



Tácticas políticas y ascenso directivo en universidades públicas venezolanas

MARTÍNEZ NIETO ANDERSSON (*); ZAMBRANO VIVAS, MARILYN (**),
ESLAVA ZAPATA, ROLANDO (***), CHACÓN GUERRERO, EDIXON (****); ALONSO GONZÁLEZ HILARIO (*****)

Recibido: 21-03-2017 Revisado: 13-05-2017 Aceptado: 17-06-2017

Resumen

En el presente artículo se pretende dar a conocer el análisis de las tácticas políticas utilizadas en las universidades públicas y su relación con el ascenso a cargos directivos. El comportamiento político es un tema complejo, y en el caso de los grupos que intentan llevar la administración de las Universidades se dan muchos conflictos, a causa de las diferencias entre ellos. Los gerentes en las organizaciones tienen que tener un poco de sabiduría política, es por ello que con esta investigación se busca conocer si las siguientes tácticas políticas (Atacar a otros, Halagar a otros, asociación con personas, crear obligaciones) son utilizadas por las personas que ocupan cargos directivos en la Universidad de Los Andes – Táchira y así determinar las percepciones que tiene la comunidad universitaria sobre dichas tácticas políticas, para esto se aplicó un instrumento contentivo de dieciséis (16) preguntas con una escala de Likert a los profesores tiempo completo y dedicación exclusiva de la Universidad de Los Andes – Táchira, determinándose que en su mayoría consideran las tácticas políticas como herramientas usadas para ocupar Cargos Directivos en el recinto Universitario.

Palabras Clave: Tácticas políticas, Comportamiento político, actores políticos, Clima organizacional

Abstract

POLITICAL TACTICS AND DIRECTING PROMOTION IN OFFICIAL UNIVERSITIES OF VENEZUELA

This article proposes to analyze the political tactics used in official universities and their relation to the promotion to managerial posts. Political behavior is a complex issue, and in the case of groups that attempt to run the administration of universities many conflicts arise because of the differences between them. Managers in organizations have to have a bit of political wisdom, which is why this research seeks to know if the following political tactics (Attack others, Halage others, association with people, create obligations) are used by people who hold management positions at the University of Los Andes - Táchira and thus determine the perceptions that the university community has about these political tactics, for this was applied a contentive instrument of sixteen (16) questions with a scale of Likert to teachers full time and exclusive dedication of the University of Los Andes - Táchira, determining that most consider political tactics as tools used to occupy managerial positions in the campus.

Keywords: Political Tactics, Political behavior, political actors, Organizational climate

(*) Profesor Asociado de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez". Táchira-Venezuela.

Licenciado en Administración. Magister en Administración mención Gerencia. ULA, Correo: anieto61@hotmail.com

(**) Profesora Asociado de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez". Táchira-Venezuela
Profesora Asociado. Universidad de Los Andes – Táchira. Venezuela. Licenciada en Educación mención Matemática ULA. Magister en Matemática mención Educación Matemática UNET. Correo: marilynviviana@hotmail.com

(***) Profesor Asociado de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez". Táchira-Venezuela,
Licenciado en Contaduría Pública, Licenciado en Administración y Magister en Ciencias Contables obtenidos en la Universidad de Los Andes Venezuela. Diploma de Estudios Avanzados y Doctor en el programa de "Nuevas tendencias en administración de organizaciones" obtenidos en la Universidad Complutense de Madrid. Postdoctorado en "Desarrollo Humano" obtenido en la Universidad de los Andes de Venezuela. Email: rolandoeslava@gmail.com.

(****) Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, en el programa de Metodología de las Ciencias del comportamiento. Es profesor asociado de la Universidad de Los Andes, en el Estado Táchira, adscrito al Departamento de Pedagogía. Es miembro de grupos de investigación a nivel nacional e internacional. Sus líneas de investigación están relacionadas con el análisis de datos cualitativos y cuantitativos y con metodologías relacionadas con la construcción y validación de modelos teóricos. Email: chacong@ula.ve.

(*****) Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidade Estácio de Sá, Brasil. Participante de la Maestría en Administración de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Dirección: San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela. Correo Electrónico: hilariogonzalezjunior@gmail.com. Consultor de Recursos Humanos en HC In Focus Consultores, Brasil.

1. INTRODUCCIÓN

La política dentro de las organizaciones, y más aún el comportamiento organizacional visto a través de la política, ha sido objeto de estudio en numerosos trabajos, entre los cuales resaltan los de Mayes y Allen, 1977; Gandz y Murray, 1980; Ferris y Kacmar, 1992. Todos estos estudios concuerdan en que el comportamiento político en las organizaciones es una parte fundamental y perceptible dentro de las actividades de la organización.

En la actualidad en toda organización los cargos directivos son producto, para acceder o salir de ellos, de la interacción entre actores políticos, en este sentido, es necesario revisar cómo se da esa interacción, es decir, estudiar el comportamiento político que se produce entre ellos. Al respecto, algunas investigaciones discrepan sobre la concepción de “comportamiento político”, es decir, existe una falta de consenso en las opiniones que se tienen de éste e incluso algunos consideran que debería ser eliminado por encontrarse desfasado con la realidad (Kreitner y Kinicki, 1995).

Por otro lado, existen autores que mencionan que el Atacar a los demás, el Asociarse con otros, el halaga a otros y la creación de obligaciones son tácticas políticas que utilizan estos actores políticos para acceder al poder y mantenerse en este. Además, poseen la capacidad de detectar la forma en que se presentan en las organizaciones y las posibles tácticas políticas que se podrán utilizar para mantener el clima político dentro de la organización.

Es por lo anterior que la investigación tuvo por objetivo analizar las tácticas políticas utilizadas en las universidades públicas y su relación con el ascenso directivo, de los profesores en la Universidad de Los Andes – Táchira, dando a conocer los factores que inciden en el comportamiento político con sus respectivas consecuencias, además se estudiarán la utilización de las tácticas políticas anteriormente mencionadas en la Universidad de los Andes en el año 2015.

2. EL PROBLEMA

La universidad, como organizaciones, son un sistema social, en el cual se entrelazan diferentes tipos de ambientes (político, demográfico, cultural, económico, religioso), dentro de estos está el comportamiento político en el cual conviven los diversos juicios de los actores políticos, este comportamiento tiende a estructurarse de conformidad con lo que dicte el ambiente universitario. Para garantizar un equilibrio entre los actores sociales, se debe conocer y analizar las influencias de las tácticas políticas de estos actores sociales.

Cualquier intento por razonar la relación de los actores políticos dentro de las universidades, requiere de estudios empíricos que expliquen de manera exhaustiva los diversos comportamientos que se generan a través del tiempo. Uno de estos comportamientos se puede notar al analizar la forma en que las autoridades universitarias emplean notable tiempo para conocer la forma en como las personas se comportan políticamente y como este comportamiento influye en el ambiente universitario; y así estar en capacidad de tomar las decisiones necesarias para asignar los cargos directivos de manera acertada.

Las universidades como entes públicos tienden a marcar patrones y tácticas para producir mejores resultados en las gestiones administrativas, sobre todo tomando en cuenta que manejan recursos, programas, proyectos, presupuestos, servicios y otras actividades. Vale destacar la necesidad de echar un vistazo al recurso humano, dada su valiosa importancia para la institución, no olvidando que estos son seres con sentimiento, inteligencia, creatividad y pensamiento propio.

El estudio de la táctica política en la Universidad tiende a ser un tema de interés para la comunidad universitaria y los investigadores, por su pertinencia para evaluar el desempeño de las autoridades universitarias y el logro de los objetivos durante su gestión. Además, es pertinente conocer cómo influyen las diferentes tácticas políticas

en el comportamiento organizacional y su afectación por variables del ambiente interno y externo.

Actualmente en las universidades venezolanas el liderazgo y las formas de llevar a cabo las tácticas políticas, por quienes dirigen las instituciones, se ha visto afectada de forma determinante por el cambiante ambiente político y social suscitado en la última década. Hechos tan importantes como lo es la extensión del periodo de gobierno de las últimas autoridades hacen que éstas busquen dar respuestas inmediatas y de forma acertada a los problemas de gobernabilidad.

Sin embargo, cabe destacar el posible mal uso y/o abuso de las tácticas políticas llevadas a cabo por quienes ocupan cargos directivos para lograr los objetivos propuestos y, como resultado de esto, se pueden generar situaciones de tensión en el ámbito laboral. De ahí que surge la necesidad de conocer a ciencia cierta cuáles son las mejores opciones entre las diferentes tácticas políticas para lograr conciliar los intereses de quienes hacen vida en la institución.

Por tanto, la presente investigación tuvo por objetivo analizar las tácticas políticas utilizadas en las universidades públicas y su relación con el ascenso directivo, específicamente en la Universidad de Los Andes “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” – Táchira. Una revisión documental caracterizó la primera fase en tanto que, en la segunda fase, se aplicó un cuestionario para obtener los resultados que contribuyeran a cumplir con el objetivo propuesto.

A través de los hallazgos se proporcionarán contribuciones importantes no solo por las implicaciones empíricas en la medición y comprobación de las variables, sino también por la innovación del tema que sirve de base para el desarrollo de futuras investigaciones. por lo tanto, en las siguientes líneas se abordarán algunos aspectos teóricos sobre las tácticas políticas aplicadas a las organizaciones sociales.

3. EL COMPORTAMIENTO POLÍTICO EN LAS ORGANIZACIONES

El concepto de comportamiento político en el contexto organizativo ha sido una importante área de investigación durante más de tres décadas. Se ha derivado de una amplia gama de disciplinas como la sociología, las ciencias políticas, la psicología, los recursos humanos y la dirección. Cada disciplina tiene sus propias asunciones, proposiciones y reglas de pruebas para estudiar el comportamiento político en organizaciones. Por tanto, la comprensión de la política dentro de las organizaciones es una tarea y un punto clave que se tiene que emprender para poder entender el poder.

Sin embargo, el comportamiento político en la empresa puede ser interpretado como una manera de lograr las mejores decisiones comunes a los problemas del grupo. Esta perspectiva, es congruente con la visión asumida en este trabajo de investigación, dado que busca enfatizar en los aspectos cooperativos de la toma de decisiones para lograr el bien común en la empresa, conciliando y negociando los diferentes intereses de los miembros de la misma. Del mismo modo, en la empresa este comportamiento se puede interpretar como la manera en que una persona domina, en términos weberianos, a otra persona. Para ubicar las tácticas políticas disfuncionales se ha acuñado el término maquiavelismo, que se usa incluso en el lenguaje común.

Para (Connor y Morrison, 2001), el término maquiavelismo se refiere al conjunto de creencias cínicas sobre la naturaleza humana, la moralidad y la aceptación para utilizar maniobras manipuladoras para lograr los objetivos personales. A su vez (Randall, Cropanzano, Bormann, Birjulin, 1999) sostienen que las tácticas políticas están negativamente relacionadas con factores como el compromiso organizacional. Entonces: ¿Las tácticas políticas en la empresa tienen algo de positivo? La postura de este trabajo de investigación es afirmativa y existen autores que sustentan que las tácticas políticas tienen a realizar cosas positivas para las organizaciones (Butcher y

Clarke, 2003; Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, y Gilmore, 1996; French y Bell, 1996).

El comportamiento político en los entes también puede caracterizarse por una búsqueda equilibrada entre el interés personal y el interés de los demás; es decir, las negociaciones sobre los recursos escasos, donde ambas partes obtengan beneficios; para afrontar los problemas y la toma de decisiones derivada de los mismos, en forma abierta y participativa para lograr la acción y participación de los miembros del grupo, etc. Se sostiene que la política es inherente a la conducta humana y, por tanto, al funcionamiento de los entes.

Por su parte (Buchanan y Badham 2008) argumentan que los antecedentes de comportamientos políticos en organizaciones se conducen principalmente por dos factores principales los cuales son: los factores individuales y los factores contextuales.

3.1. Factores que inciden en el comportamiento político

Factores individuales

Los factores individuales que conducen a los comportamientos políticos incluyen el género, la edad, factores psicológicos, el cargo y la ambición personal. (Ferris y Kacmar, 1992) declaran que los estudios teóricos en el tema de factores individuales que efectúa la política organizativa están basados en tres grupos principales:

Las habilidades de comunicación: Efectivamente Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1979) afirman que los actores sociales pueden ser verbalmente habladores a fin de implicar, en la situación, a otros, hasta tal punto que sean capaz de persuadir a otros sin que estos lo noten, es decir, debe existir una conexión verbal entre los actores sociales en la organización.

El maquiavelismo: Según (Barbuto y Moss 2006) se puede llegar a la manipulación de otros actores sociales, estos incluyen las tendencias de control a fin de conducir las diferenciaciones circunstanciales del otro, por tanto, un actor que tiene tendencias

maquiavélicas elevadas se dispondría a tener más arena política que otros actores sociales.

La intención y motivación: Algunos investigadores, entre los que tenemos a (Drory y Romm 1990), suponen que la intención de un actor tiene que ser la reflexión principal, para determinar los comportamientos de actores sociales, según sus resultados. La motivación individual también causa el comportamiento político en la organización.

Por su parte (Barbuto y Moss 2006) opinan que la motivación puede ser intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a que tanto la motivación para tener éxito, así como la fuente de energía para el rendimiento viene desde dentro de los actores sociales. En tanto que la motivación extrínseca la definen como la fuente de energía para el rendimiento proveniente de otros.

3.2. Factores contextuales

Los comportamientos políticos en la organización también son provocados por factores contextuales. Los factores contextuales pueden incluir una amplia gama de cuestiones. Los estudios de investigación anteriores indican que los factores contextuales primarios que causan comportamientos políticos en organizaciones incluyen la incertidumbre, la complejidad y la generosidad ambiental (Pinto, 2000, Kreitner y Kinicki, 1995).

3.3. Consecuencias del comportamiento político

Los estudios de investigación en consecuencias del comportamiento político proveen inconstantes resultados. Algunos estudios de investigación relatan que el comportamiento político tiene consecuencias disfuncionales como conflicto, volumen de ventas del empleado, tensión, ansiedad de trabajo, insatisfacción de trabajo, volumen de ventas del empleado, productividad inferior, el exceso de costo, calidad baja, hostilidad y reducción de la moral (Kreitner y Kinicki, 1995).

Algunos otros estudios de investigación relatan que el comportamiento político puede tener consecuencias funcionales (Ferris et al., 2000). Vale destacar que el comportamiento político se hace disfuncional, inmoral, e inaceptable cuando los intereses de los empleados superan o derrotan los intereses organizativos. Por tanto, el intentar alcanzar un equilibrio entre los intereses propios de los empleados y los intereses organizativos, es una cuestión clave que está enfrentando a los gerentes de las organizaciones. En tal sentido como lo muestra la Tabla No 1 Existen diferentes estilos de comportamiento político dentro de las organizaciones sociales entre los cuales tenemos el estilo ingenuo, el prudente y el tiburón, y cada uno de estos mantiene una técnica y táctica determinada.

TABLA 1.
ESTILOS DE COMPORTAMIENTO POLÍTICO

CARACTERÍSTICA	INGENUO	PRUDENTE	TIBURÓN
Actitud subyacente	Desagradable	Necesario	Oportunista
Intención Tácticas Política	Evitar a toda costa la utilización de las tácticas políticas	Las usa para promover las metas del proyecto	Tiende a ser egoísta y desesperado por utilizarlas
Técnicas	Diga que lo que es	La red la cual utiliza para ampliar conexiones, uso de sistemas para dar y recibir favores	La manipulación, es capaz de usar el fraude y del engaño cuando sea necesario
Táctica favorita	Ninguna	La Negociación,	La intimidación, uso indebido de la información, cultivar y utilizar 'amigos' y otros contactos

Nota: Elaboración propia (2015).

4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA POLÍTICO

El clima organizacional según (Overton y Frolick, 1996) se puede estudiar a través de tres niveles diferentes: Un nivel táctico, un nivel estratégico, y un nivel del estilo. El nivel más comúnmente estudiado del comportamiento político es el nivel táctico, seguido del nivel estratégico. El nivel menos explorado del comportamiento político es el nivel del estilo.

Los niveles del estilo del comportamiento político todavía están en su fase de desarrollo. En los últimos años estos han recibido el interés aplastante de investigadores, principalmente debido a la gran adaptabilidad y a que los resultados inmediatos afectan en el rendimiento de las organizaciones (Pinto, 2000).

Además, el nivel táctico del comportamiento político constituye el componente básico para estudiar y entender los niveles superiores de los comportamientos políticos.

4.1. Política organizativa, estrategia y táctica

El concepto de la política dentro de las organizaciones es el concepto multidimensional. La definición de un concepto multidimensional es un problema principal que está enfrente de cualquier investigador. Hay numerosas definiciones del comportamiento político en la bibliografía. Estas definiciones expuestas del comportamiento político no se deberían considerar como el conflicto, cada definición se concentra en una dimensión diferente de comportamientos políticos en organizaciones.

En este sentido (Harvey y Mills 1970) definen el proceso político como cualquier conflicto sobre la asignación de recursos escasos. En el mismo orden de ideas esta (Zaleznik 1970) que define el comportamiento político como un concurso por el poder y es una característica de todas las estructuras políticas (es decir, organizaciones). Por otro lado, Walmsley y Zald (1973) ensanchan la definición de proceso político ya

que incluyen también el conflicto sobre la decisión política y no solo el relacionado con la asignación de recursos escasos.

Por otro lado, (Thompson 1967) definen a la estrategia de una compañía como aquel plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, para así poder competir con éxito, satisfacer a los clientes, logrando un buen desempeño en el negocio.

De acuerdo con la afirmación anterior, se puede concluir que una estrategia es el conjunto de acciones que resultan de un estudio ambiental, dirigidas a la maximización de los recursos de la empresa y al aprovechamiento de los factores externos con el fin de lograr una ventaja competitiva.

Así mismo, para (Maddux 1991), las tácticas son aquellas técnicas que se utilizan para alcanzar un meta específica, por tanto estas integran el método utilizado, paso a paso con el fin de llevar a cabo la estrategia. Originalmente este término tiene su origen en el ámbito militar, tal como es el caso de la palabra estrategia, no obstante, a diferencia de la palabra estrategia, la palabra táctica viene del verbo tangere, tango, tactus que significa tocar, por lo que la palabra táctica tiene un significado más específico, dado que se refiere a la acción misma de realizar la estrategia.

4.2. Táctica política

La táctica política también es el subconjunto del comportamiento político que se usa por un actor social para influir en otro (s) actor (es) social (es) para conseguir sus intereses. La táctica política usada en organizaciones se diferencia de la táctica de influencia, pero tienen semejanzas cercanas.

Algunos investigadores como (Allen et al., 1979, Sussman et al., 2002) realizaron estudios de las tácticas políticas siguiendo un camino diferente e independiente a los estudios que se enfocaban en la táctica de influencia. Allen et al. (1979) sostienen que los estudios

de investigación anteriores referidos, tomaban en cuenta que el comportamiento político en las organizaciones se concentraba en la reacción de los actores sociales y su influencia hacia otros mediante el uso de las tácticas políticas, pero este fue inicialmente ignorado en estas investigaciones.

También añaden que el comportamiento reactivo se utiliza para proteger un interés social mientras que el comportamiento preventivo promueve intereses propios. Por tanto, la táctica política implica el comportamiento reactivo y preventivo.

Las investigaciones pioneras de Allen et al. (1979) sobre las tácticas políticas han puesto de manifiesto una serie de tácticas políticas y en este trabajo considerando los objetivos de la investigación, se estudiaron las siguientes cuatro tácticas políticas.

El ataque o la inculpación de otros: Esta táctica a menudo tiene que ver con la inculpación de otros al momento de generar un problema o fracaso. También puede incluir la tentativa de hacer a un rival tener mala cara minimizando sus logros.

El halagar a otros: Esta táctica incluye la alabanza, el vestirse bien y la manipulación egoísta del agrado utilizando el agrado que puede tener una persona hacia otra para sacar ventaja de la situación.

La asociación con las personas influyentes: Este comportamiento obtiene las mejores relaciones con personas influyentes en la organización y/o en situaciones sociales.

La creación de obligaciones: Este comportamiento incluye favores de realización para crear obligaciones de otros.

5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño de campo puesto que permitió el análisis de problemas reales, con el propósito de describirlos o conocer su naturaleza para así poder explicar sus causas o efectos utilizando técnicas específicas de trabajo de campo, como el cuestionario.

Población y Muestra

En esta investigación la población estuvo representada por todos los profesores ordinarios a dedicación TC o Exclusiva de la Universidad de Los Andes “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” -Táchira, la cual está comprendida por una cantidad de ciento veintisiete (127) profesores, según información suministrada por la Oficina de Asuntos Profesorales (OAP) en septiembre del 2014. Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple dando como resultado setenta y siete (77) profesores la Universidad de Los Andes “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” -Táchira.

Técnicas recolección y análisis de datos

Con el fin de acercarse a los fenómenos objeto de interés y extraer de ellos la información pertinente, se siguió diferentes técnicas las cuales se apoyan, a su vez, en instrumentos de recolección de datos. Así, se empleó la técnica del cuestionario, el cual se estructuró en dos partes, la primera parte permitió conocer las tácticas políticas utilizadas, la cual contenía dieciséis (16) preguntas con alternativas de respuestas en escala de estimación (Totalmente en Desacuerdo, en Desacuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo. Mientras tanto, la segunda parte, contenía nueve (9) preguntas sobre los datos personales del encuestado.

Este instrumento se hizo con detenimiento, dada la complejidad del tema investigado y por las repercusiones que puede tener en las contestaciones de los profesores. Con el objeto de facilitar el análisis estadístico de los datos, se incluyeron solo preguntas cerradas en sentido positivos y negativos. Una vez recodificadas las respuestas se procedió a la tabulación de los datos a través del programa SPSS.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Atacar a otros

La Tabla 2 muestra la frecuencia para el conjunto de ítems que conforman la categoría “atacar a otros”. Previamente al análisis, vale recordar que todos los ítems, redactados en sentido negativo, referidos a las preguntas 1 y 3, fueron recodificadas para lograr la uniformidad de los datos, de manera que, en todos los casos, una puntuación alta indicase una opinión positiva. Se puede observar que el 51,09% de los encuestados consideran que al momento de salir mal los resultados las personas con Cargos Directivos tienden a culpar a otros; esto supone que siempre se busca ver en otros los errores cometidos por estos.

Por el contrario, el 50,60% de los entrevistados están totalmente de acuerdo que quienes ocupan Cargos Directivos mencionan a las personas que no están de acuerdo con sus responsabilidades, esto supone que no existe un respeto hacia las demás personas y se prefiere usar esta táctica política antes que usar la comunicación para solucionar los desacuerdos existentes.

TABLA 2.
 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA
 DE LA TÁCTICA POLÍTICA ATACAR A OTROS

	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni en Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 Al momento de salir mal en los resultados esperados, culpan a las personas más débiles	5	6,50%	7	9,10%	15	19,50%	10	13,00%	40	51,09%
2 Los responsables de los Cargos Directivos tienden a culpar a los demás de sus errores	3	3,90%	13	16,88%	8	10,39%	41	53,25%	12	15,58%
3 Las personas con Cargos Directivos desprecian el trabajo de las demás personas	19	24,7%	34	44,20%	17	22,10%	5	6,50%	2	2,60%
4 Las personas con Cargos Directivos mencionan a las personas que no están de acuerdo con las responsabilidades asignadas	4	5,20%	8	10,40%	17	22,10%	9	11,70%	39	50,60%

Nota: Elaboración propia (2015).

Halagar a otros

Por otro lado, la tabla 3 muestra la frecuencia para el conjunto de ítems que conforman la categoría “halagar a otros”. En ésta se puede observar que el 66,23% de los encuestados consideran que son valorados sus esfuerzos por parte de las personas que ocupan cargos directivos, esto quiere decir que esta táctica es bien utilizada y percibida dentro de la comunidad universitaria. Por otro lado, el 54,55% de las personas encuestadas consideran que en la universidad existen personas que están continuamente halagando a las personas con cargos directivos, es de hacer notar que es una mayoría significativa de encuestados los que respondieron afirmativamente este ítem. Se realizaron, en principio, las respectivas recodificaciones a las preguntas 14 y 15 que estaban en sentido negativo.

TABLA 3.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LA TÁCTICA POLÍTICA
HALAGAR A OTROS

	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni en Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13 Las personas con Cargos Directivos valoran el esfuerzo que realizan sus compañeros	1	1,30%	9	11,69%	16	20,78%	30	38,96%	21	27,27%
14 Las personas con Cargos Directivos dejan de expresar el aprecio hacia sus compañeros	18	23,38%	39	50,65%	7	9,09%	10	12,99%	3	3,90%
15 Las personas con Cargos Directivos al momento de solicitar una tarea ignoran las capacidades que tienen las personas.	11	14,29%	11	14,29%	15	19,48%	32	41,56%	8	10,39%
16 Hay personas dentro de la Universidad que están constantemente adulando a los que poseen Cargos Directivos	1	1,30%	3	3,90%	8	10,39%	23	29,87%	42	54,55%

Nota: Elaboración propia (2015).

Asociación con personas

La Tabla 4 muestra la frecuencia para el conjunto de ítems que conforman la categoría “asociación con personas”. En esta se muestra cómo más del 80,52% de las personas encuestadas consideran que las personas con cargos directivos tienden a utilizar los lazos de amistad para buscar apoyo dentro de la universidad, esta táctica política es utilizada frecuentemente por las personas que ocupan cargos directivos. También se observa que las decisiones que ejecutaban las personas que ocupan cargos directivos son discutidas previamente antes de ser tomadas. (84,41%) Este grupo de tácticas dan mayor valor al uso de la táctica política asociación con personas, debido a que las personas con cargos directivos tienden a utilizar dichas tácticas para tener siempre una base de apoyo.

TABLA 4.
 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LA TÁCTICA POLÍTICA
 ASOCIACIÓN CON PERSONAS

	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni en Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21 Por lo general se renuncia a buscar personas externas de la Universidad para que influyan en la toma de decisiones de otros	30	38,96%	18	23,38%	17	22,08%	6	7,79%	6	7,79%
22 Las personas con Cargos Directivos tienden a utilizar los lazos de amistad para buscar apoyo	0	0,00%	4	5,19%	11	14,29%	25	32,47%	37	48,05%
23 Las decisiones dentro de la Universidad son discutidas previamente antes de ser tomadas	1	1,30%	7	9,09%	4	5,19%	29	37,66%	36	46,75%
24 La Universidad carece de grupos que les une lazos familiares o de amistad	36	46,75%	26	33,77%	9	11,69%	5	6,49%	1	1,30%

Nota: Elaboración propia (2015).

Crear obligaciones

En el conjunto de ítems que conforman la categoría “crear obligaciones” (ver tabla 5) se pudo determinar que el 71,43% de las personas encuestadas consideran que las personas que poseen cargos directivos tienden a recordar los favores realizados a otros. Así mismo, se confirma con un 74,02% de las opiniones, que las personas con cargos directivos utilizan los favores realizados a otras personas dentro de la universidad para obtener beneficios futuros, Además, los resultados permiten comprobar que el 71,43 de los encuestados consideran que las personas con Cargos Directivos tienden a buscar las buenas relaciones personales para conseguir sus objetivos.

TABLA 5.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LA TÁCTICA
POLÍTICA CREAR OBLIGACIONES

	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni en Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25 Las personas en Cargos Directivos omiten recordar a otros los favores realizados	36	46,75%	19	24,68%	16	20,78%	5	6,49%	1	1,30%
26 Las personas con Cargos Directivos conversan con las personas dentro de la Universidad para recordarles las ayudas realizadas	1	1,30%	10	12,99%	12	15,58%	6	7,79%	48	62,34%
27 Las personas con Cargos Directivos desestiman las buenas relaciones personales para lograr sus objetivos	16	20,78%	39	50,65%	12	15,58%	5	6,49%	5	6,49%
28 Las personas con Cargos Directivos utilizan los favores realizados a otras personas dentro de la Universidad para obtener beneficios futuros	5	6,49%	9	11,69%	6	7,79%	13	16,88%	44	57,14%

Nota: Elaboración propia (2015).

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado tuvo por objetivo analizar las tácticas políticas utilizadas en las universidades públicas, y su relación con el ascenso directivo, pero más específicamente en la Universidad de Los Andes. N.U. “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” -Táchira. Al respecto, y a partir de una población representada por todos los profesores del núcleo (ciento veinte siete (127) profesores a dedicación tiempo completo o dedicación exclusiva), se extrajo una muestra de setenta y siete (77) profesores. Una vez realizado los análisis empíricos utilizando para ello estadísticos descriptivos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Una vez hecho el análisis de la táctica “Atacar o culpar a otros” se obtuvo que quienes ocupan Cargos directivos hacen uso de esta táctica en el ámbito laboral. Esta es la razón por la cual este estudio no se limita solamente al análisis de un caso aislado, sino que incluye distintas variables que se pueden ubicar en este ítem; como se comprueba con la presencia de un 51,09% de la táctica culpar a alguien y un 50,60% de la táctica mencionar a las personas que no están con ellos. Este resultado coincide con los arrojados en otros estudios realizados por autores tales como (Vigoda, 2006) y, en los que queda claro que en las instituciones universitarias se usa esta táctica frecuentemente en la gerencia.

Otra táctica que se analizó fue la táctica política “halagar a otros”, con respecto a ésta se evidenció que está siendo utilizada de una manera natural por parte de las personas que poseen cargos directivos ya que cuando se consultó si las personas con cargos directivos valoran el esfuerzo que realizan sus compañeros se obtuvo un 66,30% como resultado positivo, esto quiere decir que la mayoría de los encuestados consideran que son valorados sus esfuerzos, por otro lado, también se obtuvo que la táctica “adulación” tuvo un 84,22% lo que quiere decir que esa variable sirve para incrementar la eficiencia de esta táctica y así tener una plataforma para acceder a cargos directivos.

En lo referente a la táctica “asociación con personas”, los resultados demostraron que los que ocupan cargos directivos utilizan los lazos de amistad para buscar apoyo dentro de la universidad (80,52%), en otras palabras, existen grupos de personas que están unidos por lazos familiares o de afinidades; a su vez, se muestra que las decisiones son tomadas previa consulta entre estos grupos (84,41%).

Los resultados de la investigación sobre la táctica “crear obligaciones” arrojaron que ésta es utilizada por los que poseen cargos directivos debido a que la mayoría de los encuestados consideran que los directivos recuerdan los favores realizados para

obtener beneficios futuros (74,02%), aunado a esto; los encuestados consideran que las personas con cargos directivos se aprovechan de las buenas relaciones personales que tienen con el personal universitario para conseguir sus objetivos, esto se evidencia en los resultados de la variable “las personas con cargos directivos buscan las buenas relaciones personales para lograr sus objetivos” (71,43%).

En términos generales, la investigación permitió comprobar que las personas que ocupan cargos directivos poseen y utilizan las tácticas políticas en el día a día. Además, se determinó que en la universidad no se ve con preocupación el uso de las tácticas políticas para ascender a cargos directivos o salir de ellos, por el contrario, las aceptan de tal manera que las ven como una acción social cotidiana.

REFERENCIAS

- ALLEN, R. W., MADISON, D. L., PORTER, L. W., RENWICK, P. A., and MAYES, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and Characteristics of its Actors'. *California Management Review*, 22, 77-83.
- BACCARINI, D. (1996). The concept of project complexity – a review. *International Journal of Project Management* 14(4), 201-204.
- BARBUTO, J. E. J., MOSS, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: a meta-analytic review, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-52.
- BUCHANAN, D., and BADHAM, R. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game*. London: Sage Publications.
- BUTCHER, D. y CLARKE, M. (2003). Redefining managerial work: smart politics. *Management Decision*. Vol. 41, No. 5: 477-487
- CONNOR, W. y MORRISON, T. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*. Vol. 135, No. 3: 301-312.
- DRORY, A., and ROMM, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*. 43(11), 1133-1154.
- FERRIS, G. R. and KACMAR, K.M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- FERRIS, G. R., PERREWE, P. L., Anthony, W. P. and Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- FERRIS, G.R., FRINK, D.D., BHAWUK, D., ZHOU, J. y GILMORE, D.C. (1996) Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*. No. 22: 23-44.

- FRENCH, W.L y BELL, C.H. (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall.
- GANDZ, J., and MURRAY, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- GROAK, S. (1992). The idea of building. *Suffolk: Chapman and Hall*.
- HARVEY, E., and MILLS, R. (1970). Patterns of organizational adaptation: A political perspective. In Mayer Zald (Ed.), *Power in organizations* (pp. 181-213). Nashville, Tennessee: Vanderbilt University Press.
- HUA, G. B., and LEEN. C. Y. (2002). Developing national standards for the classification of construction information in Singapore, *Distributing Knowledge in Building*, June, 12-14.
- KEATS, B. W., and HITT, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-596.
- KREITNER, R., and KINICKI, A. (1995). *Organizational Behavior*, Chicago: Irwin.
- MADDUX, R. B. (1991). *Negociación Exitosa. Estrategias y Tácticas efectivas para negociar*. México, México: Editorial Trillas
- MAYES, B. T., and Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- MILLIKEN, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- OVERTON, K., and FROLICK M. N. (1996). The IS Machiavelli. *Journal of Information Technology Management*, 7, 23-33.
- PINTO, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Management*, 18, 85-91.
- RANDALL, M.L., CROPANZANO, R., BORMANN, C.A., BIRJULIN, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, No. 2: 159-175.
- THOMPSON, J. D. (1967). *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- VIGODA, E. (2006). *Developments in Organizational Politics*. Cheltenham: MPG Books Ltd.
- ZALEZNIK, A. (1970). Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 48(3), 47-60.