

## Factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral: una evaluación desde el contexto de la Universidad de Los Andes, "Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", Venezuela

### Rolando Eslava-Zapata<sup>1</sup>

Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", estado Táchira, Venezuela  
Correo electrónico: [rolandoeslava@gmail.com](mailto:rolandoeslava@gmail.com)

### Andersson Martínez-Nieto<sup>2</sup>

Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", estado Táchira, Venezuela  
Correo electrónico: [anieto61@hotmail.com](mailto:anieto61@hotmail.com)

### Edixon Chacón-Guerrero<sup>3</sup>

Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", estado Táchira, Venezuela  
Correo electrónico: [chacong@ula.ve](mailto:chacong@ula.ve)

### Marilyn Zambrano-Vivas<sup>4</sup>

Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", estado Táchira, Venezuela  
Correo electrónico: [marilynviviana@hotmail.com](mailto:marilynviviana@hotmail.com)

### Hilario Alonso-González<sup>5</sup>

Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", estado Táchira, Venezuela  
Correo electrónico: [hilariogonzalezjunior@gmail.com](mailto:hilariogonzalezjunior@gmail.com)

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo analizar los factores asociados con el uso de tácticas políticas en el ascenso laboral a fin de evaluarlos desde el contexto de las universidades públicas venezolanas, específicamente en la Universidad de los Andes, núcleo "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" – Táchira. Para ello, a partir de una muestra de 77 profesores se aplicó un cuestionario y se realizaron estudios comparativos a través del Análisis de Varianza de un factor ANOVA usando como variable dependiente el género y distintas dimensiones de las tácticas políticas. Los resultados permitieron determinar que el género no es un factor que determina la utilización de las tácticas políticas y la categoría académica no es una variable determinante para la utilización de las tácticas políticas.

**Palabras Clave:** factores, tácticas políticas, ascenso laboral, universidades.

## ABSTRACT

**Factors associated with the use of political tactics in job promotion: an evaluation from the context of Venezuelan public universities. Case: University of the Andes, Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez, Venezuela.**

*The objective of this work is to analyze the factors associated with the use of political tactics for job promotion in order to evaluate the context of the Venezuelan public universities, specifically in the University of the Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" - Táchira. To this end, a questionnaire was applied from a sample of 77 teachers and comparative studies were carried out through the Analysis of Variance of a Factor (ANOVA) using as a variable the level and other parts of the political tactics. The results allowed determining that gender is not a factor that defines the use of political tactics and, the academic category is not a determining variable for the use of political tactics.*

**Key words:** factors, political tactics, promotion of work, Universities.

**Recibido:** 23-11-2017

**Revisado:** 12-12-2017

**Aceptado:** 12-04-2018

<sup>1</sup> Profesor Asociado de la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" – Táchira – Venezuela. Licenciado en Contaduría Pública, Licenciado en Administración y Magister en Ciencias Contables por la Universidad de Los Andes - Venezuela. Diploma de Estudios Avanzados y Doctor en el programa de "Nuevas tendencias en administración de organizaciones" por la Universidad Complutense de Madrid. Postdoctorado en "Desarrollo Humano" por la Universidad de los Andes - Venezuela.

<sup>2</sup> Profesor Asociado de la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" Táchira - Venezuela. Licenciado en Administración y Magister en Administración mención Gerencia por la Universidad de los Andes – Venezuela.

<sup>3</sup> Profesor Titular de la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" Táchira - Venezuela. Doctor en Psicología en el programa de "Metodología de las Ciencias del comportamiento" por la Universidad Autónoma de Madrid.

<sup>4</sup> Profesora Asociado de la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" – Táchira – Venezuela. Licenciada en Educación mención Matemática por la Universidad de los Andes - Venezuela. Magister en Matemática mención Educación Matemática por la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

<sup>5</sup> Consultor de Recursos Humanos en HC In Focus Consultores, Brasil. Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos por la Universidade Estácio de Sá, Brasil. Participante de la Maestría en Administración de la Universidad de Los Andes - Venezuela.

## 1. Introducción

En el comportamiento organizacional de los años 80 se venía observando de manera aislada a la política, pero a partir de la última década esto ha venido cambiando, pues ahora son cada vez más los estudios que se realizan sobre la utilización de la política dentro de las organizaciones. Entre los estudios realizados se pueden nombrar los trabajos de Mayes y Allen (1977); Gandz y Murray (1980) y Ferris y Kacmar (1992), cuyas investigaciones concluyeron que se le debe dar importancia al comportamiento político dado que es una parte fundamental dentro de las organizaciones.

En los últimos años se ha podido observar que el uso de tácticas políticas en los centros de educación superior no es algo nuevo, pues este es un hecho que se viene dando a lo largo de la historia (Khalid y Ishaq, 2015), ya que las tácticas políticas han conducido a aprovechar la menor oportunidad para tomar ventajas competitivas y lograr un mayor impacto en la organización (Devrim Yilmaz, 2014). De esta forma, el plan estratégico que cada individuo sigue va orientado a aprovechar las oportunidades para emplear a favor de sus intereses los órganos de poder.

Simmons (1998) sostiene que dentro de cada persona existe una fuerza oculta que tiende a limitar las intenciones de mostrar o comunicar la información de manera completa; este impulso hace que tenga un deseo innato de reservarse la información para sí mismo o para su grupo social, es lo que se conoce como impulso territorial, el cual es una manifestación de la táctica política. De esta forma, conocer cómo las personas dentro de cualquier organización perciben el uso de las tácticas políticas es un asunto fundamental en la dinámica actual.

En la actualidad se han encontrado algunos artículos que muestran cómo la política en las organizaciones sociales actúa directamente sobre el poder, tanto es así, que ya se aprecian casos documentados en las escuelas americanas de negocios. A nivel europeo, específicamente en el caso de España, se ha venido desarrollando un área temática llamada *Gobierno de la empresa*, la cual se ocupa del estudio de las estructuras y los procesos administrativos que manejan los diferentes destinos de los negocios (Pelechano y Reyes, 2003). En el caso latinoamericano, específicamente el mexicano, se ve a las tácticas políticas como una práctica disfuncional que debe ser eliminada, en lugar de considerarla un objeto de estudio y análisis.

A partir de considerar los estudios previos y las investigaciones realizadas sobre las tácticas políticas, esta investigación tiene como objeto analizar los factores personales y organizacionales asociados con las tácticas políticas que usan los docentes universitarios en la búsqueda de su ascenso laboral. Específicamente se evalúa el caso de los profesores de la Universidad de Los Andes, núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez-Táchira. El estudio examina la presencia de diferencias significativas en la percepción que tienen los docentes sobre el uso de las tácticas políticas en variables relacionadas con el uso del poder académico y político para la consecución de su ascenso laboral dentro de la organización.

El estudio de la táctica política en la universidad es un tema que despierta el interés en la comunidad investigadora y sobre todo en la universidad, puesto que es un camino para evaluar el desempeño de los profesores que ocupan cargos directivos. Los factores asociados al uso de las tácticas políticas son diversos, pues el ambiente político, social y económico en que se vive actualmente hace que algunos factores tengan más importancia que otros al momento de obtener un

cargo directivo o al momento de conseguir una participación más activa en la organización (Thiel, *et al.* 2012). Así, se puede apreciar como algunos profesores logran obtener cargos directivos gracias a sus habilidades y destrezas políticas, mientras que otros profesores ven truncadas sus expectativas al no saber usar las herramientas políticas para tal fin.

En la actualidad existen evidencias empíricas que soportan el uso de las tácticas políticas en las organizaciones, pues se ha comprobado la influencia que tienen los vínculos personales, las afinidades, la asociación con personas y otros factores a la hora de obtener una posición importante dentro de la organización (Thiel, *et al.* 2012). De ahí, que la presente investigación gira en torno al análisis de las posibles tácticas políticas utilizadas por los profesores universitarios para lograr la promoción a puestos directivos, demostrando cómo las tácticas políticas pueden influir en el clima organizacional.

## 1. Marco teórico

### 1.1. Tácticas políticas en las organizaciones

La utilización de las tácticas políticas no depende del tipo de estructura o sistema organizacional, puesto que se presenta tanto en un sistema burocrático como en un sistema autoritario, dentro de una pequeña empresa o una gran organización (Díaz Jiménez, 2015). La percepción de las tácticas políticas se dará en diferente medida y afectará de manera desigual según la organización (Thiel, *et al.* 2012), pero sin duda alguna afectará la toma de decisiones (Eisenhardt y Bourgeois, 1988).

A partir de esta premisa resulta interesante considerar como se dan las tácticas políticas en las organizaciones, dado que en la actualidad los cargos directivos son producto de la interacción política que existe entre los diferentes actores políticos (Martínez Nieto, *et al.*

2017). En algunos casos ni los empresarios, ni los empleados establecen una posición de mutua confianza para el logro de las metas organizacionales, pero llevan a cabo acciones políticas para evitar situaciones amenazantes, a estas acciones Argyris (2001a), es lo que se conoce con el nombre de *rutinas defensivas*. Para este autor *una rutina defensiva* es cualquier acción llevada a cabo por unos individuos a fin de evitar que otros individuos experimenten una situación incómoda, esto se logra reduciendo las causas de incomodidad o amenaza.

Sin embargo, las rutinas defensivas protegen en exceso a los individuos y van en contra del aprendizaje; además, se activan en condiciones en las cuales es probable que sean contraproducentes para la organización (Argyris, 2001a). Una rutina defensiva surge porque los individuos creen que son necesarias para la supervivencia de ellos mismos y la supervivencia de la organización. Por ejemplo, es común el uso de las rutinas defensivas en el encubrimiento de los errores tanto propios como de compañeros de trabajo. Otro ejemplo se produce cuando los errores o el encubrimiento se dan a conocer por algún miembro de la organización, a este se le censura y se le califica como desleal. En términos generales, los individuos van formando con el paso del tiempo sus propias teorías de la acción, esto quiere decir que van desarrollando mapas cognoscitivos sobre la manera correcta de responder ante diversos estímulos o problemas.

En este mismo orden de ideas, también se puede hablar de la teoría de la acción como un elemento de las tácticas políticas, pues existen dos tipos de teorías de la acción, una de ellas se apoya en los valores y creencias; sobre este modelo existen numerosas variaciones dependiendo de la cultura (Argyris, 2001b). Por su lado, se encuentra otra corriente teórica que estudia a través del comportamiento o patrones de conducta

de los sujetos las tácticas políticas empleadas.

En esta línea de pensamiento, existe la creencia de que no importa que digas lo que crees sino que lo que realmente importa es lo que realmente haces en las organizaciones. Por ejemplo, los colaboradores pueden estar de acuerdo en que lo más importante es el trabajo en equipo puesto que este es un valor promovido por la gerencia, sin embargo, en el plano de los hechos, los individuos normalmente velan por sus propios intereses. Butcher y Clarke (2003) sostienen que se debe promover el estudio de la conducta política puesto que lo consideran como el eslabón perdido en los estudios organizacionales, ya que se hace necesario explicar cómo la conducta política en algunos momentos puede favorecer u obstruir la información que se tiene de la organización (Eslava Zapata, Martínez Nieto y Zambrano Vivas, 2016) o, en su defecto, como la habilidad política ejercida por unos individuos afecta el comportamiento de los demás integrantes de la organización, pues si las tácticas políticas se ocultan o ni siquiera se reconoce su existencia, entonces cómo pueden estudiarse. Uno de los caminos es preguntar a los individuos que forman parte de organizaciones sobre el uso de las tácticas políticas empleadas por ellos y por los demás integrantes de la organización.

### **1.2. Percepción de la política dentro de la organización**

El problema de la percepción política en una organización radica en que una conducta puede ser considerada como política por un observador y como no política por otro observador, esto va a depender de la experiencia previa y del marco de referencia de la experiencia (Oladosu Omisore y Nwaneka Nweke, 2014). Algunos autores americanos y europeos se han dedicado al estudio de la política en las organizaciones y han desarrollado diversos modelos de percepción de las tácticas políticas,

estudiándose factores personales y factores organizacionales.

Randall *et al.* (1999) estudió factores tales como la ansiedad en el trabajo, el compromiso hacia las organizaciones, la satisfacción con el trabajo, el desempeño en el contexto y la personalidad. Por su parte, Witt, Kacmar, Carson y Zivnuska (2002) estudiaron la manera en que los empleados tratan de impresionar a sus jefes. Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson y Bratton (2004) y Conner (2006) revisaron la experiencia, el tamaño de los entes y la independencia percibida.

Ahora bien, la percepción de las tácticas políticas puede entenderse como la percepción que tiene un individuo sobre las actividades políticas de los demás (Kacmar y Ferris, 1991). Al respecto Kacmar y Carlson (1997) proponen tres factores en los que se puede dividir la percepción de las tácticas políticas: 1) la conducta política general; 2) la conducta política de permanencia y 3) los pagos y promociones.

Por su parte, el modelo de Kacmar y Carlson (1997) también predice el nivel de control o comprensión del individuo sobre los procesos organizacionales, este ha sido aplicado en diferentes estudios, sobre todo en los Estados Unidos o Canadá (Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, 1999). A pesar de que el instrumento fue diseñado para países desarrollados, se cuenta con ejemplos de diversas investigaciones en México que también desarrollaron un modelo parecido (Arias Galicia, 2005; Belauste Guigoitia, 2000; Iglesias, 1998 y Mercado, 2002).

Es importante señalar que cada vez es más común encontrar asignaturas en los pensum de estudio sobre poder y política en las escuelas de negocios americanas (Cacciattolo, 2013). En España por ejemplo se ha desarrollado toda un área temática que se llama *gobierno de la empresa*, la cual se ocupa de los procesos que dirigen los destinos de los negocios (Pelechano y Reyes, 2003) mientras que en México se conciben las

tácticas políticas en la empresa como una práctica disfuncional.

## 2. Metodología

### 2.1. Tipo de investigación

Esta investigación sigue un enfoque cuantitativo apoyado en una entrevista. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario aplicado en el lugar de trabajo a los profesores participantes. El nivel de análisis es de tipo descriptivo dado que se caracterizan las tendencias de las variables evaluadas a través de estadísticos de tendencia central y variabilidad para a partir de estos estadísticos realizar estudios comparativos a través del análisis de varianza de un factor ANOVA. Al respecto, un primer análisis usa como variable dependiente el género y un segundo análisis utiliza algunas dimensiones de las tácticas políticas. Así se procedió a determinar el valor del estadístico F de Fisher-Snedecor y su nivel de significación para luego realizar el análisis Post Hoc de Duncan.

### 2.2. Población y Muestra

La población para esta investigación estuvo representada por todos los profesores ordinarios a *dedicación tiempo completo* y *dedicación exclusiva* de la Universidad de Los Andes, núcleo universitario "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", del estado Táchira. El número de la muestra estuvo comprendido por ciento veintisiete (127) profesores para los primeros meses del año 2015, según información suministrada por la Oficina de Asuntos Profesorales (OAP), actualmente denominada Dirección de Asuntos Profesorales (DAP). Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple (con un nivel de confianza del 92,00% y un margen de error de 6,30%) dando como resultado setenta y siete (77) profesores de la Universidad de Los Andes del núcleo "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" - Táchira.

### 2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la investigación se empleó la técnica del cuestionario, el cual se estructuró en tres partes, la primera parte permitió conocer los datos personales del encuestado; la segunda parte, permitió conocer la percepción de las tácticas políticas a través de nueve (09) 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) y la última parte contenía dieciséis (16) preguntas con la finalidad de conocer el uso de las diferentes tácticas políticas por parte de los profesores en cargos directivos.

Una vez tabuladas y analizadas las respuestas se procedió a la aplicación de un análisis de varianza ANOVA para comparar los valores medios de las puntuaciones totales obtenidos al sumar los valores de los ítems de las escalas que miden las tácticas políticas. En los casos que existieran diferencias significativas se les aplicó un análisis *post hoc* de Waller-Duncan, para ello se usó el software estadístico SPSS.

### 2.3. Procesamiento de información

Para la investigación se empleó la técnica del cuestionario, el cual se estructuró en tres partes, la primera parte permitió conocer los datos personales del encuestado; la segunda parte, permitió conocer la percepción de las tácticas políticas a través de nueve (09) 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) y la última parte contenía dieciséis (16) preguntas con la finalidad de conocer el uso de las diferentes tácticas políticas por parte de los profesores en cargos directivos.

Una vez tabuladas y analizadas las respuestas se procedió a la aplicación de un análisis de varianza ANOVA para comparar los valores medios de las

puntuaciones totales obtenidos al sumar los valores de los ítems de las escalas que miden las tácticas políticas. En los casos que existieran diferencias significativas se les aplicó un análisis *post hoc* de Waller-Duncan, para ello se usó el software estadístico SPSS.

### 3. Análisis de los resultados

Para evaluar la presencia de diferencias significativas en los valores medios de las puntuaciones totales de las tácticas políticas entre los encuestados por género (masculino y femenino) se estableció como primera hipótesis que las tácticas políticas utilizadas por los profesores universitarios son iguales a las de las mujeres:

**H0:** *No existen diferencias entre las tácticas políticas utilizadas por los profesores hombre y las mujeres.*

Para dar respuesta a las hipótesis se aplicó el ANOVA de un factor. La tabla N° 1 muestra los resultados de la prueba. Al evaluar los resultados del ANOVA, con énfasis en la media de la utilización de las tácticas políticas, para el caso de los hombre y mujeres, se procedió a rechazar la hipótesis de igualdad de medias, ya que el nivel de significación  $p = 0,50 > 0,05$ , por lo tanto, se asume la igualdad de medias en los promedios de las puntuaciones totales entre el grupo de los evaluados por género. Dado que todas las variables analizadas son homogéneas entre sí, se infiere que las tácticas políticas usadas por los hombres y las mujeres para ocupar cargos directivos son iguales. Una vez realizado esto se procedió a realizar otro análisis de varianza ANOVA, esta vez se planteó como hipótesis lo siguiente:

**H0:** *No existen diferencias significativas en los valores medios de las puntuaciones de las*

*tácticas políticas en función de la categoría de los encuestados.*

Para dar respuesta a estas interrogantes se aplicó el ANOVA de un factor. La Tabla N° 2 muestra los resultados de la prueba.

En la Tabla N° 2 se puede observar que el valor del estadístico de la prueba arroja un p-valor distinto para las siete tácticas políticas. Los niveles críticos de significación de las tácticas políticas analizadas son diferentes (0,70; 0,50; 0,80; 0,60; 0,30; 0,00 y 0,00) y al ser la mayoría superiores que 0,05, indica que para las primeras cinco tácticas no existen diferencias entre las medias observadas, sin embargo, al ver los valores de Sig de las dos últimas tácticas, se puede notar que estas sí son inferiores a 0,05. Por lo tanto, se tiene que rechazar la hipótesis de igualdad de medias para el conjunto de tácticas políticas; es decir, se infiere que existen diferencias significativas en los valores medios de las tácticas políticas según la categoría del encuestado.

En este sentido, a las dos variables que arrojaron valores por debajo del grado de significancia 0,05 (asociación con personas y creación de obligaciones) se les aplicó un análisis *post hoc* para explicar el resultado obtenido (Tabla N° 3). Para esto se empleó la prueba de Waller-Duncan para determinar que media difiere de las otras medias, ello permitió establecer dos subconjuntos homogéneos de medias. El resultado de asociación con personas permitió apreciar la formación de un primer subconjunto de categorías (instructor, agregado y asociado) con medias similares entre ellos y un segundo subconjunto donde las categorías *agregado* y *asociado* poseen medias similares. De esta manera, se comprobó que la existencia de estos dos subconjuntos impide lograr la significancia de esta variable.

**Tabla N° 1. ANOVA de un factor para las puntuaciones totales en función del género**

|                  | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F     | Sig.  |
|------------------|-------------------|----|------------------|-------|-------|
| Entre grupos     | 25,3034           | 1  | 25,3034          | ,3048 | ,5057 |
| Dentro de grupos | 5457,3041         | 75 | 72,7065          |       |       |
| Total            | 5482,6075         | 76 |                  |       |       |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla N° 2. ANOVA de un factor de categoría por táctica política**

|   |                  | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig.  |
|---|------------------|-------------------|----|------------------|--------|-------|
| Atacar o culpar a otros                       | Entre grupos     | 5,1071            | 4  | 1,2093           | ,5006  | ,7032 |
|   | Dentro de grupos | 184,0050          | 72 | 2,5056           |        |       |
|   | Total            | 189,2021          | 76 |                  |        |       |
| Utilizar la información como arma política    | Entre grupos     | 27,2047           | 4  | 6,8012           | ,6093  | ,5099 |
|   | Dentro de grupos | 707,5059          | 72 | 9,8027           |        |       |
|   | Total            | 734,8005          | 76 |                  |        |       |
| Crearse una imagen favorable                  | Entre grupos     | 3,6058            | 4  | ,9015            | ,2092  | ,8082 |
|   | Dentro de grupos | 225,5010          | 72 | 3,1032           |        |       |
|   | Total            | 229,1069          | 76 |                  |        |       |
| Halagar a otros                               | Entre grupos     | 13,3051           | 4  | 3,3038           | ,6018  | ,6051 |
|   | Dentro de grupos | 389,1069          | 72 | 5,4005           |        |       |
|   | Total            | 402,5019          | 76 |                  |        |       |
| Formar coaliciones de poder                   | Entre grupos     | 29,6099           | 4  | 7,4025           | 1,1086 | ,3024 |
|   | Dentro de grupos | 450,8021          | 72 | 6,2061           |        |       |
|   | Total            | 480,5019          | 76 |                  |        |       |
| Asociación con personas (amigos / Familiares) | Entre grupos     | 72,4042           | 4  | 18,1010          | 2,3063 | ,0061 |
|   | Dentro de grupos | 551,8070          | 72 | 7,6065           |        |       |
|   | Total            | 624,3012          | 76 |                  |        |       |
| Creación de obligaciones                      | Entre grupos     | 118,5059          | 4  | 29,6040          | 2,7067 | ,0034 |
|   | Dentro de grupos | 771,2033          | 72 | 10,7012          |        |       |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla N° 3. Análisis post hoc de Waller-Duncan para las tácticas políticas por categoría asociación con personas (amigos / familiares)**

| Duncan <sup>a,b</sup> |    | Subconjunto para alfa = 0.05 |        |
|-----------------------|----|------------------------------|--------|
| Categoría             | N  | 1                            | 2      |
| Instructor            | 8  | 14,103                       |        |
| Agregado              | 23 | 16,000                       | 16,000 |
| Asociado              | 26 | 16,504                       | 16,504 |
| Titular               | 15 |                              | 17,407 |
| Asistente             | 5  |                              | 17,800 |
| Sig.                  |    | ,0061                        | ,1079  |

Fuente. Elaboración propia.

De igual manera en la tabla N° 4 se muestran las comparaciones a posteriori de la táctica política *creación de obligaciones* por categoría. Los resultados mostraron la formación de dos

subconjuntos, el primero quedó integrado por las categorías *instructor* y *agregado*, determinándose que sus medias no difieren significativamente con respecto a su utilización, mientras que el segundo subconjunto lo agruparon las categorías

asociado, asistente y titular, notándose que los comportamientos de las medias no difieren significativamente.

**Tabla N° 4. Análisis post hoc de Waller-Duncan para la táctica política creación de obligaciones**

| Categoría  | N  | Duncan <sup>a,b</sup>        |        |
|------------|----|------------------------------|--------|
|            |    | Subconjunto para alfa = 0,05 |        |
|            |    | 1                            | 2      |
| Instructor | 8  | 12,808                       |        |
| Agregado   | 23 | 15,601                       | 15,601 |
| Asociado   | 26 |                              | 16,508 |
| Asistente  | 5  |                              | 16,600 |
| Titular    | 15 |                              | 17,303 |
| Sig.       |    | ,0059                        | ,2077  |

Fuente. Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo analizar los factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral en las universidades públicas, específicamente en la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez"-Táchira. A partir de una población de ciento veinte siete (127) profesores a *dedicación tiempo completo* y *dedicación exclusiva* se extrajo una muestra de setenta y siete (77) profesores. Una vez obtenidos los estadísticos descriptivos y las puntuaciones totales se determinaron los ANOVAS y análisis *post hoc* de *Duncan*. Finalmente, se realizó una evaluación de las diferencias significativas de los valores medios de las puntuaciones totales de las tácticas políticas a través de un análisis de varianza (ANOVA). En el primer análisis del ANOVA, se planteó la hipótesis H0: No existen diferencias entre las tácticas políticas utilizadas por los profesores hombre y las mujeres. En relación con esta hipótesis, se comprobó que no existen diferencias significativas; es decir, las tácticas políticas utilizadas por los hombres y las mujeres son las mismas, por tanto, el género no es un factor que determina la utilización de las tácticas.

En el segundo análisis del ANOVA se planteó la hipótesis alternativa H0: No existen diferencias significativas en los valores medios de las puntuaciones de las tácticas políticas en función de la categoría de los encuestados. Con los resultados obtenidos se rechaza H0, dado que se observan diferencias significativas en las variables asociación con personas (Sig. 0,0061) y creación de obligaciones (Sig. ,0034). Este resultado implica que los encuestados difieren en los usos de estas dos tácticas políticas entre los profesores universitarios que ocupan cargos directivos. Por tanto, se puede decir que la categoría académica no es una variable determinante para la utilización de estas tácticas políticas

Por lo contrario, al momento de realizar el estudio para la táctica *creación de obligaciones* esos dos segmentos se estructuraron de manera distinta dado que en el primero solo se ubicaron las categorías *instructor* y *agregado*, en tanto, las otras categorías se ubicaron en el segundo segmento.

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. Asimismo, se comprobó que en la universidad se hace uso de las tácticas políticas para ascender a cargos directivos como una acción social cotidiana.

Dada la realidad observada y los resultados del estudio empírico, las instituciones universitarias podrían disponer de recursos más formales y orientar a los docentes en los procedimientos que se disponen para lograr el ascenso directivo. En este sentido, variables claves como la comunicación, la difusión de información y la misma transformación del sistema administrativo y político llevado a cabo en la universidad puede abrir el camino hacia una sana profesionalización de los académicos.

## 5. Referencias

- Argyris, CH. (2001a). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press.
- Argyris, CH. (2001b). La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores. Cómo pueden saber los directivos cuándo reciben buenos consejos y cuándo no. *Academy of Management Review*, 1, 104 – 116.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., y Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and Characteristics of its Actors'. *California Management Review*, 22, 77-83.
- Arias Galicia, L. F. (2005). El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Belauste Guigoitia, I. (2000) La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México
- Butcher, D. y Clarke, M. (2003). Redefining managerial work: smart politics. *Management Decision*. 41(5), 477-487.
- Cacciattolo, K. (2013). Organisational politics and their effect on workplace learning. *European Scientific Journal December*, 4, 1857 – 7881.
- Conner, D. S. (2006). Human-Resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size, and perceived independence *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 717-732.
- Eisenhardt, K. M. y Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Devrim Yilmaz, O. (2014). Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 98-109.
- Díaz Jiménez, O. F. (2015). Marketing político y profesionalización de las campañas electorales presidenciales del Partido Acción Nacional y del Partido de la Revolución Democrática, 1994-2006. *Polis*, 11(1), 119-168).
- Ferris, G. R. y Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Eslava Zapata, R.; Martínez Nieto, A. y Zambrano Vivas, M. (2016). Los Usuarios de la Información Financiera pilares de la utilidad de la Información de las Empresas. *Revista Dialéctica*, 12(2), 145-167.
- Gandz, J. y Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Iglesias, E. (1998). *Las industrias del cuero y del calzado en México*. D.F. México: UNAM.
- Kacmar, K. M. y Carlson, D. S. (1997). further validations of the perceptions of the politics scale (POPS): a multiple sample investigation. *Journal of Management*. 23(5), 627-649.
- Kacmar, K. M.; Bozeman, D. P.; Carlson, D. S. y Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of the organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52, 383-416.
- Kacmar, K. M. y Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 15, 193 – 205.
- Khalid, S. y Ishaq, S. (2015). Job related outcomes in relation to perceived organizational politics. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 133-148.
- Mariño Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-Minister*, 24, 119-141.

- Martínez Nieto, A.; Zambrano Vivas, M.; Eslava Zapata, R.; Chacón Guerrero, E. y Alonso González, H. (2017). Tácticas políticas y ascenso directivo en universidades públicas venezolanas. *Revista Sapiencia Organizacional*, 4(8), 115-134.
- Mayes, B. T. y Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- Mercado, S. P. (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Oladosu Omisore, B. y Nwaneka Nweke, A. (2014). The Influence of Power and Politics in Organizations (part 1). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 164-183.
- Pelechano, E. y Reyes, L. (2003). Revisión bibliográfica de la estructura de poder y su influencia en la rentabilidad de las empresas. Ponencia presentada en el XIII Congreso Nacional de ACEDE. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España
- Randall, M. L.; Cropanzano, R.; Bormann, C. A. y Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 20(2), 159-175.
- Simmons, A. (1998). Juegos territoriales. Para comprender y poner fin a las guerras territoriales en el trabajo. México: McGraw Hill
- Thiel, C. E.; Hill, J.; Griffith, J. A. y Connelly, S. (2012). Political tactics as affective events: Implications for individual perception and attitude. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 419-434.
- Thompson, J. D. (1967). *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Witt, L. A.; Kacmar, K. M.; Carson, D. S. y Zivnuska, S. (2002). Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 911-921.
- Zivnuska, S.; Kacmar, M., Witt, L.; Carlson, D. y Bratton, V. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on Job Performance *Journal of Organizational Behavior*, 25, 627-640.