



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de
fin de máster

Habilidades políticas:
Efectos en el éxito de
carrera subjetivo y el
conflicto interpersonal

Brais Abelenda Calvo

Julio 2024

Hoja de autorización

Trabajo fin de máster presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Santiago de Compostela por Brais Abelenda Calvo, como requisito para obtener el título de Máster Oficial en Dirección de Empresas y que cuenta con la autorización y dirección de María del Carmen Castro Casal, para su presentación y defensa.

Resumen

La justificación de este Trabajo de Fin de Máster es estudiar las habilidades políticas y sus dimensiones, examinando desde un punto de vista teórico y empírico las relaciones entre las habilidades políticas y dos constructos: el “éxito de carrera subjetivo” y el “conflicto interpersonal”. A su vez, se analiza el efecto de las citadas variables en el rendimiento autopercebido.

La metodología utilizada en la parte teórica se basa en el estudio de la literatura especializada, a la que se hace referencia en las fuentes bibliográficas, para formular las diferentes hipótesis. Además, se llevó a cabo un estudio empírico, realizado a través de un cuestionario a 101 profesionales pertenecientes a distintos sectores. Los análisis se efectuaron con el programa informático “SPSS”.

Mientras que se evidenció la existencia de una relación positiva entre las habilidades políticas y el “éxito de carrera subjetivo”, no se verificó que estas se asociasen negativamente con el “conflicto interpersonal”. Asimismo, se encontró que el rendimiento autopercebido está positivamente influenciado por el “éxito de carrera subjetivo”, pero no por el “conflicto interpersonal”.

Aunque los resultados van en la línea de otros estudios, se requiere más investigación respecto a los antecedentes y consecuencias del conflicto interpersonal.

Palabras clave: Habilidades políticas, éxito de carrera subjetivo, conflicto interpersonal, rendimiento autopercebido.

Resumo

A xustificación deste Traballo de Fin de Máster é estudar as habilidades políticas e as súas dimensións, examinando desde un punto de vista teórico e empírico as relacións entre as habilidades políticas e dous constructos: o “éxito de carreira subxectivo” e o “conflicto interpersonal”. Á súa vez, analízase o efecto das citadas variables no rendemento autopercebido.

A metodoloxía utilizada na parte teórica baséase no estudo da literatura especializada, á que se fai referencia nas fontes bibliográficas, para formular as diferentes hipóteses. Ademais, levouse a cabo un estudo empírico, realizado a través dun cuestionario a 101 profesionais pertencentes a distintos sectores. As análises efectuáronse co programa informático “SPSS”.

Mentres que se evidenciou a existencia dunha relación positiva entre as habilidades políticas e o “éxito de carreira subxectivo”, non se verificou que estas se asociasen negativamente co “conflicto interpersonal”. Así mesmo, atopouse que o rendemento autopercebido está positivamente influenciado polo “éxito de carreira subxectivo”, pero non polo “conflicto interpersonal”.

Aínda que os resultados van na liña doutros estudos, requírese máis investigación respecto aos antecedentes e consecuencias do conflito interpersonal.

Palabras chave: Habilidades políticas, éxito de carreira subxectivo, conflito interpersonal, rendemento autopercebido.

Abstract

The purpose of this Master's thesis is to study political skills and their dimensions, examining from a theoretical and empirical point of view the relationships between political skills and two constructs: "subjective career success" and "interpersonal conflict". In turn, the effect of these variables on self-perceived performance was analyzed.

The methodology used in the theoretical part is based on the study of the specialized literature, referred to in the bibliographical sources, to formulate the different hypotheses. In addition, an empirical study was carried out by means of a questionnaire to 101 professionals from different sectors. The analyses were carried out with the SPSS computer program.

While there was evidence of a positive relationship between political skills and "subjective career success", there was no evidence of a negative association between political skills and "interpersonal conflict". Likewise, self-perceived performance was found to be positively influenced by "subjective career success", but not by "interpersonal conflict".

Although the results are in line with other studies, more research is needed regarding the antecedents and consequences of interpersonal conflict.

Keywords: political skills, subjective career success, interpersonal conflict, self-perceived performance.

Índice

Hoja de autorización.....	2
Resumen	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice	6
Índice de abreviaturas	8
Índice de tablas, gráficos o figuras	9
Introducción.....	10
Desarrollo del trabajo.....	12
I Parte teórica.....	12
1. Habilidades políticas	12
1.1 Naturaleza de las habilidades políticas	12
1.2 Definiciones	13
1.3 Dimensiones de las habilidades políticas.....	14
1.4 Habilidades soft.....	15
1.5 Implicaciones de las habilidades políticas.....	17
II Parte empírica	20
2. Estudio empírico.....	20
2.1 Objetivos e hipótesis	20
2.2 Recogida de datos y escalas de medición	26

3. Resultados.....	28
3.1 Descriptivos	28
3.2 Contrastación del modelo hipotetizado.....	32
3.2.1 Fiabilidad de las escalas.....	32
3.2.2 Correlaciones bivariadas.....	33
3.2.3 Comprobación de hipótesis.....	34
3.3. Análisis adicionales: Dimensiones de las HP y éxito de carrera.....	37
Conclusiones y ampliación	40
4. Discusión y conclusiones	40
5. Limitaciones y ampliaciones.....	45
Bibliografía.....	47
Anexo	52

Índice de abreviaturas

AS: Astucia Social

CI: Conflicto Interpersonal

EC: Éxito de Carrera

HP: Habilidades Políticas

II: Influencia Interpersonal

NET: Networking

SA: Sinceridad Aparente

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TIS: Teoría del Impacto Social

VD: Variable Dependiente

VI: Variable Independiente

Índice de tablas, gráficos o figuras

FIGURA 1: MODELO DE HIPÓTESIS.....	25
TABLA 1: ÉXITO DE CARRERA SUBJETIVO.....	29
TABLA 2: CONFLICTO INTERPERSONAL.....	29
TABLA 3: RENDIMIENTO AUTOPERCIBIDO.....	30
TABLA 4: CAPACIDAD DE NETWORKING.....	30
TABLA 5: INFLUENCIA INTERPERSONAL.....	31
TABLA 6: ASTUCIA SOCIAL.....	31
TABLA 7: SINCERIDAD APARENTE.....	32
TABLA 8: ALFA DE CRONBACH.....	33
TABLA 9: CORRELACIONES.....	33
TABLA 10: 1º REGRESIÓN.....	34
TABLA 11: 2º REGRESIÓN.....	35
TABLA 12: 3º REGRESIÓN.....	36
TABLA 13: 4º REGRESIÓN DIMENSIONES HP-ÉXITO DE CARRERA.....	38
TABLA 14: RESUMEN DEL APOYO/RECHAZO DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO.....	41

Introducción

Las habilidades políticas han sido objeto de estudio desde hace más de 40 años. Desde entonces, han surgido múltiples teorías y definiciones que conformaron un marco teórico extenso y basado en evidencia empírica. No obstante, el origen del concepto “habilidades políticas”, tal y como lo conocemos hoy en día, surge en 1982 con los estudios de Pfeffer sobre la competencia por el poder en la organización.

Este tipo de competencias o habilidades políticas permite a los empleados no solo favorecer su supervivencia dentro de la organización, sino también maximizar sus oportunidades de éxito. A su vez, las habilidades políticas están formadas por varias dimensiones, estas son: astucia social, influencia interpersonal, networking y sinceridad aparente. Conjuntamente, desempeñan un papel importante dada su influencia positiva en los resultados profesionales (Ferris et al., 2007).

Con este trabajo pretendemos realizar una revisión teórica de las habilidades políticas, factor catalizador del éxito en el entorno laboral (Ferris et al., 2007), y contrastar sus efectos mediante el desarrollo de un análisis empírico.

En concreto, el estudio empírico analiza el papel de las habilidades políticas en el éxito de carrera subjetivo y en el conflicto interpersonal. Mientras que por éxito de carrera subjetivo entendemos la satisfacción de las personas con los logros percibidos a lo largo de su trayectoria profesional (Judge et al., 1999), el conflicto interpersonal hace referencia a la participación en acciones negativas contrarias a la norma hacia un empleado, o a la interrupción de interacciones positivas con el mismo, es decir, todas aquellas experiencias de intercambios verbales y no verbales que impliquen ira, o hostilidad, con otra persona en el lugar de trabajo (Cortina & Magley, 2003). Adicionalmente, se evalúa si el éxito de carrera subjetivo y el conflicto interpersonal tienen efectos, positivos y negativos, respectivamente, en el rendimiento autopercebido.

El presente trabajo está estructurado en tres partes. En la primera parte se resaltan las conceptualizaciones de las habilidades políticas por distintos autores, se exponen las dimensiones de estas de forma pormenorizada, así como sus respectivas implicaciones.

En la segunda parte, se aborda el estudio empírico, definiendo los objetivos y argumentando las hipótesis a contrastar, así como explicando el proceso de recogida de datos y las escalas de medición empleadas.

La tercera parte se centra en la contrastación del modelo en una muestra de 101 personas que trabajan como profesionales de oficina. Se muestran los resultados entre

las relaciones entre habilidades políticas, éxito de carrera subjetivo, conflicto interpersonal y rendimiento autopercebido.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones, las limitaciones del trabajo y líneas de investigación que pueden ser de interés de cara al futuro.

Desarrollo del trabajo

I Parte teórica

1. Habilidades políticas

1.1 Naturaleza de las habilidades políticas

Existe una concepción generalizada, y ampliamente aceptada, sobre las organizaciones. Se cree que estas se caracterizan principalmente por el uso de la influencia y del poder, haciéndolas intrínsecamente políticas. Dentro de las organizaciones, se da una competición constante por el dominio y por recursos limitados entre coaliciones o grupos (Ferris, Perrewé & Gilmore, 2016). Un amplio corpus de trabajos demuestra que la selección de personal o los ascensos en la jerarquía organizativa tienden a ser políticos por naturaleza.

Existe una abundante cantidad de literatura sobre qué comportamientos adoptar, o qué tácticas de influencia política ejercer, para saber manejarse en entornos políticos. Pues para obtener el éxito en empresas de este tipo, es necesario contar con las habilidades necesarias para adaptar tus comportamientos a las diversas circunstancias. (Ferris, Perrewé & Gilmore, 2016).

Para ejercer influencia política de forma eficaz y correcta, resultan indispensables conocimientos en materia de relaciones interpersonales. Si para que los intentos de

influencia sean eficaces bastara con saber qué comportamientos o tácticas emplear, veríamos menos fallos en la gestión y relaciones más eficaces entre supervisores y empleados. La apropiada ejecución de la influencia dentro de las organizaciones constituye una pieza clave que representa una competencia especial que definimos como habilidad política (Ferris et al., 2000).

Para adaptarse a las necesidades cada vez más complejas que presentan los contextos organizacionales, y el ascenso y supervivencia en los mismos, la adaptabilidad al entorno y la flexibilidad se ha convertido en una obligación para los empleados de la actualidad. Es necesario dominar las habilidades interpersonales informales de más alto nivel (Wolff et al., 2018).

La habilidad política es de tipo interpersonal e informal, abarca la influencia interpersonal y la agilidad social, generando un gran impacto en el éxito profesional, lo que la convierte también en una habilidad profesional (Chen et al., 2022).

1.2 Definiciones

El concepto “habilidades políticas” fue ideado por Pfeffer en 1982 por primera vez a raíz de los estudios que estaba realizando sobre la competencia por el poder organizativo. Este sentó las bases para una gran cantidad de posteriores estudios en esta materia (Chen et al., 2022).

Las habilidades políticas son las habilidades de interacción interpersonal que poseen los individuos que les permiten comprender, influir, dirigir y controlar a los demás” (Pfeffer, 1982)

Las habilidades políticas se definen como la habilidad para comprender efectivamente a los demás en el trabajo, y usar este conocimiento para influenciar al personal con el fin de que actúen de manera que permitan alcanzar los objetivos personales y organizacionales (Ferris, 2007).

Altos niveles de habilidades políticas permiten conectar agudeza social con la resiliencia y fomentan adaptabilidad para seleccionar y demostrar un comportamiento adecuado a la situación, y hacerlo utilizando un estilo genuino y sincero que inspire confianza y apoyo, y ejerza control e influencia sobre las respuestas de los demás (Ferris, Kane, Summers, & Munyon, 2011).

Las habilidades políticas permiten a los empleados afrontar la incertidumbre que caracteriza el entorno actual, ayudándoles a mitigar las amenazas y a sacar provecho de las potenciales oportunidades (Cullen et al., 2014). Gracias a sus mayores niveles de astucia social, comprensión del entorno y capacidad para influir en los demás, los empleados políticamente cualificados tienen un mayor control sobre su entorno, lo que aumenta la previsibilidad (Kacmar et al., 2013)

Las competencias políticas son las habilidades de los individuos para persuadir, influir y controlar a otros con el fin de garantizar su propia supervivencia. Aunque estas se han relacionado tanto con el poder otorgado formalmente como con el poder informal, es a este último al que más se le vinculan (Chen et al., 2022).

Son muchas las definiciones y los puntos de vista respecto a esta materia. Aunque existen diferencias entre ellas, se puede afirmar que la habilidad política no es un rasgo o habilidad única. Las habilidades políticas representan un conjunto de aptitudes y capacidades, coherentes internamente y que se refuerzan unas a otras, resultando en una dinámica social que crea sinergias de la forma más provechosa posible.

1.3 Dimensiones de las habilidades políticas

Las habilidades políticas están formadas por varias dimensiones. Estas son, astucia social, influencia interpersonal, networking y sinceridad aparente.

- **Astucia social.** Aquellos que disponen de esta habilidad son astutos observadores de los demás, comprenden las interacciones con otros, interpretan con precisión su comportamiento en los contextos sociales y tienen una gran capacidad de discernimiento y un alto grado de autoconciencia (Ferris et al., 2005). Pfeffer (1992) se refería a esta característica como "*sensibilidad hacia los demás*", y afirmaba: "*Un tanto irónicamente, es esta capacidad de identificarse con los demás lo que resulta crítico para obtener cosas para uno mismo*" (pág. 129). Las personas socialmente astutas suelen considerarse ingeniosas, incluso listas, en el trato con los demás. En consecuencia, se puede esperar que esta dimensión sea la que se relacione más con las evaluaciones de rendimiento realizadas por los supervisores. En resumen, las personas con un alto grado de astucia social comprenden con precisión los contextos sociales y las interacciones interpersonales que tienen lugar en ellos.

- **Influencia interpersonal.** Las personas políticamente hábiles se caracterizan por un estilo sutil y convincente que influye en quienes las rodean. Ajustan su comportamiento a cada situación con el fin de provocar respuestas particulares de los demás (Ferris et al., 2005). Ciertos aspectos de la influencia interpersonal captan lo que Pfeffer (1992) denominó "flexibilidad", que consiste en adaptar el comportamiento de influencia en diferentes condiciones contextuales, con el fin de alcanzar los propios objetivos.

- **Networking.** Las personas con gran habilidad política son expertas en desarrollar y utilizar diversas formas de networking. Estas redes les dan acceso a activos considerados valiosos y necesarios para el funcionamiento personal y organizativo. Las personas con estas habilidades entablan fácilmente amistades y forjan deliberadamente alianzas y coaliciones sólidas y beneficiosas. Ello les permite estar bien situados para

aprovechar las oportunidades. Dominadores del quid pro quo, suelen ser negociadores muy hábiles y expertos en la gestión de conflictos (Ferris et al., 2005).

- **Sinceridad aparente.** Los individuos políticamente hábiles dan la impresión de ser altamente íntegros, sinceros y auténticos. Tienen, o aparentan tener, honestidad y franqueza. Esta dimensión afecta a la esencia misma del éxito de los intentos de influencia, porque se centra en las intenciones percibidas (evaluadas por el objetivo de esta influencia) de la conducta mostrada y del comportamiento exhibido. De hecho, los motivos percibidos son importantes ya que alteran la interpretación del comportamiento.

Se parte de que los intentos de influencia solo serán eficaces si las otras personas perciben que los actores no tratan de manipular y no tienen segundas intenciones. Quien posee un alto grado de sinceridad aparente inspira confianza a quien le rodea.

1.4 Habilidades soft

Las organizaciones deben reconocer la importancia de las habilidades políticas y hacer un uso racional de ellas para que estas aptitudes, y otro tipo de habilidades blandas (soft), se conviertan en una herramienta de gestión eficaz de las organizaciones.

Las competencias duras (hard skills) incluyen las habilidades de carácter técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo. Las competencias blandas son esencialmente de tipo interpersonal -habilidades no técnicas, intangibles-, determinan la fortaleza de una persona, ya sea como líder o como negociador y mediador de conflictos (Hewitt, 2006).

No obstante, en el contexto actual, se espera que los colaboradores sean autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros. Esto, junto las estructuras cada vez más planas, explica que las habilidades blandas sean importantes para todos los empleados, no solo para aquellos que ocupan posiciones directivas. Se espera que los empleados cuenten con sólidas competencias blandas, además de las habilidades técnicas necesarias (Robles, 2012). Los ejecutivos de negocios consideran las competencias blandas como un atributo muy importante para los candidatos y empleados.

Según Ellis, Kisling & Hackworth (2014), en una encuesta realizada por South Carolina Chamber of Commerce (SCCC) a diferentes empresas en 2000 y 2006, reveló que, de las 37 competencias requeridas para el éxito en el trabajo, 23 eran blandas. Por ejemplo: dirigir los recursos humanos, interpretar y transmitir información, atender a los clientes, participar como miembro de un equipo, trabajar con la diversidad, ejercer el liderazgo, negociar una decisión, enseñar a los demás, escuchar, expresarse oralmente, resolver problemas, razonar, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, creatividad, análisis, integridad, responsabilidad, autocontrol, habilidades sociales.

Las dimensiones de las habilidades políticas que utilizaremos para este estudio cobran gran importancia dentro del marco más amplio de las habilidades blandas (soft skills). Salovey y Mayer (1990) sostienen que la habilidad que entendemos como astucia social implica un gran conocimiento y capacidad de comprensión, además de experiencia, de las dinámicas del entorno laboral. Esto permite a los individuos interpretar las emociones, señales y “dobles intenciones” de sus compañeros, lo que moldea su comportamiento a cada situación concreta. Dentro del contexto laboral, esta habilidad blanda puede manifestarse de diferentes formas, construyendo alianzas estratégicas, anticipándose a posibles problemáticas o intuyendo las reacciones de superiores y compañeros de trabajo, que se centran sólo en las habilidades de carácter técnico, y reniegan de las potencialidades de las soft skills.

En cuanto a la influencia interpersonal, está considerada como una de las habilidades blandas más importantes de cara a la construcción de líderes de la negociación, gestión de proyectos y trabajo en equipo. Este tipo de perfil es capaz de construir relaciones sólidas en el trabajo e inspirar confianza a sus subordinados e iguales. Tanto la influencia interpersonal como el networking requieren de aptitudes concretas bastante similares, entre las que destacan la comunicación efectiva, empatía y capacidad para entender las necesidades y perspectivas de los demás (o por lo menos que lo parezca). Por su parte, el networking se centra más en la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas para las partes, siempre velando más por el interés de uno. Esto implica la creación y fortalecimiento de una red de contactos confiables y aprovechar estas conexiones para obtener información, nuevas oportunidades laborales y asesoramiento de todo tipo. Podemos decir que la red de contactos y la influencia son conceptos complementarios, van de la mano y se retroalimentan. Las personas con grandes habilidades de networking suelen ser percibidas como influyentes y bien conectadas con su entorno de trabajo.

La sinceridad aparente también se alinea a la perfección con la idea de habilidades blandas, ya que implica la capacidad de comunicarse de la forma más eficaz posible a la vez que se muestra un alto grado de empatía. Aunque el término “aparente” puede llegar a sugerir una falta de autenticidad. En el supuesto de una negociación salarial, el empleado, en un acto de sinceridad aparente, expresa sus necesidades y expectativas de manera directa y clara, al mismo tiempo que comprende las necesidades económicas que sufre la empresa y busca soluciones beneficiosas para las dos partes. La habilidad de comunicarse con autenticidad y empatía en situaciones de trabajo complejas puede resultar fundamental para el éxito y el bienestar de la organización y del profesional (Mayer, 1995).

1.5 Implicaciones de las habilidades políticas

Las personas políticamente competentes tienen más probabilidades de comprender a los demás, reconocer a aquellas que les pueden aportar recursos valiosos y establecer relaciones amistosas, confiables y beneficiosas con ellas. Las personas que poseen estas habilidades son excepcionalmente capaces de establecer y utilizar una variedad de redes interpersonales (Chen et al., 2022). Las personas con astucia social participan en gran variedad de eventos sociales e intentan observar a los demás. Son capaces de percibir con agudeza situaciones sociales sutiles y cambiar su comportamiento para adaptarse a un entorno cambiante.

La sinceridad aparente hace posible que las personas que cuentan con esta habilidad puedan para ocultar las verdaderas intenciones y motivaciones, consiguiendo que los demás las perciban con un alto grado de integridad, confiabilidad y sinceridad, aunque no siempre sean auténticas. Los demás las evaluarán positivamente, sus comportamientos no serán considerados manipuladores, y consecuentemente mantendrán expectativas positivas acerca de sus comportamientos en el futuro. Por lo tanto, pueden obtener fácilmente evaluaciones favorables de los demás, lo que les facilitará conseguir las cosas valiosas que desean (Chen et al., 2022).

La teoría del impacto social (TIS) (Social Impact Theory; SIT) afirma que la clave para ejercer la influencia social y lograr éxito depende de la comprensión y el control de las interacciones interpersonales de su entorno (Levy et al., 1998). La TIS se utiliza a menudo como fundamento teórico en el estudio de las habilidades políticas. Los estudios han demostrado que los empleados con altas habilidades políticas también pueden influir en la gestión de las impresiones de los demás a través del efecto halo (es decir, que otras cualidades de una persona se infieren de la impresión inicial que se tiene de ella), lo que genera que sean admirados por sus superiores y colegas, beneficiando en última instancia su propia evaluación de rendimiento (Bing et al., 2011).

Del mismo modo, los empleados con altas habilidades políticas pueden obtener más apoyo y reducir la posibilidad de ser marginados en la organización en virtud de los recursos relacionales acumulados con la interacción social.

Al mismo tiempo, puede ejercer una influencia en la promoción de sus compañeros dentro de la organización, lo que también puede evitar conflictos interpersonales (Cullen et al., 2014). Además, los individuos con altas habilidades políticas ven como tanto su tasa de éxito en sus labores diarias como su alcance aumentan a raíz de las mayores oportunidades que tienen de cooperar, comunicarse y contactar con otras personas (Chen et al., 2022).

El reciente metaanálisis de Chen et al. (2022), realizado en base a 141 trabajos, llegó a las siguientes conclusiones sobre el estado de la investigación sobre las habilidades políticas y sus efectos en variables relacionadas con el desempeño, las oportunidades de avance o la satisfacción profesional, entre otras:

- (1) Por un lado, las habilidades políticas mejoran las actitudes y el comportamiento de los empleados, lo que aumenta su probabilidad de lograr un mayor rendimiento laboral (Zhang et al., 2018, citado en Chen et al., 2022). Además, las personas con habilidades políticas altas tienen más probabilidades de ganarse la confianza de los demás a través de su sinceridad aparente y, a través de su astucia interpersonal, mejorar la comunicación y la cooperación. De esta manera, obtienen información y recursos tanto del propio seno de la organización como del exterior para mejorar el rendimiento laboral y el progreso en el trabajo.
- (2) También tienen más probabilidades de ascender y lograr mayores compensaciones. Sus habilidades políticas les permiten construir redes interpersonales armoniosas con los superiores, subordinados y colegas (Wu y Yang, 2019). Son capaces de adquirir y asignar información y recursos organizativos, obtener apoyo de fuentes internas y externas, y promover el flujo de recursos. Parecer muy sinceros, ser influyentes, astutos socialmente y capaces de crear redes hace que aprovechen las oportunidades de desarrollo profesional, se adapten más rápidamente y trabajen de forma eficaz con sus compañeros, lo que redundará en una mejora de la eficiencia en el trabajo (Ahmad-Mughal et al., 2017, citado en Chen et al., 2022).
- (3) El nivel del puesto está significativamente relacionado con estas habilidades. Los estudios que comparan líderes en diversas posiciones han encontrado que las habilidades políticas de un líder son más altas cuanto más alto es su puesto. Esto sugiere, en parte, que una mayor capacidad política favorece la promoción personal. Debido a sus atributos personales y a su experiencia laboral, los que ocupan puestos más altos suelen poseer una agudeza política y organizativa significativamente mayor que los que ocupan puestos más bajos. Además, a la hora de poner en práctica comportamientos políticos, también son más eficaces (Chen et al., 2022).
- (4) La satisfacción profesional está significativamente correlacionada con las competencias políticas. Tienen un impacto positivo en los factores psicológicos como la gestión emocional y la gestión del estrés, o la mejora del estado de ánimo en el trabajo. También reducen la presión laboral y el rechazo en el trabajo. La aceptación por los miembros de la organización y el sentimiento de inclusión genera sentimientos más positivos, reduciendo eficazmente los efectos negativos del estrés en el trabajo (Chen et al., 2022). Las habilidades políticas también mejoran la identidad y la confianza de la organización, lo que aumenta el interés por la innovación y el propio nivel de innovación (Kumar y Mishra, 2017, citado en Chen et al., 2022).
- (5) La reputación personal está fuertemente influenciada por las habilidades políticas, y las personas con una buena reputación o un alto sentido de logro tienen más control sobre su entorno, más ganas de lograr cosas y están más

dispuestas a permanecer en la organización (Ferris et al., 2007). Los empleados capaces de establecer redes pueden crear un capital social diverso y efectivo que influye en el éxito profesional. Una buena habilidad para establecer contactos permite formar una red a la que están emocional y funcionalmente conectados, aumentando así su compromiso con la organización (Zhang et al., 2016).

II Parte empírica

2. Estudio empírico

2.1 Objetivos e hipótesis

Una vez analizado el contexto y el marco teórico general, en este epígrafe se explican las motivaciones que guían el presente trabajo. La parte empírica gira en torno a la comprobación de tres hipótesis: 1) La existencia de una relación positiva entre habilidades políticas y éxito de carrera o profesional subjetivo; 2) la existencia de una relación inversa entre habilidades políticas y conflicto interpersonal en el trabajo y 3) El efecto del éxito de carrera subjetivo y del conflicto en el trabajo en el rendimiento, positivo y negativo, respectivamente.

El término "éxito" se utiliza para evaluar los resultados deseables en la vida personal y profesional de un individuo. Los individuos suelen evaluar los resultados frente a un estándar determinado, que puede variar de una persona a otra. Así pues, el éxito se considera una construcción tanto objetiva como subjetiva (Abele & Spurk, 2009).

Si bien el término éxito profesional puede definirse como *"los logros reales o percibidos que las personas han acumulado gracias a sus experiencias laborales"* (Judge et al., 1999, pág. 221), académicos y profesionales han considerado que las aspiraciones y el bienestar subjetivo son más importantes que las medidas objetivas, y que rara vez se

tienen en cuenta en los sistemas de evaluación del rendimiento y promoción (Macfarlane, 2007).

A esto se suma el hecho de que el mundo laboral es cada vez más complejo y se caracteriza por cambios continuos, por lo que las organizaciones animan a los empleados a gestionar sus carreras por sí mismos (Wayne et al., 1999). Las carreras basadas en estructuras organizativas se están eclipsando y la navegación por las estructuras sociales está adquiriendo importancia para el éxito profesional (Arthur & Rousseau, 2001). Así pues, la dependencia de los individuos de sus propias habilidades y capacidades para influir eficazmente en su entorno laboral y conducta se consideran determinantes para el éxito individual.

Teniendo en cuenta la naturaleza política de las organizaciones, la capacidad de uno para sobrevivir y prosperar depende de un determinado conjunto de habilidades de "eficacia social". A este respecto, la habilidad política se considera una de las competencias sociales más importantes, la cual se refleja en manifestaciones cognitivas, afectivas y conductuales, y tiene implicaciones tanto grupales como individuales (Ferris et al., 2007).

La naturaleza política de las organizaciones ha hecho necesario que los individuos tengan habilidades políticas. La habilidad política se caracteriza por cuatro dimensiones: la astucia social, la influencia interpersonal, la capacidad para hacer networking y la sinceridad aparente. Estas dimensiones de la habilidad política hacen que los individuos sean capaces de influir positivamente en sus resultados profesionales (Ferris et al., 2007).

La teoría del intercambio social, la cual se centra en la reciprocidad entre entidades sociales, permite plantear la relación entre las habilidades políticas y el éxito profesional percibido (Cook et al., 2013). La premisa es que las personas pueden obtener resultados favorables de aquellos a los que se han hecho favores en el pasado. Los empleados socialmente astutos pueden mostrarse solidarios hacia sus superiores mostrando respuestas adecuadas en distintas situaciones. Las personas políticamente hábiles también tienen un estilo interpersonal convincente, pero modesto, a través del cual ejercen una enorme influencia en las personas de su entorno.

En cuanto a la capacidad de networking y sus efectos en el éxito percibido, aunque diversas teorías pueden explicar esta asociación, destaca la teoría del capital social. Según Coleman (1988), el capital social es cualquier faceta de la estructura social que aporta valor y facilita las acciones de los individuos dentro de esa estructura. El principio básico del capital social es la noción de que los recursos arraigados en una red social redundan en beneficios para el actor. En general, estos beneficios pueden incluir acceso oportuno a la información, mayor visibilidad, acceso a recursos financieros y materiales, patrocinio dentro de un grupo social y legitimidad. También se espera que el acceso a la información y los recursos se asocie positivamente con la satisfacción y el éxito profesional. Los sentimientos de competencia y control aumentan cuando un individuo tiene acceso a información, materiales, fondos y espacio (Gist & Mitchell, 1992). Así pues, las personas que disponen de redes sociales dentro de la organización se sienten psicológicamente empoderadas, lo cual influye en su sentimiento de éxito percibido.

Diferentes áreas de investigación de las ciencias del comportamiento, como la teoría de la atribución (Kelley, 1973), prestan importancia a la sinceridad aparente como dimensión de la habilidad política. Ser sincero y honesto no es suficiente, también es necesario que los demás perciban que la persona es honesta y sincera. Los individuos con habilidades políticas son considerados dignos de confianza por los demás, ya que pueden comunicarse de forma no manipuladora ni coercitiva. Sus decisiones y acciones se consideran puras y honestas, ya que los demás no pueden ver motivos ocultos. Las personas políticamente hábiles pueden ser correspondidas con la misma sinceridad y autenticidad que los demás. Así, se sienten satisfechas en sus relaciones laborales, lo que los puede llevar al éxito profesional.

Numerosos autores han estudiado el papel del “mentoring”, cómo este es una vía hacia el éxito profesional (tanto percibido como no percibido), y cómo las habilidades políticas mencionadas son esenciales para que una persona sea mentorizada de forma exitosa. A los mentores les gustaría ser de ayuda para aquellas personas que son dignas de confianza, sinceras y que tienen aptitudes para el aprendizaje (Allen, 2004). Los mentores, cuando perciben que alguien es sincero y honesto, tienden a implicarse más con esa persona. Así pues, las personas políticamente hábiles recibirán más “mentoring” ya que pueden proyectar ser honestos y sinceros. Se supone que, las personas con mayores habilidades políticas, como astucia social, capacidad para realizar networking e influir en los demás de forma sincera y sutil, pueden recibir más asesoramiento para su desarrollo personal y profesional. Una vez dicho esto, los estudios empíricos sobre la tutoría han demostrado que la satisfacción laboral, promoción, compensación, reconocimiento y mayor movilidad profesional se asocian positivamente con la tutoría o mentoría (“mentoring”). Además, se ha demostrado que la satisfacción en el trabajo y los ascensos, además de otros resultados positivos, se obtienen más en casos mentorizados o tutorizados, en comparación con los que no participan en ningún tipo de relación de tutoría. Noe et al. (2002) concluyeron en su estudio sobre la tutoría que las personas tuteladas puntuaban en satisfacción laboral y profesional, y menos en intención de alienación laboral en comparación con sus homólogos no mentorizados. Por último, Ghosh et al. (2020) en su investigación sobre las experiencias de tutoría vividas por los miembros del profesorado subrayaron que el “mentoring” es un aspecto fundamental para la promoción y el éxito profesional. Aunque no es objeto de este trabajo estudiar pormenorizadamente el “mentoring”, las investigaciones citadas ayudan a entender el vínculo entre la habilidad política y el éxito profesional subjetivo.

En base a las ideas referenciadas, se establece la siguiente hipótesis:

H1: Las habilidades políticas influyen positivamente en el éxito de carrera percibido o subjetivo

Por otro lado, las interacciones sociales también pueden degenerar en maltrato interpersonal, con consecuencias perjudiciales para los empleados y las organizaciones. Los empleados con habilidades políticas son eficaces a la hora de ejercer influencia interpersonal, lo que según Ferris et al. (2005) puede mejorar la aceptación de estos

empleados por parte de sus compañeros de trabajo (es decir, aumentar su popularidad). La popularidad en el lugar de trabajo, a su vez, se asocia con muchos resultados deseables, entre los que se incluye la protección contra el maltrato interpersonal.

El maltrato interpersonal en el lugar de trabajo se refiere a la interrupción de interacciones positivas normativas o a la participación en acciones negativas contrarias a la norma hacia un empleado (Cortina & Magley, 2003). Este amplio término se refiere a una variedad de comportamientos que incluyen las interacciones sociales descorteses, los comportamientos excluyentes, el acoso, la intimidación y el "mobbing". El maltrato interpersonal prevalente en el lugar de trabajo procede de diversas fuentes (por ejemplo, compañeros y supervisores), y se traduce en diferentes formas de consecuencias negativas para los trabajadores, como la disminución de la satisfacción, del compromiso organizativo y de la autoestima, así como un aumento de las intenciones de rotación, la ansiedad, la depresión y demás síntomas físicos. (Andersson & Pearson, 1999).

El conflicto interpersonal en el puesto de trabajo es la experiencia de intercambios negativos con otras personas, en el lugar en el que trabajan, que implican ira, hostilidad y agresión verbal (por ejemplo, insultos, groserías).

Ferris, Brown, et al. (2008) sugieren cierta diferenciación dentro lo que se considera como conflicto interpersonal en el trabajo. Existen experiencias que deben examinarse como constructos separados, porque la exclusión (por ejemplo, el "trato de silencio" o el hecho de que te eviten en el trabajo) es una experiencia muy diferente del maltrato que se produce durante las interacciones sociales (es decir, la víctima al menos se siente reconocida y sabe cuándo se está produciendo un conflicto).

La naturaleza social del lugar de trabajo y la subjetividad implicada en la toma de decisiones en este ofrecen oportunidades a quienes son hábidosos en el uso de la influencia interpersonal para mejorar sus resultados en el trabajo, incluida la prevención de resultados negativos, como una decisión u opinión concreta (por ejemplo, descensos de categoría, castigos). El maltrato interpersonal se produce cuando una persona decide perjudicar a otra; por tanto, es posible que los individuos utilicen la influencia social para evitar el maltrato interpersonal en el lugar de trabajo. En relación con estas afirmaciones, las personas con aptitudes políticas son más proclives a elegir carreras emprendedoras y tienen más éxito en entornos que ofrecen oportunidades de ejercer influencia interpersonal (Blickle et al., 2009). Una amplia investigación ha demostrado que la habilidad política permite a los empleados obtener resultados deseables en el lugar de trabajo que son, en parte, subjetivos y socialmente contingentes.

En un estudio, los supervisores consideraron sinceras las tácticas de influencia de los empleados políticamente hábiles y tacharon de manipuladoras a las tácticas de influencia de los empleados con poca habilidad política (Treadway, Ferris, Duke, Adams & Thatcher, 2007). Estos estudios demuestran que la habilidad política permite influir en la percepción que los demás tienen de sus acciones y lograr los resultados deseados sin parecer calculadores. Como prolongación lógica de las investigaciones anteriores, es necesario evaluar cómo las acciones reguladas de los empleados con habilidades políticas les permiten evitar el maltrato interpersonal en el lugar de trabajo.

La teoría de la influencia social (Levy et al., 1998) sugiere que la capacidad de influencia interpersonal (habilidad política) es esencial para lograr los objetivos en el lugar de trabajo. Por ello, como se explicó anteriormente, los investigadores de las habilidades políticas han propuesto que las personas capaces de utilizar tácticas de influencia en la dinámica de sus relaciones laborales se encuentran en situaciones más proclives al éxito. A esto hay que sumar, que no basta con utilizar tácticas de influencia, hay que hacerlo de una manera socialmente apropiada. La capacidad de ejercer influencia interpersonal al tiempo que se mantienen interacciones favorables con los demás es fundamental, ya que esto también facilita el networking, lo que nos ayuda aún más a obtener los resultados deseados y evitar conflictos interpersonales.

Los empleados con habilidades políticas ven las interacciones sociales como oportunidades porque el networking les da acceso a activos valiosos. Por lo tanto, tienden a utilizar la influencia interpersonal para ampliar su red de networking y mejorar su posición en ella (Ferris et al., 2007), lo que los lleva a interactuar frecuentemente con los demás. Los empleados con habilidades políticas son más propensos a entender las interacciones sociales en términos de las necesidades de los demás; están mejor equipados para ajustar su comportamiento; y utilizan un estilo interpersonal seguro, controlado y reconfortante hacia los demás (Ferris et al., 2007).

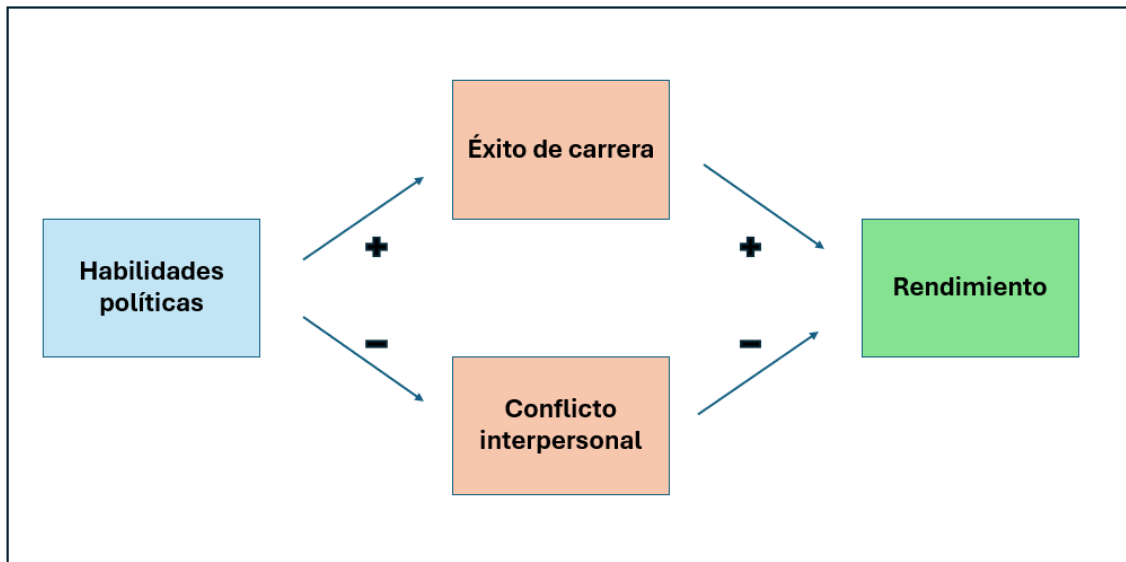
La teoría de la influencia social/política propone que los individuos políticamente hábiles poseen una combinación de astucia social, influencia interpersonal, capacidad para el networking y sinceridad aparente que disminuye la probabilidad de que se dé conflicto interpersonal en el trabajo (Ferris et al., 2005). Los individuos socialmente astutos pueden leer y diagnosticar situaciones sociales, lo que les permite comprender las situaciones sociales y el contexto. La influencia interpersonal les permite mostrar comportamientos adecuados al contexto y, al mismo tiempo, parecer auténticos, bienintencionados y fiables. El networking les permite confiar en los demás para forjar alianzas favorables y coaliciones beneficiosas en el trabajo. Por último, estas personas parecen reales, sinceras y auténticas debido a su sinceridad aparente. Todo ello propicia mejores relaciones interpersonales que pueden ayudar a reducir los conflictos interpersonales.

Cullen et al. (2014) argumentaron que la habilidad política ayuda a los empleados a desarrollar una red de relaciones agradables en el lugar de trabajo que les permite obtener popularidad entre sus compañeros, lo cual ayuda a mitigar los conflictos. Las personas que saben cómo utilizar la influencia social son capaces de alcanzar popularidad entre sus compañeros de trabajo, lo cual aumenta la posibilidad de obtener éxitos y resultados positivos en el ámbito profesional. Además, la popularidad representa otra forma de influencia que los empleados con habilidades políticas pueden emplear para sufrir menos conflictos interpersonales. Es probable que las personas modifiquen sus acciones y traten de desarrollar relaciones estrechas con aquellos que son populares (Cullen et al., 2014). En efecto, los resultados de Cullen et al. (2014) muestran que existe *“una relación negativa significativa entre la popularidad y dos formas de maltrato interpersonal (es decir, ostracismo y conflicto interpersonal)”* (pág. 1772).

En base a los argumentos mencionados, se establece la segunda hipótesis:

H2: Las habilidades políticas se relacionan negativamente con el conflicto interpersonal en el trabajo

Figura 1: MODELO DE HIPÓTESIS



Fuente: Elaboración propia

El efecto de la satisfacción en el puesto sobre el rendimiento está claramente establecido. Según la teoría del intercambio social, cuando las personas se encuentran satisfechas responderán de forma beneficiosa mostrando comportamientos favorables. Por extensión, en la medida que los empleados perciban que van avanzando respecto a sus objetivos de carrera, ingresos o promoción, responderán esforzándose más y mostrarán un mayor rendimiento. Las recompensas relacionadas con el éxito en el avance y la promoción dentro del contexto organizativo bien sean puestos más altos en la jerarquía, o bien aumentos de salario, constituyen un aliciente fundamental para el desempeño en su respectivo puesto. Por ello, se puede argumentar una relación positiva clara entre éxito laboral subjetivo y rendimiento.

Por otro lado, existen estudios que sugieren que los conflictos son uno de los mayores estresores a los que se enfrentan las personas en el lugar de trabajo, dado que es muy probable que generen emociones negativas asociadas a las experiencias conflictivas en el lugar de trabajo (Beal et al., 2005). Estas a su vez, reducen la motivación y el rendimiento (Brown et al., 2005).

Existen tres tipos diferentes de conflictos en el entorno laboral: de tarea, de relación y de proceso. El primero de ellos se origina a partir de desacuerdos entre compañeros de trabajo sobre el devenir o formas en las que se está llevando a cabo una tarea o proyecto concreto. El conflicto de relación se basa en cuestiones ajenas a la tarea o funciones que deben desempeñar los empleados dentro de la organización, estas están muy

relacionadas con valores morales del individuo que acaban afectando a las relaciones interpersonales en el trabajo. Por su parte, el conflicto de proceso se fundamenta en cuestiones de carácter “logístico” sobre el funcionamiento de la empresa, esto va desde discrepancias sobre el horario en el que establecer una reunión, hasta quién es responsable de qué, por ejemplo.

En los conflictos interpersonales, las emociones negativas influyen más fuertemente en la actitud de los individuos y en sus comportamientos que las emociones positivas (Weiss et al., 1996). Las emociones negativas tienen consecuencias destacables sobre el rendimiento (Beal et al., 2005) y la motivación (Seo et al., 2004). Los trabajadores que las experimentan pueden llegar a magnificar sus efectos, lo que desencadena una serie de conductas únicamente dirigidas a afrontarlas (Weiss et al., 1996). Este tipo de conductas van desde evitar en todo momento a la otra persona, hasta los insultos y las faltas de respeto. Unos comportamientos incompatibles con la conducta que se espera de un trabajador para que desempeñe su trabajo correctamente, lo que acaba repercutiendo negativamente en su rendimiento individual. Los comportamientos despectivos originados por los conflictos en el lugar de trabajo se centran en represalias y venganzas personales, lo cual distrae al trabajador, ocupando su tiempo y esfuerzo en eso en vez de centrarse en la tarea (Jehn et al., 2003).

Los conflictos, y las emociones negativas que estos conllevan, provocan caídas en el rendimiento retardadas que se trasladan al resto de días posteriores al conflicto, lo que alarga y hace más pronunciada la caída del rendimiento de los trabajadores implicados. La razón por la que un empleado se ha sentido enfado a causa de un ataque en el trabajo es probable que se reactive y se transfiera al día siguiente, lo que sigue distrayendo la atención del empleado de sus funciones durante más tiempo. Además, estos sentimientos retardados no tienen por qué referirse solo al resentimiento o al conflicto hacia la otra parte, también pueden suponer tiempo perdido en pensar como reparar el daño causado a las otras partes tras una discusión, horas de sueño perdidas debido a los pensamientos intrusivos sobre el conflicto, etc. Es por ello esperable que, las emociones negativas, a raíz del conflicto, no sólo afecten al rendimiento laboral durante esos días en cuestión, sino que también en los siguientes (Fritz et al., 2009). Otros estudios han llegado a la conclusión de que los conflictos experimentados en el trabajo requieren tiempo de recuperación tanto dentro como fuera de este, afectando a la calidad del sueño y a otros factores que perjudicarán al desempeño en el trabajo de los días venideros (Volmer et al., 2012).

Con base a estas argumentaciones y estudios, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: El éxito de carrera subjetivo (H3a) y el conflicto en el trabajo (H3b) influyen en el desempeño autopercibido de forma positiva y negativa, respectivamente

2.2 Recogida de datos y escalas de medición

Los datos tratados y expuestos a continuación han sido obtenidos a partir de la encuesta que se encuentra anexada al final del documento. Esta encuesta se dirigió únicamente al público objetivo del estudio, a profesionales de oficina, de cualquier campo y especialidad. Se hizo hincapié en que toda la información obtenida sería confidencial y tratada únicamente de forma agregada para el presente estudio.

Se utilizaron tres formas diferentes de obtención de datos. La primera de ellas a través de la aplicación “Whatsapp Messenger”, la segunda mediante publicaciones en la red social “LinkedIn” y, por último, mediante “flyers” entregados en mano en oficinas y locales. El período de recogida de datos comenzó el día 11 de abril y terminó en día 23 de mayo de 2024. Se lograron 101 cuestionarios válidos.

La encuesta está compuesta por 11 preguntas. Con el fin de obtener información sociodemográfica sobre los encuestados, se incorporaron las siguientes variables: “sexo”, “edad”, “años de experiencia laboral” y “nivel educativo”. Para el resto de las preguntas se utilizaron escalas “Likert” de 7 puntos (desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) y escalas de frecuencia (desde 1= Nunca hasta 7= Siempre).

Para el tratamiento de los datos se utilizó el programa informático “IBM SPSS Statistics”.

A continuación, se proporciona información de las distintas escalas empleadas en este estudio, todas ellas ya validadas en la literatura.

- *Éxito de carrera subjetivo.* Para medir esta variable se ha utilizado la escala de Greenhaus, Parasuraman y Wormley (1990), relativa a la satisfacción con la carrera. Las preguntas relacionadas con el éxito de carrera subjetivo incluyen 7 ítems en una escala “Likert” (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo). Como muestra: “Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de carrera”.
- *Conflicto interpersonal en el trabajo.* Para medir esta variable se ha utilizado la escala de Spector y Jex (1998). Una escala de frecuencia desde 1= Nunca hasta 7= Siempre. Por ejemplo, se incluyen los siguientes ítems: “¿Con qué frecuencia te gritan otras personas en el trabajo? ¿Con qué frecuencia te tratan mal o de forma grosera en el trabajo?”.
- *Rendimiento autopercebido.* Para medir esta variable se utilizaron 4 ítems de la escala de Williams y Anderson (1991). La escala, tipo Likert, incluye 7 opciones de elección (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem es: “Desempeño adecuadamente las tareas asignadas”.
- *Habilidades políticas.* Las diferentes dimensiones de las habilidades políticas se valoraron con la escala de Ferris et al. (2005), ampliamente validada. Incluye 7 ítems de selección de la escala “Likert” (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo) para valorar la capacidad de networking (ej., “Dedico mucho tiempo y esfuerzo en el trabajo a establecer contactos con otras personas”), la influencia interpersonal (ej., “Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto a mi alrededor”), la astucia social (ej., “Soy especialmente bueno percibiendo las

motivaciones y las agendas ocultas de los demás”) y la sinceridad aparente (ej., “Es importante que la gente crea que soy sincero en lo que digo y hago”).

3. Resultados

A continuación, se muestran los resultados de los análisis realizados. Primero, los descriptivos y, en segundo lugar, los relativos a la contrastación del modelo planteado.

3.1 Descriptivos

Se recogieron 101 cuestionarios válidos. El 63,37% de los encuestados era mujer y el 36,63% era hombre, con una edad media de 42 años.

En cuanto al nivel de experiencia profesional, la media fue de 19 años de experiencia.

El 89,11% de las personas contaba con una experiencia profesional superior a 4 años. La mayor parte (82,2%) contaba con estudios superiores: grado superior de Formación Profesional (21,8%), grado universitario (39,6%), título de máster/doctor (20,8%).

La primera pregunta de la encuesta recoge el éxito de carrera subjetivo (tabla 1). Desde la perspectiva de los encuestados, su percepción del éxito de carrera que han obtenido a lo largo de su vida laboral es relativamente alto (5.06 sobre una escala de 7 puntos). Cabe destacar que, los aspectos en los que muestran una mayor satisfacción son el éxito en términos generales de su carrera (5.37), los progresos realizados con el fin de alcanzar sus objetivos particulares de carrera (5.36) y sus objetivos de desarrollo de nuevas habilidades (5.3).

Tabla 1: ÉXITO DE CARRERA SUBJETIVO

Éxito de carrera subjetivo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Media
Hasta el momento, estoy satisfecho/a con el éxito que he alcanzado en mi carrera.	101	1	7	5,37	1,294
Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de carrera.	101	2	7	5,36	1,188
Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he realizado para alcanzar mis objetivos de ingresos.	101	2	7	4,74	1,083
Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de promoción.	101	1	7	4,54	1,277
Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de desarrollo de nuevas habilidades.	101	2	7	5,3	1,145
ÉXITODECARRERASUBJETIVO	101	1	7	5,06	0,999

Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta recoge el nivel de conflicto interpersonal que los encuestados perciben en su lugar de trabajo (tabla 2). Por lo general, salvo casos excepcionales, todas las respuestas representaron niveles de conflicto bastante bajos. El nivel medio de conflicto interpersonal se sitúa en los 1.59 puntos sobre 7. Aunque la frecuencia con la que se discute con otras personas en el trabajo es la que mayor puntuación recibe, sigue siendo bastante baja, (1.86 sobre 7).

Tabla 2: CONFLICTO INTERPERSONAL

Conflicto interpersonal	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Media
¿Con qué frecuencia discute con otras personas en el trabajo?	101	1	6	1,86	0,959
¿Con qué frecuencia te gritan otras personas en el trabajo?	101	1	6	1,43	0,779
¿Con qué frecuencia te tratan mal o de forma grosera en el trabajo?	101	1	6	1,48	0,923
¿Con qué frecuencia te hacen o te dicen cosas desagradables en el trabajo?	101	1	6	1,63	0,891
CONFLICTOINTERPERSONAL	101	1	6	1,59	0,745

Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta formuló cuestiones a los encuestados sobre el nivel de rendimiento autopercebido (tabla 3). Los trabajadores expresaron niveles muy altos de rendimiento en cuanto a la realización de las tareas que se esperan de ellos (6.52), así como sobre las responsabilidades formales específicas de su puesto (6.46). El nivel medio de rendimiento autopercebido en general es de 6.38 puntos sobre una escala de 7.

Tabla 3: RENDIMIENTO AUTOPERCIBIDO

Rendimiento autopercebido	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Media
<i>Cumplo las responsabilidades especificadas en la descripción de mi puesto.</i>	101	1	7	6,46	1,109
<i>Desempeño adecuadamente las tareas asignadas.</i>	101	1	7	6,23	1,121
<i>Cumplo con los requerimientos de mi puesto.</i>	101	1	7	6,33	1,132
<i>Realizo las tareas que se esperan de mí.</i>	101	1	7	6,52	1,054
RENDIMIENTOAUTOPERCIBIDO	101	1	7	6,38	1,043

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: CAPACIDAD DE NETWORKING

Capacidad de neworking	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación media
<i>Dedico mucho tiempo y esfuerzo en el trabajo a establecer contactos con otras personas.</i>	101	2	7	4,5	1,074
<i>Se me da bien entablar relaciones con personas influyentes en el trabajo.</i>	101	1	7	4,85	1,169
<i>He desarrollado una amplia red de colegas y asociados en el trabajo a los que puedo pedir apoyo cuando realmente necesito hacer las cosas.</i>	101	2	7	4,77	1,094
<i>En el trabajo, conozco a mucha gente importante y estoy bien conectado.</i>	101	1	7	4,32	1,095
<i>Paso mucho tiempo en el trabajo desarrollando conexiones con otras personas.</i>	101	1	7	3,98	1,208
<i>Se me da bien utilizar mis contactos y mi red de contactos para conseguir cosas en el trabajo.</i>	101	1	7	4,47	1,277
HPNETWORKING	101	2	7	4,48	0,931

Fuente: Elaboración propia

La cuarta pregunta del cuestionario fue sobre la capacidad de networking que los trabajadores creen que tienen personalmente (tabla 4). Esta representa niveles moderados, situándose de media en 4.48 puntos sobre 7. Al trabajador por término medio se le da bien entablar relaciones con personas influyentes en el trabajo (4.85

puntos sobre 7) y desarrollar una amplia red de colegas y asociados (4.77). Ahora bien, pasar mucho tiempo en el trabajo desarrollando conexiones con otras personas es el ítem de menor puntuación media (3.98).

A continuación, se midió la influencia interpersonal que los encuestados consideran que son capaces de ejercer (tabla 5). Esta muestra valores altos (5.9 puntos sobre una escala de 7). Si nos fijamos en cada dimensión por separado, el ítem con mayor puntuación es “Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto a mi alrededor”, con un valor medio de 6.2.

Tabla 5: INFLUENCIA INTERPERSONAL

Influencia interpersonal	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación media
<i>Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto a mi alrededor.</i>	101	3	7	6,2	0,938
<i>Soy capaz de comunicarme fácil y eficazmente con los demás.</i>	101	3	7	5,93	0,828
<i>Me resulta fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas.</i>	101	3	7	5,78	0,901
<i>Se me da bien caer bien a la gente.</i>	101	2	7	5,71	0,942
HPINFLUENCIAINTERPERSONAL	101	2	7	5,9	0,763

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: ASTUCIA SOCIAL

Astucia Social	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación media
<i>Comprendo muy bien a la gente</i>	101	1	7	5,57	0,952
<i>Soy especialmente bueno percibiendo las motivaciones y las agendas ocultas de los demás.</i>	101	1	7	4,87	1,055
<i>Tengo buena intuición o sagacidad sobre cómo presentarme ante los demás.</i>	101	2	7	4,85	1,033
<i>Siempre parezco saber instintivamente qué decir o hacer para influir en los demás.</i>	101	1	7	4,35	1,315
<i>Presto mucha atención a las expresiones faciales de las personas.</i>	101	1	7	5,22	1,553
HPASTUCIASOCIAL	101	1	7	4,97	0,938

Fuente: Elaboración propia

La sexta pregunta, recoge 5 ítems que representan el nivel de astucia social que considera poseer el encuestado (tabla 6). El nivel de astucia social en general es relativamente alto (4.97 sobre una escala de 7 puntos). Con relación a esta dimensión concreta de las habilidades políticas, el ítem “Comprendo muy bien a la gente” es al que otorgan mayor puntuación (5,57).

Por último, en la cuestión referida a la sinceridad aparente (tabla 7), el ítem “Es importante que la gente crea que soy sincero en lo que digo y hago” recibe una puntuación muy elevada (6.53). De todas las dimensiones que conforman las habilidades políticas, la sinceridad aparente, es la que obtiene la valoración más alta por los encuestados (6.29 puntos sobre una escala de 7).

Tabla 7: SINCERIDAD APARENTE

Sinceridad aparente	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Media
<i>Quando me comunico con los demás, intento ser sincero en lo que digo y hago.</i>	101	3	7	6,04	0,859
<i>Es importante que la gente crea que soy sincero en lo que digo y hago.</i>	101	3	7	6,53	0,867
<i>Intento mostrar un interés genuino por los demás.</i>	101	3	7	6,31	0,914
HPSINCERIDADAPARENTE	101	3	7	6,29	0,779

Fuente: Elaboración propia

3.2 Contrastación del modelo hipotetizado

Antes de proceder a la contrastación de las hipótesis, se analiza el alfa de Cronbach para valorar la fiabilidad de las escalas empleadas en este estudio. También se muestran las correlaciones entre las variables del modelo con carácter previo a las regresiones empleadas en el contraste de hipótesis.

3.2.1 Fiabilidad de las escalas

Con la finalidad de evaluar la consistencia interna de las variables, utilizamos el “Alfa de Cronbach”. Este indicador mide en qué medida cada ítem explica de forma consistente su respectiva dimensión. Un coeficiente superior a 0.7 indica un nivel recomendado de fiabilidad. Para ser más exactos, entre 0.7 y 0.8 el instrumento se considera aceptable. Entre 0.8 y 0.9, este sería bueno; y un coeficiente superior a 0.9 es señal de que el instrumento de medición es excelente. Por el contrario, coeficientes iguales o menores a 0.5 indican que el instrumento no es válido para la medición (George y Mallery, 1995).

Tabla 8: ALFA DE CRONBACH

CONSTRUCTOS	ALFA DE CRONBACH
Capacidad de networking	0,892
Influencia interpersonal	0,867
Astucia social	0,84
Sinceridad aparente	0,862
Habilidades políticas	0,915
Éxito de carrera subjetivo	0,89
Conflicto interpersonal	0,858
Rendimiento autopercebido	0,96

Fuente: Elaboración propia

Todas las variables muestran muy buena fiabilidad. Con coeficientes en todos los casos superiores a 0.8, podemos afirmar que todas las variables cuentan con una gran consistencia interna.

3.2.2 Correlaciones bivariadas

A continuación, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson, que muestran las correlaciones entre las distintas variables del modelo (tabla 9).

Tabla 9: CORRELACIONES

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Edad	-								
2. Sexo	0,125	-							
3. NET	-0,209*	0,054	-						
4. II	-0,1	0,082	0,548**	-					
5. AS	-0,091	0,021	0,623**	0,424**	-				
6. SA	-0,056	0,147	0,334**	0,358**	0,349**	-			
7. HP	-0,153	0,094	0,839**	0,746**	0,809**	0,647**	-		
8. EC	0,057	0,072	0,405**	0,271**	0,131	0,405**	0,391**	-	
9. CI	0,191	0,06	-0,003	-0,407**	0,048	-0,04	-0,115	-0,133	-
10. RA	0,077	0,182	0,221*	0,279**	0,208*	0,642**	0,426**	0,491**	-0,054

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 resulta bastante reveladora, pues indica la existencia de correlaciones entre numerosas variables. Podemos observar como la influencia interpersonal se correlaciona con la habilidad de networking; y como a su vez la astucia social se correlaciona positivamente con estas dos. Por su parte, la sinceridad aparente también muestra correlaciones positivas con el resto de las dimensiones de habilidades políticas. También se puede ver como existe una correlación entre el éxito de carrera subjetivo y todas las dimensiones de las habilidades políticas, salvo la astucia social. El conflicto interpersonal presenta una correlación negativa, una asociación en sentido inverso, con la influencia interpersonal. Y, por último, el rendimiento autopercebido mantiene correlaciones positivas con todas las dimensiones de las habilidades políticas y con el éxito de carrera subjetivo.

Una vez expuestas las correlaciones existentes entre variables del modelo, procedemos a realizar el contraste de hipótesis mediante el uso de regresiones lineales.

3.2.3 Comprobación de hipótesis

H1: Las habilidades políticas influyen positivamente en el éxito de carrera percibido

Para la comprobación de esta hipótesis se ha considerado como VD el éxito de carrera subjetivo y como VI, las habilidades políticas. Además, se ha controlado el sexo y los años de experiencia laboral.

Tabla 10: 1ª REGRESIÓN

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar de la Estimación
3	0,430	0,185	0,160	0,916

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	18,455	3	6,152	7,327	<0,001
Residuo	81,444	97	0,84		
Total	99,899	100			

Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	1,534	0,779		1,97	0,052
HP	0,593	0,141	0,388	4,21	<0,001
Sexo	0,044	0,191	0,021	0,231	0,818
Años de experiencia	0,015	0,008	0,176	1,91	0,059

Fuente: Elaboración propia

Este modelo explica alrededor del 16% de los cambios en el éxito de carrera subjetivo.

Las variables de control (sexo y experiencia) no inciden en la variable dependiente. El coeficiente no estandarizado B explica que por cada aumento de 1 unidad en las habilidades políticas se da un aumento de 0.593 en el éxito de carrera subjetivo.

Por tanto, se confirma la primera hipótesis: las habilidades políticas afectan de manera positiva y significativa al éxito de carrera subjetivo.

H2: Las habilidades políticas influyen negativamente en el conflicto interpersonal en el trabajo

En esta regresión se ha considerado como VD el conflicto interpersonal y como VI, las habilidades políticas. Al igual que antes, se ha controlado el sexo y los años de experiencia laboral.

Tabla 11: 2ª REGRESIÓN

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar de la Estimación
3	0,188	0,036	0,006	0,74377

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	1,975	3	0,658	1,19	0,318
Residuo	53,66	97	0,553		
Total	55,635	100			

Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	2,124	0,632		3,36	0,001
HP	-0,138	0,114	-0,121	-1,21	0,229
Sexo	0,094	0,155	0,061	0,607	0,545
Años de experiencia	0,009	0,006	0,132	1,321	0,19

Fuente: Elaboración propia

La significación del ANOVA muestra como el modelo no explica cambios de la variable dependiente, pues su nivel de significación es inferior a 0,05. Por lo que no podemos decir que existe una relación entre las habilidades políticas en su conjunto y el conflicto interpersonal. Aun así, se observa que los coeficientes no estandarizados son negativos. Aunque la relación no es significativa, y la segunda hipótesis no se confirma, sigue la tendencia esperada.

H3: El éxito de carrera subjetivo (H3a) y el conflicto en el trabajo (H3b) influyen en el desempeño autopercebido de forma positiva y negativa, respectivamente

Para contrastar las hipótesis 3a y 3b se consideran el rendimiento autopercebido como VD, y el éxito de carrera subjetivo y el conflicto Interpersonal como VI. Las variables de control incluyen el sexo y la experiencia laboral.

Tabla 12: 3º REGRESIÓN.

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar de la Estimación
3	0,514	0,265	0,234	0,91352

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	28,832	4	7,208	8,638	<0,001
Residuo	80,113	96	0,835		
Total	108,946	100			

Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	3,627	0,543		6,679	<0,001
EC	0,494	0,094	0,473	5,236	<0,001
CI	-0,007	0,125	-0,005	-0,059	0,953
Sexo	0,004	0,008	0,04	0,44	0,661
Años de experiencia	0,313	0,19	0,145	1,648	0,103

Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en la significación del modelo (ANOVA), esta es menor que 0,05 por lo que el modelo, en su conjunto, es capaz de explicar los cambios en la variable dependiente (rendimiento autopercebido).

El R cuadrado ajustado es 0,234, lo que implica que el modelo explica un 23,4% de los cambios en la variable dependiente (rendimiento autopercebido en el trabajo).

Atendiendo al análisis de los coeficientes del modelo, la variable independiente “éxito de carrera subjetivo” sí incide en la dependiente, al mostrar una significación menor que 0,05. Sin embargo, el conflicto interpersonal no incide significativamente en la variable rendimiento al mostrar una significación superior a 0.05.

En cuanto al coeficiente estandarizado Beta, nos muestra, como era de esperar, que la variable que mayor efecto sobre la dependiente tiene es el éxito de carrera subjetivo. El coeficiente no estandarizado, explica cómo, ante un cambio de 1 unidad en la variable independiente “éxito de carrera subjetivo”, el rendimiento aumenta en 0,494 unidades. Por tanto, podemos afirmar que la hipótesis 3a se apoya: el éxito de carrera se relaciona positiva y significativamente con el desempeño autopercebido.

A pesar de que la hipótesis 3b no se apoya, dado que el conflicto interpersonal no tiene una influencia significativa en el rendimiento autopercebido, se observa que sigue la tendencia esperada, es decir en sentido negativo. Ante un incremento de 1 unidad en el conflicto interpersonal, el rendimiento autopercebido decrecerá en 0.07 unidades.

3.3. Análisis adicionales: Dimensiones de las HP y éxito de carrera

Dado que las habilidades políticas afectan positiva y significativamente al éxito de carrera subjetivo (H1), el objetivo de este análisis adicional es examinar la influencia concreta de cada una de las dimensiones que conforman las habilidades políticas en el éxito de carrera subjetivo.

Las personas con distintas capacidades y habilidades políticas pueden ser buenos en algunas dimensiones, y puede que necesiten trabajar otras dimensiones para progresar en su carrera y sentirse satisfechos con su avance. Así pues, comprender este análisis dimensional puede ayudarnos a entender mejor cómo las distintas dimensiones pueden reportar distintos beneficios, y qué dimensiones pueden desempeñar el papel más importante en el éxito de carrera.

Para ello se ha realizado una regresión lineal en la que se consideran como VI cada una de las dimensiones: astucia social, influencia interpersonal, networking y sinceridad aparente.

Tabla 13: 4ª REGRESIÓN DIMENSIONES HP-ÉXITO DE CARRERA

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar de la Estimación
2	0,581	0,337	0,295	0,83923

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	33,695	6	5,616	7,974	<0,001
Residuo	66,204	94	0,704		
Total	99,899	100			

Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	1,19	0,823		1,445	0,152
NET	0,531	0,127	0,495	4,18	<0,001
II	-0,001	0,136	0	-0,004	0,997
AS	-0,324	0,117	-0,304	-2,76	0,007
SA	0,44	0,12	0,343	3,672	<0,001
Sexo	-0,032	0,176	-0,016	-0,183	0,856
Años de experiencia	0,019	0,007	0,215	2,528	0,013

Fuente: Elaboración propia

Fijándonos en el ANOVA, la significación es menor que 0,05 por lo que el modelo, en su conjunto, es capaz de explicar los cambios en la variable dependiente éxito de carrera subjetivo. El R cuadrado ajustado es de 29,5%.

Atendiendo al análisis de los coeficientes, el sexo no afecta al éxito de carrera, pero los años de experiencia profesional sí influyen positivamente (<0,05). A medida que los años de experiencia aumentan, los trabajadores se sienten más satisfechos con los logros alcanzados en su carrera.

Con respecto a las dimensiones de las habilidades políticas, el “networking” y la “sinceridad aparente” inciden positiva y significativamente en el éxito de carrera subjetivo, al mostrar una significación menor que 0,05. Si nos fijamos en el coeficiente estandarizado B, nos muestra que la variable que mayor efecto tiene sobre la variable dependiente es el “networking”. El coeficiente no estandarizado, explica cómo, ante un incremento de 1 unidad en la variable independiente “networking”, el éxito de carrera subjetivo aumenta en 0,531 unidades. La misma relación se da con la sinceridad aparente, aunque el efecto es menor, de 0,440 unidades.

La influencia interpersonal no guarda relación con el éxito de carrera subjetivo. Por otro lado, llama la atención que la astucia social afecte negativa y significativamente al éxito de carrera subjetivo.

Ya que en la segunda regresión (H2) no se ha evidenciado una relación significativa entre las habilidades políticas y el conflicto interpersonal, solamente hemos analizado la relación que guarda cada una de las dimensiones políticas, por separado, con el éxito de carrera.

Conclusiones y ampliación

4. Discusión y conclusiones

Las habilidades políticas se definen como la habilidad para comprender efectivamente a los demás en el trabajo, y usar este conocimiento para influenciar a otros con el fin de que actúen de manera que permitan alcanzar los objetivos personales y organizacionales (Ferris, 2007).

Las dimensiones de las habilidades políticas, como hacer uso de ellas eficientemente y sus implicaciones tanto en el éxito de carrera como en las relaciones que se dan entre compañeros de trabajo, son aspectos presentes en el día a día de casi cualquiera entorno laboral. Después revisar la amplia literatura existente en el ámbito académico sobre las habilidades políticas y sus relaciones, se realizó un análisis empírico que permite comprender mejor las relaciones entre las habilidades políticas, y sus respectivas dimensiones (es decir, astucia social, influencia interpersonal, “networking” y sinceridad aparente) en el éxito de carrera percibido y el conflicto interpersonal en el trabajo, así como la influencia de estas variables en el rendimiento autopercebido. En la tabla 14 se ofrece un resumen de las hipótesis contrastadas, incluyendo el coeficiente no estandarizado, la significación y la aceptación o el rechazo de las relaciones contrastadas.

Tabla 14: RESUMEN DEL APOYO/RECHAZO DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO

Hipótesis	Coef.	Signif.	APOYO/RECHAZO
H1: Las habilidades políticas influyen positivamente en el éxito de carrera percibido.	0,593	<0,001	Apoyo
H2: Las habilidades políticas influyen negativamente con el conflicto interpersonal en el trabajo.	-0,138	0,229	Rechazo
H3a El éxito de carrera subjetivo influye positivamente el desempeño autopercebido.	0,494	<0,001	Apoyo
H3b El conflicto en el trabajo influye negativamente en el desempeño autopercebido.	-0,007	0,953	Rechazo

Fuente: Elaboración propia

- **Relación positiva entre las habilidades políticas y el éxito de carrera percibido**

La numerosa literatura especializada explica como el entorno laboral se vuelve cada vez más complejo y se caracteriza más que nunca por cambios constantes, lo que lleva a las organizaciones a fomentar que los empleados gestionen sus propias carreras, a través del desarrollo de sus propias habilidades personales (Wayne et al., 1999).

Las habilidades políticas tienen un impacto significativo en la reputación personal, y aquellos individuos con alta reputación o un fuerte sentido de logro tienden a tener más control sobre su entorno, mayor deseo de alcanzar metas y mayor motivación para permanecer en la organización. Factores que resultan catalizadores del éxito dentro del entorno laboral (Ferris et al., 2007).

La confirmación de la hipótesis 1 -las habilidades políticas influyen de manera positiva y significativa en el éxito de carrera subjetivo- va en línea con los estudios realizados hasta ahora. Los resultados indican que las habilidades políticas (globalmente consideradas) ayudan a las personas a alcanzar un mayor éxito de carrera subjetivo.

Aunque las habilidades políticas en su conjunto y el éxito de carrera subjetivo estén relacionadas positivamente, sus dimensiones por separado no tienen por qué presentar el mismo comportamiento. Como un análisis adicional, en este trabajo se examinó el efecto de cada una de las dimensiones (networking, sinceridad aparente, astucia social e influencia interpersonal) en la satisfacción con la carrera.

El “networking” y la sinceridad aparente fueron las dimensiones que más se relacionaron con el éxito de carrera subjetivo. La influencia interpersonal no influyó.

Una buena capacidad para establecer contactos permite a los empleados crear una red a la que están vinculados tanto funcional como emocionalmente y que les ayuda a percibir mayor éxito en su carrera (Zhang et al., 2016). Según Chen et al. (2022), esa habilidad para establecer contactos genera capital social, fundamental para el crecimiento profesional y la satisfacción con la carrera. Por su parte, la sinceridad

aparente hace que estas personas sean consideradas por otras dignas de confianza, íntegras y auténticas, lo que les facilita conseguir sus objetivos (Chen et al., 2022).

Un resultado no esperado fue la relación negativa significativa entre la astucia social y el éxito de carrera subjetivo. Obviamente, las diferentes dimensiones de las habilidades políticas están correlacionadas. Si se observa la tabla de correlaciones se ve que el networking y la astucia social son las más correlacionadas entre sí (0,623). Quizás para personas astutas socialmente el establecimiento de redes y contactos sea más importante para el éxito de su carrera. Además, puede que las personas que son más socialmente astutas sean más ambiciosas en términos de sus objetivos de carrera, lo que les podría generar menos satisfacción. En todo caso, pensamos que hace falta investigación acerca de cómo distintas combinaciones de dimensiones políticas influyen en el éxito de carrera percibido.

- **Relación negativa entre las habilidades políticas y el conflicto interpersonal en el trabajo**

No se pudo verificar que las habilidades políticas redujesen el conflicto interpersonal, rechazándose la hipótesis 2. Aunque la relación no fue significativa y no se confirmó la hipótesis planteada, el coeficiente sigue la tendencia esperada y el signo se mueve en el sentido propuesto.

Otros estudios también han descubierto que, aunque la relación entre habilidades políticas y conflicto no sea significativa, pueden existir más variables que medien esta relación. Por ejemplo, en el estudio de Cullen et al. (2014), tampoco encontraron una relación directa entre las habilidades políticas y el conflicto. En su investigación, las habilidades políticas impactaron en el conflicto interpersonal a través de la popularidad del empleado. Las personas con habilidades políticas suelen ser más populares entre sus compañeros de trabajo. La popularidad ejerce un papel mediador, y es otra forma de influencia que los empleados con habilidades políticas pueden usar para reducir los conflictos interpersonales.

El estudio de Qamar et al. (2022) encontró que el efecto de las habilidades políticas en el conflicto estaba mediado por el control autopercebido. Es decir, la percepción de los empleados de que pueden controlar su entorno. Este estudio confirmó que todas las dimensiones de las habilidades políticas, excepto la sinceridad aparente, favorecieron la percepción de control de los empleados, lo que, a su vez, redujo el conflicto interpersonal en el trabajo.

En definitiva, el hecho de que la relación no resultase significativa puede sugerir que hay otras variables intermedias a través de las cuales las habilidades políticas incidan en el conflicto interpersonal.

- **Efecto del éxito de carrera y del conflicto interpersonal en el rendimiento autopercebido**

El éxito de carrera subjetivo se relacionó positiva y significativamente con el rendimiento autopercebido, lo que apoya la hipótesis 3a. Llegamos a la conclusión de que, a mayor percepción de éxito profesional por el trabajador, mayor desempeño mostrará este en su día a día en la empresa.

El éxito en la carrera generalmente conlleva reconocimiento y recompensas, como promociones, aumentos salariales y otros beneficios. Para los empleados, las recompensas que supone el éxito en la promoción dentro del contexto organizacional constituyen un aliciente fundamental para su desempeño (Rosso et al., 2010).

Hoy en día es muy probable que cada vez se den más emociones negativas asociadas a las experiencias conflictivas en el lugar de trabajo (Beal et al., 2005). Existen estudios que prueban un aumento de los conflictos en el ámbito laboral y las consecuencias de las emociones negativas para la motivación, y, sobre todo, el rendimiento (Brown et al., 2005). No obstante, los resultados de nuestro estudio no evidencian este patrón o, por lo menos, no de manera significativa.

Aunque el conflicto interpersonal no afectó negativa y significativamente al rendimiento autopercebido, rechazándose la hipótesis 3b, el coeficiente fue del signo esperado. Ha de tenerse en cuenta que el nivel de conflicto interpersonal medio en nuestro estudio fue muy bajo (1,59 sobre 7). El hecho de que los encuestados perciban niveles tan bajos de conflicto en el trabajo pudo dificultar que los efectos del conflicto interpersonal se viesen reflejados de alguna manera sobre el rendimiento. Con pocas excepciones, existió escasa variabilidad en el nivel de conflicto interpersonal.

- **Implicaciones prácticas**

Por tanto, a la vista de estos resultados, creemos importante que las empresas sean conscientes de que el grado de satisfacción con la carrera tiene repercusiones positivas en el rendimiento de los empleados. Sería importante hacer un seguimiento que proporcione información sobre en qué medida los profesionales consideran que van avanzando en sus objetivos.

Aunque hoy en día, el desarrollo de carrera recae más en los propios empleados, las empresas pueden ayudarles a fijar objetivos de carrera realistas y alcanzables, y proporcionarles recursos que les permitan desarrollar las competencias necesarias. Las habilidades políticas desempeñan un papel clave en la satisfacción o éxito de carrera subjetivo. Aunque estas son en parte innatas, se puede proporcionar formación a los empleados para que mejoren estas habilidades políticas en su conjunto (quizás haciendo énfasis en el establecimiento de redes y la sinceridad aparente).

A pesar de que las hipótesis relativas al conflicto interpersonal no recibieron apoyo, creemos importante señalar que contar con personas que reúnan cualidades políticas,

particularmente en puestos que demanden liderazgo, dará lugar a un clima de trabajo más afable y menos conflictivo.

5. Limitaciones y ampliaciones

A lo largo del estudio empírico se produjeron algunas limitaciones. En primer lugar, el modelo no es longitudinal, los trabajadores no fueron encuestados en múltiples momentos. Los datos fueron recogidos en un solo momento del tiempo determinado. De esta manera no obtenemos una visión dinámica del estudio, que podría ser muy útil para analizar los cambios, tendencias o progresiones que los empleados muestran respecto a las variables expuestas a lo largo del tiempo. Al ser un estudio transversal, no somos capaces de establecer relaciones causales, ni estudiar con mayor precisión los resultados, como si pudiésemos hacer en el caso de un estudio longitudinal.

Otra limitación que experimenta este estudio radica en que todas las variables fueron respondidas por el propio empleado, lo que podría resultar en resultados sesgados. Recoger la opinión de su respectivo supervisor podría arrojar resultados diferentes.

Ya que el modelo se testó en muestra de conveniencia, los resultados pueden no ser extrapolables.

Por otro lado, este modelo no incluye otras variables que afectan al rendimiento, como las capacidades, y otros estudios deberían incorporarlas. Existen otros factores para el rendimiento que la satisfacción con la carrera, como pueden ser las capacidades y aptitudes del profesional o la tecnología que se pone a disposición de este para desempeñar sus labores.

En cuanto a futuras líneas de trabajo, es necesario llevar cabo estudios longitudinales en los que se plantee una relación inversa entre éxito de carrera y rendimiento. Aun existiendo una vinculación positiva y significativa en nuestro estudio, entre éxito de carrera subjetivo y rendimiento o desempeño autopercebido, no se puede descartar que realizar un trabajo que resulte efectivo y mostrar un buen desempeño generen éxito profesional.

La orientación de las personas hacia el trabajo es un factor que puede resultar de gran importancia para explicar la relación entre el éxito de carrera subjetivo y el rendimiento. No todos los trabajadores tienen la misma orientación hacia el trabajo (Rosso et al., 2010). Se pueden distinguir tres orientaciones: una carrera profesional, un trabajo, y una vocación.

Las personas con una orientación marcada hacia la carrera profesional pueden ser los que muestren un nexo más fuerte entre éxito de carrera y rendimiento, ya que para estas personas el éxito es una fuente importante de satisfacción.

Sin embargo, otras personas pueden considerar su trabajo únicamente como un medio instrumental de carácter financiero, una obligación que les permite subsistir y dedicar su tiempo libre a lo que realmente les genera satisfacción. Para estas personas, sus verdaderos intereses se encuentran fuera del ámbito laboral. Finalmente, están aquellos que consideran su trabajo como un fin en sí mismo, y no como un medio para obtener un mayor nivel de vida o un estatus superior. Para estas personas con una clara orientación vocacional, es el propio trabajo el que genera satisfacción. Por ello, se podría esperar que para estas personas la relación entre el éxito de carrera y el rendimiento se debilitase. Por tanto, una línea de investigación especialmente interesante sería analizar si la orientación hacia el trabajo refuerza o debilita el efecto del éxito de carrera en el rendimiento.

Otra línea de investigación prometedora es examinar distintos tipos de conflicto en el trabajo. Este estudio se centró en el conflicto interpersonal. Examinar los conflictos de tarea y de proceso podría dar lugar a resultados diferentes (Jehn et al., 2001). Además, no todos los conflictos tienen que ser negativos. En ciertas ocasiones el conflicto puede verse como una oportunidad para mejorar el rendimiento de una organización. En este sentido, no tienen por qué ser siempre perjudiciales o negativos. Por ejemplo, puede que durante alguna reunión de equipo no se llegue a resultados positivos sin antes haberse generado cierto conflicto derivado del intercambio de ideas o la discrepancia de pareceres. Los conflictos “constructivos” generan beneficios para la organización y resultados positivos para sus miembros, aumentando el desempeño laboral. Incluso, según Pondy (1967, pág. 486): *“Concebir conflictos positivos en una empresa puede dar lugar a una reducción de las tensiones que nos lleve a mejorar las relaciones entre los miembros del equipo”*. El conflicto “positivo” es una herramienta incentivadora de la competitividad dentro de la organización, que estimula la innovación entre los miembros, su análisis crítico, y un mayor esfuerzo. Además, con el conflicto llega la ruptura, la generación de nuevas ideas y una mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad ante el cambio en la organización.

Bibliografía

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009a). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803–824.
- Ahmad-Mughal, S., Nisar, Q. A., Othman, N., & Kamil, B. A. M. (2017). Do emotional intelligence & organizational politics influence the employee work behaviors and attitudes? Mediating role of political skill. *Jurnal Pengurusan*, 51, 273–283. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-51-23>
- Allen, T. D. (2004). Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 469–483.
- Andersson, L., & Pearson, C. 1999. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24: 452-471.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Beal, D., Weiss, H., Barros, E., & MacDermid, S. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054–1086. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563–577. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.006>
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P., & Ferris, G. R. 2009. Job demands as a moderator of the political skill–job performance relationship. *Career Development International*, 14: 333-350.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, 90, 792–798. doi:10.1037/0021-9010.90.4.792
- Chen, H., Jiang, S. & Wu, M. (2022.) How important are political skills for career success? A systematic review and meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3942-3968, DOI: 10.1080/09585192.2021.1949626
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.

- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). *Social exchange theory*. Springer.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. 2003. Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8: 247-265.
- Cullen, K. L., Fan, J., & Liu, C. (2014). Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management*, 40(6), 1760–1778. <https://doi.org/10.1177/0149206311435104>
- Ellis, M., Kisling, E., & Hackworth, R. G. (2014). Teaching Soft Skills Employers Need. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(5), 433 -453. doi:10.1080/10668926.2011.567143
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. 2008. The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1348-1366.
- Ferris, G. R., Kane, R. E., Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2011). Physiological and psychological health and well-being implications of political skill: Toward a multimediation organizing framework. In D. C. Ganster, & P. L. Perrewé (Vol. Eds.), *Research in occupational stress and well-being*. Vol. 9. Research in occupational stress and well-being (pp. 63–107). Oxford, UK: JAI Press/ElsevierScience.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2016). Political skill at work. In *Organizational influence processes* (pp. 395-406). Routledge.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Dwight D. F. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35, 94–111. <https://doi:10.1177/0149206307308911>
- George, D. y P. Mallery, 1995, *SPSS/PC + step by step: a simple guide and reference*, Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. EEUU.
- Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter, Charles J. Kacmar, Ceasar Douglas, Dwight D. Frink. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 1, February 2005, pag. 126-152.
- Gerald, R. Ferris, Pamela L. Perrewé, William P. Anthony, David C. Gilmore. (2000). Political Skill at Work. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, pp. 25-37.
- Ghosh, R., Hutchins, H. M., Rose, K. J., & Manongsong, A. M. (2020). Exploring the lived experiences of mutuality in diverse formal faculty mentoring partnerships through

- the lens of mentoring schemas. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 319–340.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- Hewitt. (2006). 9 Soft Skills for Success. Obtenido de Askmen.com: http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251. doi:10.2307/3069453
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33–44.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128.
- Kumar, K. K., & Mishra, S. K. (2017). Subordinate-superior upward communication: Power, politics, and political skill. *Human Resource Management*, 56(6), 1015–1037. <https://doi.org/10.1002/hrm.21814>
- Levy, D. A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 715–733. <https://doi.org/10.1177/0265407598156011>
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129–174.
- Macfarlane, B. (2007). *The academic citizen: The virtue of service in university life*. Routledge.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12: 531-544.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.

- Pondy, L.R. (1967), *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Chicago: Cengage Learning Editors.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Seo, M., Feldmann Barrett, L., & Bartunek, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 423–439. doi:10.5465/AMR.2004.13670972
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4>
- Treadway, D., Ferris, G., Duke, A., Adams, G., & Thatcher, J. 2007. The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101>
- Wolff, H. G., Weikamp, J. G., & Batinic, B. (2018). Implicit motives as determinants of networking behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9, 411–422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00411>
- Wu, L., & Yang, F. (2019). Political skill: Consequences and theoretical explanation. *Advances in Psychological Science*, 27(12), 163–175. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2019.0>
- Volmer, J., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Niessen, C. (2012). ¿Do social conflicts with customers at work encroach upon our private lives? A diary study. *Journal of Applied Psychology*, 17, 304–315. doi:10.1037/a0028454

- Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879–891. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2912-x>
- Zhang, Y. J., Zhang, J. W., Cui, L. G., & Liu, S. (2018). Perceptions of organizational politics and employee performance: A perspective of ego depletion theory. *Management Review*, 30, 78–88. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2018.01.008>
- Zivnuska, S., Carlson, D. S., Carlson, J. R., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2019). Investigating the impacts of regulatory focus and political skill within a social media context. *Computers in Human Behavior*, 91(2), 151–156. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.030>

Anexo

Efecto de las habilidades políticas en el trabajo

Hola, soy un estudiante del Máster en Dirección de Empresas de la USC que está realizando un **estudio sobre los efectos de las habilidades políticas en el ámbito laboral para el Trabajo de Fin de Máster (TFM)**.

Solicito su colaboración para participar en un breve cuestionario que le llevará alrededor de 5 minutos.

Por favor, responda con total sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. La información que proporcione es totalmente anónima y será tratada de forma confidencial. Le agradezco su participación.

1. Sexo *

Hombre

Mujer

2. Edad *

Tu respuesta

3. Años de experiencia profesional *

Tu respuesta

4. Nivel educativo *

- Secundaria
- Bachillerato/Grado Medio FP
- Grado superior FP
- Grado Universitario
- Título de Máster/Doctor

5. Indica en qué grado estás de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones sobre tu carrera profesional hasta el momento. (Desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) *

1 2 3 4 5 6 7

1. Hasta el momento, estoy satisfecho/a con el éxito que he alcanzado en mi carrera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2. Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de carrera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3. Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he realizado para alcanzar mis objetivos de ingresos.

4. Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de promoción.

5. Hasta el momento, estoy satisfecho/a con los progresos que he hecho para alcanzar mis objetivos de desarrollo de nuevas habilidades.

6. Indica con qué frecuencia se producen los siguientes comportamientos en tu trabajo. (Desde 1= Nunca hasta 7= Siempre) *

	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Con qué frecuencia discute con otras personas en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Con qué frecuencia te gritan otras personas en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Con qué frecuencia te tratan mal o de forma grosera en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Con qué frecuencia te hacen o te dicen cosas desagradables en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indica en qué grado estás de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones sobre tu desempeño en el trabajo. (Desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) *

	1	2	3	4	5	6	7
1. Cumplo las responsabilidades especificadas en la descripción de mi puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Desempeño adecuadamente las tareas asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Cumplo con los requerimientos de mi puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Realizo las tareas que se esperan de mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Indica en qué grado estás de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones. (Desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) *

	1	2	3	4	5	6	7
1. Dedico mucho tiempo y esfuerzo en el trabajo a establecer contactos con otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se me da bien entablar relaciones con personas influyentes en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. He desarrollado una amplia red de colegas y asociados en el trabajo a los que a los que puedo pedir apoyo cuando realmente necesito hacer las cosas.

4. En el trabajo, conozco a mucha gente importante y estoy bien conectado.

5. Paso mucho tiempo en el trabajo desarrollando conexiones con otras personas.

6. Se me da bien utilizar mis relaciones y mi red de contactos para conseguir cosas en el trabajo.

9. Indica en qué grado estás de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones. (Desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) *

	1	2	3	4	5	6	7
1. Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto a mi alrededor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Soy capaz de comunicarme fácil y eficazmente con los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me resulta fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se me da bien caer bien a la gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Indica en qué grado estás de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones. (Desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) *

	1	2	3	4	5	6	7
1. Comprendo muy bien a la gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Soy especialmente bueno percibiendo las motivaciones y las agendas ocultas de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tengo buena intuición o sagacidad sobre cómo presentarme ante los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Siempre parezco saber instintivamente qué decir o hacer para influir en los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Presto mucha atención a las expresiones faciales de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Indica en qué grado estás de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones. (Desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 7= Totalmente de acuerdo) *

	1	2	3	4	5	6	7
1. Cuando me comunico con los demás, intento ser sincero en lo que digo y hago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es importante que la gente crea que soy sincero en lo que digo y hago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Intento mostrar un interés genuino por los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>