedió a realizar un análisis estadístico en base a una encuesta, con el fin de poder comprender de qué manera se lleva adelante el proceso de influencia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo, a diferencia de situaciones de trabajo en donde el jefe se encuentra localizado en el mismo lugar que el agente de influencia.

En esta segunda etapa del trabajo se recurrió a métodos cuantitativos de investigación en pos no solo de confirmar y validar algunos aspectos emergentes del trabajo cualitativo, sino también con el fin de responder a otras de las preguntas de investigación planteadas en el trabajo.

En esta etapa del trabajo se distribuyó un cuestionario tendiente a indagar acerca de las diferencias y similitudes en las tácticas influencia hacia arriba que se realizan cuando la modalidad de trabajo es virtual y cuando ésta es presencial. Se explicarán a continuación los detalles metodológicos de esta etapa del trabajo.

### **7.2.1. Recolección de datos**

Los cuestionarios fueron recolectados a través de diversos métodos. El primer intento de conseguir los cuestionarios fue con un muestreo de conveniencia (Adams et al., 2007), a través de su distribución en diferentes posgrados de negocios de una Universidad argentina. En estos posgrados cursan alumnos que trabajan a tiempo completo en una gran variedad de

empresas locales e internacionales, en cargos de conducción y responsabilidad, y que en su gran mayoría trabajan de manera efectiva en empresas, cumpliendo con el requisito de poseer un jefe (presencial o a distancia). Al distribuir los cuestionarios, se les preguntaba a los participantes si ellos tenían algún jefe o alguien a quien reportaran virtualmente. En caso de que su respuesta fuera afirmativa se les entregaba la versión del cuestionario “virtual” y al resto se les entregaba la versión “presencial” del cuestionario. Se aclaraba que los cuestionarios serían confidenciales y que su uso estaría destinado solamente con fines académicos y de manera agregada. En esta primera recolección de datos se obtuvieron 123 cuestionarios de modalidad “presencial” y apenas 47 de modalidad “virtual”.

Frente a la distribución desigual de las respuestas de acuerdo a las dos modalidades, se optó por incrementar la cantidad de respuestas de cuestionarios virtuales a través de la técnica de “bola de nieve” (Adams et al., 2007). Para ello se subió el cuestionario a una plataforma virtual ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) con el fin de distribuir el cuestionario en diferentes empresas, y los respectivos contactos de aquellos que respondan. Se les envió el cuestionario a un conjunto de 8 empresas diferentes, así como a la red de alumni de la universidad, solicitando su colaboración y la de sus colegas para completar el cuestionario. De esta manera se completaron virtualmente otros 63 cuestionarios, obteniendo un número definitivo de cuestionarios virtuales de 110.

Finalmente se recolectaron en total 233 cuestionarios. De esa cantidad, 123 correspondían a personas que trabajan de manera presencial, y 110 que trabajan de manera virtual. Luego de un primer análisis de los datos se eliminaron 5 cuestionarios de la modalidad presencial y 9 de la modalidad virtual porque tenían datos faltantes que dificultarían el análisis general. Por lo tanto, han quedado 219 cuestionarios para el análisis, 118 bajo la modalidad presencial y 101 correspondientes a la modalidad virtual.

#### **7.2.2. Instrumento y medidas**

*Tácticas de influencia.* Como se mencionó anteriormente la base del instrumento para medir las tácticas de influencia interpersonal hacia arriba fue el POIS (*Personal and Organizational Influence Strategies*), desarrollado por Kipnis et al., (1980), y luego

refinado por Schriesheim y Hinkin (1990). Este último instrumento contiene 18 preguntas en total, con tres ítems destinados a medir la frecuencia de uso de cada una de las seis tácticas influencias contenidas en este modelo. A estos 18 ítems se le agregaron otros tres ítems tendientes a relevar la táctica de intermediación surgida del análisis cualitativo. Estas tres preguntas fueron validadas en el pre-test que se llevó adelante previo a la distribución del cuestionario (ver más adelante). Los ítems agregados intentaron capturar los diferentes componentes que involucraban esta táctica que incluían recurrir a personas conocidas propias o del jefe de manera de conseguir información relevante sobre el *target* de influencia o directamente utilizar a esta tercera persona como intermediaria. De esta manera los ítems incorporados fueron: “*Contacté gente de mi confianza que está cerca de mi jefe para anticipar mi requerimiento*”, “*Recurrí a personas que conocen a mi jefe/a para que me sugieran la mejor manera de aproximarme a él/ella*”, y “*Hablé con una persona cercana a mi jefe antes de realizar mi pedido*”. De esta manera, y luego de validar estas preguntas fueron incorporadas al cuestionario POIS, generando así un instrumento con 21 preguntas que describían las siete tácticas de influencia a analizar.

A todos los encuestados se les solicitó que pensarán en el último intento de influenciar a su jefe, y que respondan a las preguntas del cuestionario pensando en ese evento en particular. Este procedimiento se realizó de esta manera para que no se conteste en términos generales sobre la influencia hacia el jefe, y para que la gente naturalmente no elija responder por algún evento positivo o negativo. Este procedimiento es similar a otros estudios que han analizado este tema (Kipnis et al., 1980; Barry and Bateman, 1992, Fernandez et al., 2011).

Debido a que en el análisis exploratorio emergió como un punto importante la idea que las personas conciben al proceso de influencia como una secuencia de intentos, con ese fin se adaptó el cuestionario original solicitándole a la gente que indique en qué momento utilizó cada una de las tácticas de influencia, identificándose estos como *momento 1*, *momento 2* y *momento 3*. Al realizar esta modificación las personas debían responder si utilizaban la táctica en cuestión y en qué momento lo hacían. De esta manera se intentó captar el proceso cronológico del uso de cada una de las tácticas, generando un análisis dinámico del evento de influencia. Este procedimiento permitió abordar un aspecto hasta ahora no tratado en

estudios similares, pero resignó la posibilidad de trabajar con variables ordinales (ya que solo se preguntaba sobre el uso de la táctica y no su frecuencia).

Otra particularidad del instrumento sobre tácticas de influencia (que derivó de la etapa 1 del trabajo) radicó en la incorporación de opciones de respuesta múltiple en el uso de las tácticas. De esta manera se permitía a los entrevistados mencionar varias tácticas utilizadas en cada uno de los momentos de influencia. La intención detrás de este sistema es poder capturar lo que ocurría en la práctica, que era que a la gente le costaba identificar una sola táctica sino que veía muchas de ellas operando en simultáneo. Analizar las combinaciones de tácticas es extremadamente difícil (Yukl et al., 1993). Algunos estudios han presentado algunas ideas, aunque sin evidencia empírica (Kipnis, 1984), y otros se han basado en estudios de neto corte cualitativo (Yukl et al. 1993). No existen estudios conocidos que hayan intentado sistematizar el análisis secuencial de las combinaciones de tácticas de influencia. Se han realizado algunos trabajos que analizan la efectividad de la combinación de tácticas (Barry and Fulmer, 1992; Martínez Corts et al., 2008; Yukl y Falbe, 1992; Bongiorno, 2008), pero no la frecuencia en el uso de las tácticas, intentando describir lo que ocurre sin que esto sea más o menos efectivo. Por eso resulta pertinente incorporar también esta dimensión de análisis.

*Uso de los medios.* Se les preguntó a los participantes qué medios de comunicación utilizaron para ejercer la influencia frente a sus jefes, en cada uno de los momentos que constituyeron el acto de influencia. Entre los medios consultados se mencionaron el cara a cara, correo electrónico, mensaje instantáneo (chat), teléfono y videoconferencia (estos medios fueron los principales que habían sido mencionados en la primera etapa del estudio). Nuevamente aquí se priorizó preguntar acerca de la secuencia de uso de los medios a lo largo del evento de influencia, más que la frecuencia de uso de cada medio de comunicación.

Asimismo se preguntó por la disponibilidad de medios y su uso frecuente en la organización para comprender los diferentes patrones de uso de los medios dentro de la organización.

*Variables de control.* En el estudio se incluyeron una serie de variables de control que nos permitirán analizar los resultados teniendo en cuenta diferentes cortes. Esta selección de variables se ha realizado sobre una serie de trabajos anteriores que han analizado alguna de estas variables como relevantes para estos temas.

En primer lugar se tomaron variables socio-demográficas como edad, género, y nacionalidad; con el fin de determinar si esas variables pueden afectar de alguna manera los resultados. Las primeras dos, por razones vinculadas a atributos personales (O'Neill, 2004), y la última para analizar si existen variables culturales que pueden llegar a afectar la elección de tácticas de influencia (Yukl, et al., 2003; Yeh, 1995; Hirokawa y Miyahara, 1986).

Luego se incluyeron también en el cuestionario una serie de variables organizacionales que han sido analizadas anteriormente y que pueden ser determinantes en el uso de tácticas de influencia (Vecchio y Sussman, 1991, Farmer et al., 1997, Somech y Zahavy, 2002). Por un lado se analizó el tamaño de la organización, la categoría del cargo que ocupa el agente, y la edad y el género del jefe directo, con el fin de estimar la posición relativa del agente con respecto al *target*.

Dentro de las variables organizacionales, también son importantes, la frecuencia de comunicación entre el agente y su jefe; y el tiempo que llevan colaborando agente y *target* (presencial y virtualmente). La finalidad de controlar estas variables es reconocer la forma en que se construye el vínculo entre el agente y el *target* y prever las posibilidades de interacción futura entre ellos (Dulhebon et al., 2004; Van Knippenberg y Steensma, 2003).

Por último se indagó acerca de diferentes motivos para utilizar alternativamente diferentes tácticas de influencia. Siguiendo el procedimiento utilizado por Kipnis et al. (1980) se les preguntó a los participantes en qué situaciones ellos suelen utilizar más frecuentemente tácticas de influencia, utilizando como variables para medir los motivos, las siguientes: “para obtener ayuda en mi trabajo”, “para asignar tareas”, “para obtener beneficios del *target*”, “para mejorar la performance del *target*” y “para iniciar algún cambio”.

### 7.2.3. Procedimiento

Una vez desarrollado el cuestionario a utilizar, incorporando al POIS las adaptaciones necesarias para que fuera válido en entornos virtuales, se procedió en primer lugar a su validación a través de un pre-test con 14 empleados de organizaciones y estudiantes de MBA de una Escuela de Negocios en Argentina que no participaron en la muestra final. Durante el pre-test se le entregó el cuestionario completo a los participantes (tanto de las modalidades virtuales como presenciales) para que analizaran la claridad de las preguntas, la pertinencia de las variables analizadas, y ofrecieran apreciaciones generales sobre el cuestionario. A partir de esta retroalimentación se realizaron pequeños ajustes para la versión definitiva del cuestionario.

Par realizar el análisis de los resultados se han utilizado principalmente test no paramétricos, debido a que las principales variables en el cuestionario eran nominales o dicotómicas (Ho, 2006). El objetivo central del trabajo consistía en comparar las tácticas de influencia bajo condiciones presenciales o virtuales, y el uso de los medios de comunicación en el uso de estas tácticas. Por lo tanto, dada las propiedades de las variables en cuestión (dicotómicas y, en algunos casos, de respuesta múltiple), el análisis de los resultados se llevó adelante principalmente utilizando tablas de contingencia que comparaban ambas modalidades de trabajo, y realizando el procedimiento estadístico de Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) para identificar si existían diferencias significativas entre esas modalidades virtuales y presenciales. Este procedimiento es el recomendado para probar la fuerza de la relación entre dos variables cualitativas (Ho, 2006), y se puede utilizar cuando se cumple el requisito de una frecuencia esperada superior a 5 en más del 75% de las casillas. Sin embargo, dada la cantidad de respuestas obtenidas y la dispersión de los datos entre las diferentes categorías, en ocasiones no se cumplía con esta premisa. En esos casos, algunos autores (White y Korotayev, 2004) consideran apropiado realizar el test exacto de Fisher para superar esta limitación en muestras pequeñas. Por lo tanto, cuando los datos así lo demandaban se realizó el mencionado test para ver si las diferencias entre las tablas de contingencia eran significativas. Cuando las tablas estaban compuestas por preguntas de respuesta múltiple, para realizar el análisis de  $\chi^2$ , no se analizaron todas las posibles tácticas

en una única tabla (el análisis  $\chi^2$  no es aplicable en tablas con respuesta múltiple), sino que se procedió a realizar tablas de 2X2 entre las opciones de cada una de las variables a fin de observar si existían diferencias significativas entre las variables a comparar, y de esta manera poder extraer algunas conclusiones, aunque sean exploratorias, de los datos obtenidos (Gray and Kinnear, 2012). De esta manera se utilizó el método de *dicotomía múltiple* (*Multiple Dichotomy Method*) (Ho, 2006) donde se generaron tablas 2X2 en que se cruzaba el uso /no uso de cada una de las tácticas o de cada uno de los medios de comunicación con las dos modalidades de trabajo.

En los casos en los que análisis de  $\chi^2$  resultó significativo, se realizaron *post-hoc* análisis para interpretar qué celdas eran las que explicaban las diferencias significativas encontradas. Para ello se analizó la diferencia entre las frecuencias esperadas y las observadas, estandarizadas en un valor Z. De esta manera el análisis de estos residuos tipificados permitió profundizar en los resultados obtenidos. Cuando los valores de los residuos estandarizados eran superiores a 1,96 (correspondiente al valor crítico de significancia de 0,05), identificamos a ese valor como la explicación de la diferencia de la tabla.

En síntesis, se desarrolló un cuestionario y un análisis del mismo tendiente a capturar parte de los hallazgos identificados en la primera parte del trabajo empírico y, de esta manera, poder comprender las particularidades del fenómeno de la influencia virtual hacia arriba en entornos virtuales de trabajo (ver Anexo 1).

A continuación presentaremos los resultados identificados a partir del cuestionario desarrollado, organizando los mismos de acuerdo a cada una de las preguntas de investigación planteadas. La primera parte se destina a describir las tácticas de influencia, y la segunda a describir el uso de los medios.

### 7.3. Resultados

#### 7.3.1. Composición de la muestra

A pesar de las diferentes fuentes de datos utilizadas, las muestras de la modalidad virtual y presencial resultaron bastante equivalentes en términos de edad, género, posición, tamaño de organización y conocimiento entre las partes. El promedio de edad de las muestras fue de 32,2 años para la modalidad virtual y 34,45 para la modalidad presencial. La distribución por género también fue similar con un 62,7% de hombres en la modalidad presencial y un 60,4% en la modalidad virtual. Desde el punto de vista del rango o categoría profesional, de las personas que respondieron, bajo la modalidad presencial hubo una mayoría de jefes (33,9%), mientras que bajo la modalidad virtual, la mayoría ostentaba una jerarquía algo mayor (gerentes, con un 34,7%). Desde el punto de vista del tiempo de trabajo compartido, más de dos tercios de la muestra en ambas modalidades de trabajo hacía más de un año que trabajaban juntos (ver Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10). En todas las variables se realizó la prueba de  $\chi^2$ , para analizar el grado de relación entre las muestras y, salvo en el tamaño de la organización, no se encontraron diferencias significativas. El tamaño de la organización ha mostrado diferencias bajo la modalidad presencial y virtual. Si bien la mayor parte de las personas trabajan en empresas grandes con más de 5000 personas (31,4% y 33,7% respectivamente), en el resto de las categorías, el tamaño de las organizaciones de los empleados que tenían jefes virtuales era mayor que las presenciales.

**Tabla 6. Edad de los encuestados según modalidad de trabajo**

Modalidad	Edad media	N	Desv. típ.
Presencial	32,20	118	5,102
Virtual	34,45	101	7,759
Total	33,23	219	6,539

**Tabla 7. Género de los encuestados según modalidad de trabajo**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Femenino	Recuento	44	40	84
	%	37,3%	39,6%	38,4%
Masculino	Recuento	74	61	135
	%	62,7%	60,4%	61,6%
Total	Recuento	118	101	219
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 8. Posición de los encuestados según modalidad de trabajo**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Analista Junior	Recuento	6	6	12
	%	5,1%	5,9%	5,5%
Analista Senior	Recuento	30	24	54
	%	25,4%	23,8%	24,7%
Generalista/Business Partner	Recuento	9	10	19
	%	7,6%	9,9%	8,7%
Jefe	Recuento	40	13	53
	%	33,9%	12,9%	24,2%
Gerente	Recuento	24	35	59
	%	20,3%	34,7%	26,9%
Director	Recuento	5	9	14
	%	4,2%	8,9%	6,4%
Otro	Recuento	4	4	8
	%	3,4%	4,0%	3,7%
Total	Recuento	118	101	219
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 9. Tamaño de la organización de los encuestados según modalidad de trabajo.**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Hasta 100 personas	Recuento	27	10	37
	% dentro de Modalidad	22,9%	9,9%	16,9%
Entre 100 y 500 personas	Recuento	21	10	31
	% dentro de Modalidad	17,8%	9,9%	14,2%
Entre 500 y 1000 personas	Recuento	12	23	35
	% dentro de Modalidad	10,2%	22,8%	16,0%
Entre 1000 y 5000 personas	Recuento	21	24	45
	% dentro de Modalidad	17,8%	23,8%	20,5%
Más de 5000	Recuento	37	34	71
	% dentro de Modalidad	31,4%	33,7%	32,4%
Total	Recuento	118	101	219
	% dentro de Modalidad	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 10. Tiempo que lleva trabajando con su jefe según modalidad de trabajo**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Menos de 1 año	Recuento	32	34	66
	% de Modalidad	27,1%	33,7%	30,1%
Entre 1 año y 3 años	Recuento	52	48	100
	% de Modalidad	44,1%	47,5%	45,7%
Más de tres años	Recuento	34	19	53
	% de Modalidad	28,8%	18,8%	24,2%
Total	Recuento	118	101	219
	% de Modalidad	100,0%	100,0%	100,0%

En el caso de las personas encuestadas que trabajan presencialmente con sus jefes, la nacionalidad de la totalidad de los participantes fue argentina. En el caso de las personas que tenían un jefe a la distancia, el 86% residía en Argentina, el 6% Chile, el 5% en Colombia, y el resto de los casos se distribuyó entre otros cuatro países. Cuando hablamos de la ubicación geográfica de los jefes, la variedad fue mucho mayor. En ese caso, el 28,7% de los jefes se encontraba en Argentina, pero distribuidos en el interior del país; 21,8% residía en Brasil; 19,8% en Estados Unidos; 12,9% en Chile, y el 16,8% restante se distribuyó entre 12 países distintos.

### 7.3.2. Uso de las tácticas de influencia en el conjunto de la muestra

A nivel agregado (Tabla 11), las tácticas de influencia más empleadas fueron la *racionalidad* (96,6% de la muestra) y la *amistad* (91,3%), que prácticamente todos los participantes en el estudio afirmaron haber utilizado en algún momento de su intento de influir al superior inmediato. Seguidamente, con casi un 77,2% de la muestra que las puso en práctica, encontramos las tácticas de *coalición*, seguido de *intermediación* (58,4%). Finalmente, un 42,5% de los encuestados usaron la *asertividad*, un 36,5% la *autoridad superior* y un 31,1% *intercambio*.

**Tabla 11. Frecuencia de uso de las tácticas de influencia en el total de la muestra**

	Recuento	% columna
Racionalidad	211	96,3%
Amistad	200	91,3%
Autoridad Superior	80	36,5%
Coalición	169	77,2%
Intermediación	128	58,4%
Asertividad	93	42,5%
Intercambio	68	31,1%
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>100,0%</b>

Esta distribución en el uso de las tácticas de influencia no parece variar de forma relevante en función de las diversas variables de control incluidas en el estudio. A continuación de presentan las tablas de contingencia en donde se analiza si hay diferencias en las frecuencias de las tácticas de influencia según cada una de las variables, y se ve cómo parecen ser consistentes independientemente de los cortes que se hagan

**Tabla 12: Uso de las tácticas de influencia según el género del agente, de su jefe/a y la diferencia de género entre ambos**

	Género				Genero del Jefe/a				Diferencia de Género			
	Femenino		Masculino		Femenino		Masculino		Mismo género		Diferencia de género	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Razón	80	95,2%	131	97,0%	56	93,3%	155	97,5%	135	97,1%	76	95,0%
Amistad	77	91,7%	123	91,1%	56	93,3%	144	90,6%	129	92,8%	71	88,8%
A. Superior	31	36,9%	49	36,3%	19	31,7%	61	38,4%	48	34,5%	32	40,0%
Coalición	60	71,4%	109	80,7%	43	71,7%	126	79,2%	114	82,0%	55	68,8%
Interm.	53	63,1%	75	55,6%	32	53,3%	96	60,4%	81	58,3%	47	58,8%
Asertividad	34	40,5%	59	43,7%	23	38,3%	70	44,0%	62	44,6%	31	38,8%
Intercamb.	30	35,7%	38	28,1%	16	26,7%	52	32,7%	44	31,7%	24	30,0%

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

		Sexo	DifGenero	Sexo de su jefe/a:
Razón	Chi-cuadrado	,476	,650	2,133
	gl	1	1	1
	Sig.	,490 <sup>a</sup>	,420 <sup>a</sup>	,144 <sup>a</sup>
Amistad	Chi-cuadrado	,020	1,054	,421
	gl	1	1	1
	Sig.	,887	,305	,516
A.Superior	Chi-cuadrado	,008	,655	,843
	gl	1	1	1
	Sig.	,928	,418	,359
Coalición	Chi-cuadrado	2,549	5,071	1,420
	gl	1	1	1
	Sig.	,110	,024	,233
Intermediación	Chi-cuadrado	1,212	,005	,890
	gl	1	1	1
	Sig.	,271	,945	,345
Asertividad	Chi-cuadrado	,221	,712	,578
	gl	1	1	1
	Sig.	,638	,399	,447
Intercambio	Chi-cuadrado	1,385	,065	,742
	gl	1	1	1
	Sig.	,239	,799	,389

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

**Tabla 13. Uso de las tácticas de influencia según el tamaño de la organización**

	Tamaño de su organización:									
	Hasta 100 personas		Entre 100 y 500 personas		Entre 500 y 1000 personas		Entre 1000 y 5000 personas		Más de 5000	
	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna
Razón	37	100,0%	31	100,0%	33	94,3%	42	93,3%	68	95,8%
Amistad	36	97,3%	29	93,5%	33	94,3%	39	86,7%	63	88,7%
A. Superior	15	40,5%	10	32,3%	18	51,4%	12	26,7%	25	35,2%
Coalición	32	86,5%	22	71,0%	31	88,6%	34	75,6%	50	70,4%
Intermediación	25	67,6%	18	58,1%	21	60,0%	28	62,2%	36	50,7%
Asertividad	21	56,8%	10	32,3%	17	48,6%	20	44,4%	25	35,2%
Intercambio	17	45,9%	9	29,0%	12	34,3%	13	28,9%	17	23,9%

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

		Tamaño de su organización:
Razón	Chi-cuadrado	4,228
	GI	4
	Sig.	,376 <sup>a</sup>
Amistad	Chi-cuadrado	4,081
	GI	4
	Sig.	,395 <sup>a</sup>
A.Superior	Chi-cuadrado	5,793
	GI	4
	Sig.	,215
Coalición	Chi-cuadrado	6,983
	GI	4
	Sig.	,137
Intermediación	Chi-cuadrado	3,321
	GI	4
	Sig.	,506
Asertividad	Chi-cuadrado	6,550
	GI	4
	Sig.	,162
Intercambio	Chi-cuadrado	5,838
	GI	4
	Sig.	,212

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

**Tabla 14. Uso de las tácticas de influencia según posición organizacional**

	Posición:													
	Analista Junior		Analista Senior		Generalista/Business Partner		Jefe		Gerente		Director		Otro	
	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna
Razón	11	91,7%	53	98,1%	18	94,7%	51	96,2%	57	96,6%	13	92,9%	8	100,0%
Amistad	11	91,7%	51	94,4%	18	94,7%	50	94,3%	53	89,8%	11	78,6%	6	75,0%
A. Superior	2	16,7%	18	33,3%	3	15,8%	24	45,3%	25	42,4%	6	42,9%	2	25,0%
Coalición	9	75,0%	39	72,2%	12	63,2%	44	83,0%	48	81,4%	12	85,7%	5	62,5%
Intermed.	6	50,0%	25	46,3%	10	52,6%	32	60,4%	42	71,2%	10	71,4%	3	37,5%
Asertividad	5	41,7%	17	31,5%	6	31,6%	24	45,3%	30	50,8%	6	42,9%	5	62,5%
Intercam.	4	33,3%	18	33,3%	9	47,4%	15	28,3%	15	25,4%	4	28,6%	3	37,5%

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

		Posición:
Razón	Chi-cuadrado	2,186
	gl	6
	Sig.	,902 <sup>a,b</sup>
Amistad1	Chi-cuadrado	7,283
	gl	6
	Sig.	,295 <sup>a,b</sup>
A.Superior	Chi-cuadrado	9,126
	gl	6
	Sig.	,167
Coalición	Chi-cuadrado	6,073
	gl	6
	Sig.	,415 <sup>a</sup>
Intermediación	Chi-cuadrado	10,341
	gl	6
	Sig.	,111 <sup>a</sup>
Asertividad	Chi-cuadrado	6,775
	gl	6
	Sig.	,342
Intercambio	Chi-cuadrado	3,779
	gl	6
	Sig.	,707 <sup>a</sup>

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

b. Las frecuencias esperadas de casilla mínimas en esta subtabla son inferiores a uno. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos

**Tabla 15. Uso de las tácticas de influencia según rango de edad**

	Edad Agente por rango							
	Hasta 30		Entre 30 y 40		Entre 40 y 50		Mas de 50	
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Razón	81	94,2%	101	99,0%	26	96,3%	2	66,7%
Amistad	79	91,9%	91	89,2%	26	96,3%	3	100,0%
A.Superior	37	43,0%	28	27,5%	13	48,1%	1	33,3%
Coalición	66	76,7%	76	74,5%	25	92,6%	2	66,7%
Intermediación	46	53,5%	61	59,8%	17	63,0%	3	100,0%
Asertividad	34	39,5%	48	47,1%	9	33,3%	2	66,7%
Intercambio	28	32,6%	32	31,4%	6	22,2%	1	33,3%

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

		Edad Agente por rango
Razón	Chi-cuadrado	10,673
	GI	3
	Sig.	,014 <sup>a,b</sup>
Amistad	Chi-cuadrado	1,723
	GI	3
	Sig.	,632 <sup>a,b</sup>
A.Superior	Chi-cuadrado	6,791
	GI	3
	Sig.	,079 <sup>a</sup>
Coalición	Chi-cuadrado	4,283
	GI	3
	Sig.	,232 <sup>a,b</sup>
Intermediación	Chi-cuadrado	3,300
	GI	3
	Sig.	,348 <sup>a</sup>
Asertividad	Chi-cuadrado	2,817
	GI	3
	Sig.	,421 <sup>a</sup>
Intercambio	Chi-cuadrado	1,082
	GI	3
	Sig.	,781 <sup>a,b</sup>

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

b. Las frecuencias esperadas de casilla mínimas en esta subtabla son inferiores a uno. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos

**Tabla 16. Uso de las tácticas de influencia según tiempo de conocimiento entre agente y target**

	Tiempo de conocimiento con el jefe/a					
	Menos de 1 año		Entre 1 año y 3 años		Más de tres años	
	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna	Recuento	% de la columna
Razón	63	95,5%	96	96,0%	52	98,1%
Amistad	57	86,4%	95	95,0%	48	90,6%
A. Superior	24	36,4%	37	37,0%	19	35,8%
Coalición	49	74,2%	81	81,0%	39	73,6%
Intermediación	42	63,6%	54	54,0%	32	60,4%
Asertividad	27	40,9%	42	42,0%	24	45,3%
Intercambio	19	28,8%	27	27,0%	22	41,5%

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

		Hace cuánto tiempo trabaja con su actual jefe/a?
Razón	Chi-cuadrado	,653
	gl	2
	Sig.	,721 <sup>a</sup>
Amistad1	Chi-cuadrado	3,794
	gl	2
	Sig.	,150
Asuperior	Chi-cuadrado	,021
	gl	2
	Sig.	,990
Coalición	Chi-cuadrado	1,540
	gl	2
	Sig.	,463
Intermediación	Chi-cuadrado	1,627
	gl	2
	Sig.	,443
Asertividad	Chi-cuadrado	,247
	gl	2
	Sig.	,884
Intercambio	Chi-cuadrado	3,632
	gl	2
	Sig.	,163

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

- a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

### **7.3.3. Frecuencia de las tácticas de influencia según la modalidad de trabajo**

Describiremos a continuación los resultados relativos a la pregunta sobre la frecuencia de uso de las tácticas de influencia, tanto en las modalidades virtuales como en las presenciales. Esta pregunta poseía diferentes subpreguntas si incluíamos la visión dinámica incorporada a partir de los resultados del Estudio 1. Es decir, nos *preguntábamos por la frecuencia de las tácticas de influencia tanto a nivel presencial como virtual en términos generales, sobre la frecuencia de las tácticas en cada uno de los momentos del evento de influencia, y sobre la combinación de tácticas también en cada uno de los momentos de influencia.*

Recordemos que el cuestionario planteaba un escenario en el cual los empleados debían reflejar la secuencia que utilizaron para influir sobre sus jefes. Esta secuencia incluía diferentes momentos y era posible elegir varias tácticas en cada momento. Este procedimiento permitía contemplar la complejidad del proceso de influencia hacia arriba.

Con el fin de responder a todas las preguntas planteadas, se usaron procedimientos diferentes. En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de toda la muestra, determinando cuáles fueron las tácticas más utilizadas por la totalidad de los entrevistados para influir sobre sus jefes en el conjunto de su intento de influencia. En segundo lugar, se estudió el intento de influencia de toda la muestra descomponiéndolo en los distintos momentos que lo integran y, de esta manera, introducir la dimensión dinámica en el análisis. Finalmente, manteniendo la visión dinámica, se estudió también el comportamiento de cada individuo, observando las combinaciones de tácticas que una persona utilizó en cada uno de los momentos en que desplegó su intento de influencia.

#### *7.3.3.1. Visión estática: Uso de tácticas de influencia en términos absolutos*

Si comenzamos por el análisis de la muestra en su conjunto, es interesante estudiar cómo se comportan los agentes de influencia en términos absolutos, desde un punto de vista estático que excluye del análisis la secuencia de momentos seguida a lo largo del intento de influencia. Así, podremos conocer el nivel de utilización de las distintas tácticas, en términos generales, y compararlo con estudios previos. Para ello, el procedimiento consistió en definir una nueva variable dicotómica para cada táctica de influencia, en donde se definió si los encuestados utilizaron o no dicha táctica en particular para alcanzar sus objetivos, independientemente del momento en que lo hicieron. Luego, a partir de estos datos se elaboraron tablas de contingencia que cruzaban las tácticas de influencia con la modalidad (virtual / presencial) de la relación del participante con su superior. A partir de estas tablas se realizó el procedimiento de análisis de  $\chi^2$  o test de Fischer (en caso de que la distribución de datos así lo exija), entre cada una de las tácticas y la modalidad de trabajo, con el fin de establecer si existen diferencias a nivel virtual y presencial. De esta manera se

han generado tablas de 2X2 para cada táctica con la modalidad de trabajo para intentar hallar diferencias significativas (ver explicación en el apartado 7.2.3).

En este primer análisis, presentado en la Tabla 17, podemos apreciar que existe una diferencia significativa en el uso de la táctica del *intercambio* a nivel virtual y presencial ( $\chi^2= 6,000$ ;  $p= 0,14$ ), mientras que en el resto de las tácticas no se observan diferencias en la forma de influir sobre los jefes entre los trabajadores con reportes virtuales o presenciales (para ver el detalle de las tablas 2x2 ver Anexo 2). Bajo ambas modalidades de trabajo la *racionalidad* y la *amistad*, aparecen con una frecuencia muy alta en relación al resto de las tácticas (superiores al 90% de uso). Luego aparece en tercer lugar la táctica de *coalición* en ambas modalidades de trabajo, con alrededor de un 77% de uso, para pasar luego a la *intermediación* con alrededor del 60%. Ya con una frecuencia de uso menor aparecen la *asertividad*, el *intercambio* y la *autoridad superior* en la modalidad presencial, y algo parecido sucede en la modalidad virtual; con la diferencia significativa que se mencionó anteriormente en el uso de la táctica del *intercambio*, que en la modalidad virtual pasa al último lugar. Aquí se observa que, a pesar de su bajo nivel de utilización, esta táctica aparece con un mayor uso a nivel presencial que virtual (ver Tabla 17). La preponderancia de las dos primeras tácticas bajo ambas modalidades indicaría que el abordaje principal para influir sobre los jefes, independientemente de si la relación con estos es virtual o presencial, se basa en lograr empatía y cuidar las formas del pedido, a lo que se suma una argumentación que explique las razones de ese pedido. También parece que en ambas modalidades se evitan las tácticas duras, que podrían llevar a una confrontación con el jefe.

Adicionalmente, se han analizado estos datos teniendo en cuenta las diferentes variables de control (*objetivo de la influencia, género, edad, diferencia de edad y género, tiempo de conocimiento entre las partes, posición organizacional*), y no se han encontrado grandes diferencias con los resultados obtenidos en el nivel estático.

**Tabla 17. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según la modalidad. Visión estática**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Racionalidad	Recuento	116	95	211
	% dentro de Modalidad	98,3%	94,1%	
Amistad	Recuento	110	90	200
	% dentro de Modalidad	93,2%	89,1%	
Autoridad superior	Recuento	43	37	80
	% dentro de Modalidad	36,4%	36,6%	
Coalición	Recuento	91	78	169
	% dentro de Modalidad	77,1%	77,2%	
Intermediación	Recuento	67	61	128
	% dentro de Modalidad	56,8%	60,4%	
Asertividad	Recuento	54	39	93
	% dentro de Modalidad	45,8%	38,6%	
Intercambio	Recuento	45	23	68
	% dentro de Modalidad	38,1%	22,8%	
Total	Recuento	118	101	219

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

		Modalidad
Razón	Chi-cuadrado	2,787
	gl	1
	Sig.	,095 <sup>a</sup>
Amistad	Chi-cuadrado	1,161
	gl	1
	Sig.	,281
A.Superior	Chi-cuadrado	,001
	gl	1
	Sig.	,976
Coalición	Chi-cuadrado	,000
	gl	1
	Sig.	,985
Intermediación	Chi-cuadrado	,293
	gl	1
	Sig.	,588
Asertividad	Chi-cuadrado	1,138
	gl	1
	Sig.	,286

Intercambio	Chi-cuadrado	6,000
	gl	1
	Sig.	,014

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel 0.05

En síntesis, es destacable que la táctica de *intermediación* puede identificarse como ciertamente aplicada en un porcentaje relevante de los encuestados, lo que legitima su inclusión en el cuestionario. Por otra parte, en cuanto a la comparación de las modalidades presenciales y virtuales, en términos generales, el patrón de comportamiento de los datos agregados no presenta grandes diferencias entre una y otra modalidad de trabajo, salvo el caso de la táctica de *intercambio* anteriormente mencionada.

### 7.3.3.2. *Visión dinámica: Uso de tácticas en los distintos momentos del intento de influencia*

Al adoptar una mirada dinámica sobre el proceso de influencia, los datos obtenidos nos permiten realizar cinco tipos de análisis diferentes, que aportan diferente información. El primero de ellos tiene que ver con un recuento de la **cantidad de personas que persisten** en su intento de influencia más allá del primer momento; el segundo tiene que ver con la **cantidad de tácticas** particulares que fueron usadas en cada momento por el conjunto de la muestra; el tercero se focaliza en **cuáles son las tácticas más utilizadas en cada momento**; el cuarto indaga en **cómo se combinan las tácticas a lo largo de la secuencia** de influencia y, finalmente, un quinto análisis permitirá analizar las **secuencia de tácticas que cada individuo utilizó** (qué tácticas fueron utilizadas de manera conjunta) en cada momento de influencia, aprovechando las respuestas múltiples ofrecidas en el cuestionario. En estos cinco análisis observaremos el patrón que emerge en cada modalidad de trabajo y se estudiarán las posibles diferencias existentes entre el tipo de trabajo presencial y el virtual, ya que este era el principal objetivo planteado.

Para analizar el uso de las tácticas de influencia considerando la visión dinámica que incorpora la secuencia de los momentos para llevar adelante la influencia, se realizaron

tablas de contingencia con respuestas múltiples para ver, nuevamente, la frecuencia en el uso de cada táctica para cada momento (y se siguió el procedimiento utilizado en el apartado 7.3.2).

Si nos focalizamos en el primer análisis anteriormente mencionado (**persistencia en los intentos de influencia**), se observa un número decreciente de respuestas a medida que avanza la secuencia de influencia (ver Tabla 18). En la modalidad presencial el 78% de los encuestados mantuvo el intento en el momento 2 y un 37,3% llegó a un tercer intento; mientras que en la modalidad virtual los porcentajes fueron del 76,2% y un 44,6% respectivamente. Esta tabla muestra que no todas las personas insisten en su intento de influencia, bien porque ya obtuvieron lo deseado en el primer momento, bien porque -aunque no lo obtuvieran- prefirieron dejar el tema, probablemente para no ser considerados como personas molestas para sus superiores o bien por no considerarlo lo bastante importante. Observamos que este patrón de comportamiento se replica en ambas modalidades de trabajo, no existiendo diferencias significativas entre ellas.

**Tabla 18. Cantidad de personas que usan tácticas de influencia en diferentes momentos según modalidad de trabajo**

Modalidad		Casos	
		Válidos	
		Nº	Porcentaje
Presencial	Momento 1	118	100,0%
	Momento 2	92	78,0%
	Momento 3	44	37,3%
Virtual	Momento 1	101	100,0%
	Momento 2	77	76,2%
	Momento 3	45	44,6%

Algo similar sucede con la **cantidad de tácticas** utilizadas en cada momento. Si observamos la Tabla 19, existe una sofisticación decreciente del intento de influencia, especialmente en el contexto virtual. En los primeros intentos se usan entre 2,8 y 2,7 tácticas de influencia en promedio en su modo presencial y virtual, respectivamente; mientras que en el segundo intento el promedio baja a 2,0 y 2,2 y en el tercer intento 2,2 y

1,77 respectivamente. Esto muestra cómo al comenzar a influir sobre alguien se intentan utilizar una mayor cantidad de tácticas, intentando complejizar el intento de influencia; y ese intento de conseguir cosas por diferentes medios se va diluyendo o simplificando a medida que se avanza en el intento de conseguir aquello que uno busca. Esta “simplificación” se percibe especialmente en el contexto virtual, donde -al comparar el promedio de tácticas usadas en el momento 3 respecto al 1- se observa una caída del 37,04%, frente al 21,43% en el contexto presencial.

**Tabla 19. Promedio de tácticas utilizadas en diferentes momentos según modalidad de trabajo**

Modalidad		Casos		
		N personas	N tácticas	Promedio
Presencial	Momento 1	118	331	2,8
	Momento 2	92	188	2,0
	Momento 3	44	96	2,2
Virtual	Momento 1	101	273	2,7
	Momento 2	77	171	2,2
	Momento 3	45	78	1,7

Si pasamos al tercer análisis propuesto (**cuáles son las tácticas más utilizadas en cada momento**), se observa nuevamente que en el **momento 1** las personas comienzan con *amistad y racionalidad*, en las dos modalidades de trabajo; seguidas por las tácticas de *coalición e intermediación*, también en ambas modalidades de trabajo (Tabla 20). En el resto de las tácticas se observa un patrón parecido entre las modalidades virtuales y presenciales. Sin embargo, a diferencia del modelo estático, la frecuencia de uso de las tácticas diferentes a las de *razón y amistad* es menor, extendiéndose la brecha entre las primeras dos tácticas y el resto. Desde el punto de vista del análisis estadístico, al realizar la prueba de  $\chi^2$  o el test Exacto de Fisher entre cada par de tácticas y la modalidad de trabajo, no aparecen diferencias significativas (ver Anexo 3). Es interesante notar que la táctica de *intermediación* aparece también aquí bajo la modalidad presencial, emergiendo como una nueva táctica de influencia, no estudiada por otros autores.

**Tabla 20. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO 1**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Razón	Recuento	100	85	185
	%	84,7%	84,2%	
Amistad	Recuento	103	84	187
	%	87,3%	83,2%	
Autoridad superior	Recuento	19	12	31
	%	16,1%	11,9%	
Coalición	Recuento	35	30	65
	%	29,7%	29,7%	
Intermediación	Recuento	39	39	78
	%	33,1%	38,6%	
Asertividad	Recuento	20	13	33
	%	16,9%	12,9%	
Intercambio	Recuento	15	10	25
	%	12,7%	9,9%	
Total	Recuento	118	101	219

A medida que se avanza en el intento de influencia, la frecuencia en el uso de las tácticas se ve significativamente alterada. En el **momento 2** (Tabla 21) comienza a tener una mayor importancia la táctica de *coalición* en las preferencias de los agentes de influencia. Esta táctica aparece en un segundo lugar en el contexto virtual y en un primer lugar en el presencial, en ambos casos seguida muy de cerca por la táctica de *razón*. Esta aparición de la táctica de la *coalición* en los primeros lugares contrasta con la casi desaparición del uso de la táctica de la *amistad* en esta instancia, que se ubica en los últimos lugares en ambas modalidades (mientras que en el primer intento ocupaba los primeros lugares). Estos datos nos muestran que la secuencia de influencia parece ser intentar convencer primero de manera amistosa y razonable, para luego buscar ayuda por otros medios. Este patrón de comportamiento en ambas modalidades de trabajo permite incorporar una mirada no contemplada hasta ahora en estudios anteriores, al desagregar el intento de influencia en una secuencia de eventos.

**Tabla 21. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO 2**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Razón	Recuento	40	40	80
	%	43,5%	51,9%	
Amistad	Recuento	16	20	36
	%	17,4%	26,0%	
Autoridad Superior	Recuento	16	23	39
	%	17,4%	29,9%	
Coalición	Recuento	44	33	77
	%	47,8%	42,9%	
Intermediación	Recuento	28	26	54
	%	30,4%	33,8%	
Asertividad	Recuento	19	21	40
	%	20,7%	27,3%	
Intercambio	Recuento	25	8	33
	%	27,2%	10,4%	
Total	Recuento	92	77	169

En el análisis del momento 2 aparecen algunas diferencias significativas a nivel presencial y virtual que en el análisis más general no se apreciaban. Tal como se observa en la Tabla 21, en el **momento 2** y coincidiendo con el análisis estático, en la modalidad presencial la táctica del *intercambio* aparece en un cuarto lugar, mientras que en la modalidad virtual esa táctica ocupa un último lugar con muy poco uso, con diferencias significativas entre ellas ( $\chi^2=7,483$   $p=0,006$ ). A la inversa, en la modalidad virtual la *autoridad superior* también muestra diferencias con la presencial, ocupando el cuarto lugar con alta preponderancia en la modalidad virtual, mientras que en la modalidad presencial esta táctica es de las menos utilizadas ( $\chi^2=3,156$   $p=0,076$ ) (para los análisis de  $\chi^2$  de las tácticas de influencia en los dos momentos, véase el Anexo 3). Pareciera ser que cuando uno tiene al jefe cerca, es capaz de negociar e intercambiar favores más fácilmente que de manera virtual, mientras que a la distancia se recurre a instancias superiores en momento más tempranos.

En el **momento 3** emerge un patrón diferente de frecuencia de uso de tácticas, con un porcentaje alto de las tácticas “duras” por sobre el resto (Tabla 22). En este caso existe un bajo nivel de diferencias significativas entre las modalidades, probablemente debido a que el número de respuestas válidas se vio reducido en esta instancia por la escasa cantidad de personas que llegan a este momento de influencia. Tanto a nivel presencial como virtual, la táctica de *asertividad* ocupa el primer lugar; seguidas de la táctica de *coalición y autoridad superior*. Esto nos muestra cómo las tácticas “duras” comienzan a aumentar en preponderancia cuando los objetivos no han sido logrados en los primeros intentos.

**Tabla 22. Frecuencia de uso de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO3**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Razón	Recuento	14	8	22
	% dentro de Modalidad	31,8%	17,8%	
Amistad	Recuento	9	9	18
	% dentro de Modalidad	20,5%	20,0%	
Autoridad superior	Recuento	12	13	25
	% dentro de Modalidad	27,3%	28,9%	
Coalición	Recuento	17	14	31
	% dentro de Modalidad	38,6%	31,1%	
Intermediación	Recuento	9	14	23
	% dentro de Modalidad	20,5%	31,1%	
Asertividad	Recuento	24	14	38
	% dentro de Modalidad	54,5%	31,1%	
Intercambio	Recuento	11	6	17
	% dentro de Modalidad	25,0%	13,3%	
Total	Recuento	44	45	89

En este tercer análisis llevado adelante en el modelo dinámico, relativo a las tácticas más utilizadas en cada momento, podríamos decir, más allá de algunas diferencias puntuales en el momento 2 de influencia que ya han sido señaladas, los patrones de influencia a nivel virtual y presencial se presentan similares entre sí.

El cuarto análisis que realizaremos ahora tiene que ver con las combinaciones de tácticas utilizadas a lo largo de los momentos. Es decir, analizaremos cómo fue la sucesión de tácticas de un primer a un segundo momento para ver de qué manera se progresaba en el intento de influencia. Para ello se decidió cruzar las tácticas utilizadas en el momento 1, con las tácticas utilizadas en el momento 2. De esta manera podremos observar qué grupos de tácticas se utilizan de manera secuencial entre los momentos. Para realizar este análisis se procedió nuevamente a la realización de tablas de contingencia con respuesta múltiple. Para simplificar el análisis, y teniendo en cuenta la caída en el número de respuestas para el momento 3, nos concentraremos en el cruce de tácticas en los momentos 1 y 2 tal cual se ve en la **Tabla 23**.

Al observar la tabla presentada, resulta evidente que las secuencias más frecuentes para ejercer la influencia entre momentos son similares entre las dos modalidades de trabajo. A nivel presencial las tres secuencias más utilizadas han sido la *razón* seguida de *coalición* (34,7%), la *amistad* seguida de *razón* (32,2%) y la *amistad* seguida de *coalición* (32,2%). Este patrón se replica de forma parecida en la modalidad virtual siendo las tres frecuencias más utilizadas *amistad* seguida de *razón* (36,6%); *razón* seguida de *coalición* (30,7%) y *razón* seguida de *amistad* (30,7%).

Para analizar algunas diferencias en este análisis secuencial, tomaremos el uso inicial de las dos tácticas más utilizadas en el **momento 1**: la *amistad* y la *razón*. Si tomamos en cuenta las personas que comienzan en el **momento 1** con la táctica de la *amistad* (la mayoría, en ambas modalidades), notamos que bajo la modalidad **presencial** esta táctica es seguida en el **momento 2** por las tácticas de la *coalición* y la *razón* (por el 36,9% de personas cada una), y en tercer lugar por *intercambio* (24,3%). Si pasamos a la modalidad **virtual**, cuando se comienza con *amistad*, el paso siguiente más común es continuar con *razón* (44%), otros continúan con *coalición* (34,5%), y un tercer grupo lo hace con la táctica de *intermediación* (23,8%).

**Tabla 23 Frecuencia de uso de tácticas de influencia de modo secuencial entre momentos 1 y 2 según modalidad de trabajo**

Modalidad			Tácticas Momento 2							Total	
			Razón	Amistad	AutSup	Coalic	Interm	Asert	Interc		No sigue intento
Tácticas momento 1 Presencial	Razón	Recuento	24	14	13	41	23	18	23	26	100
		% dentro de M1	24,0%	14,0%	13,0%	41,0%	23,0%	18,0%	23,0%	26,0%	
		% del total	20,3%	11,9%	11,0%	34,7%	19,5%	15,3%	19,5%	22,0%	
	Amistad	Recuento	38	10	14	38	24	18	25	24	103
		% dentro de M1	36,9%	9,7%	13,6%	36,9%	23,3%	17,5%	24,3%	23,3%	
		% del total	32,2%	8,5%	11,9%	32,2%	20,3%	15,3%	21,2%	20,3%	
	Autoridad Superior	Recuento	9	4	3	5	3	4	2	6	19
		% dentro de M1	47,4%	21,1%	15,8%	26,3%	15,8%	21,1%	10,5%	31,6%	
		% del total	7,6%	3,4%	2,5%	4,2%	2,5%	3,4%	1,7%	5,1%	
	Coalición	Recuento	13	4	9	13	12	4	6	8	35
		% dentro de M1	37,1%	11,4%	25,7%	37,1%	34,3%	11,4%	17,1%	22,9%	
		% del total	11,0%	3,4%	7,6%	11,0%	10,2%	3,4%	5,1%	6,8%	
	Intermediación	Recuento	15	8	9	16	9	8	6	10	39
		% dentro de M1	38,5%	20,5%	23,1%	41,0%	23,1%	20,5%	15,4%	25,6%	
		% del total	12,7%	6,8%	7,6%	13,6%	7,6%	6,8%	5,1%	8,5%	
Asertividad	Recuento	9	4	6	9	6	3	2	5	20	
	% dentro de M1	45,0%	20,0%	30,0%	45,0%	30,0%	15,0%	10,0%	25,0%		
	% del total	7,6%	3,4%	5,1%	7,6%	5,1%	2,5%	1,7%	4,2%		16,9%
Intercambio	Recuento	3	4	3	7	5	4	3	5	15	
	% dentro de M1	20,0%	26,7%	20,0%	46,7%	33,3%	26,7%	20,0%	33,3%		
	% del total	2,5%	3,4%	2,5%	5,9%	4,2%	3,4%	2,5%	4,2%		12,7%
Total	Recuento	40	16	16	44	28	19	25	26	118	
	% del total	33,9%	13,6%	13,6%	37,3%	23,7%	16,1%	21,2%	22,0%		100,0%
Tácticas momento 1 Virtual	Razón	Recuento	31	17	22	31	25	20	8	18	85
		% dentro de M1	36,5%	20,0%	25,9%	36,5%	29,4%	23,5%	9,4%	21,2%	
		% del total	30,7%	16,8%	21,8%	30,7%	24,8%	19,8%	7,9%	17,8%	
	Amistad	Recuento	37	14	17	29	20	18	8	21	84
		% dentro de M1	44,0%	16,7%	20,2%	34,5%	23,8%	21,4%	9,5%	25,0%	
		% del total	36,6%	13,9%	16,8%	28,7%	19,8%	17,8%	7,9%	20,8%	
	Autoridad Superior	Recuento	5	3	6	6	3	4	1	1	12
		% dentro de M1	41,7%	25,0%	50,0%	50,0%	25,0%	33,3%	8,3%	8,3%	
		% del total	5,0%	3,0%	5,9%	5,9%	3,0%	4,0%	1,0%	1,0%	
	Coalición	Recuento	15	12	11	9	9	5	2	7	30
		% dentro de M1	50,0%	40,0%	36,7%	30,0%	30,0%	16,7%	6,7%	23,3%	
		% del total	14,9%	11,9%	10,9%	8,9%	8,9%	5,0%	2,0%	6,9%	
	Intermediación	Recuento	17	13	13	16	11	8	4	10	39
		% dentro de M1	43,6%	33,3%	33,3%	41,0%	28,2%	20,5%	10,3%	25,6%	
		% del total	16,8%	12,9%	12,9%	15,8%	10,9%	7,9%	4,0%	9,9%	

Asertividad	Recuento	5	4	5	9	3	1	3	4	13
	% dentro de M1	38,5%	30,8%	38,5%	69,2%	23,1%	7,7%	23,1%	30,8%	
	% del total	5,0%	4,0%	5,0%	8,9%	3,0%	1,0%	3,0%	4,0%	12,9%
Intercambio	Recuento	4	2	3	3	4	3	1	2	10
	% dentro de M1	40,0%	20,0%	30,0%	30,0%	40,0%	30,0%	10,0%	20,0%	
	% del total	4,0%	2,0%	3,0%	3,0%	4,0%	3,0%	1,0%	2,0%	9,9%
Total	Recuento	40	20	23	33	26	21	8	24	101
	% del total	39,6%	19,8%	22,8%	32,7%	25,7%	20,8%	7,9%	23,8%	100,0%

Nota: los colores marcan las tácticas más utilizadas en el momento 2, para facilitar la lectura de la tabla. El verde es la más utilizada, el azul la segunda, el naranja la tercera y el amarillo la cuarta.

Un análisis similar se puede hacer con la táctica de la *razón* en el momento inicial. Bajo la modalidad **presencial**, el grupo mayoritario de personas continúa con la táctica de *coalición*, seguido por los que utilizan la *razón* en el momento 2; y por los que utilizan la *intermediación e intercambio*. En la modalidad **virtual** el patrón se modifica un poco ya que cuando se comienza con la *razón*, hay un grupo de personas que continúa en el momento 2 con *coalición y razón*, seguidos por otro grupo que recurre en esta segunda instancia a la *autoridad superior*, táctica que en la modalidad presencial no aparecía tan frecuentemente.

Si bien este análisis es algo complejo, lo que sí permite observar es que en la modalidad virtual aparecen las tácticas “duras” (*asertividad y autoridad superior*) con una cierta fuerza en el segundo momento de los intentos de influencia, cosa que no ocurre tan frecuentemente en la modalidad presencial.

Para culminar el análisis dinámico del uso de tácticas de influencia, pasaremos al quinto y último análisis, que se refiere a las **agrupaciones de tácticas que cada individuo realizó en cada momento**. Para analizar las respuestas de los entrevistados se agruparon las diferentes tácticas utilizadas en cada momento en algunos denominadores comunes o metacategorías que nos permitieran capturar la esencia de la táctica empleada.

Para realizar este análisis y observar cómo se podrían agrupar las tácticas se identificaron todas las combinaciones de tácticas posibles (127), y aquellas que llevaron a cabo efectivamente los encuestados al momento de ejercer la influencia (34 combinaciones

emergieron a nivel presencial y 31 a nivel virtual). En la primera aproximación a los datos realizada en el análisis descriptivo presentado al comienzo de este capítulo, veíamos claramente que existe una alta preponderancia de las tácticas de *razón* y *amistad* en ambas modalidades de trabajo (solas o en combinación con otras tácticas). Por ejemplo, en el **momento 1**, el 84,7% de las personas utilizan la *razón*, y el 87,3% utiliza la *amistad*, en la modalidad presencial. En entornos virtuales las cantidades no varían demasiado, ya que el 84,2% utiliza la *razón* y el 83,2% utiliza la *amistad*. De hecho, de las 34 y 31 combinaciones efectivas que emergieron en las modalidades presenciales y virtuales, respectivamente, solo una persona en cada una de las modalidades no utilizó ninguna de las dos tácticas. Dada su omnipresencia, parece que esas dos tácticas se utilizan casi de manera automática, como si fuera una forma de aproximación natural basada en la cortesía y los buenos modales. Es decir, al comenzar un evento de influencia, prácticamente todas las personas se aproximan a sus jefes de manera cordial y amable, argumentando las razones de su pedido.

En muchos casos las personas han manifestado el uso de una variada combinación de tácticas en cada momento y, en su gran mayoría, han comenzado con *razón* y/o *amistad*. Pero, ya que este comienzo es tan “popular” y cuasi-automático, se puede considerar que incluir estas tácticas no mejora el valor explicativo del análisis. Por ello, en pos de una mayor parsimonia, se estudiaron las tácticas utilizadas por los encuestados más allá del uso de *razón* y/o *amistad*, que se excluyeron del análisis que se presenta a continuación. De esta manera se puede ver qué tácticas utilizan las personas además de la cordialidad en el pedido y la argumentación de la demanda. Este procedimiento ayudará también a reducir las posibles combinaciones y poder trabajar mejor con la información obtenida.

Por lo tanto, una vez excluidas las dos primeras tácticas, se agruparon las restantes adaptando las metacategorías que la literatura ha planteado (tácticas *blandas*, *duras* y *racionales*; Farmer et al., 1993) a las características del presente estudio. Las agrupaciones se realizaron de la siguiente manera:

1. En primer lugar se agruparon a las personas que solo utilizaron *razón y amistad*, o una combinación de ambas, sin ninguna otra táctica.
2. En segundo lugar, se creó una nueva metacategoría que llamamos “*asociativa*”, que consiste en obtener la ayuda otras personas para ejercer la influencia. Esto incluye la táctica de la *intermediación* (la nueva táctica incorporada a este trabajo, y que por lo tanto no había sido analizada anteriormente) y la *coalición*. Estas dos tácticas podrían considerarse que no son de las típicas tácticas denominadas “*soft*” o *blandas* (*amistad, intercambio* e incluso *razón*), pero tampoco son de las más duras. Por eso, se agruparon a aquellas personas que utilizaron estas dos tácticas (solas o en combinación), la mayoría de la cuales -como hemos dicho- también utilizaron al mismo tiempo las tácticas de *razón y/o amistad*. Así se puede aislar en el análisis el comportamiento asociativo en los intentos de influencia hacia arriba.
3. El tercer grupo de esta agrupación fue el de las tácticas *duras*. Aquí se incluyeron a todas las personas que en la combinación de tácticas incluyeron en algún momento a la *autoridad superior, y asertividad*, ya que estas dos le imprimen una cuota de dureza al evento de influencia en cada momento, independientemente de las otras tácticas que hayan utilizado en simultáneo.
4. Por último, se identificó a la táctica de *intercambio* como una táctica blanda. La literatura solía agrupar dentro de esta metacategoría a esta táctica junto con *amistad*. Sin embargo, como en el análisis realizado se excluyó a la amistad en la combinación de tácticas (o si se prefiere, se la agrupó junto con *razón*), se agruparon en esta categoría el uso del intercambio de manera sola o en combinación con otras tácticas (salvo que esa combinación incluya una táctica dura).

De esta manera los encuestados han quedado agrupados en cuatro categorías, según las tácticas de influencia que utilizaron:

- Aquellos que solo utilizaron *razón y/o amistad*.
- Aquellos que (independientemente de esas dos tácticas) combinaron tácticas asociativas que involucran a *otros*.

- Los que usaron el *intercambio* como táctica blanda.
- Todos aquellos que en algún momento utilizaron *asertividad o autoridad superior*, que fueron catalogadas como tácticas duras.

La relevancia de este procedimiento radica también en la posibilidad de analizar cómo se comporta cada uno de los individuos en el uso de estas tácticas (y no de manera agregada como se estaba realizando hasta ahora). Al agrupar las diferentes tácticas en metacategorías se simplifica la multiplicidad de respuestas por individuo y se puede analizar la complejidad del comportamiento de cada persona individualmente y no de manera agregada como se venía haciendo hasta ahora.

Para analizar los resultados se ha procedido de la siguiente manera. Se realizaron tablas de contingencia que permitieran analizar si existen diferencias significativas entre las modalidades presenciales y virtuales, de acuerdo a lo planteado en las preguntas de investigación. En la mayor parte de los casos se realizaron las pruebas de  $\chi^2$  según sugiere Korotayev (2004). En los casos en donde las frecuencias esperadas eran demasiado pequeñas se ha utilizado el Test Exacto de Fisher, tal cual sugiere también Korotayev (2004). En aquellas asociaciones que mostraron datos significativos se realizaron pruebas *post hoc* para analizar los residuos estandarizados y ver qué factores son aquellos que inciden más en el análisis de los resultados. En las tablas de contingencia con algún índice de asociación, los residuos tipificados corregidos constituyen la mejor herramienta disponible para interpretar con precisión el significado de la asociación presentada.

Pasaremos a realizar el análisis de del uso agrupado de tácticas a partir de los momentos en donde se ejerció la influencia.

#### 7.3.3.2.1. Inicio del intento de influencia: momento 1

El análisis realizado para el **momento 1** muestra que cuando se compara la forma de influir de manera virtual y presencial, omitiendo de las combinaciones a las tácticas de *razón y amistad*, se observan diferencias significativas entre ambas modalidades de trabajo (ver Tabla 24). El análisis *post hoc* de residuos estandarizados corregidos nos permite observar que las tácticas agrupadas bajo la denominación de *asociativas* es la que permite explicar la

diferencia principal entre las modalidades de trabajo ya que supera el nivel de confianza de 0,95 (1,96), mientras que el resto no lo hace.

Por eso, podemos decir que junto a una “aproximación de cortesía” (*razón y/o amistad*), en un primer momento presencialmente aparecen las tácticas duras como más relevantes que de manera virtual, mientras que las tácticas *asociativas* y las *blandas* son más recurrentes en entornos virtuales.

**Tabla 24 Combinaciones de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. MOMENTO 1**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
solo Razón y Amistad	Recuento	56	39	95
	%	47,5%	38,6%	43,4%
	Residuos corregidos	1,3	-1,3	
Asociativas	Recuento	21	31	52
	%	17,8%	30,7%	23,7%
	Residuos corregidos	-2,2	2,2	
Blandas	Recuento	5	10	15
	%	4,2%	9,9%	6,8%
	Residuos corregidos	-1,7	1,7	
Duras	Recuento	36	21	57
	%	30,5%	20,8%	26,0%
	Residuos corregidos	1,6	-1,6	
Total	Recuento	118	101	219
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,316 <sup>a</sup>	3	,025
Razón de verosimilitudes	9,366	3	,025
Asociación lineal por lineal	,435	1	,510
N de casos válidos	219		

7.3.3.2.2. Seguimiento del intento de influencia (momentos 2 y 3)

Si pasamos a las tácticas que se utilizan para continuar el evento de influencia, por razones operativas y para tener un número más alto de personas en cada casilla de la tabla, se procedió a unificar los momentos 2 y 3 en una instancia denominada “seguimiento”. De esta manera, esta variable representa qué tácticas fueron utilizadas con posterioridad al primer intento de influencia.

**Tabla 25 Combinaciones de tácticas de influencia según modalidad de trabajo. SEGUIMIENTO (momentos 2 y 3)**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Sin Seguimiento	Recuento	26	20	46
	%	22,0%	19,8%	21,0%
solo razón y amistad	Recuento	11	10	21
	%	9,3%	9,9%	9,6%
Asociativas	Recuento	25	18	43
	%	21,2%	17,8%	19,6%
Blandas	Recuento	6	4	10
	%	5,1%	4,0%	4,6%
Duras	Recuento	50	49	99
	%	42,4%	48,5%	45,2%
Total	Recuento	118	101	219
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,067 <sup>a</sup>	4	,900
Razón de verosimilitudes	1,069	4	,899
Asociación lineal por lineal	,570	1	,450
N de casos válidos	219		

a. 1 casillas (10,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,61.

En este análisis se observa que en ambas modalidades de trabajo prevalecen las tácticas *duras* (además del uso generalizado de las tácticas de *razón y amistad*) (Tabla 25). La

mayor parte de la gente que supera el primer momento de influencia, recurre a una combinación de tácticas *duras*, seguidas por el uso de tácticas *asociativas* que involucran a otros. Lo que no resultaba tan apropiado a nivel virtual en el primer momento (el uso de tácticas duras), en las tácticas de seguimiento se habilita en mayor medida que antes. Si bien es probable que las tácticas *duras* resulten matizadas por los abordajes de cortesía, aparecen recurrentemente en la consideración de los agentes como una forma de insistir y presionar en el intento de influencia. Aquí sin embargo, ya no se observan diferencias significativas entre la modalidad virtual y presencial. En ambas modalidades de trabajo, el trabajo de insistencia o de seguimiento del intento de influencia se concentra en las tácticas *duras* como elemento preponderante, seguidas de medidas asociativas para conseguir los resultados; y desestimando las tácticas de *razón* y *amistad*.

#### **7.3.4. Frecuencia y uso de los medios de comunicación para influir**

Este apartado analiza los medios de comunicación utilizados por los agentes para influir sobre sus jefes/as, y su eventual relación con las tácticas de influencia utilizadas. Las preguntas que se intentarán responder aquí se vinculaban al tercer grupo que habíamos presentado y se referían al uso de los medios de comunicación para influir. Específicamente se había preguntado *¿cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para realizar el ejercicio de influencia hacia arriba?*, y *¿cuáles son los medios de comunicación utilizados en los diferentes momentos de la secuencia de influencia?* Para responder a esta tercera pregunta de investigación, se procederá de una manera similar a la que se hizo en el apartado sobre tácticas de influencia. La estrategia será, así, dividir el análisis a realizar en dos partes: un primer análisis estático en donde se suprime la secuencia de momentos de manera que podamos observar ciertas frecuencias generales en el uso de los medios de comunicación para influir; y un segundo análisis que incorpora la visión dinámica, estudiando cómo se usan los medios a lo largo de los distintos momentos del intento de influencia. En esta segunda parte, nuevamente utilizaremos unos análisis muy parecidos a los realizados para las tácticas de influencia. Esto es, primero un panorama general del uso de los medios en cada momento; luego, qué medios fueron utilizados de forma mayoritaria

en cada momento; en tercer lugar, intentaremos identificar una secuencia en el uso de los medios en los momentos 1 y 2 del intento de influencia, para culminar con un análisis sobre las combinaciones de los medios que utilizó una persona a lo largo del intento de influencia para entender la multiplicidad de medios utilizados. Para finalizar, se realizará un análisis de los medios que fueron utilizados en cada una de las tácticas de influencia seleccionadas por los agentes.

#### *7.3.4.1. Visión estática: la utilización de medios en términos absolutos*

En este primer abordaje sobre el uso de los medios de comunicación en su visión estática presentaremos información que no solo servirá para analizar de qué manera las personas usan los medios para influir, sino también arrojar algo de luz acerca de su uso en términos generales.

Sin duda la incorporación de las TICs ha significado una transformación en el mundo del trabajo y, tal como quedó plasmado en el marco teórico, también ha afectado las relaciones interpersonales en las organizaciones. Las empresas han invertido grandes recursos en el desarrollo de una diversidad de medios que permitan facilitar la construcción de relaciones y el intercambio de información entre las personas. Sin embargo, esta inversión no se ve siempre acompañada de una apropiación equivalente de esos medios.

Según los datos relevados en el cuestionario podemos observar que, como quizás era de esperar, cuando el trabajador tiene una relación de jerarquía a distancia, la empresa pone a su disposición más medios de comunicación que en el caso de los trabajadores con jefes presenciales, cosa que no ocurre bajo relaciones eminentemente presenciales. Sin embargo, a la hora de observar la frecuencia en el uso de los diferentes medios para trabajar, aparecen brechas entre la disponibilidad de medios y su uso (ver Tabla 26). Un caso paradigmático es el de la videoconferencia. Los trabajadores que tienen modalidades de trabajo a distancia poseen un alto porcentaje de esta tecnología disponible en sus empresas (80,2%), sin embargo, solo el 27,7% de los empleados la utiliza frecuentemente para comunicarse con su jefe; mostrando cómo no necesariamente la disponibilidad de un medio implica necesariamente su uso.

**Tabla 26 Disponibilidad y uso de tecnología según modalidad de trabajo entre un trabajador y su superior jerárquico**

Modalidad		Disponibilidad de medios		Uso frecuente para comunicarse	
		Respuestas	%	Respuestas	%
Presencial	Cara a Cara	NA	NA	118	100,0%
	Correo electrónico	116	99,1%	86	72,9%
	Mensajería instantánea	96	82,1%	33	28,0%
	Teléfono	112	95,7%	53	44,9%
	Videoconferencia	31	26,5%	6	5,1%
	Total	118			
Virtual	Cara a Cara	NA	NA	12	11,9%
	Correo electrónico	101	100,0%	86	85,1%
	Mensajería instantánea	92	91,1%	64	63,4%
	Teléfono	99	98,0%	64	63,4%
	Videoconferencia	81	80,2%	28	27,7%
	Total	101			

NA: No Aplica

Si avanzamos en el análisis particular sobre el uso de los medios de comunicación para ejercer el acto de influencia al que se refirieron los agentes, podemos realizar una primera aproximación basada en la visión estática del estudio. Es decir, sin tener en cuenta el despliegue a lo largo de la secuencia de momentos, se analizó si los medios fueron utilizados o no durante el acto de influencia.

Si nos referimos a los medios utilizados de manera estática en el intento de influencia (ver Tabla 27), observamos que naturalmente bajo la modalidad presencial hay una preponderancia del medio *cara a cara* por sobre el resto; pero también se observa un alto porcentaje de uso del correo electrónico (52,5%). Bajo la modalidad virtual en cambio, el correo electrónico ha sido el principal medio elegido para influir (80,2%), seguido por el teléfono y de manera equilibrada también por los otros medios disponibles. Probablemente el aspecto más significativo a resaltar en este punto se refiere al alto uso del correo electrónico en ambas modalidades de trabajo. Esta preponderancia del correo electrónico

como medio de influencia marcaría la aparente preferencia por los medios asincrónicos por sobre los sincrónicos en la modalidad virtual, pero también una fuerte penetración de este medio incluso en situaciones de trabajo presencial.

**Tabla 27 Uso de medios de comunicación utilizados por el trabajador para influir sobre su superior jerárquico según modalidad. Análisis estático**

Modalidad		Respuestas	%
		Nº	
Presencial	Cara a cara	117	99,2%
	Correo electrónico	62	52,5%
	Mensaje instantáneo	26	22,0%
	Teléfono	27	22,9%
	Videoconferencia	5	4,2%
	Total	118	
Virtual	Cara a cara	41	40,6%
	Correo electrónico	81	80,2%
	Mensaje instantáneo	32	31,7%
	Teléfono	54	53,5%
	Videoconferencia	41	40,6%
	Total	101	

Sin embargo, si realizamos un análisis más detallado sobre el uso de los medios de comunicación, podemos comparar los datos obtenidos sobre el uso de los medios para influir, con el uso frecuente que le suelen dar los trabajadores a los medios de comunicación en términos generales. El análisis más relevante en este caso sería el de los trabajadores que tienen a sus jefes distantes, ya que son los que hacen un mayor uso de diferentes medios de forma cotidiana, y por eso la diferencia nos puede mostrar cómo utilizan estratégicamente esos medios. Tal como podemos observar en la Tabla 28, existe una preferencia diferente en el uso de los medios de comunicación para ejercer la influencia que para otros objetivos. Mientras que un 11,9% de los trabajadores virtuales utilizan frecuentemente el modo cara a cara (es decir que se comunican con sus jefes cuando tienen un encuentro presencial), cuando se trata de influir sobre su jefe este porcentaje se eleva al

40,6%. Algo similar, aunque en menor escala, sucede con la videoconferencia. El 27,7% de uso frecuente se transforma en un 40,6% para el caso de las situaciones de influencia. Si nos referimos al resto de los medios, en particular el correo electrónico que aparecía como el más relevante para ejercer la influencia, observamos que en realidad este medio tiene un uso general muy alto también, con lo cual no necesariamente significa que se utilice específicamente para influir. Este análisis nos permite observar que, si bien los medios asincrónicos tienen un lugar preponderante en las relaciones virtuales de trabajo, la importancia de la comunicación sincrónica parece tener una preferencia por sobre el resto.

**Tabla 28** Uso Frecuente de medios para comunicarse vs. Uso frecuente de medios para influir sobre el superior jerárquico, según modalidad de trabajo

Modalidad		Uso para influencia		Uso Frecuente	
		N	%	N	%
Presencial	Cara a cara	117	99,2%	118	100,0%
	Correo electrónico	62	52,5%	86	72,9%
	Mensaje instantáneo	26	22,0%	33	28,0%
	Teléfono	27	22,9%	53	44,9%
	Videoconferencia	5	4,2%	6	5,1%
	Total Casos	118		118	
Virtual	Cara a cara	41	40,6%	12	11,9%
	Correo electrónico	81	80,2%	86	85,1%
	Mensaje instantáneo	32	31,7%	64	63,4%
	Teléfono	54	53,5%	64	63,4%
	Videoconferencia	41	40,6%	28	27,7%
	Total Casos	101		101	

*7.3.4.2. Visión dinámica: el uso de medios de comunicación en los distintos momentos del intento de influencia*

En esta instancia realizaremos el análisis dinámico del uso de los medios de comunicación, a partir de los diferentes análisis anteriormente mencionados. Si bien en el trabajo se han analizado tanto las modalidades presenciales y virtuales, si nos referimos al uso de los medios de comunicación, lo que nos interesa analizar en este trabajo tiene que ver principalmente con la utilización de los medios de comunicación por aquellas personas que trabajan virtualmente, ya que es en donde se presenta no solo una mayor variedad de medios usados, sino también porque resulta pertinente para este nuevo campo de estudio.

Por eso el estudio comparativo en este caso resulta menos relevante, ya que las realidades en relación al uso de los medios es diferente entre una y otra modalidad. No obstante, no dejan de resultar pertinentes algunos hallazgos vinculados también a la modalidad presencial que serán mencionados oportunamente.

Para comenzar el análisis dinámico observaremos cómo se da el uso de los medios de comunicación en cada uno de los momentos de influencia, a partir de los datos agregados de toda la muestra. En la modalidad presencial, como podemos observar en la Tabla 29, es evidente que la interacción cara a cara sería la predominante en un primer momento (87,3%), pero igualmente, no es menor la cantidad de gente que para comenzar el proceso de influencia utiliza el correo electrónico (23,7%). En un segundo momento el correo electrónico es muy utilizado también (incluso evitando el uso del cara a cara), probablemente como modo de refuerzo o insistencia sobre el pedido realizado (46% de aquellos que arribaron a este momento); pero ya evitando la interacción personal, relegándola a un tercer lugar con el 26%. Si bien se realizó el análisis en el tercer momento, los datos no resultan tan relevantes dada la baja cantidad de respuestas en este momento.

**Tabla 29. Frecuencia de uso de medios de comunicación para influir por momentos. Modelo dinámico. Modalidad presencial**

		Momento 1	Momento 2	Momento 3
Cara a Cara	Recuento	103	13	1
	%	87,3%	26,0%	5,6%
Email	Recuento	28	23	11
	%	23,7%	46,0%	61,1%
Chat	Recuento	13	9	4
	%	11,0%	18,0%	22,2%
Tel.	Recuento	6	14	7
	%	5,1%	28,0%	38,9%
VC	Recuento	2	2	1
	%	1,7%	4,0%	5,6%
Total	Recuento	118	50	18
	%	100%	100%	100%

Dentro de la modalidad virtual los resultados nos muestran una marcada preferencia por el correo electrónico (54,5%) para iniciar el proceso de influencia. Este medio supera

ampliamente a otros medios de comunicación, siendo una de sus cualidades distintivas la asincronicidad. El resto de los medios tienen un componente sincrónico que por lo visto no es contemplado como prioritario para comenzar el proceso de influencia (Tabla 30). En segunda instancia, aparecen ya sí estos medios como el teléfono o la videoconferencia. Estos medios tienen un carácter más interactivo y serían el reemplazo del cara a cara, frente a la ausencia de esa posibilidad de interacción. El momento 3, nuevamente dada la baja cantidad de personas que utilizaron medios en esa instancia, no resulta pertinente analizar los datos.

**Tabla 30. Frecuencia de uso de medios de comunicación para influir por momentos. Modelo dinámico. Modalidad virtual.**

		Momento1	Momento 2	Momento 3
Cara a Cara	Recuento	21	13	8
	%	20,8%	18,1%	32,0%
email	Recuento	55	20	8
	%	54,5%	27,8%	32,0%
Chat	Recuento	14	18	0
	%	13,9%	25,0%	,0%
Tel.	Recuento	23	24	7
	%	22,8%	33,3%	28,0%
VC	Recuento	15	21	5
	%	14,9%	29,2%	20,0%
Total	Recuento	101	72	25
	%	100%	100%	100%

Resulta interesante el contraste aquí entre las alternativas planteadas en la modalidad presencial versus la virtual en el primer momento de influencia. Presencialmente los empleados optan por una interacción directa con sus jefes, para luego reforzar su pedido a través de diversos medios; mientras que bajo la modalidad virtual, los empleados prefieren evitar esta interacción directa (a través del correo electrónico), para luego pasar a un refuerzo de manera sincrónica.

En el siguiente análisis, dentro del análisis dinámico realizado, observamos de qué manera fueron utilizados los medios **de manera secuencial**, es decir, qué medios que fueron

utilizados en un primer momento fueron seguidos por el uso de medios específicos en un segundo momento. Observaremos el patrón de comportamiento dentro de la modalidad virtual dada la particularidad de la multiplicidad de medios utilizados. De los resultados que se presentan en la Tabla 31, vemos que la combinación más frecuentemente utilizada es la de aquellos empleados que comienzan con el correo electrónico seguida con un llamado telefónico a modo de insistencia (16 personas). Mientras que el comienzo con correo electrónico seguidos por otros medios también es una alternativa elegida. También en esta tabla se observa otro patrón interesante, que es que las personas no suelen repetir el medio de comunicación de un primer momento al segundo. Todas las personas que reportaron el uso de un medio de comunicación en un segundo momento, han elegido un cambio en el medio seleccionado para influir sobre su jefe.

**Tabla 31 Frecuencia de uso de medios de comunicación para influir de modo secuencial entre momentos 1 y 2. Modalidad Virtual**

			Medios en Momento 2					Total
			Cara a Cara	Email	Chat	Tel	VC	
Medios en Momento 1	Cara a cara	Recuento	0	8	3	3	7	13
		% dentro de M1	,0%	61,5%	23,1%	23,1%	53,8%	100%
	Email	Recuento	11	0	11	16	11	40
		% dentro de M1	27,5%	,0%	27,5%	40,0%	27,5%	100%
	Chat	Recuento	2	1	0	8	4	11
	% dentro de M1	18,2%	9,1%	,0%	72,7%	36,4%	100%	
	Tel.	Recuento	3	6	5	0	3	12
		% dentro de M1	25,0%	50,0%	41,7%	,0%	25,0%	100%
	VC	Recuento	1	6	1	0	0	7
		% dentro de M1	14,3%	85,7%	14,3%	,0%	,0%	100%
Total		Recuento	13	20	18	24	21	96

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

Para finalizar, el último análisis dentro del modelo dinámico tiene que ver con la **combinación** de medios de comunicación que se utilizaron en cada momento por los agentes de influencia. Es decir, el objetivo es analizar si dentro de cada momento, existían combinaciones de medios particulares que las personas utilizaban en simultáneo que puedan marcar un comportamiento particular.

Nuevamente, para realizar este análisis en primer lugar se identificaron todas las combinaciones posibles de medios de comunicación, (31 combinaciones), y se observaron cuántas combinaciones efectivamente se dieron en cada modalidad (16 en la presencial y 18 en la virtual). Dada esta diversidad, para poder realizar el análisis se debió reducir el número de alternativas mediante una agrupación los medios (tal como se hizo con las tácticas), y de esta manera facilitar la interpretación de los datos y poder realizar análisis con significación estadística.

Se utilizaron criterios diferentes para agrupar los medios de comunicación dependiendo de si la modalidad de trabajo era presencial y virtual, ya que ésta cualitativamente tiene implicancias diferentes en el uso de los medios. En la modalidad presencial naturalmente la modalidad cara a cara es la preponderante. Sin embargo, se reportaron varios casos en los que junto con el cara a cara se utilizaban otros medios como el correo electrónico o el chat. Aquellos casos que combinaban la comunicación cara a cara con algún otro medio fueron asignados a un mismo grupo (*F2F –face to face- +otros*). Por último, hubo un grupo de encuestados que manifestaron, utilizar otros medios diferentes al cara a cara para ejercer la influencia, y por lo tanto fueron agrupados en una categoría diferente ya que su particularidad radicaba no combinarlos en ningún momento con el cara a cara (este uso de medios fue catalogado como “Otros”). Así, se establecieron tres categorías de combinaciones de medios para la modalidad presencial: *F2F*, *F2F+otro*, y *Otros*.

Desde el punto de vista de los trabajadores virtuales, la agrupación se realizó con un criterio diferente, basándonos en las propiedades de los medios. Si bien existían cinco opciones de medios para utilizar, tomaremos como criterio de clasificación el continuo denominado *asincronía- sincronía*. El objetivo aquí es encontrar ciertos atributos comunes que permitan agruparlos para reducir la cantidad de medios y que resulten pertinentes para el análisis. Tomamos esta clasificación, en parte en base a las variables establecidas en la *MST* aunque con algunas adaptaciones. En los medios sincrónicos buscamos representar la inmediatez de las reacciones de los participantes, junto a la multiplicidad de señales sociales que podrían transmitir a través de los mensajes. Los medios más sincrónicos sin duda son el cara a cara y el teléfono, junto a la videoconferencia. El teléfono, si bien no permite ver a la otra parte,

requiere de respuestas instantáneas y la comunicación se realiza de manera verbal sin capacidad de reacción de las partes. La videoconferencia es también un elemento sincrónico en donde se combinan audio e imagen, pero muchos factores de contexto permanecen invisibles. Sin embargo, por la particularidad y la novedad de este último medio lo clasificaremos de manera independiente, para poder observar el comportamiento de las personas a través de este medio. El correo electrónico, por su parte, es el medio más asincrónico de todos, y el chat se encuentra en un punto intermedio, pero por la posibilidad de retrasar la respuesta de un mensaje de chat (o SMS), y por basarse principalmente en lenguaje escrito con alta capacidad de ensayo y reprocesamiento, lo agrupamos con los medios asincrónicos. Para incluir dentro de estas clasificaciones a todas las combinaciones de medios utilizados, aquellos que poseían un encuentro presencial (cara a cara) dentro del mismo momento de influencia, fueron incluidos dentro de los medios sincrónicos ya que se consideraba a ese encuentro como crítico y determinante en la interacción; mientras que todos los que incluían a la Video Conferencia lo tomamos como una comunicación “con base VC”. De esta manera a nivel virtual quedaron establecidas tres categorías: *sincrónico*, *asincrónico* y *con base de videoconferencia*.

Con el fin de poder realizar el análisis dinámico de las agrupaciones se analizaron estas agrupaciones en el *momento 1*, y un segundo momento que denominamos “*seguimiento*”. Debido a que en los *momentos 2* y *3* las personas que utilizaban tácticas de influencia decrecía de manera significativa, decidimos agrupar estos dos momentos en uno solo denominado “*seguimiento*”, tal cual se hizo con las tácticas, de manera de facilitar la interpretación de los datos.

Si analizamos la modalidad presencial en el primer momento de influencia se observaron 13 combinaciones diferentes y 15 combinaciones en el momento de seguimiento, que fueron clasificadas de acuerdo a las tres categorías antes mencionadas. Al observar los datos vemos en el primer momento una preponderancia del *cara a cara* como único medio utilizado, pero no es descartable la cantidad de personas que las combinan con otros medios de comunicación. Ahora, cuando analizamos los medios utilizados en el seguimiento de la táctica inicial, los resultados muestran un patrón inverso. Se observa que entre aquellos que

deciden insistir, el medio seleccionado es diferente al *cara a cara*, eligiéndose en su gran mayoría medios que evitan el contacto presencial (Ver Tabla 32).

**Tabla 32 Combinaciones de medios de comunicación para influir. MOMENTO 1 y SEGUIMIENTO. Modalidad Presencial.**

	MOMENTO 1		SEGUIMIENTO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
F2F	78	66,1	8	13,8
F2f+ otro	25	21,2	5	8,6
Otros	15	12,7	45	77,6
Total	118	100,0	58	100,0

En el caso de la modalidad virtual, la frecuencia de uso de los medios asincrónicos en el primer momento sobresale por sobre la del resto (ver Tabla 33). Sin embargo, en la instancia de seguimiento, entre aquellos que utilizan medios en este momento, se observa una mayoría de personas que se inclina por las herramientas sincrónicas, aunque habría que considerar que si tomamos a la videoconferencia como una herramienta sincrónica, esta proporción se incrementaría aún más.

**Tabla 33 Combinaciones de medios de comunicación para influir. MOMENTO 1 y SEGUIMIENTO. Modalidad Virtual.**

	MOMENTO 1		SEGUIMIENTO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sincrónico	37	36,6	34	41,5
Asincrónico	49	48,5	25	30,5
Base VC	15	14,9	23	28,0
Total	101	100,0	82	100,0

### 7.3.5. Estudio de los medios de comunicación que se utilizan para cada táctica de influencia

En esta etapa final del análisis se estudió la relación entre los medios utilizados y las tácticas de influencia, para ver si los medios se vinculan de alguna manera con el uso de tácticas de influencia.

En primer lugar se presentarán los cruces entre tácticas de influencia y medios de comunicación en una perspectiva estática que no incorpora la secuencia de medios y tácticas utilizados a lo largo del intento de influencia (ver Tabla 34 y Tabla 35).

**Tabla 34 . Usos de medios de comunicación para cada táctica de influencia. Modelo estático (sin momentos). Modalidad presencial.**

	f2f		Mail		Chat		Tel		VC	
	Recuento	% sobre muestra								
Racionalidad	115	97,5	62	52,5	25	21,2	27	22,9	5	4,2
Amistad	109	92,4	60	50,8	25	21,2	27	22,9	5	4,2
A. Superior	43	36,4	28	23,7	12	10,2	14	11,9	4	3,4
Coalición	91	77,1	55	46,6	24	20,4	26	22,0	5	4,2
Intermediación	67	56,8	41	34,7	19	16,1	18	15,3	5	4,2
Asertividad	54	45,8	34	28,8	16	13,6	22	18,6	5	4,2
Intercambio	45	38,1	29	24,6	13	11,0	13	11,0	4	3,4
Casos	118	100	118	100	118	100	118	100	118	100

La Tabla 34 muestra que la casi totalidad de los 118 trabajadores en modalidad presencial utilizaron el cara a cara para aplicar tácticas de *racionalidad* (97,5% de la muestra) y/o *amistad* (92,4%), así como de *coalición* (77,1%) e *intermediación* (56,8%). Estas han sido las combinaciones de medios y tácticas más frecuentemente utilizadas. Por su parte, en la modalidad virtual (Tabla 35), como era de esperar el mail es utilizado por la mayoría de la muestra para aplicar las tácticas de *racionalidad* y *amistad* (77,2% y 74,3%, respectivamente), así como la de *coalición* (66,3%); pero el teléfono es también utilizado por más del 50% de la muestra para ejercer las tácticas de *racionalidad* y *amistad*.

Al pasar al análisis dinámico, para poder proceder a un análisis estadístico, el procedimiento realizado para analizar esta relación se basó en combinar las agrupaciones de tácticas utilizadas en cada momento con las agrupaciones de medios en esos mismos momentos. El motivo de la selección de estas variables a combinar se debe a que la combinación de todas las tácticas con todos los medios en cada momento generaba demasiadas celdas vacías con número bajos, y eso dificultaba las posibilidades de análisis. Por ese motivo se optó por seleccionar el análisis basado en las agrupaciones para poder realizar análisis relevantes.

**Tabla 35 Usos de medios de comunicación para cada táctica de influencia. Modelo estático (sin momentos). Modalidad virtual**

	f2f		Mail		Chat		Tel		VC	
	Recuento	% sobre muestra								
Racionalidad	41	40,6	78	77,2	31	30,7	51	50,5	40	39,6
Amistad	36	35,6	75	74,3	31	30,7	51	50,5	37	36,6
A. Superior	19	18,8	34	33,7	13	12,9	16	15,8	23	22,8
Coalición	35	34,6	67	66,3	21	20,8	41	40,6	38	37,6
Intermediación	30	29,7	50	49,5	20	19,8	29	28,7	28	27,7
Asertividad	21	20,7	32	31,4	16	15,8	24	23,8	18	18,8
Intercambio	11	10,9	21	20,9	8	7,9	14	13,9	9	8,9
	101	100	101	100	101	100	101	100	101	100

Para ello se realizaron tablas de contingencia que cruzasen las tácticas de influencia con los medios de comunicación utilizados en cada momento, y ver si existe algún patrón o alguna relación entre ellos.

#### 7.3.5.1.1. Momento 1

En la siguiente tabla (ver Tabla 36), se muestran las combinaciones de tácticas con medios utilizados en el primer momento del intento de influencia. Para analizar la relación entre estas dos variables se usó el test exacto de Fisher, ya que la frecuencia esperada en más del 20% de casillas era inferior a 5, y por lo tanto no era posible interpretar correctamente el test de  $\chi^2$ . Al analizar estos datos, los resultados nos marcan que a nivel presencial no aparecen diferencias significativas en el uso de las tácticas a través de los diferentes medios de comunicación utilizados (Estadístico exacto de Fischer = 4,33;  $p = 0,612$ ). Esto nos marca que no existe una relación entre el uso de los medios y las tácticas de influencia utilizadas, ya que en todas las combinaciones de tácticas se mantuvo una proporción similar en el uso de los medios. Sin embargo, lo que sí se puede observar que la combinación más frecuentemente utilizada en el primer momento es el uso de *razón* y *amistad* a través del contacto presencial.

**Tabla 36 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en momento 1. Modalidad presencial.**

		Combinaciones medios			Total
		F2F	F2f+ otro	Otros	
solo Razon y Amistad	Recuento	39	8	9	56
	% del total	33,1%	6,8%	7,6%	47,5%
Asociación	Recuento	14	5	2	21
	% del total	11,9%	4,2%	1,7%	17,8%
Blandas	Recuento	4	1	0	5
	% del total	3,4%	,8%	,0%	4,2%
Duras	Recuento	21	11	4	36
	% del total	17,8%	9,3%	3,4%	30,5%
Total	Recuento	78	25	15	118
	% del total	66,1%	21,2%	12,7%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado y Test de Fischer**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	4,777 <sup>a</sup>	6	,573	,584		
Razón de verosimilitudes	5,376	6	,497	,581		
Estadístico exacto de Fisher	4,333			,612		
Asociación lineal por lineal	,163 <sup>b</sup>	1	,687	,712	,354	,027
N de casos válidos	118					

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,64.

b. El estadístico tipificado es ,403.

En la modalidad virtual parece haber una tendencia inversa, o por lo menos no tan lineal como emergía en la modalidad presencial. En la Tabla 37 observamos que para ejercer las combinaciones que incluyen solamente *razón y amistad*, existe una marcada preferencia por los medios asincrónicos. Pero cuando pasamos a las tácticas *asociativas* o *duras*, las preferencias se invierten existiendo mayor frecuencia en los medios sincrónicos. Sin embargo, a pesar de esta tendencia que muestran los porcentajes, el estadístico exacto de Fisher no muestra una relación significativa (estadístico exacto de Fisher= 7,582;  $p=0.254$ ).

**Tabla 37 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en momento 1. Modalidad virtual.**

		Combinación de medios			Total
		Sincrónico	Asincrónico	Base VC	
solo Razon y Amistad	Recuento	10	25	4	39
	% del total	9,9%	24,8%	4,0%	38,6%
Asociación	Recuento	14	12	5	31
	% del total	13,9%	11,9%	5,0%	30,7%
Blandas	Recuento	4	5	1	10
	% del total	4,0%	5,0%	1,0%	9,9%
Duras	Recuento	9	7	5	21
	% del total	8,9%	6,9%	5,0%	20,8%
Total	Recuento	37	49	15	101
	% del total	36,6%	48,5%	14,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	7,606 <sup>a</sup>	6	,268	,273		
Razón de verosimilitudes	7,603	6	,269	,318		
Estadístico exacto de Fisher	7,582			,254		
Asociación lineal por lineal	,024 <sup>b</sup>	1	,878	,886	,460	,038
N de casos válidos	101					

a. 5 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,49.

b. El estadístico tipificado es -,154.

7.3.5.1.2. Seguimiento del intento de influencia

El análisis de los medios utilizados cuando se insiste en el intento de influencia (momentos 2 y 3) resulta algo más complejo, por la dificultad de interpretar los datos agregados. A esto se añade que no siempre hubo consistencia en las respuestas de los encuestados en términos de utilización de tácticas en este momento y su correspondiente utilización de medios. Además, debido a que en las instancias de seguimiento disminuía significativamente la cantidad de personas que llegaban a esta etapa, los números para interpretar estadísticamente los resultados son demasiado pequeños.

No obstante, podemos observar en la modalidad presencial el uso frecuente de tácticas *duras* en esta etapa, realizado preponderantemente a través de medios diferentes al *cara a cara* (de manera opuesta a lo que ocurría en los momentos iniciales) (ver Tabla 38).

De manera virtual, se observan también comportamientos diferentes al inicial, en donde hay una preponderancia de tácticas *duras*, utilizando de manera equivalente los diferentes medios disponibles. Sin embargo estos resultados deben ser tomados con cautela, ya que los datos no permiten obtener conclusiones firmes (ver Tabla 39)

		Agrupación medios			Total
		F2F	F2F+otro	Otros	
Solo Razón y amistad	Recuento	2	0	3	5
	% del total	3,6%	,0%	5,4%	8,9%
Asociación	Recuento	2	2	10	14
	% del total	3,6%	3,6%	17,9%	25,0%
Blandas	Recuento	0	0	2	2
	% del total	,0%	,0%	3,6%	3,6%
Duras	Recuento	4	3	28	35
	% del total	7,1%	5,4%	50,0%	62,5%
Total	Recuento	8	5	43	56
	% del total	14,3%	8,9%	76,8%	100,0%

Tabla 39 Tabla 38 Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en seguimiento (momento 2 y 3). Modalidad presencial

		Agrupación medios			Total
		F2F	F2F+otro	Otros	
Solo Razón y amistad	Recuento	2	0	3	5
	% del total	3,6%	,0%	5,4%	8,9%
Asociación	Recuento	2	2	10	14
	% del total	3,6%	3,6%	17,9%	25,0%
Blandas	Recuento	0	0	2	2
	% del total	,0%	,0%	3,6%	3,6%
Duras	Recuento	4	3	28	35
	% del total	7,1%	5,4%	50,0%	62,5%
Total	Recuento	8	5	43	56
	% del total	14,3%	8,9%	76,8%	100,0%

**Tabla 39** Uso de tácticas combinadas a través de combinación de medios en seguimiento (momento 2 y 3). Modalidad virtual

		Combinación medios			Total
		Sincrónico	Asincrónico	Base VC	
Solo Razón y amistad	Recuento	4	2	1	7
	% del total	5,5%	2,7%	1,4%	9,6%
Asociación	Recuento	10	2	4	16
	% del total	13,7%	2,7%	5,5%	21,9%
Blandas	Recuento	0	3	1	4
	% del total	,0%	4,1%	1,4%	5,5%
Duras	Recuento	17	14	15	46
	% del total	23,3%	19,2%	20,5%	63,0%
Total	Recuento	31	21	21	73
	% del total	42,5%	28,8%	28,8%	100,0%

#### 7.4. Síntesis del capítulo

En este capítulo se han descrito los resultados obtenidos en la etapa cuantitativa del estudio, realizando un exhaustivo recorrido tanto por el uso de las tácticas de influencia hacia arriba, como por el uso de los medios de comunicación utilizado para tales fines.

En la primera parte del capítulo hemos focalizado el análisis del uso de las **tácticas de influencia** utilizadas por los colaboradores/as cuando pretenden influir sobre sus jefes/as. El objetivo allí consistía en determinar cuáles eran las tácticas más utilizadas por los agentes para influir sobre sus jefes/as, y si existían diferencias entre las modalidades virtual y presencial de trabajo en el uso de dichas tácticas. Este objetivo, eminentemente descriptivo, ha arrojado algo de luz sobre un fenómeno poco explorado en la literatura.

Si tuviéramos que responder a esta pregunta tal cual había sido el abordaje tradicional - “estático”- (el acto de influencia como algo puntual en el tiempo), podemos decir que en términos generales no se encontraron grandes diferencias en el uso de tácticas a nivel virtual y presencial, salvo en el uso de la táctica de *intercambio*. La mayor parte de las

personas utilizan para influir una aproximación de cortesía y estableciendo los argumentos del pedido (*amistad* y *razón*, respectivamente), mientras que con menor frecuencia se utilizan tácticas “no agresivas” (*coalición* e *intermediación*). A pesar de que no presentaba una frecuencia de uso elevada, la táctica de *intercambio* se manifestó de manera diferente a nivel virtual que presencial, siendo bajo esta última modalidad en donde más se utilizaba.

Al complejizar el análisis de los intentos de influencia, desagregando el acto de influencia en una **combinación de tácticas** y una **secuencia de momentos** (adoptando así una visión dinámica), observamos algunos patrones diferentes según la ubicación geográfica del jefe.

Cuando observamos la secuencia de tácticas utilizadas vemos que los colaboradores suelen comenzar el evento con argumentos (*razón*) y empatía (*amistad*), pero en un segundo momento siguen argumentando aunque esta vez recurriendo también a otros (tácticas de *coalición*); dejando para un tercer momento la preferencia por las tácticas *duras*.

Al comparar las modalidades virtuales y presenciales se observa una diferencia (aunque no demaidado marcada), y es que al momento de insistir en el evento de influencia (momento 2), es más frecuente a nivel virtual recurrir a una *autoridad superior* para alcanzar su objetivo mientras que presencialmente esta alternativa queda prácticamente descartada.

Por otro lado, cuando nos referimos a las **combinaciones de tácticas realizadas en cada momento**, encontramos una frecuencia mayor de colaboradores virtuales que recurren a tácticas asociativas que involucran a otros para influir sobre sus jefes, como una forma de reducir la incertidumbre que genera el trabajo a distancia.

En síntesis, pues, podríamos decir que se cumple parcialmente el supuesto de que se encontrarían diferencias en la frecuencia de uso de las distintas tácticas de influencia entre las modalidades virtual y presencial.

En la última parte del capítulo se han descrito los resultados sobre los **medios de comunicación** utilizados para el acto de influencia. A partir del primer análisis general, pudimos observar que el uso de los medios de comunicación para influir adquiere una dinámica particular (en especial para los trabajadores que tienen jefes a distancia): si bien

existe una preferencia en el uso de medios asincrónicos en términos generales, cuando se trata de un acto de influencia adquieren mayor relevancia medios sincrónicos como la videoconferencia y, directamente, el contacto presencial.

Al pasar al **análisis dinámico** del uso de los medios, nos encontramos frente a un patrón parecido en todos los análisis efectuados. Este patrón se caracteriza en la modalidad presencial por una utilización de medios sincrónicos en un primer momento (en especial el *cara a cara*), para realizar un seguimiento a través de medios que difieren del *cara a cara* (*correo electrónico y teléfono*). En cambio, a nivel virtual este patrón se invierte, comenzando principalmente con medios asincrónicos, y reforzando el intento de influencia en instancias de seguimiento con medios más sincrónicos (*teléfono, cara a cara e incluso videoconferencia*).

Luego de analizar el uso de los medios, se pasó a la **relación entre tácticas de influencia y medios de comunicación**. Aquí se observa parte de la síntesis de los análisis anteriores. Bajo la modalidad presencial se comienza el evento de influencia con *razón y amistad* a través de un contacto cara a cara con el superior seguido de un endurecimiento de las tácticas evitando el contacto presencial. Mientras que en la modalidad virtual se comienza también con *razón y amistad* pero a través del correo electrónico siguiendo el intento de influencia de manera más directa y frontal.

## **8. Análisis y discusión**

### ***8.1. Introducción***

El fenómeno de la influencia hacia arriba a distancia parece tener varios matices que merecen ser tenidos en cuenta a la hora de analizar los resultados descritos en los capítulos 6 y 7. Las dos etapas en las que se realizó el trabajo empírico se retroalimentan mutuamente y permiten desarrollar un análisis más complejo de la realidad estudiada. La etapa exploratoria y cualitativa ayudó planificar y diseñar la parte descriptiva y cuantitativa del trabajo, al profundizar en un campo de estudio novedoso. Asimismo, permitió identificar resultados que ayudarán a responder parte de los interrogantes que se plantean en este trabajo. Por otro lado, las entrevistas realizadas contribuirán a entender y darle sentido a algunos de los resultados de la etapa cuantitativa. La interpretación de los hallazgos de la segunda etapa estará basada, en parte, en los testimonios de los trabajadores que explicaban los motivos de determinados comportamientos que ellos desarrollaban al influir sobre sus jefes. Por su parte, la segunda parte cuantitativa de la tesis permitió reafirmar parte de los hallazgos de la etapa previa, y mostrar cómo se lleva adelante el fenómeno de la influencia a distancia hacia arriba.

Como se había planteado al comienzo del trabajo, el objetivo central de esta tesis era entender cómo se da el fenómeno de la influencia interpersonal hacia arriba, cuando el colaborador no tiene a su superior cerca, y cuando el principal medio de comunicación son las TICs. Para contribuir a ello, se han comparado los comportamientos de trabajadores en condiciones de virtualidad con los que trabajan en condiciones de presencialidad, y a través de esta comparación se han podido identificar las adaptaciones que realizan los empleados cuando deben trabajar virtualmente.

El análisis de resultados que sigue, se organiza de acuerdo a las preguntas de investigación que habían sido planteadas, relativas, respectivamente, a la relevancia de las tácticas de influencia en entornos virtuales, la frecuencia de uso de estas tácticas en su modelo estático y dinámico, y el uso de los medios de comunicación para influir.

## ***8.2. Las tácticas de influencia hacia arriba a través de las TICs***

La primera pregunta de investigación se refería a si la diversidad de tácticas que habían sido identificadas hasta el momento por la literatura, resultaban pertinentes en los nuevos entornos de trabajo que están surgiendo en los últimos años. Los trabajos seminales de Kipnis et al. (1980) o de Yukl et al. (1990, 2005) datan de bastantes años atrás y surgieron en un contexto muy diferente al que enfrentan las organizaciones de hoy. Si bien, según Alshenaifi (2014), el modelo desarrollado por Kipnis et al. (1980) fue utilizado mayoritariamente a lo largo de los años para analizar la influencia hacia arriba, hasta el momento no ha sido utilizado para entornos virtuales de trabajo. Por lo tanto, era necesario actualizarlos o por lo menos validarlos. La respuesta a esta pregunta fue abordada a lo largo de las dos etapas del trabajo empírico.

En términos generales, podemos afirmar que los agentes de influencia que tienen a sus jefes distantes han utilizado en gran medida las tácticas que se definieron para el contexto presencial, también a nivel virtual. Se ha producido un fenómeno por el cual, más allá de las restricciones tecnológicas, las personas han encontrado los medios y los recursos para ejercer las tácticas de influencia conocidas también en condiciones de trabajo virtual.

En la etapa cualitativa del trabajo observamos que las diferentes tácticas que planteaba la literatura para situaciones tradicionales de trabajo, se veían reflejadas también bajo la modalidad virtual en los testimonios de los entrevistados. De manera inductiva emergían las tácticas mencionadas en los estudios previos, quizá con la excepción de la *asertividad*, y en menor medida la *amistad*. Sin embargo, cuando pasamos a la etapa cuantitativa del trabajo, en algunos de los momentos del evento de influencia se manifestaron todas las

tácticas con niveles importantes de aparición (algunas en los primeros momentos, otras en los últimos). Tanto las respuestas del cuestionario como los testimonios de los entrevistados nos hacen pensar que el conjunto de tácticas identificadas para contextos presenciales son válidas también para contextos virtuales. Esto coincide con algunos trabajos previos, como los de Janneck y Staar (2010) o Wadsworth y Blanchard (2015), en los que explícitamente se preguntaban si estas tácticas eran adaptables a contextos virtuales, más allá de las restricciones que los medios ofrecen. Ambos encontraron la presencia de las tácticas de influencia tanto para relaciones virtuales inter-organizacionales, como para las intra-organizacionales.

El resto de los trabajos que analizaron la influencia en contextos virtuales, daban por supuesto que las tácticas serían las mismas, pero abonaban a la idea de que la mediación tecnológica generaría una adaptación de las tácticas a los medios (Barry y Fulmer, 2004; Fernández et al., 2011; Cho et al., 2008). Esta idea se deriva también en este trabajo a partir de las entrevistas. Por ejemplo, la táctica de *coalición* para los entornos virtuales no significa necesariamente la movilización colectiva o los reclamos a partir de demandas agrupadas; sino un trabajo de búsqueda de consensos previos (casi de manera individual), en pos de lograr una cantidad de personas que apoyen una propuesta (que el *target* debería aceptar). Lo mismo puede suceder con la *autoridad superior*, que encontró su máxima expresión en el “*con copia (cc:)*” del correo electrónico; o la *razón*, que en algunos casos se manifestaba como un envío de recortes de diario para apoyar un argumento. Es decir, las tácticas identificadas por Kipnis et al. en los años 80 resultan pertinentes, pero esto fue así porque los agentes han encontrado la forma de adaptarlas al entorno en el que trabajan. El *qué* de la influencia se mantiene, pero el *cómo*, varía.

Estos resultados podrían significar un apoyo a la teoría SIP explicada por Walther (1992, 1995, 2011) en la que se plantea que las personas, frente a la necesidad del desarrollo de determinados vínculos a través de las TICs, encuentran la forma de construirlos a partir de la apropiación de los medios de los que disponen y de su adaptación para alcanzar los fines que pretenden. Cuando los trabajadores/as tienen que influir, observamos cómo han encontrado en diferentes medios de comunicación la forma de ejercer la influencia sobre

sus jefes/as aplicando las distintas tácticas. Es decir, pudieron hacer lo que pensaban independientemente de la restricción del medio.

Más allá del reconocimiento de las tácticas existentes, un valor agregado de esta tesis, y que significa una contribución teórica, tiene que ver con una nueva táctica identificada. Las entrevistas en profundidad mostraron el surgimiento de una nueva táctica que denominamos “*intermediación*”. Esta táctica aparecía como una oportunidad frente a situaciones en las que los trabajadores carecían de información contextual o personal sobre el *target* a influir y debía recurrir a terceras personas para ayudarse a ejercer el acto de influencia. La falta de señales de contexto (Sproull y Kiesler, 1986) y de conocimiento común (Cramton, 2001), propia de la virtualidad, era superada por el uso de esta táctica ya que ayudaba a reducir la incertidumbre que se generaba en estas situaciones de trabajo. La *intermediación* resulta cualitativamente distinta a otras tácticas existentes. No se trataba de una *coalición* ya que no era un planteo colectivo; ni tampoco *autoridad superior*, ya que esta tercera persona identificada tenía como característica la cercanía (física o social) compartida entre agente y objeto de la influencia, y no necesariamente debía ostentar una jerarquía superior. En la etapa cuantitativa del trabajo también se pudo observar que la *intermediación* fue una táctica frecuentemente mencionada, y las personas la identificaban, sin duda, como una táctica para influir.

Sin embargo, la etapa cuantitativa del trabajo nos permitió también ir un paso más allá. Por un lado, resultó evidente que esta táctica era, efectivamente, utilizada por los agentes de influencia bajo la modalidad virtual, ya que aparecía como una táctica frecuentemente utilizada (con el 60,4% de la muestra ocupando un cuarto lugar de preferencia). Este uso confirmaba parte de los hallazgos de la primera etapa del trabajo empírico. Pero el introducir esta táctica en el cuestionario entre las alternativas para influir, permitió mostrar que ésta no era tan solo una respuesta que encontraron los trabajadores virtuales para reducir la incertidumbre que generaba la distancia. La táctica de la *intermediación* fue frecuentemente utilizada también por los trabajadores que tenían a su jefe cerca (con un 56,8% de frecuencia). En la gran mayoría de los casos aparecía como una de las tácticas más utilizadas cuando se atravesaba la etapa de las tácticas utilizadas casi por *default*

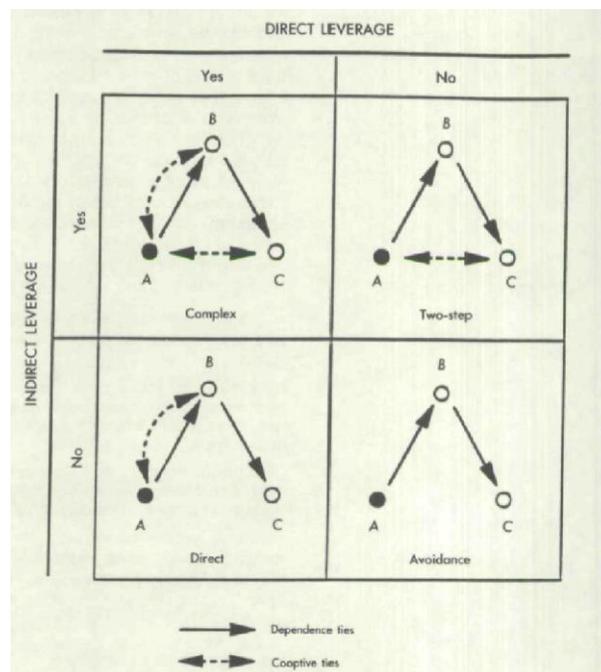
(*razón y amistad*), en ambas modalidades de trabajo. Por lo tanto, podemos decir que la *intermediación* no es una estrategia encontrada solo por los trabajadores virtuales para enfrentar parte de las particularidades del trabajo a distancia, sino que pareciera ser una táctica de influencia que sirve para alcanzar los objetivos que uno se plantea, en diferentes contextos de trabajo. Esta táctica tendría sentido para todas aquellas personas que no tienen un contacto cercano con su jefe.

Diferentes explicaciones podemos encontrar para este fenómeno. Una de ellas es el concepto de “percepción de proximidad” (*perceived proximity*), desarrollado por Wilson et al. (2008), o el de “proximidad social” de Kiesler y Cummings (2002). Estos autores argumentaban que para entender las problemáticas de los equipos virtuales era necesario analizar no solo la distancia física, sino también la percepción de esa distancia, puesto que esta distancia física podría no ser percibida como un problema si la distancia social era baja. Existen diferentes mecanismos para construir esta percepción de proximidad, entre ellos la comunicación frecuente y espontánea, la identificación, o ciertas prácticas de management y la ubicación dentro de la red social de la organización (Wilson et al., 2008; Kiesler y Cummings, 2002). Podemos aplicar la lógica de estos autores a la inversa, para entender cómo personas que están físicamente cerca pueden percibirse como lejanas entre sí debido a la falta de comunicación espontánea, pobre identificación con el jefe, y ciertas prácticas organizacionales que “alejen” a las personas entre sí. En este tipo de situaciones, la táctica de *intermediación* tendría sentido también. De hecho, O’Leary et al. (2014) encontraron que la *percepción de proximidad* y no la *proximidad física* afecta la calidad del vínculo entre las personas. De esta manera, el trabajador/a presencial que sienta poca identificación con su jefe/a, o tenga poca comunicación con él o ella, a la hora de influir sobre su superior cuando lo necesite, puede recurrir a terceras personas que sean más cercanas a sus jefe/a para lograr influir sobre él/ella.

Otra explicación la podemos encontrar en la literatura de redes sociales. En concreto, este hallazgo está en línea con un planteo similar realizado por Martín Gargiulo en 1993 (Gargiulo, 1993). Aquel trabajo no estaba enmarcado dentro de la literatura de *tácticas de influencia*, sino que abordaba el uso de las redes sociales en la actividad política dentro de

una organización. Allí se había planteado que las personas, frente a la imposibilidad de llevar adelante comportamientos cooptativos frente a los agentes de quienes dependen (es decir, cuando las personas dependen de otras, intentan cooptarlas para satisfacer sus propias necesidades); intentan cooptar a una tercera persona que puede controlar el comportamiento de la persona de quien el primero dependía. El intento de cooptación en dos niveles que se muestra en el Gráfico 2 muestra cómo la persona A intenta controlar a B (de quien depende), a través de la cooptación de un agente C, que controla a B. La diferencia entre nuestro hallazgo y el de Gargiulo, es que esta persona (C) no necesariamente controla a B (esta podría ser la táctica de *Autoridad Superior*, en términos de Kipnis), sino que puede solamente tener un vínculo de cercanía o información sobre B de manera de poder funcionar como un intermediario, informante o articulador de las relaciones. De esta manera el eje Y que se plantea en el modelo de Gargiulo (1993), no estaría representado por la dependencia, sino por la cercanía (social o física), y esa cercanía es la que permite operar como intermediario.

**Gráfico 2 Estrategias de cooptación de dos niveles (Gargiulo, 1993)**



Fuente: Gargiulo (1993, pp 7)

Un punto importante destacar, y que emergió del análisis de las entrevistas, tiene que ver con cómo aparecen en escena estos intermediarios bajo la modalidad virtual, cuando desde un punto de vista lógico, deberían contar con las mismas restricciones que puede tener el agente de influencia (incertidumbre, falta de señales sociales, etc.). Sin embargo la existencia de redes personales desarrolladas a lo largo de la carrera de cada uno de los involucrados les permitió contar con esta gente cuando lo necesitaron. En caso de que el intermediario estuviera físicamente cercano al objeto de influencia, se trataba frecuentemente de algún ex-compañero/a de un curso de formación que había compartido con el agente, o alguien que había sido trasladado al destino en el que se encontraba el jefe o jefa. Si el intermediario era el superior local cercano al agente, también era importante el vínculo que este jefe/a local tuviera con el objeto de influencia. Ambas situaciones resaltan la importancia que tienen las redes de relaciones informales que se tejen en las organizaciones para que circule la información que necesitan las personas como agentes de influencia. Aunque a veces estas redes puedan aparecer como “células dormidas” que no estaban activas, al momento de ser requeridas por el agente, pueden cumplir un rol importante en el ejercicio de la influencia interpersonal, en especial a través de la táctica de *intermediación*.

Así, desde diferentes lugares podemos ver cómo la táctica de *intermediación* aparece como una táctica relevante tanto para trabajadores virtuales como presenciales, que puede tener sentido en función de la relación que se establezca entre jefe/a y colaborador/a.

En definitiva, si analizamos en términos generales la relevancia de la literatura sobre influencia interpersonal para entornos virtuales de trabajo, tanto el análisis cualitativo como la información relevada en el estudio cuantitativo nos permitieron observar que las tácticas desarrolladas para un contexto presencial efectivamente se utilizaban en un contexto virtual. Con mayor o menor preponderancia, todas las tácticas fueron mencionadas por los entrevistados como pertinentes y aparecieron también en las respuestas de los cuestionarios. Una contribución específica de este trabajo consiste, más allá de la observación de las tácticas de influencia en los entornos virtuales, también en agregar la *intermediación* como

una nueva táctica no identificada hasta el momento, y que resulta relevante tanto para entornos virtuales como presenciales.

### **8.3. La frecuencia de uso de las tácticas de influencia hacia arriba**

A la hora de pasar al siguiente punto, vinculado a la frecuencia de uso de las tácticas de influencia y al patrón de comportamiento que tienen las personas para influir sobre sus jefes/as a distancia, varias reflexiones podemos hacer al respecto.

#### **8.3.1. Tácticas más utilizadas**

Independientemente de la secuencia de momentos o pasos seguidos en el ejercicio de la influencia, las tácticas más utilizadas en términos absolutos fueron la *razón* y la *amistad*, en ambas modalidades de trabajo. Esta preponderancia de las tácticas mencionadas coincide con estudios previos realizados (Kipinis et al., 1980; Falbe y Yukl, 1992; Farmer et al., 1997; Steensma, 2007; Somech y Zahavi, 2002; Van Keepenberg y Steensma, 2003). En la mayoría de estos estudios se mencionaba que estas tácticas (en particular la *razón*) eran consideradas más “seguras” y menos costosas ya que implicaban menos conflicto con los jefes y un mayor beneficio esperado al utilizarlas. Por lo identificado en el presente trabajo, a nivel virtual este razonamiento se mantenía, más allá de la distancia y la mediación tecnológica. La incertidumbre que generan estos factores no significó un obstáculo para ejercer estas tácticas, y los comportamientos entre ambas modalidades de trabajo resultaron similares al analizar los intentos de influencia en su conjunto (visión estática).

A pesar de que en el estudio cualitativo la táctica de la *amistad* no había emergido como una táctica muy utilizada, esta sí apareció fuertemente en la parte cuantitativa. Es probable que esto haya ocurrido porque la táctica de la *amistad* puede ser percibida también como una aproximación de cortesía o de buena educación y no se perciba como una táctica proactiva de influencia. En sociedades como la argentina, en donde la *distancia de poder* (el respeto por la autoridad) es un valor importante (Hofstede, 1984), congraciarse con el jefe es percibido como un comportamiento natural y no una estrategia consciente para influir sobre él. Como la metodología cualitativa fue más inductiva y exploratoria, no

apareció esta táctica en las entrevistas. En el cuestionario, en cambio, cuando se le preguntaba al agente si incurría en determinados comportamientos para influir, allí sí, los encuestados se veían reflejados en esas conductas. De tal manera, lo que para algunos puede ser un comportamiento deliberado para influir, para otros es una conducta naturalizada.

También debemos analizar lo que ocurrió más allá de esta aproximación “segura” de *razón* y *amistad* identificada en el análisis estático. En los estudios previos de Kipnis et al. (1980) el *intercambio* y la *asertividad* aparecían en un segundo pelotón de tácticas. Sin embargo, en nuestro trabajo ocupó un lugar preponderante en este segundo grupo la táctica de *coalición* (junto a la *intermediación*), relegando hacia los últimos lugares a la *asertividad* y *el intercambio* (ver Tabla 40). Nuevamente ciertos factores culturales pueden explicar esta diferencia entre los estudios de Kipnis et al. (1980) y esta tesis (o sea las similitudes entre lo virtual y lo presencial). Utilizar la *asertividad* puede ser percibido como demasiado agresivo en contextos con *alta distancia de poder* y *alto colectivismo* donde, probablemente, para ejercer cierta presión un planteo colectivo parezca más razonable que una demanda individual. Los factores culturales mencionados en los estudios de Hirokawa y Miyahara (1986), Braithwaite et al. (2008), y Yukl, Fu y McDonald (2003) aparecen nuevamente como factores a considerar, ya que se evidencia entre los trabajadores latinos (argentinos) un respeto hacia la autoridad y una evitación del conflicto que lleva a preferir determinadas tácticas por sobre otras.

**Tabla 40 Orden de frecuencia en el uso de las tácticas. Comparación entre estudio de Kipnis et. al (1980) y el presente trabajo.**

Orden	Kipnis et al. 1980	Steizel (2015)	
		PRESENCIAL	VIRTUAL
1	RAZÓN	RAZÓN	RAZÓN
2	AMISTAD	AMISTAD	AMISTAD
3	INTERCAMBIO	COALICIÓN	COALICIÓN
4	ASERTIVIDAD	(INTERMEDIACIÓN)	(INTERMEDIACIÓN)
5	AUTORIDAD SUPERIOR	ASERTIVIDAD	ASERTIVIDAD
6	COALICIONES	INTERCAMBIO	AUTORIDAD SUPERIOR
7		AUTORIDAD SUPERIOR	INTERCAMBIO

Sin embargo, veremos más adelante cuando presentemos el modelo dinámico; que este comportamiento se sostiene en los primeros momentos del acto de influencia, pero al extenderse en el tiempo, las tácticas más duras comienzan a aparecer.

Sobre la táctica de *intercambio*, es necesario detenerse un instante ya que es la única que mostró diferencias significativas a nivel virtual y presencial en este nivel de análisis, incurriendo en este comportamiento de manera más frecuente el trabajador presencial. Recordemos que el *intercambio* implicaba un planteo por parte del agente de mayor esfuerzo a cambio de conseguir lo que necesitaba del target. Es probable, aquí, que la presencia cercana del jefe habilite no solo a poder plantear condiciones de intercambio justas, sino también a manejar información de contexto que le permita al agente saber o conocer lo que el jefe estaba necesitando. Esa información de contexto, de entender las preferencias del jefe o jefa, es clave para poder ejercer la influencia (Gabarro y Kotter, 1980). Frente a la ausencia de las señales sociales o contextos compartidos que genera la mediación tecnológica en general (Sproull y Kiesler, 1986; Cramton 2001; Andres, 2012), y la asincrónica en particular, es probable que les resulte más difícil saber cómo encarar un planteo de este tipo. El trabajador virtual, alejado de la autoridad, probablemente no pueda entender los términos de intercambio que estaría dispuesto a aceptar su jefe, y por lo tanto es una táctica que percibe como más difícil de utilizar.

Además de lo mencionado hasta el momento, si analizamos los comportamientos de la modalidad virtual en relación a la presencial, no encontramos diferencias relevantes. Más allá de los medios utilizados, las personas encontraron la manera de implantar las mismas tácticas, con similar frecuencia, tanto en contextos virtuales como presenciales en su elección global de tácticas de influencia hacia arriba (análisis estático). Estos resultados parecen apoyar nuevamente la teoría desarrollada por Walther (1992, 1995, 2011), que establecía que con el tiempo, el uso de la tecnología lograba equiparar las condiciones y el desempeño de las relaciones cara a cara. Es probable que, debido a que más de dos tercios de las relaciones de trabajo tenían más de un año de antigüedad, se haya desarrollado un patrón de trabajo y comportamiento suficientemente establecido como para equipararse con

los comportamientos del cara a cara. Sin embargo, veremos que esta afirmación se matiza un poco al pasar al análisis dinámico.

### 8.3.2. Evolución dinámica del intento de influencia

El análisis dinámico permite corroborar parte de las sospechas que habían sido identificadas en el análisis estático, y profundizar en las conclusiones alcanzadas. En primer lugar, podemos mencionar que, cuando adoptamos una visión dinámica, se observa un patrón descendente en la complejidad y en la sofisticación del intento de influencia. El número de personas que insisten en su intento de influencia, más allá del momento inicial va decreciendo, bien porque consiguieron lo que buscaban, o bien porque ya no consideraban útil o apropiado continuar insistiendo. Lo mismo ocurre con la diversidad de tácticas aplicadas a lo largo del intento de influencia. Los agentes comienzan utilizando cerca de 3 tácticas combinadas en un primer momento para influir y, a medida que avanza en su intento de influencia, este número disminuye notablemente. Esta disminución coincide también con el incremento de las tácticas más duras y menos “amistosas” en las instancias avanzadas de influencia, con lo cual esa disminución en la cantidad de tácticas también tiene sentido en relación a la progresión de la forma de influir.

En el primer momento también observamos que, efectivamente, la influencia se define en su gran mayoría como una aproximación de buenos modales basada en la *amistad* y la *razón*. En ambas modalidades de trabajo el comienzo del evento de influencia estuvo concentrado en estas dos tácticas, con cerca del 85% de frecuencia, mientras que las otras tácticas que emergieron en este primer momento aparecieron solamente entre 10% y un 38% de las ocasiones. A diferencia del análisis estático, en el primer momento las tácticas diferentes a las de aproximación (*razón* y *amistad*) decrecen en su uso y aparecen con mucha más preponderancia en el segundo y tercer momento (entre aquellos que llegaron a esas etapas). En el segundo momento, por ejemplo, la *coalición* se destaca por sobre el resto con alrededor del 45% de utilización, aunque la *intermediación*, y todavía la *razón* (en especial en la modalidad virtual) resultan importantes. En contraste, la *amistad*, que lideraba en el *momento 1*, reduce significativamente su frecuencia con alrededor del 20%.

Hasta aquí se ve el patrón que mencionaban estudios anteriores en donde se afirmaba que la *razón* era la principal táctica para comenzar a influir (Kipnis, 1980; Falbe y Yukl, 1992) junto con la *amistad* (Kipnis, 1980). Sin embargo, a la hora de realizar el seguimiento, en ambas modalidades de trabajo se recurre a terceras personas (tácticas de *coalición e intermediación*) intentando evitar el contacto directo. Trabajos previos (Yukl et al., 1993; Kipnis, 1983) veían los intentos de seguimiento de la influencia como asociados a tácticas más duras, apareciendo la *coalición* como una táctica que se utilizaba cuando el *target* era más fuerte (Yukl et al., 1993), pero también la *asertividad y la presión*. Estas últimas tácticas aparecen en nuestro estudio como un último recurso, cobrando preponderancia en el tercer momento de la influencia. Es decir, los agentes que llegan al tercer momento de influencia, endurecen su postura.

Se puede observar, a partir de los resultados mencionados, cierta gradualidad a medida que avanza el intento de influencia en términos de la dureza del comportamiento. La secuencia parece ser que se comienza de manera cordial y razonable, luego se intenta a través del involucramiento de terceras personas pero sin una confrontación directa y, si es necesario continuar, se recurre a la *asertividad*. En el análisis cualitativo se mencionaba algo similar al afirmar los entrevistados que primero deben “preparar el terreno”, antes de avanzar en intentos más duros de influencia. Cabe aclarar que, al realizar este análisis, las conductas no se veían significativamente alteradas entre las modalidades de trabajo, es por eso que las explicaciones a los hallazgos están más basadas en cuestiones transversales a los dos tipos de modalidades de trabajo (e.g. cultura), y no tanto a la ubicación del target.

Más allá de estas coincidencias entre lo virtual y lo presencial, aparecen también algunas diferencias menores que habría que analizar. Las principales diferencias observadas tienen que ver con el uso del *intercambio* y la *autoridad superior* en el *momento 2* en la modalidad virtual. Si bien estas tácticas no son utilizadas por una elevada proporción de personas, a nivel virtual aparece como más difícil recurrir al *intercambio* que presencialmente y, en cambio, había más personas que recurrían a la *autoridad superior* en este segundo momento. Analizando los datos agregados se observa un grupo de personas, en particular a nivel virtual, que no pueden esperar a un tercer momento para endurecer su

postura y lo realizan en segunda instancia. Parte de la explicación puede vincularse con la dificultad de utilizar la táctica del *intercambio* para los trabajadores virtuales, como se mencionó anteriormente. En su reemplazo los trabajadores virtuales, como sienten que no pueden “negociar” con sus jefes/as, recurren a otras personas que les allanen el camino o ejerzan presión por ellos. Esta percepción no fue validada en términos estadísticos, pero sí se observó levemente esta tendencia. No obstante veremos en el próximo párrafo, al analizar las combinaciones de tácticas, que esto se ve en alguna medida matizado.

### 8.3.3. **Combinación de tácticas y secuencialidad**

Una aportación específica de esta tesis consiste en combinar las sugerencias de diferentes autores que contemplan el análisis de la combinación de tácticas (Barry y Shapiro, 1992; Falbe y Yukl, 1992, entre otros) con el de *secuencialidad* (Stephens, 2007; Stephens, 2008), analizando el fenómeno desde una nueva perspectiva. Ya en el estudio cualitativo pudimos observar que para los trabajadores virtuales el evento de influencia involucraba una secuencia de tácticas y medios, que se articulaban estratégicamente para alcanzar los objetivos planteados. Al analizar la combinación de tácticas **en** cada momento, y la secuencia **entre** momentos planteamos un análisis complejo de este evento. Aquellos estudios que han abordado la combinación de tácticas de influencia han puesto el foco en algunas combinaciones que pueden ser más o menos efectivas, pero no describen las agrupaciones más frecuentes o cómo se ordena la secuencia de estas tácticas (Emans, 2003, Martínez Corts y otros 2008; Barry y Fulmer, 1992; Bongiorno, 2008). Por su parte, los análisis secuenciales se han concentrado más en el uso de los medios que en la influencia. Además, al analizar las agrupaciones de tácticas excluyendo de ellas los comienzos “políticamente correctos” (*amistad y razón*), pudimos observar el intento de influencia “puro” de cada agente sobre su target.

El análisis desde esta perspectiva nos ha mostrado un patrón de conducta diferente entre las modalidades virtuales y presenciales. Si bien la mayor parte de los trabajadores solo recurre a las tácticas de *razón y amistad* en el momento 1 para influir, aquellos que poseen una conducta de influencia más sofisticada en la que utilizan más tácticas, modifican su comportamiento. A nivel presencial, luego de *razón y amistad* (47% de uso), los agentes se

focalizan en tácticas *duras* con el 30% (es decir que en algún momento recurrían a la *asertividad* o la *autoridad superior*), en tercer lugar las tácticas de *asociación* (18%) (*intermediación* y *coalición*), y por último, con apenas un 5% las *blandas* (principalmente *intercambio*). En la modalidad virtual la mayoría comienza también con *razón* y *amistad* (38,6%), pero las tácticas que le siguen en frecuencia son aquellas *asociativas* que involucran a otras personas (30,7%), para luego sí llegar a las tácticas *duras* y *blandas* (20,8% y 10% respectivamente). Esta diferencia en el uso de tácticas de *asociación* resultó significativa. Al pasar al momento de seguimiento de la influencia, ya sí aparece de manera similar un alto uso de tácticas *duras* en ambas modalidades de trabajo (42,4% para la modalidad presencial y 48,5% para la virtual), y en segundo lugar las tácticas *de asociación*.

¿Qué nos aportan estos resultados para entender el fenómeno que estamos estudiando? En primer lugar podemos ver que la mayor parte de las personas no supera el nivel de argumentación para comenzar la influencia. Incluso teniendo la posibilidad de combinar ese primer intento con otras tácticas, no lo hacen. La mayor parte de los trabajadores (tanto presenciales como virtuales) entrarían en las categorías que Kipnis (1988) denominaba *bystanders* o *tácticos*, (o en su defecto, el *patrón pasivo* o *patrón racional* de Martínez Corts et al. -2008-). Es decir, personas que utilizan pocas tácticas de influencia o solamente la *razón*. Ahora, cuando pasamos a las personas que utilizan más tácticas, emergen diferencias según la modalidad de trabajo. Estos resultados nos muestran cómo puede resultar más difícil para un trabajador virtual ser directo y asertivo en un primer momento, y necesita de la intervención de otras personas para alcanzar el objetivo que se plantea. En cambio, el grupo de trabajadores presenciales que utiliza más tácticas, se concentra en las tácticas *duras*, y en su mayoría comienza y realiza el seguimiento de la misma manera con tácticas *duras*. La falta de información contextual, la incertidumbre acerca de lo que le sucede a su jefe/a puede ser parte de la explicación de esta diferencia significativa. En las entrevistas los trabajadores virtuales comentaban que les daba más seguridad recurrir a alguien que conociera al superior para influir sobre él o ella, porque puede entender mejor qué le pasa. Prefieren comenzar la influencia sobre terreno conocido y no arriesgarse a una

confrontación no deseada (cuyas consecuencias son difíciles de prever al conocer el contexto en el cual se encuentra su superior). Ahora, cuando este primer momento de recurrir a otras personas para ejercer la influencia se agota, sí son capaces de pasar a una instancia más dura para reforzar el pedido, superando las restricciones de la distancia y la tecnología. Este análisis será complementado en el próximo apartado cuando discutamos los medios que han utilizado, para entender cómo llevan adelante este proceso.

#### **8.3.4. Síntesis**

Del análisis realizado hasta el momento, y respondiendo a la segunda pregunta que nos habíamos planteado, pudimos observar diversos aspectos del fenómeno de la influencia hacia arriba. En primer lugar observamos que las personas utilizan una multiplicidad de tácticas para ejercer la influencia. Estas tácticas se ven distribuidas en un mismo momento de influencia y a lo largo de una secuencia temporal, mostrando cómo los trabajadores llevan adelante una estrategia (consciente o no) para alcanzar sus objetivos. En general, esta estrategia se caracteriza por comenzar a influir a través de las tácticas de *razón y amistad*, y en segundo orden de preferencia la *coalición*. Este patrón se replica tanto a nivel virtual como presencial. Sin embargo, aunque con bajo nivel de preferencia, la táctica de *intercambio* es más utilizada por los trabajadores presenciales ya que son capaces de entender qué es lo que sus jefes pueden estar necesitando. A la hora de entender las principales diferencias entre las modalidades virtuales y presenciales resulta particularmente útil el análisis de las combinaciones de tácticas. Aquí pudimos identificar que los trabajadores virtuales incurren más frecuentemente que los presenciales a tácticas de *asociación* que involucran a otros, ya que necesitan de esos intermediarios o de una acción colectiva para reducir la incertidumbre frente a la que se encuentran. Desde el punto de vista del análisis secuencial, y en concordancia con estudios previos que han analizado estos aspectos a nivel presencial, observamos un incremento de tácticas *duras* y confrontativas en instancias avanzadas del proceso de influencia.

Hasta ahora hemos analizado en detalle cómo se lleva adelante el proceso de influencia hacia arriba en entornos virtuales de trabajo y sus particularidades en relación sus formas presenciales. Ahora deberemos pasar al análisis de los medios de comunicación utilizados

para influir. Es decir, cómo llevan adelante el ejercicio de la influencia a través de diferentes medios de comunicación; en particular los trabajadores virtuales, que son quienes se encuentran más condicionados por la intermediación de las TICs.

#### ***8.4. Los medios de comunicación para ejercer la influencia hacia arriba***

En relación a la última pregunta de investigación, vinculada al uso de los medios de comunicación utilizados en los intentos de influencia, se pudo entender parte de la complejidad que genera el uso de los medios en el acto de influencia hacia arriba a nivel virtual.

Desde el punto de vista estático, en la modalidad presencial el análisis arrojó, como era de esperar, una marcada preferencia por el contacto cara a cara, aunque con altos niveles de preferencia también por el correo electrónico como medio de influencia (52,5%). Esto último podría explicarse por la penetración que han tenido las TICs incluso entre los trabajadores tradicionales, sirviendo como un soporte a su proceso de comunicación organizacional, pero también como consecuencia del uso de múltiples medios para persuadir (Stephens, 2007). Stephens (2008) había encontrado que cuando se piensa en el uso discreto del medio (en contraste con el secuencial), el contacto cara a cara es el más utilizado para persuadir, tal cual encontramos en nuestro trabajo.

En la modalidad virtual, en cambio, se observó un uso elevado de medios asincrónicos como el correo electrónico como principal vía para influir (80,2%), pero también cierta preferencia por medios sincrónicos, como el teléfono (53,5%) cara a cara (40,6%) o la videoconferencia (40,6%), aunque en menor escala. Sin embargo, esta preferencia por los medios asincrónicos para influir debe ser tomada con cautela, ya que cuando se indagó acerca del uso de los medios de comunicación para tareas cotidianas, la frecuencia en el uso del correo electrónico fue de las pocas que se mantuvo similar (85,1%). En el resto de los casos, el uso de los medios sincrónicos utilizados frecuentemente se reducía (27,7% para la videoconferencia, y 11,9% para el cara a cara), mostrando cómo variaba el patrón de uso

entre un caso y otro (esto se manifiesta también con un medio como la mensajería instantánea que mostró una diferencia entre su uso cotidiano - 63,4%- y su uso para influencia - 31,7%-) . En estos casos, se ve que el intento de cercanía y contacto con el jefe les significaba un mayor control de la situación para influir. Es decir, tal como lo planteaban Lai y Burchell (2008) los trabajadores virtuales tienen en general una preferencia por los medios asincrónicos, sin embargo a la hora de tener que seleccionar un medio para influir, la videoconferencia o incluso el contacto presencial cobraba mayor importancia.

Un punto interesante a remarcar con respecto al uso de los medios de comunicación tiene que ver con las preferencias de las personas por determinados medios. En los resultados vimos que, a pesar de que muchas organizaciones disponen de varios recursos tecnológicos que les ofrecen a sus empleados, estos últimos utilizan solo aquellos que les resultan funcionales para alcanzar sus objetivos. Esto lo observábamos en el caso de la videoconferencia, en donde más allá de la inversión que pueden llevar adelante las organizaciones para facilitar la comunicación entre sus empleados, estos no la utilizaban demasiado porque les resultaba complejo el proceso de organización de la videoconferencia por las diferencias horarias, o a veces se sentían inseguros de entablar conversaciones con sus jefes en un idioma diferente al de su lengua madre. En las entrevistas habían surgido estos planteos, que se vieron confirmados en el *estudio 2*, al mostrarse una brecha entre la disponibilidad y el uso de determinada tecnología.

Más allá de lo mencionado, un resultado destacable de este trabajo es la diferencia hallada entre la modalidad presencial y virtual respecto a la secuencia de medios utilizada en los intentos de influencia. Los datos nos mostraban que a nivel **presencial** el evento de influencia comenzaba con el contacto cara a cara, y luego seguía con otros medios de comunicación, que en general diferían del cara a cara. Estos resultados coinciden con los de Stephens (2008) en su Teoría de la Secuencia de los Medios. El autor planteaba que para los fines de la persuasión, la secuencia más frecuente era en la combinación de medios era el uso del *cara a cara* seguido por el *correo electrónico* con fines de insistencia o seguimiento. Su estudio no distinguía por modalidad de trabajo sino que simplemente se

consultaba cómo era el uso secuencial de los medios de comunicación, en particular a la hora de persuadir a alguien. Sus resultados coinciden con nuestros resultados en la modalidad presencial, en donde la estrategia para alcanzar los logros de la influencia era comenzar con el contacto cara a cara para luego reforzar el pedido vía correo electrónico u otro medio diferente.

Sin embargo, cuando pasamos a la modalidad virtual la secuencia se veía alterada. Esta vez, los trabajadores virtuales comenzaban el acto de influencia a través de medios asincrónicos (en especial *correo electrónico*), para luego continuar con medios sincrónicos (*teléfono, cara a cara o videoconferencia*). En el estudio cualitativo emergieron situaciones parecidas en el sentido que, al pensar el acto de influencia, los agentes primero deben *tantear* o preparar el terreno antes de realizar el pedido en cuestión. Esta preparación del terreno se realiza a través de TICs que permiten, gracias a sus propiedades (*asincronía, capacidad de ensayo y de reutilización*), un abordaje más cuidado y menos invasivo. De esta manera, las personas utilizaron estratégicamente los medios de comunicación no por su “riqueza”, sino por las posibilidades que los medios le brindan para alcanzar sus objetivos. Las propiedades de los medios planteadas en la MST (*Media Synchronicity theory*) son aquellas que ayudan a explicar la selección de los medios en cada uno de los momentos. Los agentes logran reducir parte de la incertidumbre en la que se encuentran a partir de la utilización de los medios asincrónicos, y de esta manera pueden aproximarse a su objeto de influencia de una manera más segura, tanto para ellos mismos (porque pueden preparar con tiempo el pedido) como para sus jefes (porque no se ven invadidos en situaciones que pueden llegar a ser inapropiadas).

En conjunto, podemos ver que, si bien las tácticas de influencia identificadas para las modalidades presenciales y virtuales pueden ser parecidas, a la hora de llevar adelante este proceso la selección de medios o la forma de influir no lo es. Esto es, en ambas modalidades de trabajo se observó un comienzo caracterizado por la *razón* y la *amistad*. Sin embargo, para los “trabajadores tradicionales” la argumentación se realiza en una conversación presencial con el jefe, para después recordarle o reforzar el pedido asincrónicamente a través de tácticas más duras. En cambio a nivel virtual, también se

comienza con *razón y amistad*, pero en vez de preferir hacer esto *cara a cara*, se prefieren usar medios asincrónicos (incluso frente a la posibilidad de utilizar también la videoconferencia como forma de emular el contacto presencial). Las propiedades de los medios asincrónicos les permiten hacer un uso estratégico de ellos para adaptarse a las condiciones que el trabajo a distancia genera (incertidumbre, falta de señales sociales, diferencias culturales e idiomáticas, etc.), y de esta manera influir sobre sus jefes de la manera que les resulta más conveniente para alcanzar sus objetivos. Las personas encuentran los medios más apropiados según las características que estos poseen, para ejercer las tácticas de influencia que ellos reconocen como más convenientes.

Estos hallazgos difieren en parte con las proposiciones presentadas por Barry y Fulmer (2004). Ellos planteaban que, según el objetivo que se intenta alcanzar, las personas elegirán determinadas tácticas y el medio más conveniente para transmitir esa táctica (de acuerdo a las propiedades de los medios) y, frente a la reacción del target, modificaban las tácticas o los medios (o los enriquecían) para alcanzar los objetivos. En este trabajo se observó que las personas no modificaban las tácticas seleccionadas según el medio (las tácticas se mantenían, lo que cambiaba era el medio), sino que hallaban los mecanismos para alcanzar sus objetivos a través de un uso estratégico de los medios. Además los medios no siempre se enriquecían, sino que se buscaban de manera deliberada medios “pobres” para superar parte de las limitaciones de la distancia.

Si nos referimos a las teorías sobre el uso de los medios de comunicación que mencionamos en el capítulo 2, el comportamiento de los colaboradores parece adaptarse a los postulados de la MST, en el sentido que existe una decisión de las personas a utilizar determinados medios para alcanzar sus objetivos, tal como lo planteaba Cho et al. (2008) en su trabajo. Sin embargo, la Teoría de la Sucesión de Medios (Stephens, 2007, 2008) es la que mejor permite explicar el modelo dinámico y la combinación de aquellos medios, ya que el uso secuencial de los diferentes medios se veía como estratégico para alcanzar los objetivos de la influencia. Los hallazgos del trabajo están en sintonía con los postulados de esta teoría. Sin embargo, entre los trabajadores virtuales, el uso secuencial de medios difiere de lo planteado por Stephens (2008), ya que el comienzo de la persuasión es por

correo electrónico para luego seguir de manera sincrónica; a la inversa de lo que él había encontrado en su estudio. La particular situación que experimentan los trabajadores virtuales (que ya fue extensamente expuesta), hace que encuentren mecanismos diferentes para combinar los medios que tienen disponibles, en pos de alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, si nos referimos a los medios de comunicación para influir, observamos diferencias significativas entre las modalidades de trabajo, que nos permiten afirmar que las personas logran acomodar su comportamiento a las propiedades que poseen los medios, en pos de ejecutar la táctica que más les conviene para alcanzar su objetivo.

## 9. Conclusiones

### 9.1. Introducción

El ejercicio de la influencia hacia arriba es una de las prácticas más importantes que debe aprender a ejercer cualquier trabajador para poder alcanzar el éxito en su organización y para poder superar las adversidades a las que se enfrenta cotidianamente en su trabajo. Si bien este tema ha sido ampliamente tratado en la literatura, todavía no ha alcanzado el lugar que merece en el estudio de situaciones de trabajo virtual, en donde las personas deben influir sobre jefes/as que están físicamente distantes. Es en este vacío en donde este trabajo viene a insertarse y realizar sus principales contribuciones. Estas formas de trabajo, que vienen creciendo gracias a la incorporación de las TICs en las organizaciones, representan un nuevo desafío tanto para trabajadores que experimentan relaciones jerárquicas dentro sus organizaciones como para cualquier otra persona que trabaje en este tipo de contextos. Esperamos que las conclusiones que se presentan a continuación fortalezcan el conocimiento en este campo y sean de utilidad para estos actores organizacionales.

Los pocos trabajos que hasta ahora habían abordado el tema de la influencia en contextos virtuales habían seleccionado situaciones laborales que involucraban equipos y no necesariamente relaciones diádicas (Elron y Vigoda, 2006). Otros trabajos han analizado relaciones diádicas pero no necesariamente de influencia hacia arriba (Fernández et al.; 2011, Wadsworth y Blanchard, 2015), otros han desarrollado investigaciones teóricas pero no empíricas (Barry y Fulmer, 2004), y algunos pocos han abordado este tema pero sin utilizar las clasificaciones clásicas utilizadas en la literatura en relación a las tácticas de influencia (Cho et al., 2008). Este ha sido el primer trabajo que se ha permitido abordar esta problemática desde una perspectiva original que implicaba no solo combinar metodologías cualitativas y cuantitativas de investigación, sino también analizar situaciones de influencia hacia arriba en relaciones jerárquicas referidas a situaciones de trabajo concretas, incorporando un abordaje dinámico que resignifica el evento de influencia como una

sucesión de tácticas que persiguen los agentes en pos de alcanzar el objetivo que se plantean.

El análisis realizado nos ha permitido entender la dinámica de la influencia interpersonal a través de las TICs, comparar los comportamientos de los agentes de influencia con sus pares presenciales, y revisar algunas de las teorías más utilizadas para entender el uso de los medios de comunicación en las organizaciones. Estos logros se han realizado también generando contribuciones originales al cuerpo de teoría de la influencia interpersonal y de las relaciones virtuales de trabajo. Sintetizaremos a continuación las principales conclusiones que emergieron de la presente investigación.

## ***9.2. Conclusiones sobre las preguntas de investigación***

### **9.2.1. Caracterización del proceso de influencia hacia arriba de modo virtual**

La primera pregunta de investigación planteada en este trabajo tenía tres componentes principales: la pertinencia para entornos virtuales de las tácticas de influencia descritas para entornos presenciales, el surgimiento de nuevas tácticas no contempladas anteriormente y, en términos más generales, la caracterización del proceso de influencia hacia arriba de modo virtual.

Con respecto al primero de los puntos, que consistía en comprender la pertinencia para los entornos virtuales de trabajo de las tácticas de influencia desarrolladas en la literatura para entornos presenciales, tanto el estudio cualitativo como el cuantitativo nos permitieron observar que las clasificaciones existentes parecían utilizarse en ambas modalidades de trabajo. De modo inductivo, en las entrevistas realizadas a trabajadores virtuales emergieron las tácticas previamente descritas. A su vez, en el cuestionario completado, todas ellas aparecieron con algún nivel de frecuencia mostrando la relevancia de su uso para relaciones de influencia virtual. Esta recurrencia en las apariciones de las tácticas a lo largo de todas las instancias del trabajo, nos lleva a pensar que efectivamente las

clasificaciones previas resultan apropiadas, y por lo tanto nos permite responder afirmativamente a la pregunta planteada. Sucesivos estudios que intenten estudiar este fenómeno podrán recurrir a estas clasificaciones ya que parecen ser los mecanismos frecuentes de influencia en las relaciones de trabajo, independientemente de los medios de comunicación.

Si nos referimos a la segunda parte de esta pregunta, referida a las nuevas formas de influir hacia arriba que pudieran surgir bajo nuevos modos de trabajo, hemos identificado en esta tesis una nueva táctica de influencia que denominamos *intermediación*. Esta táctica se refiere al uso de terceras personas para colaborar en el ejercicio de la influencia, ya sea brindando información al agente sobre el *target* de modo que pueda saber cómo influir sobre él, o haciendo directamente el requerimiento en su nombre. Observamos cómo muchas veces la distancia (física o social) genera asimetrías de información entre agente y target que llevan a aquellos que desean influir sobre sus jefes a recurrir a terceras personas para ejecutar la influencia. Este hallazgo, que emergió primero en el estudio cualitativo, se hizo extensivo en la segunda parte del trabajo empírico y allí se vio también que esta táctica no resultaba solamente apropiada para las relaciones virtuales de trabajo, sino que fue utilizada frecuentemente por trabajadores presenciales. De esta manera, esta nueva forma de influencia significó un hallazgo y una contribución del trabajo de investigación.

La tercera parte de la pregunta de investigación se refería a la dinámica propia y las particularidades que distinguían al proceso de influencia hacia arriba en contextos virtuales, a diferencia de los contextos presenciales. Uno de los elementos que pudimos observar en la primera parte de este trabajo es que la influencia virtual hacia arriba es concebida en este contexto como un “proceso”, más que como un “suceso”, en parte debido al uso de las TICs. Si bien la literatura sobre influencia había contemplado la mirada dinámica en el proceso de influencia, ésta se daba en la situación en donde el agente debía reaccionar a un fracaso en su intento de influencia o debía insistir en él (Maslyn et al., 1996; Yukl et al., 1993; Dulebohn et al., 2004; Barry y Fulmer, 2004). En el contexto de trabajo virtual, en cambio, observamos que la secuencia de tácticas no necesariamente era producto de la reacción frente a determinada respuesta del *target*, sino que la planificación del acto de influencia

contemplaba una secuencialidad, independientemente de la respuesta. Debido a la dilatación de los tiempos que genera la comunicación asincrónica mediada por la tecnología (la más utilizada según los encuestados), los agentes aprovechan ese tiempo que otorgan los medios para complejizar el evento de influencia incorporando sucesivas tácticas, tendientes a reforzar o a dividir el pedido realizado. Creemos que una de las particularidades de la influencia a distancia tiene que ver con este desdoblamiento estratégico del intento de influencia en sucesivos eventos y cómo, en cada uno de estos eventos, se manifiesta una táctica de influencia de manera diferencial, muchas veces a través de diversos medios.

Si bien esta particularidad emergió en el estudio realizado sobre trabajadores virtuales, nuevamente, se pudo observar un comportamiento similar en los trabajadores presenciales. El uso de diferentes medios de comunicación, también en las relaciones tradicionales de trabajo, lleva a repensar el fenómeno de la influencia en general y no solo para entornos virtuales. Stephens (2007) ya había desarrollado en su Teoría de Sucesión de Medios el uso de múltiples medios para persuadir, intentando introducir también la mirada dinámica. El avance de las TICs en las organizaciones (y con esto el uso de diferentes medios para comunicarse) hace que el estudio de la influencia deba ser concebido junto al uso de los medios de comunicación, para entender cómo se desarrolla este fenómeno. La Teoría de Sucesión de Medios significa un aporte al análisis del proceso de influencia, pero todavía no ha trabajado en particular sobre las tácticas, y tampoco lo hizo para entornos virtuales de trabajo. Esta investigación ha significado un avance en el desarrollo de esta teoría al aportar una mirada diferente a la existente. Uno de los hallazgos principales del trabajo alrededor de este tema tiene que ver, precisamente, con comprender que los medios seleccionados para ser combinados sucesivamente, se articulan de manera diferente en la forma virtual que en la presencial. A nivel virtual se comienza con medios asincrónicos para preparar el terreno de la influencia y luego avanzar sobre el *target* con más énfasis a través de medios sincrónicos; y en la modalidad presencial el proceso es inverso.

### 9.2.2. **Uso de las tácticas de influencia y de los medios de comunicación en entornos virtuales y comparación con los entornos presenciales**

El segundo grupo de preguntas de investigación se refería a la frecuencia de uso de las tácticas de influencia en entornos virtuales y su comparación con los entornos presenciales, tanto desde la perspectiva estática como de la dinámica.

Con respecto a la forma de influir bajo las diferentes formas de trabajo, parte de lo que se observó en esta investigación tiene que ver con una continuidad y a la vez con una ruptura en relación a las formas conocidas de influencia. La continuidad tiene que ver con ciertos modos de comenzar el evento de influencia, que se evidenciaron de manera similar en los diferentes entornos de trabajo. Más allá de las distancias y la tecnología, las personas han mantenido un abordaje similar para ejercer el evento de influencia. A nivel virtual las tácticas que resultaron más utilizadas fueron la *razón* y *amistad*, seguidas de las *coalición* y la *intermediación*. Lo mismo ocurrió con los trabajadores presenciales. Ningún trabajador ha podido subestimar las diferencias jerárquicas que implica el hecho de influir sobre su jefe y las aproximaciones cordiales y racionales, más seguras, han sido la regla. Ya sea por razones de conveniencia o culturales (principalmente en lo referido al uso de la táctica de la *amistad*), el patrón de influencia desde un punto de vista estático se ha mantenido. Los agentes de influencia que tienen a sus jefes a distancia han sabido a adaptarse a las posibilidades que los medios les otorgaban para ejercer la influencia de la manera que les parecía más conveniente. Varios trabajos ya habían planteado que las tácticas *racionales* eran las más usuales para comenzar el evento de influencia, en especial hacia arriba (Kipnis et al., 1980; Schilit y Locke, 1982; Yukl et al., 1993), y en el presente trabajo esa evidencia se ha replicado, tanto a nivel presencial como virtual.

En relación al enfoque dinámico, las similitudes generales se mantienen, salvo algunas diferencias significativas en tácticas menos frecuentemente utilizadas. Ambas modalidades de trabajo comienzan con tácticas de *razón* y *amistad* de manera sobresaliente, pero avanzan a la segunda instancia con un fuerte incremento de la táctica de *coalición* y, en el tercer momento, la *asertividad* es la táctica que cobra protagonismo. De esta manera

pudimos observar un comportamiento similar a la hora de influir sobre los jefes entre aquellos que conviven con sus jefes y aquellos que los tienen más lejos.

Sin embargo, influir a la distancia significa también una ruptura en relación al conocimiento adquirido sobre la influencia hacia arriba de manera presencial. El enfoque dinámico y de combinaciones de tácticas propuesto logró capturar que, cuando se supera la instancia de aproximación basada en *razón y amistad*, existe cierta tendencia de los trabajadores virtuales a combinar tácticas que los lleven a confrontar menos con sus jefes, buscando mecanismos que les ahorren cargar con el peso que implica influir sobre sus propios jefes. Esto lo hacen buscando intermediarios que los ayuden o alcanzando acuerdos con otras personas para fortalecer el propio pedido. Así es como lo hacen y así es como les resulta más seguro, en función de la asimetría de información con la que deben convivir. Al no saber o conocer parte de las situaciones que enfrentan sus jefes recurren a estas tácticas que les resultan más convenientes. Se ha visto que, presencialmente, las tácticas más duras aparecen con algo más de rapidez, superando las situaciones de incertidumbre en las que se encuentran los trabajadores virtuales.

El tercer grupo de preguntas de investigación se centraba en la frecuencia y secuencia del uso de los medios de comunicación para influir utilizado principalmente por los trabajadores virtuales. Luego de realizar el análisis estático pudimos concluir que, si bien el correo electrónico es el medio preferido por los trabajadores virtuales, a la hora de influir sobre los jefes, también aparecen con un importante nivel de frecuencia el teléfono, la videoconferencia e incluso el cara a cara. Cuando pasamos al análisis dinámico (teniendo en cuenta los momentos) se observó que la mayoría de los trabajadores presenciales que comienza la influencia con el contacto presencial (medio sincrónico), y completa su evento a través del correo electrónico en un segundo y tercer momento (medios asincrónicos). En cambio, la sucesión de medios de los trabajadores virtuales se caracteriza por un comienzo con el correo electrónico (asincrónico), seguido frecuentemente por teléfono o videoconferencia en el segundo momento (sincrónico). De hecho la sucesión de medios más frecuente ha sido el correo electrónico seguido por el teléfono. Esta diferencia marca

un contraste entre las formas de aproximación hacia sus jefes de los trabajadores presenciales y virtuales.

A partir de lo comentado hasta ahora, podemos alcanzar nuevas conclusiones relevantes al combinar el análisis de las tácticas y de los medios (principalmente el análisis secuencial). Este análisis nos permite entender no solo las tácticas que son más frecuentes, sino también la preferencia de medios por parte de los trabajadores para llevar adelante estas tácticas. Por lo visto en el trabajo podríamos decir que los trabajadores presenciales parecen tener un patrón de influencia caracterizado por un encuentro presencial en el que se argumenta el pedido de manera amable y cordial (tácticas de *razón y amistad*) pero combinado con tácticas duras, para luego insistir en el pedido vía correo electrónico de forma algo más dura también. En cambio, los trabajadores virtuales comienzan su evento de influencia enviando un correo electrónico (con los argumentos que sustentan el pedido y la búsqueda de empatía) e intentando asociarse con otros actores para influir, para luego, a la hora de continuar con la influencia, recurrir a tácticas más duras de manera sincrónica. Este uso de los medios no solo les permite expresar de mejor manera su táctica, sino que los medios son en sí mismos parte de la táctica de influencia porque son parte del mismo proceso: preparar al *target* para después, desde otro lado, reforzar (o concluir) el acto de influencia. Esta particularidad puede entenderse a partir de la combinación de métodos utilizada, que no solo permitió identificar el proceso a través del estudio cualitativo, sino también reforzarlo con el estudio cuantitativo. Si bien no todos los resultados han resultado significativamente diferentes, esta primera aproximación a un fenómeno poco estudiado permitió encontrar un patrón de comportamiento con características singulares tanto para trabajadores presenciales como virtuales.

### **9.3. *Implicancias teóricas***

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo ha logrado contribuir a varios campos del conocimiento, en particular al de la *influencia interpersonal* y al de la *comunicación mediada por la tecnología*.

En el campo de la **influencia interpersonal** un importante hallazgo tuvo que ver con la identificación de una nueva táctica de influencia denominada *intermediación*. Esta táctica ha emergido fuertemente, tanto en el estudio cualitativo como en el cuantitativo, y cobra un sentido en particular para trabajadores que no tienen un contacto directo con sus jefes, independientemente de la distancia física que los separe. Como vimos en los capítulos anteriores, esta táctica parece diferenciarse de las tácticas identificadas hasta el momento y representa un aporte y un enriquecimiento al estudio de la influencia interpersonal.

Una segunda contribución al campo de la influencia interpersonal tiene que ver con la *concepción dinámica* del evento de influencia, tal como se realizó en la presente investigación. El proceso de influir a la distancia se evidenció como un fenómeno complejo en el que el medio de comunicación no era solo un vehículo, sino que alteraba la concepción del evento de influencia como un suceso puntual, convirtiéndose en una secuencia que se desagregaba en diferentes momentos o etapas. Esta mirada dinámica obliga a replantearse los futuros trabajos que se vayan a realizar en este campo, porque preguntar a una persona por el uso de tácticas de influencia a nivel virtual puede resultar difícil de ser interpretado por las personas que contestan esta pregunta ya que, como vimos, la influencia es concebida como una secuencia de eventos combinada con diferentes formas de comunicación, y no como una táctica aislada.

Esta implicancia sobre el campo de la influencia se puede combinar también con la literatura vinculada al uso de los **medios de comunicación**. La teoría de *sucesión de medios* (Stephens, 2007) ha resultado útil para analizar el fenómeno de la influencia en general, y de las relaciones virtuales en particular. Los hallazgos de este trabajo permiten contribuir al desarrollo de esta teoría, destacando que resulta particularmente pertinente para situaciones virtuales de trabajo, en donde la multiplicidad de medios disponibles es parte de la esencia de esta forma de trabajo (aunque también aplica para organizaciones tradicionales en donde se utilizan variedad de medios). También ha permitido revisar algunos de los hallazgos encontrados hasta el momento por esta teoría en relación al uso de medios de comunicación, para entornos virtuales de trabajo.

En el campo de la comunicación mediada por la tecnología, las similitudes en cuanto a la frecuencia de tácticas identificadas a lo largo de la investigación en ambas modalidades de trabajo, refuerza la idea desarrollada por Walther (1995) sobre la posibilidad de que con el tiempo, la comunicación mediada por la tecnología puede equiparar los desempeños que se alcanzan en la comunicación cara a cara. Si bien algunas diferencias aún persisten, la similitudes encontradas nos llevan a preguntar no tanto si se hace lo mismo que a nivel presencial, sino el *cómo* lo hacen. Las diferencias han pasado más por el uso de los medios que por el ejercicio de las tácticas.

Es importante mencionar también que el trabajo de campo se ha realizado en un contexto latinoamericano (y argentino en particular), en donde la investigación en este campo es prácticamente inexistente. Este primer paso para entender el fenómeno de la influencia arriba es una contribución significativa al estudio del comportamiento organizacional en esta región.

#### ***9.4. Implicancias prácticas***

La investigación realizada puede aportar también sugerencias prácticas para la vida organizacional. Las recomendaciones que se derivan de este trabajo pueden agruparse en tres niveles: el nivel organizacional, dirigido a aquellos que toman decisiones con respecto al desarrollo y gestión de las relaciones diádicas de trabajo virtual; el nivel gerencial, que son aquellos que gestionan personas virtualmente; y el nivel individual, que es aquel trabajador que debe trabajar e influir sobre su jefe ubicado físicamente distante.

Desde el punto de vista **organizacional**, es importante que quienes toman decisiones desarrollen políticas que estimulen el surgimiento de redes informales de trabajo que atraviesen fronteras. Parte de lo que se observó en este trabajo tuvo que ver con la importancia de los vínculos internacionales para ejercer la influencia. Cuando una persona necesita influir sobre su *target* que se encuentra ubicado en otro país o región, la asimetría de información con la que cuenta y la incertidumbre que experimenta, pueden verse reducidas con el conocimiento de una persona que pueda hacer las veces de *nexo* o de

*puente*. Esta persona podía ser cercana al agente o cercana al *target*, pero algún conocimiento previo de cada una de las partes que constituían el evento de influencia resultaba clave. Por lo tanto, el refuerzo de los encuentros internacionales y la creación de comunidades de práctica virtuales, puede ayudar a generar vínculos que en algún momento sean utilizados para facilitar los procesos de influencia virtual, tan necesaria para el desempeño organizacional.

En segundo lugar, un aporte importante puede realizarse a partir del análisis del uso de los medios de comunicación. Aquellos que dirigen organizaciones deben entender que, a veces, la alta inversión en recursos tecnológicos no siempre viene asociada de un uso y apropiación equivalente de dichos recursos por parte de los trabajadores. Como hemos visto, las personas acomodan el uso de los medios a aquellas situaciones en donde los ven más útiles. En situaciones de trabajo distribuido, la asincronía permite amortiguar parte de los inconvenientes que esta modalidad de trabajo conlleva, y por lo tanto, los medios más ricos y sofisticados no siempre serán aquellos de los que la gente rápidamente se apropie. Si bien puede ser importante que estos medios existan, la expectativa no debiera ser muy alta en relación a su uso. Las políticas que quieran incentivar el uso de estas nuevas tecnologías pueden ser fútiles si no se entienden las dificultades inherentes al trabajo a distancia y las formas en que las personas encuentran para superarlas.

Desde el punto de vista **gerencial**, las principales lecciones que se pueden aportar tienen que ver con las atribuciones que los directivos pueden hacer como *target* de los intentos de influencia de sus subordinados. Los directivos deben ser conscientes de la situación de relativa “ceguera” en la que se encuentran sus colaboradores. Esto los lleva a recurrir a recursos como la *coalición* o la *intermediación*, que pueden ser malinterpretados por los jefes/as (en términos de “complot” o “confabulación”) si no se reconocen las limitaciones del trabajo a distancia.

Por otro lado, también hemos visto que los trabajadores suelen realizar una primera aproximación vía correo electrónico, para luego buscar mecanismos de comunicación más sincrónicos (teléfono, cara a cara, videoconferencia) que les permitan reforzar o enriquecer

el pedido realizado. Es importante que aquellos que detentan el rol de conducción en las organizaciones, estén atentos a habilitar estos canales de comunicación, que son percibidos como tan necesarios por los colaboradores para conseguir cosas que ellos necesitan. Si no lo hacen, bien porque no lo crean necesario o bien porque no sepan cómo hacerlo, estarán poniendo a sus colaboradores en situaciones de indefensión de las cuales les puede ser complicado salir. Por lo tanto, viajar o habilitar encuentros sincrónicos es una tarea que todo directivo que tiene un colaborador/a virtual debe realizar en pos de facilitar el trabajo de esta persona.

Por último, este trabajo puede ayudar también a facilitar el desempeño de **trabajadores virtuales**, al identificar de qué manera sus colegas han logrado influir sobre sus jefes/as, haciendo un uso inteligente de las propiedades que los diferentes medios poseen. Los aprendizajes de este trabajo pueden significar un atajo para aquellos que estén comenzando con esta nueva modalidad de trabajo. Es decir, entender que los medios asincrónicos como el correo electrónico han servido para transmitir información; pero para concluir el evento de influencia se han utilizado también otros medios que permitan una interacción más directa. Creer que solamente enviando un mail uno podría lograr influencia sobre su jefe, no ha mostrado ser una estrategia muy utilizada.

Por otro lado, la investigación ha demostrado la importancia de varias habilidades personales para los trabajadores virtuales. En primer lugar, las habilidades de escritura, necesarias para llevar a cabo la comunicación asincrónica. Por más desarrollo tecnológico que existe, más del 80% de las personas encuestadas todavía prefirieron comunicarse a través del email o mensaje de texto. Para lograr influir efectivamente a través de tecnologías con soporte de texto, es imprescindible que el colaborador sepa expresarse y desarrollar ideas de manera escrita. En segundo lugar, otra habilidad relevante que emerge de los resultados obtenidos tiene que ver con la capacidad de construir y nutrir redes de relaciones que puedan proveer de información o servir de nexo frente a las necesidades de influencia que puedan surgir. Solo a partir de las conexiones desarrolladas a lo largo de la carrera se pueden activar parte de los mecanismos de influencia identificados. La

organización debe proveer las oportunidades, pero el trabajador debe ser capaz de aprovecharlas, para poder cumplir con las tareas requeridas.

Todas las lecciones anteriormente mencionadas, que se desprenden de las conclusiones de este trabajo, deben servir para que las experiencias de trabajo virtual puedan capitalizar las grandes oportunidades que generan, y no se vean frustradas por una pobre preparación o reconocimiento de las adversidades que debe superar.

### **9.5. Limitaciones**

Es necesario destacar dos grandes grupos de limitaciones en este estudio, que condicionan la interpretación de sus resultados. El primer grupo se refiere a la muestra y el segundo al instrumento de medida de las tácticas de influencia.

En relación a la selección de la muestra, la misma no pretendía ser representativa del universo a estudiar. El objetivo del trabajo consistía en comprender un nuevo fenómeno en las organizaciones poco estudiado hasta el momento, y poder describirlo para avanzar y entenderlo. Por lo tanto, las conclusiones no son generalizables, sino solamente válidas en el contexto de este estudio. En segundo lugar, hay que tener en cuenta también el ámbito donde se desarrolló la investigación. La composición de la muestra estuvo compuesta casi por la totalidad de agentes de influencia argentinos y localizados en Argentina. Este hecho puede sesgar los resultados obtenidos, ya sea por factores culturales o coyunturales, y por lo tanto no sería recomendable extrapolar los hallazgos encontrados aquí a otros contextos.

El segundo grupo de limitaciones se relacionan con el instrumento utilizado. Por un lado, el abordaje exploratorio que se llevó adelante en la primera etapa del trabajo, y los hallazgos encontrados en ella, llevó a adaptar los cuestionarios existentes con el fin de incorporar la mirada dinámica y compleja del proceso de influencia que había emergido en esa etapa del estudio. Esos resultados fueron considerados importantes para capturar la complejidad del evento de influencia a distancia, que involucraba también al uso de los medios de

comunicación. Sin embargo, esa adaptación de los instrumentos llevó a que se viera reducida la capacidad de aplicar análisis estadísticos más sofisticados que poseían los instrumentos originales, a través de variables ordinales. La adaptación permitió capturar importantes aspectos del proceso estudiado, pero también condicionó parte de los análisis que se podrían haber realizado.

Además, la aplicación del instrumento implicaba que los agentes de influencia respondieron acerca de sus propios comportamientos en relación al último evento de influencia recordado. Si bien este fue el método utilizado originalmente, no deja de tener sus limitaciones como método de recolección de datos. Aunque el autoreporte ha sido un método utilizado ampliamente en la literatura sobre el comportamiento organizacional, presenta naturalmente sus limitaciones (Spector, 1994). Que la gente responda acerca de sus propios comportamientos, puede tener naturalmente un sesgo de auto percepción y subjetividad que es necesario tener en cuenta al analizar los resultados. Sin embargo, no existe un método infalible para estudiar las conductas humanas, y por lo tanto es una limitación que hay que reconocer y tener en cuenta (Spector, 1994).

### ***9.6. Propuestas para futuras investigaciones***

El presente trabajo ha abierto puertas para futuras investigaciones que puedan seguir avanzando a partir de los hallazgos realizados en este trabajo. Hemos visto cómo es el fenómeno complejo de la influencia hacia arriba en entornos virtuales, pero no hemos analizado cuán efectivo es. Aunque hemos observado cómo es el patrón dominante de influencia (primer momento de cortesía, seguido de la asociación con otras personas, cada uno a través de diferentes medios de comunicación), no se ha observado este patrón ha servido a los agentes para alcanzar los resultados deseados, o la reacción que puede haber generado en el *target*. En definitiva, futuras investigaciones deberían analizar el impacto de las distintas tácticas y medios de comunicación en la influencia virtual hacia arriba.

Otro espacio para explorar tiene que ver con el análisis de ciertas variables intervinientes que podrían afectar los resultados encontrados. Algunas de estas variables ya han sido

revisadas para entornos presenciales y fueron mencionadas en capítulos anteriores, pero algunas que pueden ser particularmente interesantes para entornos virtuales. Entre ellas, probablemente sea interesante estudiar cómo afectan a los resultados aquellas variables que puedan medir la relación entre los participantes del proceso de influencia como las mencionadas LMX (teoría del “leader member exchange”), o la percepción de proximidad. En el presente estudio, si bien los agentes de influencia eran mayoritariamente argentinos, los *targets* estaban distribuidos en diferentes países y resultaba difícil realizar análisis interculturales. Futuros trabajos podrían seleccionar relaciones diádicas de solo dos países y así se podría incorporar la rica literatura de los estudios culturales al análisis del fenómeno de la influencia. Es importante, también, explorar las potencialidades de nuevos y diferentes medios de comunicación para analizar de qué manera estos pueden afectar los procesos de influencia identificados en este trabajo.

La influencia hacia arriba virtual es un campo de estudio poco explorado, pero seguramente su estudio seguirá creciendo en la medida en que las nuevas tecnologías sigan transformando las organizaciones y más personas se empiecen a incorporar en estas estructuras de trabajo. Este trabajo ha sido un primer paso para comprender este nuevo fenómeno.

## 10. Bibliografía

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE Publications India.
- Águila Obra, SB Cámara, AP Meléndez (2003) Las tecnologías de la información y la comunicación en la organización de empresas: cuestiones de investigación en un nuevo paradigma. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 9, N° 2, 2003, pp. 63-80.
- Akhtar, S., & Mahmood, Z. (2009). A tri-prong variable analysis of influence strategies. *World Applied Sciences Journal*, 7(9), 1080-1089.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: a literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Alshenaifi, N., & Clarke, N. (2014). *Follower Upward Influence Tactics-Key Findings from the literature*. <http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2014/11/Najla-Alshenaifi.pdf>
- Andres, H. P. (2012). Technology-mediated collaboration, shared mental model and task performance. *Journal of Organizational and End User Computing*, 24: 64-81.
- Ansari M. and Kapoor. A. (1987) Organizational context and upward influence tactics *Organizational behavior and human decision processes*, Vol 4, 39-49.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Armstrong, D. J., & Cole, P. (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. *Distributed work*, 167-186.

- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(1), 156-179.
- Barbuto J., J., Moss, J. (2006) Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30-52
- Barry, B., & Shapiro, D. L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(18), 1429-1441.
- Barry, B., Bateman, T. (1992) Perceptions of influence in managerial dyads - the role of hierarchy, media, and tactics. *Human Relations*, 45(6) 555-574
- Barry, B., Fulmer, I. S. (2004) The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review*, 29(2), 272-292.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.). New York: Free Press
- Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 21(1), pp. 14-49.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*. Vol 48 (2) 186-206.
- Biocca, F., Harms, C., & Burgoon, J. K. (2003). Toward a more robust theory and measure of social presence: Review and suggested criteria. *Presence*, 12(5), 456-480.
- Blickle, G. (2003). Convergence of agents' and targets' reports on intraorganizational influence attempts. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 40.

- Bongiorno, T. (2008). How to combine influence tactics: using the elaboration likelihood model to guide sequencing of tactics. (*Doctoral dissertation, Concordia University*).
- Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *Journal of Business Communication*, 34(1), 99-118.
- Botero, I. C., Foste, E. A., & Pace, K. M. (2011). Exploring differences and similarities in predictors and use of upward influence strategies in two countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Braithwaite, J., Westbrook, M. T., & Mallock, N. A. (2008). How subordinates exert pressure on their managers: Anglo and Confucian-Asian comparisons. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 40-53.
- Brass, D. (1984) "Being in the right place: A structural analysis of individual influence in organizations." *Administrative science quarterly*. Vol 29. 519-534.
- Brunelle, E. (2012). Virtuality in Work Arrangements and Affective Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 56-62.
- Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1-14.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. y Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (2003) Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197–214.
- Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, 51(1), 19-136.
- Carlson, J., & Zmud, R. (1999). Channel expansion theory and the experimental nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153–170.

- Castells, M. (2004). La era de la información: economía, sociedad y cultura. siglo XXI.
- Castro, S., Douglas, C., Hochwarter, W., Ferris, G. and Frink, D. (2003). The Effects of Positive Affect and Gender on the Influence Tactics -Job Performance Relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1): 1-18.
- Caulat, G. (2006). Virtual leadership. *The Ashridge Journal*, 3, 6-11.
- Chaturvedi, S., & Srivastava, A. K. (2014). An Overview of Upward Influence Tactics. *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 265-274.
- Cheng, J. L. (1983). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organization Management*, 8(3), 337-355.
- Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS quarterly*, 143-165.
- Cho, N., Park, K., Su, C. (2008) Effects of the Upward Influence Strategies on the Communication Media Selection. *Contemporary Management Research* 4(2), 137-154
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information systems journal*, 15(4), 279-306.
- Cialdini, R.B., y Goldstein, N.J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Clegg, S.; Courpasson, D. ; Phillips, N. (2006) Power and organizations. London. Sage publications.
- Coleman, J. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95
- Connaughton, S.; Shuffler, M. (2007) Multinational and Multicultural Distributed Teams: A Review and Future Agenda. *Small group research*. Vol 38 (3) 387-412.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.

- Cramton, C. (2001) “The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration” *Organizational Science* Vol 12, N°3 May-june 2001. 346-371.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 355-366.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Deluga, R. J. (1989). Employee-influence strategies as possible stress-coping mechanisms for role conflict and role ambiguity. *Basic & Applied Social Psychology*, 10(4), 329-335.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic & Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- Deluga, R., and Perry, J.(1991) The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges. *Journal of Occupational Psychology*. Sep 1991. Vol.64, Iss. 3; 239-253
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999) Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- Dennis, A.; Fuller, R.; Valacich, J. (2008) Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human resource management*, 43(2-3), 219-232.

- Desanctis, G., & Monge, P. (1998). Communication processes for virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- DeSanctis, G., Poole, M. S. (1994) Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- Dulebohn, J. H., Murray, B.; Ferris, G. R. (2004). The vicious and virtuous cycles of influence tactic use and performance evaluation outcomes. *Organizational Analysis*, 12(1), 53-74.
- Duranti, C. M., & de Almeida, F. C. (2012). Is more technology better for communication in international virtual teams? *International Journal of e-Collaboration*, 8: 36-52.
- Elo, S., Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 1 107-115
- Elron E.; Vigoda, E (2006) Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual teams. *The international journal of cross cultural management*. Vol 6 (3). 295-317.
- Emans, B. J., Munduate, L., Klaver, E., & Van de Vliert, E. (2003). Constructive consequences of leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology*, 52(1), 36-54.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Falbe, C. M.; Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Farmer, S. M., & Maslyn, J. M. (1999). Why are styles of upward influence neglected? Making the case for a configurational approach to influences. *Journal of Management*, 25(5), 653-682.
- Farmer, S.; Maslyn, J.; Fedor, D.; Goodman, J. (1997) "Putting Upward Influence Strategies in Context" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 1. (Jan., 1997), pp. 17-42.

- Fernandez, V., Simo, P., Enache, M. and Sallan, JM. (2011) The frequency of the dyadic influence tactics according to communication media, *Behavior & Information Technology*. 1 -10.
- Fernandez, V., Simo, P., Sallan, J. M., & Enache, M. (2013). Evolution of online discussion forum richness according to channel expansion theory: A longitudinal panel data analysis. *Computers & Education*, 62, 32-40.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. *Research in personnel and human resources management*, 21, 65-128.
- Fisher, K., & Fisher, M. (2000). *The distance manager: A hands on guide to managing off-site employees and virtual teams*. McGraw-Hill, Inc..
- Forman, J., Damschroder, L. (2007) Qualitative content analysis, in L. Jacoby, L.A. Siminoff (eds.), *Empirical Methods for Bioethics: A Primer (Advances in Bioethics, Volume 11)*. Emerald Group Publishing Limited 39-62
- Fulk, J. (1993) Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36(5), 921-950
- Fulk, J., DeSanctis, G. (1995) Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), 337-349.
- Furst, S. A.; Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1980). *Managing your boss*. Harvard Business Review.
- Gargiulo, M.(1993) Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly*, 38. 1-19

- Geertshuis, S. A., Cooper-Thomas, H. D., & Price, M. (2013). Appraisals of self and situation as determinants of upward influencing tactics. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(8), 1563-1577.
- Geister, S. and Konradt, U. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research, 37*, pp. 459–489.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). Virtual Teams That Work.
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 217-244.
- Gibson, C.; Gibbs, J. (2006) “Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation”. *Administrative Science Quarterly* Vol 51. 451-495
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management, 41*(5), 1313-1337.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management, 41*(5), 1313-1337.
- Gluesing, J. C., & Gibson, C. B. (2004). Designing and forming global teams. *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity*, 199-226.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly, 6*(2), 219-247.
- Gray, C. D., & Kinnear, P. R. (2012). IBM SPSS statistics 19 made simple. Psychology Press.

- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS quarterly*, 265-287.
- Grosse, C. (2002) Managing communication within virtual intercultural teams *Business communication quarterly* Vol 65, N°4 Dec 2002. 22-38
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73, 40–50
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., Ferris, G. R. (2003) Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 89-106
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization science*, 14(6), 615-632.
- Hinds, P. J., & Kiesler, S. (2002). Distributed work: New research on working across distance using technology.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization science*, 16(3), 290-307.
- Hirokawa, R., Miyahara, A. (1986) A Comparison of Influence Strategies Utilized by Managers in American and Japanese Organizations. *Communication Quarterly*, 34(3), 250-265.
- Ho, R. (2006). Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS. CRC Press.
- Hochwarter, W. A., Pearson, A. W., Ferris, G. R., Perrewe, P. L., & Ralston, D. A. (2000). A reexamination of Schriesheim and Hinkin's (1990) measure of upward influence. *Educational and Psychological Measurement*, 60(5), 755-771.
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.

- Horwitz, F., Bravington, D., Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472-494.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- Hsieh, H.F., Shannon, S.E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 9 1277-1288
- Janneck, M., & Staar, H. (2010). Virtual micro-politics: Informal tactics of influence and power in inter-organizational networks. In *System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 29-64.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, 91(1), 66-73.
- Kahai, S. S., & Cooper, R. B. (2003). Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 263-299.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
- Kaul, A. Talking up: Study of upward influence strategies. (2003) Proceedings of the 2003 Association for Business Communication Annual Convention (2003). Available at <http://businesscommunication.org/wpcontent/uploads/2011/04/22ABC03.pdf>

- Kayworth T. and Leidner D.(2002) Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams *Journal of Management Information Systems* /Winter 2001-2002, Vol. 18, No. 3, pp. 7-40
- Kelley, E. and Kelloway, K. (2012) Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership *Journal of Leadership & Organizational Studies* November 2012 19: 437-449.
- Kiesler, S. and Cummings, J.(2002) “What do we know about proximity and distance in work group? A legacy of research” in *Distributed Work*. Hinds, P. and Kiesler, S. (ed.) MIT Press. pp57-80.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1985). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67.
- Kipnis, S.; Schmidt, S. (1988) “Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 4. (Dec., 1988), pp. 528-542.
- Kipnis, S.; Schmidt, S. and Wilkinson (1980) “Intraorganizational influence tactics: exploration in getting one’s way” *Journal of applied psychology* Vol 65, N°4, 440-452.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718.
- Klitmøller, A., & Luring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398-406.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*, 60(12), 1747-1777.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: the company behind the chart. *Harvard business review*, 71(4), 104.
- Krakauer, S. (1952) The challenge of qualitative content analysis. *Public Opinion Quarterly*, 16. 631-642

- Krishnan, V. (2004) Impact of transformational leadership on followers ' influence strategies. *The Leadership & Organization Development Journal* Vol. 25 No. 1, 2004. 58-72
- Lai, Y., & Burchell, B. (2008). Distributed work: communication in an 'officeless firm'. *New Technology, Work and Employment*, 23(1-2), 61-76.
- Lea, M., & Spears, R. (1992). Paralanguage and social perception in computer-mediated communication. *Journal of Organizational Computing*, 2, 321–341.
- Leduc, S., Guilbert, L., & Vallery, G. (2015). Impact of ICTs on leadership practices: representations and actions. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 380-395.
- Lee, C. S., Watson-Manheim, M. B., & Chudoba, K. M. (2014). Investigating the relationship between perceived risks in communication and ICT-enabled communicative behaviors. *Information & Management*, 51(6), 688-699.
- Lewis, C. C., & Ryan, J. (2014). Age and influence tactics: a life-stage development theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2146-2158.
- Lueger, M.; Sandner, K; Meyer, R.; Hammerschmid; G. (2005) Contextualizing Influence Activities: An Objective Hermeneutical Approach *Organization Studies*. Vol 26 (8)1145-1168.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Martínez Corts, I. M., Jaca, L. M., & Díaz, F. J. M. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20(3), 369-375.
- Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., González-Navarro, P., & Thompson, L. F. (2012). Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: When does early task conflict trigger relationship conflict?. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(3), 159.
- Martins, L.; Gilson, L ; Maynard, T. (2004) Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*; Vol.30 (6); 805-835.

- Maruping, L. M., Agarwal, R. (2004) Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6) 975-990.
- Maslyn, J. M., Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1996). Failed Upward Influence Attempts Predicting the Nature of Subordinate Persistence in Pursuit of Organizational Goals. *Group & Organization Management*, 21(4), 461-480.
- Maynard, M. T., & Gilson, L. L. (2014). The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(1), 3-32.
- Maznevski, M. L.; Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22 (2), 147–174.
- McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups interacting with technology*. Thousand Oaks , CA : Sage Publications
- Merriman, K. K., Schmidt, S. M., & Dunlap-Hinkler, D. (2007). Profiling Virtual Employees The Impact of Managing Virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 6-15.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214-225.
- Mockaitis, A. I., Rose, E. L., & Zettinig, P. (2012). The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12: 193-210.

- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of management Journal*, 44(6), 1251-1262.
- Morgan, G. (1986) Images of organization. Beverly Hills, Sage Publications
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23: 137-156.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4),321–357
- Nardi, B. and Whitakker, S (2002) “The place of face to face communication in distributed work” in Hinds, P. and Kiesler , S. (ed.) *Distributed work*. MIT Press. 83-110.
- O’Leary, M. B. & Cummings, J. N. (2007) The spatial, temporal and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*,31,433–452
- O’Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219-1243.
- O’Neill, J. (2004) Effect of gender and power on PR managemnts’ upward influences *Journal of managerial issues*. Vol 16, N°1. Spring 2004. 127-144.
- O’Leary, M., Orlikowski, W., & Yates, J. (2002). Distributed work over the centuries: Trust and control in the Hudson's Bay Company, 1670-1826. *Distributed work*, 27-54.
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2), 139-178.
- Orlikowski, W., Yates, J., Okamura, K. and Fujimoto, M. (1995) Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use. *Organization Science*, 6(4), 423–44.
- Pauleen, D. J. (2003). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-256.

- Pauleen, D. J., & Yoong, P. (2001). Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: a facilitator's perspective. *Journal of Information Technology*, 16(4), 205-220.
- Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 401-417.
- Pazos, P., & Beruvides, M. G. (2011). Performance patterns in face-to-face and computer-supported teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 83-101.
- Pfeffer, J. (1993). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organizational theory: Problems and practices*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269-280.
- Phillips, N. (1997). Bringing the Organization Back in: A Comment on Conceptualizations of Power in Upward Influence Research *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 1. (Jan., 1997), pp. 43-47.
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679-692.
- Pongolini, M., Lundin, J., & Svensson, L. (2011, June). Global online meetings in virtual teams: from media choice to interaction negotiation. In *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (pp. 108-117). ACM.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). *Research in Organizational Behaviour*.
- Powell, A.; Piccoli, G.; Ives, B. (2004) "Virtual Teams: A Review of Current Literature and directions for future research. *ACM Sigmis Database*, 35(1), 6-36
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.

- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., & Terpstra, R. H. (1993). Differences in managerial values: A study of US, Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 249-275.
- Ramirez Plascencia (2005) Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam. *Acta Republicana Política y Sociedad*. Año 4 (4)
- Ramos, P. J. L., Jaca, L. M., Vargas, J. D. G., & Infante, E. (1995). Tácticas de influencia en las organizaciones. In *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías* (pp. 667-672).
- Rice, R. E., & Love, G. (1987). Electronic emotion socioemotional content in a computer-mediated communication network. *Communication research*, 14(1), 85-108.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163-184.
- Ringer, R. C., & Boss, R. W. (2000). Hospital professionals' use of upward influence tactics. *Journal of Managerial Issues*, 92-108.
- Rizzo, A.M, Mendez, C. (1988) Making things happens in organizations: does gender make a differences? *Public personnel management*. Vol 17, N°1. Spring 1988. 9-20.
- Schein, E. H. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Schilit, W.; Locke E. (1982). A Study of Upward Influence in Organizations *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 2. (Jun., 1982), 304-316.
- Schiller, S. Z., & Mandviwalla, M. (2007). Virtual team research an analysis of theory use and a framework for theory appropriation. *Small group research*,38(1), 12-59.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246.

- Schriesheim, C. A.; Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Shachaf P. (2005). Bridging cultural diversity through email. *J. Global Inf. Technol. Manag.* 8:46–60
- Shapiro, D. L., Furst, S. A., Spreitzer, G. M., & Von Glinow, M. A. (2002). Transnational teams in the electronic age: are team identity and high performance at risk?. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 455-467.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). The social psychology of telecommunications. Toronto, ON: Wiley
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 167.
- Sparrow, P. R. (2000). New employee behaviors, work designs and forms of work organization: What is in store for future work? *Journal of Supervisory Psychology*, 15, 202-218.
- Sparrow, P. R., & Daniels, K. (1999). Human resource management and the virtual organization: mapping the future research issues. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 45.
- Sparrowe, R; Soetjijto, B; Kraimer, M. (2006) Do Leaders' Influence Tactics Relate To Members' Helping Behavior? It Depends On The Quality Of The Relationship. *Academy of management journal*. Vol 49 (6). 1194-1208
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Sproull, L. and Kiesler, S. (1986) Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication. *Management Science* Vol. 32 No. 11. 1492-1512.
- Staples, D. S., & Zhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 389-406.

- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- Steensma, H. (2007) Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 355–362.
- Steizel, S., & Mayoral, L. (2011) University training in virtual work. An experience with virtual teams. *TELEWORK ARGENTINA*, 87.
- Steizel, S., & Rimbau-Gilabert, E. (2013). Upward influence tactics through technology-mediated communication tools. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 462-472.
- Stephens, K. K. (2007). The successive use of information and communication technologies at work. *Communication Theory*, 17(4), 486-507.
- Stephens, K. K., & Rains, S. A. (2010). Information and communication technology sequences and message repetition in interpersonal interaction. *Communication Research*.
- Stephens, K. K., Sørnes, J. O., Rice, R. E., Browning, L. D., & Sætre, A. S. (2008). Discrete, sequential, and follow-up use of information and communication technology by experienced ICT users. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 197-231.
- Straus, S. G. (1996). Getting a clue The effects of communication media and information distribution on participation and performance in computer-mediated and face-to-face groups. *Small Group Research*, 27(1), 115-142.
- Sullivan, C. (2003) What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking New Technology, *Work and Employment* 158-165.
- Terpstra-Tong, J., & Ralston, D. A. (2002). Moving toward a global understanding of upward influence strategies: An Asian perspective with directions for cross-cultural research. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 373-404.

- Thacker, R. A.; Wayne, S. J. (1995). “An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability”. *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
- Timmerman, C. E., & Madhavapeddi, S. N. (2008). Perceptions of organizational media richness: channel expansion effects for electronic and traditional media across richness dimensions. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 51(1), 18–32.
- Tyran, K.; Tyran, C.; Sheperd, M. (2003) Exploring emerging leadership in virtual teams. In *Virtual teams that work*, Gibson, C. y Cohen, S. (ed.). John Willey & sons. 183-195.
- Van Knippenberg, B; Steensma H.(2003) Future Interaction Expectation and the Use of Soft and Hard Influence Tactics *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1) 55-67
- Vecchio, R.; Sussmann, M. (1991) Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 1. (Jan., 1991), pp. 73-80.
- Vignovic JA, Thompson LF. (2010). Computer-mediated cross-cultural collaboration: attributing communication errors to the person versus the situation. *J. Appl. Psychol.* 95(2):265–76.
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York. Willey.
- Wadsworth, M. B., & Blanchard, A. L. (2015). Influence tactics in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 44, 386-393.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note-a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434-455.
- Waldron, V. R., Hunt, M. D., & Dsilva, M. (1993). Towards a threat management model of upward communication: A study of influence and maintenance tactics in leader-member dyad. *Communication Studies*, 44, 254-272.

- Walther, J. B. (1995). Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. *Organization Science*, 6(2), 186-203.
- Walther, J. B. (2011). Theories of computer-mediated communication and interpersonal relations. *The handbook of interpersonal communication*, 4, 443-479.
- Walther, J. B. and Burgoon, J. K. (1992) Relational communication in computer mediated interaction. *Human Communication Research*, 19, 50–88.
- Warkentin, M.E., Sayeed, L. and Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28, pp. 975–987
- Watson-Manheim, M. B., & Bélanger, F. (2007). Communication media repertoires: Dealing with the multiplicity of media choices. *MIS quarterly*, 267-293.
- Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2012). Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work. *Information Systems Journal*, 22(1), 29-52.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Weisband, S., & Atwater, L. (1999). Evaluating self and others in electronic and face-to-face groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, 632–639.
- White, D., & Korotayev, A. (2004). Statistical analysis of cross-tabs. Anthrosciences. org.
- Wilson, E. V. (2003). Perceived effectiveness of interpersonal persuasion strategies in computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 19(5), 537-552.
- Wilson, J.M., O’Leary, M.B., Metiu, A. and Jett, Q.R. (2008). Perceived proximity in virtual work. Explaining the paradox of ‘far-but close’. *Organization Studies*, 29, pp. 979–1002.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9(2), 161–176.

- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of emotional abuse*, 6(1), 49-65.
- Yeh, Ryh-Song (1995). Downward influence styles in cultural diversity settings. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3) 626-641
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.
- Yukl, G. and Falbe, (1990) Influence tactics in Upward, downward and lateral influences attempts. *Journal of applied psychology*. 76, 416-423.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seiefert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6): 705-725.
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18(1), 5-28.
- Yukl, G., Guinan, P. J., & Soitolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management*, 20(3), 272-296.
- Yukl, G., Ping Fu, P., & McDonald, R. (2003). Cross-cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change. *Applied Psychology*, 52(1), 68-82.
- Yukl, G., Seifert, C. F.; Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Yukl, G; and Tracey, B. (1992) Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss *Journal of Applied Psychology*. Vol.77, No. 4, 525-535
- Zack, M.; McKenney, J. (1995) Social Context and Interaction in Ongoing Computer-Supported Management Groups. *Organization Science*, Vol. 6, No. 4. (Jul. - Aug., 1995), pp. 394-422.

- Zhang, Y., Wildermuth, B.M. Qualitative analysis of content (2009). In B. Wildermuth (ed.) *Applications of social research methods to questions in Information and Library Science*, pp. 308-319. Westport, CT: Libraries Unlimited .
- Zimmermann, P.; Wit, A. and Gill, R. (2008) The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face *Communication Settings Leadership* August 2008 4: 321-337
- Zornoza, A., Ripoll, P., Orengo, V., González-Navarro, P., & Peiró, J. M. (2008). Los procesos de influencia social en entornos virtuales y su incidencia sobre la eficacia grupal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40(2), 213-227.

## 11. Anexos

## Anexo 1. Cuestionario Influencia hacia arriba a distancia.

### PERFIL DE ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA (POIS)

#### INFLUENCIANDO A SU JEFE EN ENTORNOS VIRTUALES

Este instrumento le provee de un perfil de las estrategias de influencia que usted usa para influenciar a su jefe/a (la persona que lo supervisa a usted) en el trabajo.

Las estrategias de influencia son aquellos caminos a través de los cuales usted realiza sugerencias o pedidos a su jefe para obtener los resultados que usted desea. Cualquier estrategia está compuesta por una serie de tácticas específicas. La escala de influencias que usted encontrará en este cuestionario, enumera varias tácticas utilizadas por empleados para influir sobre sus jefes/as o managers que se encuentran ubicados físicamente distantes de ellos.

En este cuestionario le preguntaremos por una serie de comportamientos que puede llegar a utilizar para influir sobre su jefe/a a distancia. Por favor, conteste el mismo teniendo en cuenta **EL ÚLTIMO EVENTO EN EL QUE RECUERDA HABER INTENTADO INFLUIR SOBRE SU JEFE/A**. Piense cuál de estos comportamientos utilizó y cuáles no.

Al responder trate de ser realista en reflejar qué tácticas usted realmente utilizó para influir sobre su jefe/a. Por favor, **no conteste** en términos de cómo le hubiese gustado a usted verse actuar en esa situación, o cómo una persona debería actuar. Tenga en cuenta que no existen tácticas mejores ni peores, solamente tácticas más o menos utilizadas. Conteste en términos de cómo efectivamente usted se comportó en ese preciso evento.

#### Instrucciones:

1. En la primera sección aparece el cuestionario sobre influencia. En esta escala hay 21 afirmaciones. Cada una de ellas describe una táctica que puede usarse para influir en su jefe/a. Pensando en el último evento de influencia que usted experimentó hacia su jefe/a, conteste marcando con una X cuáles de los comportamientos presentados utilizó en primera instancia; cuáles utilizó en un segundo momento; y si tuvo un tercer momento de intento de influir a través de uno de los comportamientos presentados, indíquelo también. La idea es reconstruir los pasos que usted sigue para influir sobre su jefe/a. En caso de no haber recurrido en ningún momento al comportamiento presentado, marque la X en la última columna.
2. La segunda sección consta de 13 preguntas tendientes a indagar sobre su entorno de trabajo.
3. En la última sección se le solicita alguna información sociodemográfica sobre usted y su empresa.
4. El cuestionario es anónimo y confidencial. La información recolectada se utilizará solo de manera agregada y con fines académicos.
5. Para cualquier información, duda o pregunta contactar a Sebastián Steizel por correo electrónico ([ssteizel@udesa.edu.ar](mailto:ssteizel@udesa.edu.ar)), o telefónicamente al (54) 11 4725-6930.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Sección 1. Tácticas de influencia**

Conteste esta sección **teniendo en mente el último evento** en el cual usted intentó influir sobre su jefe/a a distancia, o en el cuál usted necesitó conseguir algo de él/ella. Aquí se le preguntan por comportamientos que usted pudo haber utilizado para convencer a su jefe/a de hacer lo que usted necesitaba.

1. **En el evento que está considerando como referencia para contestar el cuestionario, ¿cuál de las siguientes causas mejor representa aquella en la que usted está intentando influir sobre su jefe/a?**

- € Darle una tarea a mi jefe/a.
  - € Hacer que mi jefe/a me asista o me ayude en el trabajo, o en alguna actividad a realizar.
  - € Conseguir beneficios por parte de mi jefe/a, como aumentos de salario, días libres, mejores tareas, etc.
  - € Decirle a mi jefe/a de qué manera él/ella podía hacer mejor su trabajo.
  - € Hacer que mi jefe/a aceptase ideas mías para un cambio, como por ejemplo realizar el trabajo de una manera diferente, o desarrollar un nuevo proyecto o programa.
  - € Conseguir información de mi jefe/a.
  - € Otra (indicar):
- 

En la siguiente tabla, conteste marcando con una X cuáles de los comportamientos presentados utilizó para influir sobre su jefe/a. Si el evento de influencia consistió en más de una acción, indique también cuáles utilizó en un segundo momento; y si tuvo un tercer momento de intento de influir a través de uno de los comportamientos presentados, indíquelo también. La idea es reconstruir los pasos que usted sigue para influir sobre su jefe/a o conseguir cosas de él. Los **“momentos”** representan la secuencia de comportamientos que utilizó para alcanzar (o no) su objetivo. En caso de no haber recurrido en ningún momento al comportamiento presentado, marque la X en la última columna. Es posible marcar más de un comportamiento en cada MOMENTO.

**2. Tácticas de influencia**

	MOMENT O 1	MOMENT O 2	MOMENT O 3	NUNCA
1. Recurrí a argumentos lógicos para convencer a mi jefe/a				
2. Actué de manera respetuosa y cortés cuando hice mi pedido				
3. Me basé en la cadena de mando recurriendo a personas que poseen mayor poder que mi superior				

4. Obtuve el apoyo de mis pares de trabajo para respaldar mi solicitud				
5. Contacté gente de mi confianza que está cerca de mi jefe para anticipar mi requerimiento				
6. Utilicé un estilo contundente: intenté cosas como exigencias, fijación de plazos, y expresión de fuertes emociones				
7. Hice un llamado formal a niveles más altos en apoyo a mi solicitud				
8. Me aseguré de que mi jefe/a se sintiera bien conmigo antes de hacer mi pedido				
9. Le recordé a mi jefe/a favores que en el pasado hice por él/ella				
10. Le ofrecí a mi jefe/a realizar un sacrificio personal, como por ejemplo renunciar a mi tiempo libre, trabajar más duro, hacer su parte del trabajo; si él/ella hacía lo que yo quería				
11. Expresé mi enojo para conseguir lo que quería				
12. Escribí un plan de acción detallado con información para justificar las ideas que quería implementar				
13. Recurrí a personas que conocen a mi jefe/a para que me sugieran la mejor manera de aproximarme a él/ella				
14. Actué de manera amigable con mi jefe/a antes de hacerle el pedido				
15. Le ofrecí a mi jefe/a un intercambio en el cual yo hacía algo que mi jefe quería, si él / ella hacía lo que yo quería que hiciera				
16. Obtuve el apoyo de mis subordinados para apoyar mi solicitud				
17. Obtuve el apoyo informal de jefes superiores				
18. Tuve un enfrentamiento con mi jefe/a en el cual expresé determinadamente lo que necesitaba				
19. Hablé con una persona cercana a mi jefe antes de realizar mi pedido				
20. Expliqué cuidadosamente a mi jefe/a las razones de mi pedido				

21. Movilicé a otras personas en la organización para que me ayudasen a influir sobre mi jefe/a

--	--	--	--

3. **¿Qué medio de comunicación utilizó para influir sobre su jefe/a en este evento? En caso de que sea más de un medio, indique en qué momento del intento de influencia utilizó cada uno.**

Medio de comunicación	MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 3	NUNCA
Cara a cara				
Correo electrónico				
Chat (Mensaje instantáneo)				
Teléfono				
Videoconferencia				
Otro (indicar):				

## Sección 2. Entorno de trabajo

1. **¿Conocía a su jefe/a en persona, previamente a trabajar con él/ella a distancia?**

€ Sí

€ No

2. **Hace cuánto tiempo trabaja con su actual jefe/a?**

€ Menos de 1 año

€ Entre 1 año y 3 años

€ Más de tres años

3. **¿Cada cuánto se encuentra personalmente con su jefe/a?**

€ Más de 12 veces al año

€ Entre 6 y 12 veces al año

€ Entre 3 y 6 veces al año

€ Menos de 3 veces al año

€ Nunca

**4. ¿De qué medios tecnológicos dispone su organización para comunicarse con su jefe/a a distancia? (puede marcar más de una opción)**

- € Correo electrónico
- € Chat (Mensaje instantáneo)
- € Teléfono
- € Videoconferencia
- € Otro (indicar): \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué medios de comunicación suele utilizar usted más frecuentemente para comunicarse con su jefe/a a distancia? (puede marcar más de una opción)**

- € Cara a cara
- € Correo electrónico
- € Chat (Mensaje instantáneo)
- € Teléfono
- € Videoconferencia
- € Otro (indicar): \_\_\_\_\_

**Sección 3. Información sociodemográfica**

1. **Edad:** \_\_\_\_\_

2. **Sexo:**

- € Femenino
- € Masculino \_\_\_\_\_

3. **Sexo de su jefe/a:**

- € Femenino
- € Masculino

4. **Edad de su jefe/a**

- Hasta 30
- Entre 30 y 40
- Entre 40 y 50
- Más de 50

5. **Tamaño de su organización:**

- € Hasta 100 personas
- € Entre 100 y 500 personas
- € Entre 500 y 1000 personas

- € Entre 1000 y 5000 personas
- € Más de 5000

6. País de residencia: \_\_\_\_\_

7. País de residencia de su jefe: \_\_\_\_\_

8. Posición:

- € Analista Junior
- € Analista Senior
- € Generalista/Business Partner
- € Jefe
- € Gerente
- € Director
- € Otra (indicar): \_\_\_\_\_

El cuestionario finaliza aquí.  
**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Anexo 2 . Tablas de Contingencia uso de tácticas de influencia sin momentos según modalidad de trabajo. Tablas 2x2

### **Racionalidad \* Modalidad**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Racionalidad	No lo usé	2	6	8
	lo usé	116	95	211
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,787 <sup>a</sup>	1	,095		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1,711	1	,191		
Razón de verosimilitudes	2,866	1	,090		
Estadístico exacto de Fisher				,148	,095
Asociación lineal por lineal	2,774	1	,096		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,69.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### **Amistad \* Modalidad**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Amistad	No lo usé	8	11	19
	lo usé	110	90	200
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,161 <sup>a</sup>	1	,281		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,700	1	,403		
Razón de verosimilitudes	1,158	1	,282		
Estadístico exacto de Fisher				,339	,201
Asociación lineal por lineal	1,156	1	,282		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,76.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### **Autoridad superior \* Modalidad**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Autoridad superior	No lo usé	75	64	139
	lo usé	43	37	80
Total		118	101	219

#### **Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,001 <sup>a</sup>	1	,976		
Corrección por continuidad <sup>d</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,001	1	,976		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,544
Asociación lineal por lineal	,001	1	,976		
N de casos válidos <sup>d</sup>	219				

### **Coalición \* Modalidad**

			Modalidad		Total
			Presencial	Virtual	
Coalición	No lo usé	Recuento	27	23	50
	Lo usé	Recuento	91	78	169
Total		Recuento	118	101	219

#### **Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,000 <sup>a</sup>	1	,985		
Corrección por continuidad <sup>d</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,000	1	,985		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,557
Asociación lineal por lineal	,000	1	,985		
N de casos válidos <sup>d</sup>	219				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 23,06.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### **Intercambio \* Modalidad**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
intercambio	No lo usé	51	40	91
	lo usé	67	61	128
Total		118	101	219

#### **Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,293a	1	,588		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,163	1	,686		
Razón de verosimilitudes	,293	1	,588		
Estadístico exacto de Fisher				,680	,343
Asociación lineal por lineal	,292	1	,589		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 41,97.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### **Asertividad \* Modalidad**

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Asertividad	No lo usé	64	62	126
	lo usé	54	39	93
Total		118	101	219

#### **Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,138 <sup>a</sup>	1	,286		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,865	1	,352		
Razón de verosimilitudes	1,141	1	,285		
Estadístico exacto de Fisher				,337	,176
Asociación lineal por lineal	1,133	1	,287		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 42,89.

c. Calculado solo para una tabla de 2x2

**Intercambio \* Modalidad**

			Modalidad		Total
			Presencial	Virtual	
Intercambio	No lo usé	Recuento	73	78	151
	Lo usé	Recuento	45	23	68
Total		Recuento	118	101	219

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 <sup>a</sup>	1	,014		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	5,304	1	,021		
Razón de verosimilitudes	6,092	1	,014		
Estadístico exacto de Fisher				,019	,010
Asociación lineal por lineal	5,972	1	,015		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 31,36.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Anexo 3 . Tablas de Contingencia uso de tácticas de influencia en momentos 1 y 2 según modalidad de trabajo. Tablas 2x2

#### Tácticas de influencia momento 1 x modalidad

##### Razón \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Razón	No lo use	18	16	34
	Lo use	100	85	185
Total		118	101	219

##### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,014 <sup>a</sup>	1	,905		
Corrección por continuidad <sup>d</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,014	1	,905		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,526
Asociación lineal por lineal	,014	1	,905		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15,68.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

##### Amistad \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Amistad	No lo use	15	17	32
	Lo use	103	84	187
Total		118	101	219

##### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,740 <sup>a</sup>	1	,390		
Corrección por continuidad <sup>d</sup>	,447	1	,504		
Razón de verosimilitudes	,738	1	,390		
Estadístico exacto de Fisher				,445	,252
Asociación lineal por lineal	,737	1	,391		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,76.

### Autoridad superior \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Autoridad Superior	No lo use	99	89	188
	Lo use	19	12	31
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,798 <sup>a</sup>	1	,372		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,488	1	,485		
Razón de verosimilitudes	,806	1	,369		
Estadístico exacto de Fisher				,439	,243
Asociación lineal por lineal	,794	1	,373		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,30.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Coalición \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Coalición	No lo use	83	71	154
	Lo use	35	30	65
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,000 <sup>a</sup>	1	,995		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,000	1	,995		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,556
Asociación lineal por lineal	,000	1	,995		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 29,98.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Intermediación \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Intermediación	No lo use	79	62	141
	Lo use	39	39	78
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,734 <sup>a</sup>	1	,391		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,512	1	,474		
Razón de verosimilitudes	,734	1	,392		
Estadístico exacto de Fisher				,400	,237
Asociación lineal por lineal	,731	1	,393		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35,97.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Asertividad \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Asertividad	No lo use	98	88	186
	Lo use	20	13	33
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,707 <sup>a</sup>	1	,400		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,424	1	,515		
Razón de verosimilitudes	,713	1	,398		
Estadístico exacto de Fisher				,452	,258
Asociación lineal por lineal	,704	1	,401		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15,22.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Intercambio \* Modalidad

		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Intercambio	No lo use	103	91	194
	Lo use	15	10	25
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,425 <sup>a</sup>	1	,514		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,193	1	,661		
Razón de verosimilitudes	,429	1	,513		
Estadístico exacto de Fisher				,532	,332
Asociación lineal por lineal	,423	1	,515		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,53.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Tácticas de influencia momento 2 x modalidad

### Razón \* Modalidad

Recuento		Modalidad		Total
		Presencial	Virtual	
Razón	No lo use	78	61	139
	Lo use	40	40	80
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,764 <sup>a</sup>	1	,382		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,538	1	,463		
Razón de verosimilitudes	,763	1	,382		
Estadístico exacto de Fisher				,401	,232
Asociación lineal por lineal	,761	1	,383		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 36,89.

### Amistad \* Modalidad

Recuento				
		Modalidad		
		Presencial	Virtual	Total
Amistad	No lo use	102	81	183
	Lo use	16	20	36
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,544 <sup>a</sup>	1	,214		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1,123	1	,289		
Razón de verosimilitudes	1,540	1	,215		
Estadístico exacto de Fisher				,273	,145
Asociación lineal por lineal	1,537	1	,215		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,60.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Autoridad Superior \* Modalidad

Recuento				
		Modalidad		
		Presencial	Virtual	Total
Autoridad Superior	No lo use	102	78	180
	Lo use	16	23	39
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,156 <sup>a</sup>	1	,076		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2,558	1	,110		
Razón de verosimilitudes	3,152	1	,076		
Estadístico exacto de Fisher				,080	,055
Asociación lineal por lineal	3,141	1	,076		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,99.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Coalición \* Modalidad

Recuento				
		Modalidad		
		Presencial	Virtual	Total
Coalición	No lo use	74	68	142
	Lo use	44	33	77
Total		118	101	219

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,508 <sup>a</sup>	1	,476		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,326	1	,568		
Razón de verosimilitudes	,509	1	,475		
Estadístico exacto de Fisher				,482	,284
Asociación lineal por lineal	,506	1	,477		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35,51.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Intermediación \* Modalidad

Recuento				
		Modalidad		
		Presencial	Virtual	Total
Intermediación	No lo use	90	75	165
	Lo use	28	26	54
Total		118	101	219

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,119 <sup>a</sup>	1	,730		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,035	1	,851		
Razón de verosimilitudes	,119	1	,731		
Estadístico exacto de Fisher				,755	,425
Asociación lineal por lineal	,118	1	,731		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 24,90.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Asertividad \* Modalidad

Recuento				
		Modalidad		
		Presencial	Virtual	Total
Asertividad	No lo use	99	80	179
	Lo use	19	21	40
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,802 <sup>a</sup>	1	,371		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,519	1	,471		
Razón de verosimilitudes	,800	1	,371		
Estadístico exacto de Fisher				,386	,235
Asociación lineal por lineal	,798	1	,372		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18,45.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

### Intercambio \* Modalidad

Recuento				
		Modalidad		
		Presencial	Virtual	Total
Intercambio	No lo use	93	93	186
	Lo use	25	8	33
Total		118	101	219

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,483 <sup>a</sup>	1	,006		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	6,482	1	,011		
Razón de verosimilitudes	7,872	1	,005		
Estadístico exacto de Fisher				,008	,005
Asociación lineal por lineal	7,449	1	,006		
N de casos válidos <sup>b</sup>	219				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15,22.

b. Calculado solo para una tabla de 2x2.

