

01981



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"MAQUIAVELISMO:  
CONCEPTUALIZACION, MEDICION Y SU RELACION  
CON OTRAS VARIABLES".

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

DOCTOR EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

**MTRO. JESUS FELIPE URIBE PRADO**

DIRECTOR: DR. FERNANDO ARIAS GALICIA

COMITÉ DE SINODALES:

DRA. PATRICIA ANDRADE PALOS

DR. DARVELO CASTAÑO ASMITIA

DR. RCLANDO DIAZ LOVING

DRA. EMILIA LUCIO GOMEZ MAQUEO

DRA. ISABEL REYES LAGUNES

DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS

299605

MEXICO, D. F.

CIUDAD UNIVERSITARIA,

DICIEMBRE DE 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



---

<sup>1</sup> Fotografía obtenida del libro *Historia de la Filosofía* de Bryan Magee, Edit. Planeta, 1999, p. 73

## AGRADECIMIENTOS

“...No se pintar, pero todos los días miro, en el lienzo del aire, un cuadro cambiante, una luz distinta, un juego de sombras que oscurece los rostros, un trazado de líneas que sustituye árboles por casas, unas pinceladas bruscas que borran multitudes, un grito violeta que impregna los cristales y pinta su propia nulidad” afirma el poeta Ciprián Cabrera en su libro *La Ventisca*. La nulidad que parece llenarse al escribir sólo me ha causado temor, sin embargo todos los días miro la posibilidad de quitármelo de encima y de hacer algo por mí y por mis seres cercanos. Hace tiempo pensé que escribir este trabajo sería como un designio de martirio, y lo fue. Pero mayor es el gozo de creer haberlo concluido y el abrir muchas preguntas a posibles respuestas.

Las aproximaciones a posibles respuestas que ofrezco en esta tesis son resultados de al menos diez años de reflexiones compartidas con muchas personas que, a la distancia y aún después de no volverlas a ver, nutrieron permanentemente muchas ideas. Darme a la tarea de mencionar sin omisiones a todas aquellas personas que directa o indirectamente influyeron en mí para la realización de este trabajo sería imposible. Por lo anterior decidí mencionar selectivamente a personas e instituciones muy importantes para mi trabajo a pesar de saber que existirán involuntarias omisiones. Con relación a los errores e inexactitudes, que sin duda pueden existir, son exclusivamente míos.

He tenido la fortuna de conocer personalmente a dos maravillosas personas, distintas y similares a la vez. Diferentes desde su género, su manera de pensar y de escribir, pero iguales en su fortaleza, en su ética y en el espíritu con que se han entregado a su profesión: Isabel Reyes Lagunes y Fernando Arias Galicia; ambos no solo me han brindado su saber y su amistad sino que me han permitido observar el camino más digno y ético de ser universitario, aunque mucho me temo que también el más difícil. Isabel además de ser una gran psicóloga es la mejor abogada en la UNAM.

Afortunadamente conté también con el juicio crítico de cinco personas que tuvieron la gentileza de leer las diferentes versiones de mi trabajo, así como de hacerme pertinentes y muy constructivas sugerencias al respecto. Ellas son la Dra. Patricia Andrade, quien tuvo siempre la disposición a enriquecer mi trabajo, a ella debo el redescubrimiento del factor denominado inmoralidad y no moralidad, dichas palabras parecen simples pero son lo contrario. La Dra. Emilia Lucio, quien de manera generosa me hizo recordar que la psicología social organizacional se vincula tarde o temprano en el ámbito clínico, no por capricho sino porque el comportamiento además de ser una respuesta es humana. Al Dr. Rolando Díaz Loving le agradezco y admiro su agudeza y juicio oportuno ya que me apartó desde el principio de una fórmula reduccionista, a él debo la adecuada ubicación de mi trabajo en el campo de la psicología social. Tuve el privilegio de conversar de manera grata y estimulante con el Dr. Darvelio Castaño sobre filosofía; particularmente sobre marxismo y la teoría burocrática de Weber, temas que sin la menor duda contextualizaron mi trabajo desde la sociología del poder, a pesar de que el marco contextual fue la psicología social los conceptos de ideología y burocracia permitieron ubicar al

maquiavelismo en la historia y su relación con las estructuras de poder social, justamente lo que hizo Maquiavelo fue mirar la historia. Finalmente, agradezco los esclarecedores comentarios sobre el ámbito organizacional, los que me llevaron a razonar omisiones importantes, por parte del Dr. José Ramón Torres con quien compartí previamente la historia de una maestría en la Facultad de Contaduría y que nuevamente me honra y acompaña en esta aventura, no tengo la menor duda que la visión externa de otros profesionales siempre será enriquecedora.

Agradezco la colaboración de brillantes estudiantes que con su tiempo, esfuerzo y amistad participaron en diversas etapas del proyecto: Bárbara López, Gabriela Reza, Ciceli Pacheco, Georgina Moreno y Emmanuel Martínez.

Tuve la suerte de contar con amigos que al mismo tiempo fueron colaboradores y estudiantes en la Maestría de Habilidades Directivas de la UNITEC; Ellos me ayudaron a formar los diferentes grupos de discusión para realizar el complejo análisis de *El Príncipe* de Maquiavelo, sus aportaciones siempre críticas y profesionales fueron el espíritu del banco de reactivos que elaboramos.

Reconozco que el tiempo, el esfuerzo y la dedicación de este trabajo hubieran sido imposibles sin el apoyo de mi Universidad Nacional Autónoma de México y de toda su gente, en especial de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) con su Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico de Tiempo Completo de la UNAM y, desde luego a mi querida Facultad de Psicología.

Doy gracias a todas las instituciones del sector educativo, del sector productivo y del sector público que nos permitieron el acceso para la aplicación de cuestionarios en las diferentes etapas del proyecto. En especial, agradezco a las 980 personas que participaron en él, quienes con su existencia dieron vida a las diferentes fases de investigación. Quiero resaltar que cada respuesta en los cuestionarios pertenece a una persona que nos brindó tiempo y reflexión, lo que implica que tengo una deuda que traduciré en un compromiso de ética, respeto y lucha por el trabajador mexicano.

Agradezco el interés mostrado por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante su Programa de Impulso a la Investigación Laboral, quien junto con la Universidad Nacional Autónoma de México incluyó mi proyecto como parte de la segunda fase del Programa de Modernización del Mercado Laboral.

Quiero dejar constancia de mi gratitud hacia todos los integrantes de mi familia, la consanguínea y la política por su infinita paciencia ante mis ausencias y a veces desatenciones; en especial este reconocimiento va a Alejandra. A mis padres, gracias por su amor. Finalmente, deseo dejar testimonio de orgullo y amor por Julia, a quien le debo algo más que tiempo. Y por Emiliano, por el que me siento orgulloso y fuerte ante la vida.

**Jesús Felipe**  
Noviembre de 2001

## CONTENIDO

	Página
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO 1 PODER Y PSICOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
1.1 La Naturaleza del Poder.....	15
1.2 Poder y su relación con Psicología Social.....	17
Liderazgo, 17	
Persuasión, 18	
Actitudes, 18	
Influencia Social, 18	
Autoritarismo, 19	
Estrategias, 19	
1.3 Estrategias de Poder Organizacional.....	19
Congraciamiento, 19	
Invocación de normas, 20	
Manejo de la deuda, 20	
Amenazas y promesas, 20	
Procesos de negociación, 20	
Manipulación, 21	
1.4 Nicolás Maquiavelo.....	22
<b>CAPITULO 2 ORIENTACIÓN MAQUIAVÉLICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Naturaleza Humana y Manipulación.....	26
El lado oscuro del comportamiento, 26	
La mentira: eje de la manipulación, 29	
Mentira, manipulación y negación, 32	
2.2 Manipulación y Maquiavelo.....	34
2.3 Maquiavelismo.....	37
Conceptos, 37	
Definición, 39	
<b>CAPITULO 3 APROXIMACIONES AL ESTUDIO DEL MAQUIAVELISMO.....</b>	<b>41</b>
3.1 Maquiavelismo, Sociedad y Organizaciones.....	42
La dominación, 43	
Ideología, 44	
Comportamiento Organizacional, 46	
3.2 Maquiavelismo y Cultura.....	48
3.3 Maquiavelismo y Política.....	52

	Página
3.4	Maquiavelismo y Personalidad.....58
	Maquiavelismo y Patología, 59
	Maquiavelismo y otros conceptos de Personalidad, 61
3.5	Maquiavelismo y Locus de Control.....64
3.6	Maquiavelismo y Tácticas de Influencia.....71
3.7	Maquiavelismo, Liderazgo y Efectividad en el Trabajo.....75
3.8	Maquiavelismo y Edad.....77
3.9	Maquiavelismo y Profesiones.....79
3.10	Maquiavelismo y Estructura Organizacional.....81
3.11	Maquiavelismo y Compromiso Organizacional.....83

#### **CAPITULO 4 METODO.....87**

4.1	Justificación y Planteamiento del Problema.....88
4.2	Objetivos.....89
4.3	Estudio 1: Exploración semántica del concepto de manipulación proveniente de taxonomías existentes en la literatura nacional e internacional mediante la técnica de Escalamiento Multidimensional.91
4.4	Estudio 2: Exploración semántica del significado de manipulación en sujetos mexicanos mediante la técnica de Redes Semánticas Nat.....93
4.5	Estudio 3: Análisis de contenido del texto <i>El Príncipe</i> de Nicolás Maquiavelo mediante la técnica de lluvia de ideas en un grupo de discusión.....96
4.6	Estudio 4: Construcción del instrumento, discriminación de reactivos, análisis factorial exploratorio y confiabilidad interna.....97
4.7	Estudio 5: Validación psicométrica de la escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMAQ) mediante correlatos con el constructo de Locus de Control y Compromiso Organizacional y otros análisis con diversas variables Sociodemográficas.....100

#### **CAPITULO 5 RESULTADOS.....104**

5.1	Resultados Estudio 1.....105
5.2	Resultados Estudio 2.....111
5.3	Resultados Estudio 3.....119
5.4	Resultados Estudio 4.....127
5.5	Resultados Estudio 5.....136

#### **DISCUSIÓN.....153**

#### **CONCLUSIONES.....167**

#### **REFERENCIAS.....176**

#### **APÉNDICE.....192**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general la conceptualización y medición del constructo de maquiavelismo organizacional, así como conocer su relación con otras variables (locus de control, compromiso organizacional y sociodemográficas) en una muestra de trabajadores mexicanos. Christie y Geis (1970) desarrollaron el constructo con base en la literatura de Nicolás Maquiavelo (1469-1527) dando lugar al concepto de manipulación maquiavélica. Para conceptualizar y medir el maquiavelismo en la cultura mexicana se seleccionaron un total de 980 trabajadores mexicanos, tanto del sector público como de la iniciativa privada. Para definir maquiavelismo, dar validez de contenido, así como para conformar el banco de reactivos que permitió construir el instrumento de medición denominado "Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo" (EMMMAQ) se utilizaron las técnicas de Escalamiento Multidimensional (Kruskal y Wish, 1978), Redes Semánticas Naturales (Reyes-Lagunes, 1993) y Análisis de Contenido en un Grupo de Discusión (Delgado y Gutiérrez, 1995). Se obtuvo un instrumento final de 37 reactivos que mide los factores de tácticas, inmoralidad y visión, producto de un análisis factorial confirmatorio con el método de componentes principales y rotación varimax. Además obtuvo una confiabilidad con alfa de Cronbach de .86, .75 y .64 para sus tres factores respectivamente. Obtuvo validez de constructo al correlacionar positivamente con locus de control externo (Reyes-Lagunes, 1999) y negativamente con compromiso organizacional afectivo (Meyer, Allen y Eisenberger, en Arias-Galicia, 1998), coincidiendo con antecedentes internacionales de investigación. Diversas variables sociodemográficas (p.e. sexo, edad, profesión, sueldo, entre otras.) fueron analizadas con análisis de clasificación múltiple (MCA) y análisis de correlación Pearson. Los resultados fueron importantes, ya que se conceptualizó el constructo de maquiavelismo, se logró su medición y se proporcionó el primer perfil de maquiavelismo en trabajadores mexicanos.

**PALABRAS CLAVE:** Maquiavelismo, Manipulación Organizacional, Escalamiento Multidimensional, Redes Semánticas Naturales, Locus de Control, Compromiso Organizacional, Variables Sociodemográficas, Etnopsicología, Cultura.



## ABSTRACT

The principal objective of the present study was to know and to construct an instrument measuring the Machiavellianism for mexicans. The relationship between machiavellianism and other concepts (locus of control, organizational commitment and demographic variables) was also evaluated. Christie and Geis (1970) were the first psychologists to study Machiavellianism as an important axis of human behavioral variation. They have supported the theory by Niccolo Machiavelli (1469-1527) and his literature. Machiavellianism denotes the personality dimension or trait on which people can be ordered in terms of a more or less manipulative way of behavior in different interpersonal situations. A sample of 980 workers was selected from public and private enterprises. This work used a combination of qualitative and quantitative methodologies to design "Machiavelli's Mexican Manipulation Scale" (EMMMAQ): Multidimensional Scaling (Kruskal and Wish, 1978), Semantic Networks (Reyes-Lagunes, 1993) and Group Discussion (Delgado y Gutiérrez, 1995) were used. The final instrument included three factors: tactics, immorality and views with a group of 37 items, after conducting a confirmatory factor analysis with varimax rotation. Also, the instrument obtained Cronbach's alphas of .86, .75 and .64 for the three factors respectively as internal consistency. Furthermore, the relationship between Machiavellianism, external locus of control (Reyes-Lagunes, 1999) and affective organizational commitment (Meyer, Allen and Eisenberger, in Arias-Galicia, 1998) was applied in order to obtain the validity of the construct. Multiple Comparison Analysis (MCA) and Pearson's correlation were used for the different scores. The results also showed that different demographic variables are very important (i.e. sex, age, career, salary, amongst other variables) to know the Machiavellianism. Finally this study was important because it showed the first Machiavellian profile for mexican workers.

**KEYWORDS:** Machiavellianism, Organizational Manipulation, Multidimensional Scaling, Semantic Networks, Locus of Control, Organizational Commitment, Demographic Variables, Ethnopsychology, Culture.

## INTRODUCCION

¿Por qué los científicos tratan de explicar lo que va a pasar? Porque luego explicarán lo que no pasó. Alguna vez escuché esta inevitable ironía en una conferencia que se decía científica. En realidad no me causó malestar, sino que me motivó aún más para seguir buscando explicaciones.

Los seres humanos buscamos explicaciones para obtener un poco de entendimiento. Así, se buscan datos, se hace historia, se desarrolla tecnología, se presentan algunas hipótesis y se obtienen algunas conclusiones. Todos opinamos sobre el pasado, nuestro presente y sobre lo que nos gustaría que pasara, sin embargo, los problemas siempre están presentes. Y los que proponen escenas, soluciones o situaciones, a veces tienen mucho o algo de razón, pero prácticamente todas las escenas ya las ha vivido la humanidad, y repetidamente, al menos, en los últimos tres mil años. Tal parece que la historia se ha oído pero no se ha escuchado, que existen cosas que se han visto pero no se han querido mirar. Parece ser un círculo vicioso que marea hasta dejar de ver las luces que podrían orientarnos. Por ejemplo, regresar a la historia y conocer a Maquiavelo para escuchar y mirar el mundo actual es fascinante y hasta puede ser inquietante.

Problemas de política, guerras, conflictos en la sociedad, en la familia, en la escuela, en las empresas son todos, películas que hemos visto muchas veces en la historia, en un libro, en el cine, en un diario, en Televisa o en CNN. Desde los terribles e implacables dioses griegos; traidores, mujerigos, seductores y violadores como Zeus, Venus o Edipo, entre otros, pasando por los guerreros, los iluminados, los elegidos como Alejandro Magno, Jesucristo, Napoleón o el mismísimo Hitler hasta la moderna, mediática y mercadológica simbología actual del poder. Todas estas diversas expresiones mezclan violencia, plumas y palabras con un solo fin: el del poder mediante la dominación y la obediencia.

Desde las religiones monoteístas con sus dioses igualmente crueles y exigentes de obediencia, bajo amenaza del todo o nada en el reino de los cielos hasta las laicas y racionales ciencias y tecnologías que con un "scanner" revelan una milimétrica falla entre los pliegues de dos neuronas. Ambos reclaman libertad y justicia para que la humanidad sea productiva, libre y justa. La pregunta es ¿a quién le reclaman? y ¿qué reclaman?. A los que no piensan igual y lo que reclaman es obediencia.

La humanidad no tiene respuestas claras y firmes, los científicos tan sólo tienen variables y la historia desafortunadamente tiene constantes: violencia, guerra, locura, destrucción material y humana, con todas sus imágenes posibles. Lo interesante es que no ha sido una constante imparable, sino hasta el "motor" de un cuestionable desarrollo.

Hace algún tiempo mi colega y amigo Fernando Arias Galicia me preguntó: ¿por qué estudiar maquiavelismo? En su momento vacité en contestarle, pero ahora tengo una respuesta, aunque un poco compleja:

Mucho se ha estudiado el comportamiento desde una visión de lo bueno contra lo malo, en otras palabras, se estudia la productividad, el liderazgo y el compromiso, pero no la

explotación, la apatía y la falta de interés por el trabajo. Es una visión que sin que se afirme abiertamente quisiera eliminar el mal y sólo dejar el bien. Es el demonio el que dirige al enemigo, pero es el líder cuando guía nuestros ejércitos. En la lucha del Bien contra el Mal, siempre hay alguien que pone los muertos. Sin embargo, ¿Eliminar el mal? ¿qué sería del bien sin el mal? No sólo los Afganos y Norteamericanos necesitan enemigos para justificar su locura. También necesitan enemigos, para justificar su existencia. Buenos y malos, máscaras, roles, monstruos y héroes y al final un escritor que escribe el drama.

Las organizaciones son grupos sociales conformados con seres humanos. Todos y cada unos de ellos “sienten” como seres únicos e irrepetibles. Los seres humanos, al relacionarnos, generamos comportamientos llamados tradicionalmente comportamientos organizacionales; como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, conflicto, motivación, entre otros. Pero, ¿existirá un comportamiento que explique las siguientes preguntas?:

- ¿por qué unos reciben lo que otros comunican?
- ¿por qué unos obedecen lo que los llamados líderes desean?
- ¿por qué se hace la decisión de otros?
- ¿por qué hay quien se beneficie de un conflicto?
- ¿motivar...para qué?

Uno de los principales comportamientos que explican lo anterior es el poder. Sin embargo, muchos han explicado el poder social, político y económico, pero comparativamente, muy pocos el psicológico. Las alternativas psicológicas explican las características de la comunicación (persuasión), o el perfil del que manda (liderazgo) o de procesos cognitivos (actitudes), o en la evolución de los juicios para controlar (influencia social), o en los prejuicios o estereotipos (autoritarismo), o sus tipos (bases del poder), o las formas de ejercerlo o recibirlo (estilos). Sin embargo, sólo en los últimos 30 años se ha podido estudiar éste con base en la fuente del poder y en las relaciones del poder como estrategia. La estrategia de manipulación es un comportamiento que permite conocer las relaciones del poder y al mismo tiempo contestar, en parte, las preguntas anteriormente señaladas. Todos en las organizaciones manipulan o son manipulados en mayor o menor grado. La manipulación en psicología se ha “bautizado” como maquiavelismo en honor a la literatura existente de Nicolás Maquiavelo (1469-1527), quien en sus textos desnudó esa lucha entre el bien y el mal.

De acuerdo al maquiavelismo el bien y el mal se usan a discreción, todo por el bien de un Estado o de una organización, ¿por qué se niega tanto el mal si coexiste con el bien?. En una organización quien utiliza esta forma de coexistir con los demás tradicionalmente se le llama manipulador, sobre todo si lo hace con sus subordinados, parientes o amigos, pero si lo hace con el enemigo le llaman héroe, jefe, patrón o presidente.

Todas las organizaciones tienen manipuladores o héroes. El que un psicólogo estudie maquiavelismo no justifica la manipulación, ni la promueve, ni la sataniza, simplemente es un esfuerzo por comprenderla y así poder conocer por qué algunas personas actúan o se comportan utilizando estrategias con base en una cierta moral convencional, algunas veces

como respuesta a un medio hostil, otras como una forma de obtener lo que se quiere. No todos tenemos las mismas oportunidades, sin embargo, la manipulación permite a algunos cambiar su medio para sobrevivir, a veces del lado de lo aceptable socialmente y otras sacrificando ese camino.

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) si algo hizo fue ver la historia y descubrir que el ser humano tiene comportamientos inherentes a su existencia que pueden ser valorados para entender una parte de la conducta humana. La vigencia de uno de sus libros, *El Príncipe*, así lo demuestra. Pero además, Maquiavelo reúne en el campo social una explicación de la dominación y la obediencia de una manera fría, clara y sin culpa. Además, *El Príncipe* reúne dos requisitos que difícilmente otros textos pueden tener: tiempo y su comprobación cruda y objetiva en la historia, elementos que lo han hecho un clásico de la ciencia política por 500 años, y ahora, una referencia obligada para la psicología social organizacional. Leer a Maquiavelo es una escena que la historia ha escrito a veces con oro y a veces con sangre. Hay que escuchar y mirar la historia, no verla y oírla. Indudablemente en este contexto la ideología y la dominación social tienen mucho que enseñarnos.

Este trabajo fue elaborado considerando que el maquiavelismo es una orientación de comportamiento para manipular a los demás que todos los seres humanos compartimos, nos guste o no, que es parte de las estructuras del poder social, llevado a cabo en nuestra vida cotidiana como un factor del intercambio social. A veces, oculto en la cortina de la dominación y la obediencia social, incluso como elemento de una falsa realidad que justifica la dominación de unos sobre otros. En otras circunstancias, el maquiavelismo es un constructo de investigación que se relaciona con otras variables en el terreno de la investigación psicológica. Ya sea una visión marxista, weberiana, mcgregoriana, conductista o cognoscitivista, el maquiavelismo es un fenómeno de investigación que ayuda a explicar el comportamiento social desde el ámbito del poder. Esta investigación va más allá de procurar ser pragmática, por si alguien así lo deseaba, pero tampoco se queda en el círculo de la retórica de la teoría sin comprobación. Tan sólo ha pretendido ser el primer estudio serio sobre la manipulación en trabajadores desde una perspectiva de la psicología social organizacional en México. Dicha investigación, mediante este texto, se describe en tres capítulos teóricos que se encargan de ubicar al maquiavelismo desde una perspectiva psicosocial, conceptual y de aplicación mediante la investigación psicológica, un capítulo metodológico y uno de resultados, mismos que componen la fase empírica de este proyecto. Finalmente la discusión y las conclusiones redondean y cierran el proyecto procurando expresar, de la manera más objetiva, seria y con la mayor ética, los hallazgos correspondientes. Cada capítulo cuenta con algunas frases como ejemplos que fueron consideradas representativas de algunos conceptos contenidos en los temas. Fue un ejercicio de comprensión, aunque con cierta ironía para quitarle lo crudo a los ejemplos y así darles con un poco de buen humor. Los capítulos se desarrollaron de la siguiente manera:

El capítulo uno de este trabajo ubica al poder como un componente de la naturaleza del ser humano, colocándolo en el campo de la psicología social como un elemento primordial para explicar el comportamiento individual y social en términos de un intercambio. Temas como liderazgo, personalidad, persuasión, actitud, influencia social, autoritarismo,

estrategias y manipulación son los elementos que nos permiten dar lugar al maquiavelismo entre las estrategias de poder. En este capítulo se hace referencia a Maquiavelo; el hombre y el escritor.

En el capítulo dos se desarrolla una justificación en el terreno antropológico, cultural y filosófico para comprender a la manipulación, a la mentira y a la negación como un conjunto de elementos culturales que son inherentes al comportamiento humano, ya que los seres humanos somos miembros de una sociedad culturalmente reproductora, de una visión centrada en lo bueno y en la negación de lo malo.

En el capítulo tres son revisadas diferentes aproximaciones al estudio del maquiavelismo, sin embargo, es pertinente reconocer que el sesgo fue intencional y producto de un defecto profesional hacia la investigación psicológica, principalmente por la investigación realizada en los últimos treinta años y que dio comienzo con el libro denominado *Studies in Machiavellianism* de Richard Christie y Florence Geis en el año de 1970. A pesar de lo anterior se presenta una breve pero concisa revisión de algunos conceptos que en términos sociales justifican la apreciación de Maquiavelo ante la sociología o la ciencia política. Temas como sociedad y organizaciones, cultura, política, personalidad, locus de control, maquiavelismo y tácticas de influencia, efectividad y liderazgo, edad, profesiones, estructura organizacional y compromiso organizacional conforman probablemente la revisión más exhaustiva de temas vinculados con maquiavelismo que hasta este momento se ha realizado en el terreno de la psicología social organizacional en México.

El capítulo cuatro comprende la justificación y planteamiento del problema de este trabajo, así como sus objetivos. En este apartado también se presenta una descripción de los cinco estudios que conformaron la parte empírica de este proyecto: la exploración semántica con la técnica de escalamiento multidimensional (estudio 1); la exploración semántica con la técnica de redes semánticas naturales (estudio 2); el análisis de contenido de "El Príncipe" en grupos de discusión (estudio 3); la construcción del instrumento, discriminación de reactivos, análisis factorial exploratorio y confiabilidad interna (estudio 4); finalmente, la validación psicométrica de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) mediante correlatos con los constructos de locus de control y compromiso organizacional, así como otros análisis con diversas variables sociodemográficas (estudio 5).

En el capítulo cinco se presentan los resultados correspondientes a los cinco estudios planteados en el capítulo cuatro, mismos que dan respuesta a los diferentes objetivos expresados previamente, así como a la justificación y planteamiento del problema.

En los capítulos seis y siete se presentan la discusión y las conclusiones de la investigación; las que dieron respuestas a muchas de las preguntas inherentes en el marco teórico y expresadas concretamente en el capítulo cuatro. Algunas respuestas en realidad generaron nuevas preguntas, las cuales son un estímulo para impulsar nuevas investigaciones. En términos generales los hallazgos son interesantes, estimulantes, algunos inquietantes, pero sin lugar a duda son producto del mejor de los intentos por abordar este tema, hasta ahora poco estudiado en México.

Finalmente, se cuenta con un apartado de referencias y un apéndice que contiene la historia de la construcción del instrumento de medición denominado EMMMAQ.

La situación de los trabajadores mexicanos, la economía y los fenómenos socioculturales son el mejor campo de investigación social que podemos tener las personas que estamos intentando aplicar el conocimiento de las ciencias del comportamiento para comprender, que no para justificar, el fenómeno laboral en México.

## CAPITULO 1

### PODER Y PSICOLOGIA

“...que el que ayuda a otro a hacerse poderoso causa su propia ruina. Porque es natural que el que se ha vuelto poderoso recede de la misma astucia o de la misma fuerza gracias a las cuales se lo ha ayudado”

**Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, 1513/1993, p. 6.**

“...Hace 16 años Nelson Mandela era considerado ‘terrorista’ por el gobierno de Estados Unidos, y los guerrilleros mujaidines en Afganistán, entre cuyas filas estaba el entonces ‘héroe’ Osama Bin Laden, eran caracterizados como ‘luchadores por la libertad’...en 1985...Ronald Reagan declaró que los mujaidines afganos son el equivalente moral de los próceres de Estados Unidos...Otros analistas, como Michael Klare del Smith College, han señalado que George Washington y sus tropas fueron considerados ‘terroristas’ por el imperio británico...”

**Jim Cason y David Brooks, *La Jornada* 19 de septiembre 2001, p. 3.**

## 1. PODER Y PSICOLOGIA

### 1.1 LA NATURALEZA DEL PODER

El término poder es una palabra muy importante y como todas las palabras importantes tiene muchos significados, por ejemplo: El diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (1984) define poder como dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa; en otras palabras, es una cualidad o propiedad que se tiene sobre un objeto o persona. El Oxford English Dictionary (1981) la define como una cualidad o propiedad o como una persona, grupo o cosa, con una clasificación muy amplia; la cual se presenta en forma de tabla para una mejor apreciación (Tabla 1).

Tabla 1

*Clasificación del concepto "Poder" según el Oxford English Dictionary*

Cualidad o Persona	Descripción
Capacidad para hacer	Facultad particular del cuerpo o mente
Capacidad para influir	Energía física o mental
Generar un efecto inanimado	La química, el sonido, lo físico
Poseción de autoridad	Gobierno, mando, dirección, dominio
Aptitud legal	Autoridad escrita, documento, ley
Persona o cosa	Quién dirige, gobernante, Estado o nación
Ser celestial	Dominio espiritual, Dios
Angelología medieval	Jerarquía celeste
Hombres armados	Fuerza de combate, ejército
Un gran número	Una multitud, un montón, abundancia

Nota. Las primeras cinco clasificaciones pertenecen al rubro de cualidad o propiedad, las segundas cinco pertenecen al rubro de persona, grupo o cosa. Esta tabla es un resumen de la descripción completa del Oxford English Dictionary.

De la tabla anterior se puede observar que el concepto de poder puede ser abordado por las ciencias físicas, químicas, biológicas, matemáticas, legales, sociológicas, económicas, políticas, administrativas y desde luego psicológicas. Por tal razón, el poder, según el cristal con que se mire, puede representar en un sentido amplio, energía, trabajo y rapidez, entre otros. Sin embargo, en los sistemas sociales y humanos el concepto de poder representa un conjunto de ideas potenciales que van más allá de la energía y de la fuerza.

Boulding (1993) dice que en el terreno individual el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere pero que también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos, organizaciones de todo tipo; iglesias, empresas, escuelas, partidos políticos, Estados nacionales, etc.. Según Boulding (1993) el estudio del poder se vuelve complejo en la medida en que la gente toma decisiones según la jerarquía de las organizaciones donde se desenvuelve. Por esta razón el poder se ejerce en el amor y la familia, pero también se ejerce en la empresa y en el Estado,



por lo tanto, el estudio del poder requiere de una clasificación tan amplia como la proporcionada por el Oxford English Dictionary.

Uno de los grandes problemas del concepto de poder es el de la medición, que como ya se dijo, puede tener muchas aproximaciones según el tipo de poder que se quiera medir; sin embargo, sabemos que el poder es multidimensional y que si se puede cuantificar y medir, siempre y cuando la medición se realice respetando el nivel y alcance de lo que se mide y por lo tanto poder afirmar que existe una medición objetiva del poder. El poder económico de una nación permite pronosticar el poder que ésta tiene sobre sus territorios, sin embargo, no representa el poder que pueda tener sobre las conciencias de sus habitantes. Una persona puede ejercer poder con su pareja, con un cliente, con un amigo o con un enemigo. Independientemente del tipo de relación siempre se puede observar que algunos tienen más poder que otros, es decir en la estructura del poder unos se ven más favorecidos que otros. Según Boulding (1993) son diversos los factores que determinan la estructura del poder, éstos pueden ir desde la suerte, la genética y hasta la fortuna de haber nacido rico. Sin embargo, según el autor, uno de los factores más importantes es el potencial para “mandar”, es decir, alguna forma de dominio en las relaciones entre dos personas, sin dejar de lado la cultura y el proceso de aprendizaje. En sus propias palabras lo expresa de la siguiente manera:

“...Quién obedece o desobedece a quién, quién discute con quién, quién lucha con quién, dónde y cuándo, son aspectos importantes en la estructura del poder en general. También aquí el abstenerse de utilizar el poder es una parte sutil de la estructura del poder, con frecuencia difícil de distinguir pero extremadamente importante. El uso del poder a veces destruye el poder. No utilizarlo, o utilizarlo mal, también destruye el poder. Una parte considerable de la habilidad de mantenerse en el poder consiste en saber cuándo hay que utilizarlo y cuándo no” (p.44).

Existe poder entre amigos, entre parejas, entre un entrenador y sus jugadores, entre un conductor de autobús y sus pasajeros, entre un comprador y un vendedor, entre un profesor y sus alumnos, etc..Una relación de poder muy interesante es la que se da en las organizaciones. A veces complicada por las estructuras jerárquicas y estructuras como las sindicales. En las estructuras organizacionales es donde se observa una de las estructuras de poder más importantes: el poder en los grupos, es decir las relaciones de poder entre más de dos personas.

Como ya se observó con anterioridad existe todo un abanico de posibilidades para el estudio del poder, por lo que para efectos de nuestra investigación acotaremos nuestro interés en dos aspectos relacionados con la psicología: la interacción social y la selección de atributos específicos para determinar los tipos de interacción en un contexto organizacional.

Díaz-Guerrero (1996) afirma que poder es cualquier tipo de comportamiento mediante el cual hacemos que otros hagan lo que nosotros, como individuos, deseamos que se realice.

Según Secord y Backman (1979) el poder social es una propiedad de una relación entre dos o más personas y se entiende mejor en términos de la teoría del intercambio. Una definición tentativa del poder social es que el poder de la persona *P* sobre la persona *O* es una función conjunta de su capacidad de afectar los resultados de la persona *O* con relación a sus propios resultados. De esta manera, mientras más control tenga *P* sobre los resultados de *O* y mientras menos adverso sea ese control sobre sus propios resultados, mayor será el poder que tiene sobre *O*.

Según Raven (1993) en los últimos cincuenta años muchas de las investigaciones realizadas bajo la teoría del intercambio han permitido fortalecer la taxonomía propuesta inicialmente por French y Raven en 1959, quienes sugieren la clasificación de seis bases en el poder social (coerción, recompensa, legitimidad, experiencia, referencia e información). El ejercicio del poder es una función de las características de *P* y de *O* y del contexto donde desarrollan sus relaciones. En este sentido las relaciones de poder y su estructura dependen primordialmente del ambiente. Sin embargo, algunas investigaciones que revisaremos posteriormente señalan que existen comportamientos personales y de grupo que ayudan también a comprender el fenómeno del poder o a no confundirlo.

## 1.2 PODER Y SU RELACION CON PSICOLOGIA SOCIAL

La Psicología Social es la rama de la psicología que más ha estudiado el fenómeno del comportamiento individual y social en el contexto del poder. A lo largo de muchos años se han llevado a cabo muchos estudios de laboratorio y de campo con teorías y modelos que buscan identificar, descomponer y explicar el comportamiento que de alguna forma puede relacionarse con el poder. Dichos estudios han sido relacionados de manera directa o indirecta debido a que el contexto de estudio no siempre es el poder. Algunos comportamientos como liderazgo, personalidad, persuasión, actitud, influencia social, autoritarismo, las estrategias y la manipulación son sólo algunos ejemplos de comportamientos relacionados que son tan complejos como el estudio del poder mismo. A continuación se describen brevemente dichos comportamientos y su relación con el poder.

### Liderazgo

Algunos comportamientos se relacionan directamente con las características de la persona que ejerce el poder, por ejemplo el liderazgo y diferentes atributos de personalidad, donde la unidad de análisis no es el poder, sino la efectividad de los grupos como una variable dependiente de las características de personalidad de quien sustenta el rol de líder (p.e. Avolio, Waldman y Einstein, 1988; Bass, 1985; Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Bass y Yammarino, 1991; Conger y Kanungo, 1988; Curphy, 1991, 1993; House et al., 1991; Howell y Frost, 1988, en Morales, et al., 1994).

## **Persuasión**

Un constructo que se relaciona con el poder es la persuasión, la cual es utilizada por quienes ejercen el poder, pero toma caminos y procesos distintos por tratarse de un fenómeno básicamente de comunicación. Es decir, una persona que puede ejercer o no directamente el poder tiene la opción de utilizar el fenómeno de la comunicación para lograr que un mensaje sea efectivo, en este caso la unidad de análisis no es el poder, sino la atención, comprensión, aceptación y retención de un mensaje o lenguaje sugestivo (ver Hovland et al., 1949, 1953, 1959; McGuire, 1969, 1986; O'Keefe, 1990; Petty y Cacioppo, 1981; Sears et al., 1991; Zimbardo y Leippe, 1991, en Morales et al., 1994).

## **Actitudes**

Otro fenómeno que puede relacionarse con el tema del poder es el de las actitudes. Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada (Fazio, 1989). Si bien las situaciones sociales, las personas y los problemas constituyen objetos actitudinales, la unidad de análisis no es estrictamente la relación de poder, ya que según algunas investigaciones se trata de un proceso cognitivo (evaluación) producto de un afecto que puede implicar una relación conductual en el ámbito individual (ver Ajzen, 1989; Breckler, 1984; Lingle y Ostrom, 1981; Pratkanis, 1989, en Morales et al., 1994). Todos los modelos relacionados con actitud, así como los enfoques atributivos derivados del aprendizaje, de la percepción, de la obediencia inducida, etc. Son fenómenos que se centrarían en los procesos de formación de actitudes y no en una relación de poder de manera directa.

## **Influencia Social**

El tema de la influencia social es tal vez, el fenómeno que está presente en todas las esferas de la vida y sobre todo en las relaciones de poder. El programa de investigación sobre influencia social más sistemático arranca de los trabajos sobre la normalización emprendidos por Muzafer Sherif (1935). Se abre una nueva perspectiva en la década de los cincuenta con los trabajos de Solomon Asch (1951) sobre el conformismo. A finales de los sesenta, Faucheux y Moscovici (1967) hacen ver la necesidad de estudiar la innovación social. Estos trabajos se centran principalmente en el estudio de la evolución de los juicios. En el paradigma de normalización de la influencia social es donde se demuestra que las características de la fuente como la atracción, la jerarquía o pertenencia categorial son determinantes, además de variables como la profesión, la raza, el sexo, la edad, etc. (Lemaine, Lasch y Ricateau, 1972; Moscovici, 1985; Turner et al., 1989). Respecto al conformismo, se ha observado que el tamaño de los grupos, la unanimidad del grupo, la implicación y los factores de personalidad son factores determinantes para la evolución del conformismo (Allen y Wilder, 1980; Eagly, Wood y Fishbaugh, 1981; Mann, 1977; McGuire, 1985). De todos estos estudios lo que más proporciona información respecto a las relaciones de poder es la importancia que tiene la fuente de poder en el caso de la emisión de juicios. (Morales et al., 1994)

## **Autoritarismo**

Otro comportamiento íntimamente relacionado con las relaciones de poder, es el autoritarismo, aunque hay que reconocer que los estudios apuntan hacia los fenómenos de prejuicio y estereotipos, éstos se realizaron a partir de la investigación de Adorno, et al., 1950 (en Deutsch y Krauss, 1994) sobre personalidad autoritaria donde se encontró que el etnocentrismo y actitudes prejuiciosas son elementos que llevan en un ámbito de poder a la aplicación de medidas dogmáticas. En este tema, el poder se adentra en un terreno más sociológico, donde fenómenos como ideología, dogmatismo, creencias, opiniones y prejuicios amplían el campo de estudio. (Christie y Jahoda, 1954; Rokeach, 1960, en Deutsch y Krauss, 1994). No deja de ser interesante que el autoritarismo se presente en relaciones de poder centrado el tema de la personalidad y la cultura como su principal unidad de análisis, principalmente en un ámbito antropológico (ver Linton, 1945/1992).

## **Estrategias**

De acuerdo a lo anterior son muchos los caminos que a su vez tiene la psicología para analizar las relaciones de poder, pero existe uno en especial que ha cautivado a los investigadores por centrarse en la relación de poder y en la fuente de poder. Este comportamiento es el uso de estrategias para ejercer el poder. Al uso de estrategias para obtener beneficios se le ha llamado manipulación, pero, cuando este comportamiento, además de buscar beneficios incluye la posibilidad de perjudicar a otros mediante engaños y mentiras, algunos autores le han llamado maquiavelismo (Christie y Geis, 1970; Uribe-Prado, 1997).

### **1.3 ESTRATEGIAS DE PODER**

Según Dorsch (1985) se define a la manipulación como manejo, maniobra en sentido propio y figurado. Es un concepto impreciso que designa diversas formas de influencia (control, orientación, explotación). De acuerdo con Secord y Backman (1979) existen personas que ejercen el poder como parte de una estrategia. Las estrategias pueden utilizarse como parte de la manipulación en la vida cotidiana, de negociaciones simuladas (juegos de laboratorio), negociaciones entre trabajadores y clientes o negociaciones de política. Durante la década de los sesenta se hicieron varias investigaciones clásicas que llevaron a considerar a las estrategias de manipulación como un campo de estudio fértil para la psicología; algunas de ellas se mencionan a continuación:

#### **Congraciamiento**

Jones en 1964 encontró que la gente ofrece ciertos recursos a cambio de un comportamiento deseado, acompañando este ofrecimiento de una estrategia llamada de congraciamento que incluye: adulación, conformidad con la opinión, juicio o comportamiento las tácticas de presentación personal que, o bien anuncian las fuerzas o virtudes del congraciador, o bien, por implicación aumentan las virtudes y fuerzas de la persona que es el objetivo de tales tácticas (Jones, 1964, en Secord y Backman, 1979).

### **Invocación de normas**

La invocación de normas es una estrategia utilizada por una persona para obligar a otras a comportarse y someterse en una identidad o rol que requiere de un comportamiento que beneficie al manipulador. Es cuando un trabajador pide a su superior que se comporte como jefe o cuando un limosnero solicita a otra persona que se comporte altruistamente. La invocación de normas, generalmente se relacionan con justicia, equidad, altruismo y reciprocidad (Berkowitz y Daniels, 1963; Gouldner, 1960, Leventhal, 1967; Weinstein y Deutschberg, 1963, en Secord y Backman, 1979).

### **Manejo de la deuda**

La norma de reciprocidad en el proceso de intercambio llevó a Blau en 1964 a proponer que es el mecanismo psicológico básico del status y de la diferenciación del poder en los grupos, dando lugar a la estrategia conocida como el manejo de la deuda. En cuanto los individuos no tienen los medios para retornar los favores que han recibido de aquellos que manejan los recursos de que dependen, deben entonces pagar a sus benefactores en estima y en conformismo futuro. El manejo de tales obligaciones exige la estructuración cognoscitiva de la situación. En la estructuración de la deuda se incluye la percepción del beneficiario si la deuda es una estrategia para que el estratega obtenga beneficios ocultos, perversos o hasta siniestros. Existen diversas variantes al respecto; por ejemplo, sobre la cantidad de gratitud, sobre la cantidad de ayuda, sobre la cantidad de reciprocidad, el haber hecho mal y una restauración de la conducta, cuando no se puede reciprocitar un favor, etc. (Blau, 1964; Brehm y Cole, 1966; Greenberg, 1968; Kiesler, 1966; Scott y Liman, 1968; Tesser, Gatewood y River, 1968, en Secord y Backman, 1979).

### **Amenazas y promesas**

Las amenazas y promesas son estrategias que también han sido estudiadas. Las personas se ven movidas a actuar según la creencia de que tan cierta es la amenaza o el castigo. Algunas investigaciones han demostrado que las amenazas aumentan los intereses competitivos de autoestima y perder disminuye la autoestima (Deutsch y Krauss, 1960 en Secord y Backman, 1979). En relación a las amenazas y promesas se han realizado experimentos donde se analizan los efectos buenos y malos de la amenaza (Geivitz, 1967; Meeker, Shure y Moore, 1964, en Secord y Backman, (1979).

### **Procesos de negociación**

Los procesos de negociación para obtener ventaja han sido estudiados principalmente a nivel de laboratorio utilizando juegos de estrategia y negociaciones que simulan la realidad, se considera tanto la negociación, la cooperación y la competencia principalmente. Son famosos algunos experimentos como los de la negociación arancelaria y los del dilema del prisionero (Sawyer y Guetzkow, 1965; Scheff y Chewning, 1968, en Secord y Backman, 1979).

Muchas de las investigaciones consideradas como clásicas fueron cuestionadas por haber sido comprobadas en experimentos de laboratorio, no por haber sido negativas, sino porque los problemas sociales de la época, principalmente empresariales, religiosos y políticos requerían de explicaciones más allá de los laboratorios experimentales. Sin embargo las bases estaban sentadas y el estudio del comportamiento se siguió llevando a cabo dentro y fuera de los laboratorios. En México existen investigadores que están realizando investigación experimental en temas como procesos psicológicos de la negociación y la toma de decisiones (Santoyo-Velasco y Vázquez-Pineda, 2001)

## **Manipulación**

Para la década de los sesenta la psicología social había realizado muchos avances en el terreno del estudio del poder, lo cual hizo suponer a los estudiosos de la psicología, en esa época, que los estudios realizados, principalmente de laboratorio, podían ser aplicados a problemas sociales. Sin embargo, los requerimientos sociales hicieron que el gobierno de los Estados Unidos formara desde 1955 el Centro para Estudios Avanzados en Ciencias de la Conducta (Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences-CASBS) reuniendo psicólogos, sociólogos y politólogos (Christie y Geis, 1970). Según estos autores la participación de los psicólogos siempre fue importante, retomando metodologías e investigaciones propias de la psicología, entre ellas estudios de personalidad y evaluación de comportamiento mediante tests psicométricos. Muchos de los problemas estudiados rebasaban las investigaciones psicológicas principalmente en problemas relacionados con fanatismo religioso, compromisos ideológicos y extremismos políticos. Mucha literatura fue revisada en aquel entonces; información sobre liderazgo, sobre grupos extremistas, de procesos para la toma de decisiones, de personalidad autoritaria, de psicopatología entre otros fueron investigados.

Según Christie y Geis (1970) entre diversa información los investigadores reunidos en el CASBS llegaron a identificar cuatro características provenientes de la literatura revisada para definir a una persona manipuladora contestando a la siguiente pregunta: ¿Qué características debe tener alguien que es efectivo en controlar a otros?

1. Una relativa pérdida de afecto en las relaciones interpersonales
2. Una relativa pérdida de moral convencional
3. Una distorsión relativa de la realidad sin llevar a la psicopatología
4. Un bajo compromiso ideológico.

Estas cuatro características fueron analizadas y provocaron una inesperada y fructífera línea de investigación a partir de un escritor, diplomático y político del siglo XV: Nicolás Maquiavelo. El maquiavelismo más que una característica de personalidad debe ser considerada como una orientación de conducta interpersonal. La importancia del pensamiento maquiavélico ha quedado demostrado no sólo por la investigación psicológica, sino por su importancia literaria y política.

De todo lo anteriormente descrito podemos resumir que el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere y que en el marco de la interacción social la psicología tiene un

abánico de aproximaciones para explicarlo; por ejemplo, el liderazgo, la persuasión, las actitudes, la influencia social, el autoritarismo y el uso de estrategias. Específicamente y con relación al uso de las estrategias es importante reconocer que hay personas que ejercen el poder como parte de un plan de vida, es decir, manipulan a los demás como resultado de una filosofía de su existencia y es precisamente esta concepción de la estrategia manipuladora la que llevó a Christie y Geis (1970) a considerar a Nicolás Maquiavelo como el descubridor del maquiavelismo, ya que en sus textos puso al descubierto esa parte humana que siempre ha existido en el hombre pero de la que no se habla, es decir, el engaño, la mentira, los intereses ocultos y sobre todo una concepción que coloca al descubierto el hecho de que para que exista un manipulador debe existir un manipulado. No cabe duda que para poder continuar con este trabajo y para seguir llamando maquiavelismo a la manipulación se convierte en indispensable saber ¿Quién fue Nicolás Maquiavelo?

#### 1.4 NICOLAS MAQUIAVELO<sup>2</sup>

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) nació en Florencia “la divina” el 3 de mayo. Reposan sus restos mortales en la iglesia de Santa Croce, entre los mausoleos de Galileo y de Miguel Ángel y a pocos pasos de Dante Alighieri. Fecundo escritor que incursionó en diversos géneros: en política con “El Príncipe” y “Los Discursos”; en literatura con el “Diálogo de la lengua”; con un género mixto de historia y novela la “Vida de Castruccio Castracani”; en novela la fábula de Belfagor Arcidiavolo; como dramaturgo la “Mandrágora” y en historia el “Arte de la guerra”.

Sus textos, principalmente *El Príncipe* fueron quemados y prohibidos durante el siglo XVI y XVII, inclusive fue producida literatura antimachiavelista de origen jesuítico, donde se le acusaba de artífice de maquinaciones diabólicas; más tarde el marxista italiano Antonio Gramsci llegó a escribir en su mazmorra que *El Príncipe* es el partido del proletariado. No obstante lo anterior, sus textos fueron leídos y releídos, principalmente por círculos políticos. La historia lo ha asociado a pensamientos de políticos como Cesar Borgia, Napoleón, Isabel de Inglaterra, Federico II de Prusia, Jacobo Rousseau, Mussolini, entre muchos otros, desde el primero hasta el último eslabón de la jerarquía política, lo más interesante es que también se ha leído desde cualquier ideología política, ya sea de izquierda, centro o derecha.

Según la historia, fue un diplomático de buena familia venida a menos, que siempre dependió de un salario, a pesar de manejar recursos de estado, mismos que administró con honradez. Su pecado, si así se le puede llamar, fue tener una inteligencia aguda, una capacidad de análisis brillante, estar cerca de los poderosos y generar en sus textos políticos una filosofía del hombre político. El punto culminante de su pensamiento fue escribir sus ideas.

<sup>2</sup> Para profundizar sobre los comentarios biográficos se sugiere la revisión de los siguientes textos: Obras Políticas, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1971; Nicolás Maquiavelo-“Sepan cuantos...152”, Editorial Porrúa, México, D.F., 1993.

Es el concepto de hombre de Maquiavelo el que hace que la humanidad se divida en opiniones; los que lo admiran y los que lo satanizan sin haberlo leído y, los que lo leen. Lo anterior, queda tal vez definido con un pequeño ejemplo de uno de sus capítulos más polémicos y por algunos nombrado como el más terrible:

“...conviene que el príncipe se transforme en zorro y en león, porque el león no sabe protegerse de las trampas ni el zorro protegerse de los lobos. Los que sólo se sirven de las cualidades del león demuestran poca experiencia. Por lo tanto, un príncipe prudente no debe observar la fe jurada cuando semejante observancia vaya en contra de sus intereses y cuando haya desaparecido las razones que le hicieron prometer. Si los hombres fuesen todos buenos, este precepto no sería bueno; pero como son perversos, y no la observarían contigo, tampoco tú debes observarla con ellos....Pero hay que saber disfrazarse bien y ser hábil en fingir, en disimular. Los hombres son tan simples y de tal manera obedecen a las necesidades del momento, que aquel que engaña encontrará siempre quien se deje engañar.....Esta bien mostrarse piadoso, fiel, humano, recto y religioso, y asimismo serlo efectivamente; pero se debe estar dispuesto a irse al otro extremo si ello fuera necesario. Y ha de tenerse presente que un príncipe, y sobre todo un príncipe nuevo.....no se aparte del bien mientras pueda, pero que, en caso de necesidad, no titubee en entrar en el mal” (Maquiavelo, 1513/1993 pp.30-31).

Según Pérez-Cortés (1998) Maquiavelo elaboró *El Príncipe* inspirado en un profundo pesimismo acerca de la naturaleza humana, donde el hombre es un ser manipulable mediante la mentira y la simulación. Este autor concluye que en el mundo occidental el comportamiento general que rige a la manipulación es la mendacidad o la mentira. Para Pérez-Cortés (1998) la mentira está asociada a facultades exclusivamente humanas: el lenguaje y la conciencia. Se sitúa en un plano moral entre el juicio del individuo y un estado real de cosas. La mentira ha sido contemplada en el mundo occidental desde perspectivas morales, religiosas y de nobleza como el honor. Pero es tal vez el comportamiento humano que involucra a la manipulación desde una visión de falsedad, engaño y simulación como lo propone Maquiavelo.

Existe una clasificación de la mendacidad que Pérez-Cortés (1998) proporciona, la cual puede ser utilizada como una manera de concebir a la manipulación y específicamente bajo la conceptualización de Maquiavelo. Según este autor, después de un profundo análisis filosófico de la mendacidad, fue Nicolás Maquiavelo, principalmente en *El Príncipe*, quien explicó el comportamiento político como un sinónimo del arte de mentir (estos comportamientos se describen posteriormente).

Según Robbins (1996) investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen estimular el comportamiento político a nivel individual dentro de las organizaciones, entre ellos se encuentra el autocontrol, el locus de control, la expectativa de inversión organizacional, las alternativas percibidas del puesto, las expectativas de éxito y el maquiavelismo.



Una investigación taxonómica mediante repetición de adjetivos realizada por Krell, Mendenhall y Sendry (1987) dio como resultado una lista de comportamientos “políticos” que se relacionaron ampliamente con maquiavelismo, los cuales eran parte del comportamiento de un administrador organizacional “eficaz” (estos comportamientos se describen posteriormente).

Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de maquiavelismo como un importante eje de variación del comportamiento humano. Desarrollaron un instrumento de 20 reactivos denominado Mach V, el cual es el único instrumento conocido y utilizado para evaluar maquiavelismo. Es derivado de un exhaustivo análisis de *El Príncipe* y *Los Discursos* de Nicolás Maquiavelo en un formato tipo Likert. Los reactivos incluyen tres subescalas: moralidad, visión y tácticas de manipulación. Los altos y bajos puntajes en la escala se refieren a alto y bajo maquiavelismo, respectivamente.

De 1970 a la fecha se ha llevado a cabo investigación relacionada con maquiavelismo en el ámbito de la psicología social, psicología organizacional e inclusive biología evolutiva. Algunos autores se han interesado en hipótesis relacionadas con el valor de adaptación de las conductas de manipulación como un factor de supervivencia de las especies en términos evolutivos (Byrne y Whiten, 1988; De Waal, 1986).

Con base en lo anterior es importante reconocer no sólo el valor literario de los textos de Maquiavelo, sino también sus aportaciones, para que la psicología pudiera comprender ciertos mecanismos del pensamiento con relación a la manipulación, de tal manera que a diferencia de sus críticos en los siglos posteriores a sus obras reivindicamos el nombre de Nicolás Maquiavelo como el de un estudioso del comportamiento que se basó en la naturaleza del poder para explicar el comportamiento de los príncipes y de los gobernantes en general, en otras palabras, de quien ejerce el poder.

## CAPITULO 2

### ORIENTACIÓN MAQUIAVELICA

“...un príncipe debe saber entonces comportarse como bestia y como hombre...conviene que el príncipe se transforme en zorro y en león, porque el león no sabe protegerse de las trampas ni el zorro protegerse de los lobos. Hay, pues, que ser zorro para conocer las trampas y león para espantar a los lobos. Los que sólo se sirven de las cualidades del león demuestran poca experiencia. Por lo tanto, un príncipe prudente no debe observar la fe jurada cuando semejante observancia vaya en contra de sus intereses y cuando hayan desaparecido las razones que le hicieron prometer...hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y en disimular. Los hombres son tan simples y de tal manera obedecen a las necesidades del momento, que aquel que engaña encontrará siempre quien se deje engañar”

Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, 1513/1993, pp. 30-31

“El secretario de Defensa Donald Rumsfeld declaró hoy que no se mentira a la prensa como parte de la guerra de información en la campaña contra el terrorismo, pero advirtió que podría haber circunstancias en las cuales sería necesario no ofrecer la verdad...‘la nueva guerra’...tendrá el nuevo nombre de operación *Libertad Duradera*...al preguntarle si podrían darse circunstancias en las que el Pentágono podría divulgar información falsa, quizá como parte de la guerra psicológica contra el enemigo, Rumsfeld respondió: ‘supongo que uno nunca dice nunca’...Rumsfeld agregó: ‘claro, esto recuerda la famosa frase de Winston Churchill cuando dijo que a veces la verdad es tan valiosa que tendría que ser acompañada con un guardaespaldas de mentiras...también agregó que ‘hay docenas de maneras de evitar que uno se coloque en una posición donde uno está mintiendo’ ”

Jim Cason y David Brooks, *La Jornada* 26 de septiembre 2001, p. 7

## 2. ORIENTACIÓN MAQUIAVELICA

### 2.1 NATURALEZA HUMANA Y MANIPULACION

#### El lado oscuro del comportamiento

La literatura que soporta el interés por el Maquiavelismo tiene muy diversos orígenes; en algunos casos, los encontramos en textos de origen clínico, en otros de origen político y en muchos otros en un origen biológico, literario, filosófico o simplemente en lo cotidiano.

Bartra (1987) en un ensayo de carácter antropológico hace referencia a los ritos entre las especies que han generado mitos (maquiavélicos) en un sentido cultural, por ejemplo, la idea de que dentro de nosotros habitan fuerzas o entes extraños que la conciencia no domina es muy antigua, sin embargo, arraiga el mito basado en la impresión de que hay una bestia dentro de cada hombre. De acuerdo a esta hipótesis Bartra cita a Konrad Lorenz quien propone que el ataque agresivo es probablemente la escapatoria más ingeniosa que haya inventado la evolución para diferir la agresión por vías inofensivas, en otras palabras, la agresión utilizada como manipulación y poder controlador. Según estas posturas biológicas antropológicas la función primitiva de la agresión en animales superiores se convierte en ceremonias meramente simbólicas como parte de un proceso de ritualización, explicándolo como una contradicción entre los impulsos agresivos y la conservación de una especie; la agresividad hacia otros animales es necesaria para la conservación de la especie; pero cuando la agresividad adquiere un carácter intraespecífico, es decir cuando se dirige hacia miembros de la propia especie, se convierte en una amenaza para la sobrevivencia.

Según la visión de Bartra (1987) en el terreno conductual existe una analogía entre el comportamiento animal y la evolución cultural del hombre en el curso de su historia. Es la razón por la cual los más importantes imperativos de la ley son prohibiciones y no órdenes, es decir se prohíbe el acto pero no la tentación generando la trilogía característica de muchos mitos: prohibición, tentación, culpa. Muchos rituales políticos de poder se encuentran influidos por esta secuencia. Citemos a Lorenz (en Bartra, 1987):

“Los combates codificados entre vertebrados son un buen ejemplo del comportamiento análogo a la moral humana. Toda la organización de estos combates parece tener como fin establecer quién es el más fuerte, sin estropear demasiado al más débil” (p.104).

La interpretación de Lorenz, de hecho, justifica la agresión simbólica y la violencia casi inofensiva de la política tal como la conocemos. La manipulación mientras sea lucha ritualizada entre los miembros de una misma especie genera pocas víctimas y en general la

especie no se encuentra amenazada, es decir, bajo este enfoque, la manipulación sería violencia simbólica ritualizada, aprobada y protegida por la misma cultura en términos de poder, aunque sí controlada por una moral también simbólica, mientras no se rompan las reglas formales que dicta la ley. No hay que olvidar que la ley y la religión (mediante el delito y el pecado, respectivamente) han sido históricamente dos de los grandes controladores y reproductores de la cultura.

Precisamente es en el terreno de la cultura donde Freud (1930/1968) en su famoso texto *El Malestar en la Cultura* ofrece una serie de explicaciones para comprender que el ser humano en la búsqueda de la felicidad, desde un punto de vista histórico, muchas veces ha recurrido a cualidades y obras muy ajenas a los objetivos y a los ideales de las masas. Freud menciona respecto al hombre y su comportamiento ético las siguientes líneas:

“...el hombre no es una criatura tierna y necesitada de amor, que sólo osaría defenderse si se la atacara, sino, por el contrario, un ser entre cuyas disposiciones instintivas también debe incluirse una buena porción de agresividad. Por consiguiente, el prójimo no le representa únicamente un posible colaborador y objeto sexual, sino también un motivo de tentación para satisfacer en él su agresividad, para explotar su capacidad de trabajo sin retribuirle, para aprovecharlo sexualmente sin su consentimiento, para apoderarse de sus bienes, para humillarlo, para ocasionarle sufrimientos, martirizarlo y matarlo. Homo homini lupus<sup>3</sup>: ¿quién se atrevería a refutar este refrán, después de todas las experiencias de la vida y de la historia?” (p.37)

En el párrafo anterior el autor sugiere que el ser humano además de tener la capacidad de amar tiene la capacidad de manipular independientemente de lo bueno o de lo malo que implique cierto comportamiento. Aunque el mismo Freud reconoce que la aceptación de esa parte “obscura” del ser humano genera resistencias para aceptarla, él mismo indica que es importante reconocer que la cultura ha aceptado su existencia en lo que ella misma reproduce de generación en generación, principalmente bajo la concepción de la religiosidad:

“Recuerdo mi propia resistencia cuando la idea del instinto de destrucción apareció por primera vez en la literatura psicoanalítica y cuánto tiempo tardé en aceptarla. Mucho menos me sorprende también que otros hayan mostrado idéntica aversión y que aún sigan manifestándola, pues a quienes creen en los cuentos de hadas no les agrada oír mentar la innata inclinación del hombre hacia “lo malo”, a la agresión, a la destrucción y con ello también a la crueldad.....El Diabolo aun sería el mejor subterfugio para disculpar a Dios, pues desempeñaría la misma función económica de descarga que el judío cumple en el mundo de los ideales arios. Pero aun así se podría pedir cuentas a Dios tanto de la existencia del Diabolo como del mal que encarna. Frente a tales dificultades conviene aconsejar a todos que rindan profunda reverencia, en cuantas ocasiones se

---

<sup>3</sup> El hombre es un lobo para el hombre

presenten, a la naturaleza esencialmente moral del hombre; de esta manera se gana el favor general y se le perdonan a uno muchas cosas” (p.44).

Freud cuando se refiere a que la cultura reconoce la existencia de esa parte del ser humano es porque la moral y el sentimiento de culpabilidad (mediante el reconocimiento del pecado) generan en la cultura misma un mecanismo de control para dominar esa peligrosa inclinación agresiva, sugiriendo que el precio pagado por el progreso de la cultura reside en la pérdida de la felicidad por el aumento del sentimiento de culpabilidad. En otras palabras, la existencia, según Freud, de comportamientos que llevan a la manipulación de otros, en la búsqueda de esa felicidad por someter a los demás, lleva a la cultura a negar dichos actos, pero con la negación confirmamos su existencia.

Otro autor que explica la naturaleza de la manipulación maquiavélica es Nietzsche (1886/1999) quien refiriéndose a la psicología y al estudio del sufrimiento humano acusa a toda la psicología de haberse mantenido sujeta en prejuicios y aprensiones de orden moral y no concebirla (a la psicología) bajo una especie de morfología y una genética de la voluntad de poder. Por ejemplo, en su texto *Más allá del bien y el mal* en un lenguaje filosófico sentencia con las siguientes máximas respecto al comportamiento humano:

“Toda mentira implica un inocencia que es signo de buena fe”

“Lo que más me agobia, no es que me hayas mentado, sino que en lo sucesivo no podré creer lo que me digas”

“Cuando percibimos la exuberancia de la bondad, nos acordamos de la malignidad” (p. 96).

Dicho autor introduce a “la mentira” como uno de los postulados teóricos que llevan al ser humano a aprovecharse de los demás, en otras palabras, la manipulación mediante la mentira hace de la naturaleza humana una fuente que obliga a no olvidar que el hombre busca el provecho mediante la manipulación de los otros.

En una forma irónica Nietzsche dice que los hombres estamos acostumbrados a mentir ya que al leer un texto y tiempo después recordarlo, inventamos probablemente, situaciones que no son exactamente lo que dice el texto. Es decir, somos más artistas de lo que creemos. Respecto a la explotación del hombre por el hombre dice:

“Está de moda entregarse a toda clase de ensueños, algunos de colores científicos, que nos pintan el estado futuro de una sociedad libre de toda clase de ‘explotación’. Esto suena a mis oídos como la promesa de inventar una forma de vida en la cual no interviniera ninguna función orgánica. La ‘explotación’ no es consecuencia de una sociedad corrompida, imperfecta o primitiva; es el hecho inherente a la naturaleza misma de la vida. Aun admitiendo que esto sea una nueva teoría, no es, en realidad, más que el hecho primordial de toda la historia” (p. 199).

Nietzsche (1886/1999) afirma de manera categórica que la moral que califica proviene de una conciencia aristocrática; existe una moral de señores y una moral de esclavos, ya que implica que la antítesis bien y mal equivale a la antítesis noble e innoble:

“Despreciamos al cobarde, al tímido, al hombre mezquino, al que no piensa más que en la estricta utilidad; asimismo al hombre desconfiado, al de la mirada huidiza, al que se humilla, al canalla que se deja maltratar, al mendigo adulador, y ante todo, al mentiroso; es una creencia arraigada entre los aristócratas que el común del pueblo es mentiroso. ‘Nosotros los verídicos’, se autodenominaban los aristócratas en la antigua Grecia. Es evidente que los calificativos morales se aplicaban primero a los hombres y después, por extensión a los actos” (p.202).

Para Nietzsche la manipulación, de la alta burocracia, cuando falla, es concebida como un error del sistema, cuando acierta, es el origen del poder hegemónico que justifica el control imperialista de un estado. La manipulación en los hombres de poco valor, cuando fallan, es delincuencia, cuando aciertan, es buena suerte.

Según Pérez-Gay (2000) Nietzsche como filósofo se dio cuenta de que era peligrosísimo dejarle a los políticos el mundo de la cultura y de la vida, porque ellos eran “los profesionales del engaño”, los que se ganaban la vida manipulando nuestras pasiones. Por el contrario, el pensamiento experimental no deseaba persuadir sino inspirar; inspirar otro pensamiento, poner en marcha las ideas. Las convicciones son enemigos de la vida, las convicciones son más peligrosas que las mismas mentiras.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, una de las palabras que más reflejan las diferentes conceptualizaciones de la manipulación (tanto para Freud como para Nietzsche) es la mentira, sin embargo, ¿será la mentira tan sólo una palabra o tal vez es la llave que nos puede llevar a comprender el fenómeno de la manipulación?

### **La mentira: eje de la manipulación**

Si la mentira es manipulación, entonces es necesario saber ¿qué es la mentira?, sin embargo, vale la pena echar un vistazo a las noticias del mundo actual y a algunas mentiras. Galeano (1999) en un artículo denominado *Algunas estaciones de la palabra en el infierno* señala el poder de la palabra y la mentira. Según el autor, en 1995 la American Psychiatric Association publicó un informe sobre la patología criminal, donde según expertos el rasgo más típico de los delincuentes habituales es la mentira. Así, queriendo retratar al hampon característico, los psiquiatras estadounidenses dibujaron el perfecto “identikit” de los hombres más poderosos del mundo e ironizando dice:

“Allá arriba, en las cumbres, ‘la inclinación a la mentira’ es tradición milenaria y costumbre cotidiana. Y desde la cúspide social se irradia esta lección universal: Quien no miente esta frito” (p.29).

---

Para ejemplificar lo anterior, se citarán algunas otras reflexiones de Galeano (1999):

**“Las palabras y la guerra:** Por paradoja del progreso tecnológico cada día estamos más informados y más manipulados. Después de las dos guerras contra Irak fue el turno de Yugoslavia, el despotismo militar inventó una ‘misión humanitaria’. El sensible corazón de las potencias occidentales no podía soportar la limpieza étnica de Milosevic contra los albaneses de Kosovo. Entre otros instrumentos, la misión humanitaria utilizó helicópteros llamados Apaches y misiles llamados Tomahawk. Apaches y Tomahawk; dos palabras que tienen que ver con otra limpieza étnica, ocurrida precisamente en el país que arrasó a sus indígenas antes de ocuparse de redimir al mundo....(p.29)

**La palabra y los banqueros:** John Reed, no el escritor, sino el director ejecutivo de Citibank, dijo, Aspiramos a tener mil millones de clientes, mil millones de amigos. Por esas cosas de la amistad, el Citibank evaporó cien millones de dólares de Raúl Salinas..En su edición del 14 de diciembre del 98, la revista Time publicó las conclusiones del Congreso de Estados Unidos, que investigó este asunto: El Citibank organizó el viaje de los cien millones de narcodólares a través de cinco países, y ayudó a Don Raúl a inventar empresas fantasmas y nombres de fantasía, hasta que se borró la pista. Según la revista Time, resulta improbable que los directivos del Citibank puedan ser procesados, porque el banco alega que ‘ignoraba que su cliente pudiera estar envuelto en actividades criminales’. El Citibank también afirma que ‘este error no autoriza a desconocer nuestros esfuerzos en la lucha contra el lavado del dinero de origen ilícito’. Este apóstol de la honestidad ocupa el tercer lugar entre los bancos privados más poderosos del mundo. O sea, el Citibank es uno de los selectos miembros del gobierno planetario, que decide todo, hasta la frecuencia de las lluvias, en los países deudores....(p.29)”.

Algunos meses después de escribir el anterior comentario un suceso bancario llenó las páginas de los diarios, corroborando que el maquiavelismo en la política se acompaña del dinero y no tiene nacionalidad:

“Tras 117 años de operación, el Banco Nacional de México –que nació el 2 de junio de 1884- en breve engrosará la inagotable lista de subsidiarias que el Citigroup tiene en más de 100 países –la institución financiera más importante del mundo, pero de trayectoria poco transparente- que por primera vez entrará de lleno en el mercado financiero nacional, a pesar de que fue el primer banco extranjero en establecerse en el país en el año de 1929, y se convertiría en el primer emporio extranjero que cotizara en la Bolsa Mexicana de Valores.....Sin duda, un negocio más que redondo. No hay que olvidar que, en 1991, el grupo de inversionistas que compró Banamex pagó al gobierno 2 mil 300 millones de dólares. Diez años después -sin considerar la generosidad del Fobaproa (Fondo Bancario de Protección al Ahorro) y las utilidades obtenidas en ese periodo- esos mismos accionistas recibirán del Citigroup 12 mil 500 millones de dólares (simple: el IVA de la reforma fiscal duplicada) por el ciento por ciento del grupo financiero, lo que se traduce en una modesta, aunque nada despreciable tasa de ganancia de 445% en una década, limpia de polvo y paja..... Por eso, la compacta, selecta familia financiera mexicana está feliz, eufórica. Tanto, que los

exitosos resultados bursátiles y cambiarios reportados después del anuncio, no los ha generado ni de lejos, informe gubernamental alguno....ninguna de las 18 instituciones financieras reprivatizadas en el salinato es controlada por los dueños originales ni por capital mexicano....Todo el mundo financiero está contento, argumentando que la operación será en beneficio de la clientela, aunque de entrada el beneficio fue para los que especularon con las acciones del grupo financiero Banamex-Accival. Lo cierto es que aquel sistema bancario “de calidad, moderno, competitivo y en manos de eficientes empresarios nacionales” que presumía Carlos Salinas de Gortari y su secretario de Hacienda, Pedro Aspe, una vez concretado el proceso de reprivatización en 1992, fue una más de las tomaduras de pelo del ex mandatario, pero con un costo económico y social extremadamente elevado para el país” (Fernández-Vega, 2001, p.25)<sup>4</sup>.

Después del breve comentario del caso Banamex, se Retoman los comentarios de Galeano (1999) respecto a la mentira:

**“La palabra y la ayuda:** Desventuras de la palabra, impunidad de sus estranguladores: el poder predica con el ejemplo. Jamás el poder hace lo que dice, ni dice lo que hace, ni cumple lo que promete. En 1974, los países desarrollados se comprometieron a destinar 0.7 % de su producto interno bruto a la ayuda a los llamados “países en desarrollo”, lo que venía a ser algo así como una muy mínima compensación por el mucho jugo que les sacan...en 1997, la ayuda apenas llegó a 0.2%. En ese año, la diferencia entre lo dicho y lo hecho fue de 120 mil millones de dólares. Según el economista español Manuel Iglesia Caruncho, la diferencia entre lo prometido y lo aportado, sumando solo los últimos doce años, hubiera alcanzado para pagar toda la deuda externa del llamado tercer mundo.....

**La palabra y la publicidad:** Hoy por hoy, la publicidad tiene a su cargo el diccionario del lenguaje universal. Si ella, la publicidad, fuera Pinocho, su nariz daría varias vueltas al mundo. “Busque la verdad”: la verdad está en la cerveza *Heineken*. ‘Usted debe apreciar la autenticidad en todas sus formas’: la autenticidad humea en los cigarrillos *Winston*. Los zapatos deportivos *Converse* son solidarios y la nueva cámara de *Canon* se llama Rebelde: ‘Para que usted

<sup>4</sup> Cuando yo tenía 16 años ingresé a laborar a una institución financiera como procesador de inversiones (Bancomer, S.A.). Era el año de 1982 y recuerdo las palabras del entonces presidente de México (José López Portillo) justificando la nacionalización de la banca porque los empresarios mexicanos habían saqueado al país, agregando que iba a defender a la nación (supongo que a México) como un perro. En 1991 Carlos Salinas vendió los bancos a empresarios para sanearlos financieramente porque habían sido mal administrados por el gobierno. Posteriormente, se crean el FOBAPROA y luego el IPAB para proteger “el ahorro de los mexicanos” y en especial el de los banqueros, claro, con cargo a todos los mexicanos. En el año 2000 Roberto Hernández le presta una casa en reforma 706 al presidente electo y en el año 2001 éste vende Banamex a Citigroup, en forma similar se venden Bancomer e Inverlat a Banco Bilbao Vizcaya de España y Scotiabank de Canadá respectivamente, entre otros bancos y empresas generando utilidades de más del 400% para los vendedores. Cada mexicano (más de 97 millones de habitantes) debe \$7000 aproximadamente como deuda nacional por el rescate bancario. Por cierto, En 1976 el dólar equivalía a \$12.50, hoy el dólar cuesta sólo \$9.00, igual que en 1994. Pero un ex presidente de México le quitó 3 ceros a la moneda, por lo que hoy en día con aquellos pesos el dólar costaría \$9,000.00. Así es la historia del dinero, yo sólo me pregunto: si esta historia no es maquiavelismo, entonces, ¿qué es?.



muestre de qué es capaz'. En el nuevo universo de la computación, la empresa *Oracle* proclama la revolución: 'La revolución está en nuestro destino'. *Microsoft* invita al heroísmo: 'Podemos ser héroes'. *Apple* propone la libertad: 'Piense diferente'. Comiendo hamburguesas *Burger King*, usted puede manifestar su inconformismo: 'A veces hay que romper las reglas'. Contra la inhibición, *Kodak*, que 'fotografía sin límites'. La respuesta está en las tarjetas de crédito *Diner's*: 'La respuesta correcta en cualquier idioma'. Las tarjetas *Visa* afirman la personalidad: 'Yo puedo'. Los automóviles *Rover* permiten que 'usted exprese su potencia' y la empresa *Ford* quisiera que 'la vida estuviera tan bien hecha' como su último modelo. No hay mejor amiga de la naturaleza que la empresa petrolera *Shell*: 'Nuestra prioridad es la protección del medio ambiente'. Los perfumes *Givenchy* brindan eternidad; los perfumes *Dior*, evasión; los pañuelos *Hermés*, sueños y leyendas. ¿Quién no sabe que la chispa de la vida enciende a quien bebe *Coca-Cola*?. Si quiere usted saber, fotocopias *Xerox*, 'para compartir el conocimiento'. Contra la duda, los antisudorales *Gillette*: 'Para estar seguro de ti mismo'...."(Galeano, 1999, pp.29-30).

En el orden de lo cotidiano, según una entrevista de Peñalosa (2000) al cantante Joaquín Sabina, éste contestó: "que las canciones más hermosas son las más mentirosas". La mentira, al parecer envuelve por un lado la naturaleza humana, y por el otro implica que la manipulación se comienza a entender al determinar el uso y significado de la mentira.

### **Mentira, manipulación y negación**

Según Pérez-Cortés (2000) si uno revisa la bibliografía que los antropólogos han escrito sobre la mentira se encontrará que hay dos pueblos que siempre han sido sumamente tolerantes ante la mendacidad: el griego y el mexicano. Lo anterior, debido a que los hombres no pueden vivir mintiendo, porque se destruyen, pero no pueden vivir sin mentir, porque la mentira forma parte de la vida, mentir es una falta moral, nadie lo duda; pero vivir sin mentir parece imposible, por lo menos sin ciertas mentiras benevolentes o piadosas. Para Pérez-Cortés nuestra civilización es la primera que considera que todos tenemos derecho a la verdad, pero en nuestra época mentir ya no es un pecado, ni un deshonor. Quizá por ello, si uno busca libros sobre la mentira encontrará apenas unos cuantos mientras que sobre la verdad hallará bibliotecas enteras. Es notable, por ejemplo, que en los diccionarios de filosofía sociología o ciencia política, los términos mentira, engaño o decepción han desaparecido. Los tiempos de Maquiavelo y su príncipe se ausentaron en nuestra historia (aparentemente). Sin embargo, el político actual tiene una gran responsabilidad sobre mentir, puesto que una pequeña mentira suya puede ser muchísimo más dañina que una de cualquier otra gente, se torna en un inmenso daño social.

Pérez-Cortés (2000) comenta que como sugería Aristóteles —es importante decidir en qué momento se puede ser veraz y en qué momento es preciso contenerse, porque quien siempre dice la verdad no es sino una forma de bobo moral- y concluye, la mentira puede ser un dilema moral y que es preciso reconocer en qué momento la veracidad o la insinceridad pasa por encima de otros deberes, como por ejemplo la obligación de mantener la cohesión social.

“Como el gobernador del Banco de México nos diga todos los días como son las cosas en verdad, me supongo que sería una catástrofe económica segura”(p.3).

La negación de lo humano también es algo cotidiano, por ejemplo, recientemente (año 2001) en el ámbito político un Secretario de Estado censuró la lectura de *Aura* y de *Doce cuentos peregrinos* de Carlos Fuentes y Gabriel García Márquez respectivamente, argumentando que sus párrafos invitaban a pensamientos inmorales recomendando en lugar de estas lecturas *la Biblia*. Para ayudarle, un cardenal católico muy importante aseveró que los ateos no leen la Biblia motivo por el cual son inmorales y por lo tanto son ateos.

Con relación a lo anterior, un artículo periodístico (Montemayor, 2001) refirió ciertas partes de la Biblia, que bajo la óptica del político también deberían de haber sido censuradas. Respecto a la censura de los dos autores latinoamericanos, Montemayor dice:

“ ‘no se aclara si en esta censura abascaliana predominan las razones espirituales o sólo el miedo al realismo de las historias profanas. No estoy seguro, por supuesto, pero es muy probable que los abascalianos pudieran también censurar la Biblia si algún día tuvieran en sus manos un ejemplar de ella....En el capítulo XVI del Génesis la Biblia relata una historia de infidelidad, interés y envidia entre Saray, Abram y Agar.....en el mismo libro del Génesis pero en el capítulo XIX y en el versículo 30 se relata la historia de Lot y sus dos hijas, la cual cuenta una historia de cómo un padre ofrece a sus dos hijas a una turba para ser violadas..... además sus dos hijas quedan embarazadas de su padre después de haberlo embriagado.....El alcoholismo, la violencia intrafamiliar y la promiscuidad no son hechos muy ajenos a nuestros días’. Pasando a otro aspecto de la negación, ‘.....la descripción sensual del cuerpo femenino, del pubis, de los pechos, de la fragancia de la piel y del aliento, tiene un célebre himno en un pasaje bíblico de El Cantar de los Cantares, capítulo VII, versículos del 2 al 10’. El autor se pregunta ‘.....¿Por estos pasajes de cierta crudeza moral, social, familiar o sensual, debería prohibirse la lectura de la Biblia?’. Y cierra su artículo diciendo lo siguiente: ‘.....La Biblia es un libro sagrado para muchos pueblos del pasado y del presente; lo seguirá siendo para muchos pueblos del futuro. De acuerdo. Pero es un libro que en ningún momento oculta o da la espalda a la realidad humana, a sus debilidades, envidias, flaquezas, pasiones sexuales, de poder o de dinero. No fragmenta la realidad humana ni la parcela. La espiritualidad sólo puede entenderse a partir de la realidad humana, no a partir de cerrar los ojos ante la realidad humana. Desde una perspectiva abascaliana, la Biblia jamás hubiese existido o, al menos, jamás hubiera sido una obra abierta con tanta franqueza y fuerza a toda la realidad del ser humano’ ” (p.12).

Retomando estas últimas ideas considero que Nicolás Maquiavelo y el maquiavelismo o más bien la descripción del segundo, al que se hace referencia en esta investigación, representan franqueza y realismo humano por más que se nieguen.

## 2.2. MANIPULACIÓN Y MAQUIAVELO

De acuerdo a párrafos anteriores la manipulación está implícita en diversos comportamientos relacionados con la mentira y el comportamiento político, además la naturaleza humana ayuda a entender, si no a justificar, el comportamiento con el que los seres humanos hemos hecho la historia misma. Ya sea Aristóteles, Maquiavelo, Freud, Nietzsche o Lorenz o cualquier otro personaje histórico que se percató de tal naturaleza colocan las debilidades del hombre como parte del poder, el cual acompaña a la humanidad en su existencia. Sin embargo, en esta investigación se eligió vincular principalmente a Nicolás Maquiavelo por dos razones: la primera, porque el término Maquiavelismo ha sido asociado en los últimos siglos a un comportamiento manipulador social, más que cualquier otro término clínico, político o filosófico; la segunda razón es porque en el terreno de la psicología social, específicamente en los estudios de poder, estrategias de manipulación y concretamente en la manipulación organizacional Christie y Geis (1970) decidieron acertadamente bautizar este tipo de comportamiento con el nombre de maquiavelismo. Además, a partir de la década de los sesenta se ha desarrollado en el terreno de la investigación una fructífera línea que ha permitido conocer el constructo y su relación con muchas variables psicológicas colaborando de esta manera con el conocimiento científico en el ámbito del comportamiento.

Si nos hacemos la pregunta ¿Por qué Maquiavelo dio cuenta de la naturaleza humana en la forma en que lo hizo?, sin duda las respuestas serán infinitas y con miles de interpretaciones, sin embargo, una manera de centrar nuestro tema de investigación es el análisis centrado en la manipulación, concretamente en la mentira y el comportamiento político, como parte de una visión, a su vez centrada en la naturaleza humana. De esta manera acotamos nuestro tema de investigación en la psicología y respetuosamente tocamos en un contexto de fondo lo antropológico, lo político, lo filosófico, lo moral y todas aquellas interpretaciones que se han hecho, que se hacen y que se pueden hacer con los textos de Maquiavelo en terrenos como la historia, la antropología, la literatura, la filosofía y otras ciencias.

Después de aclarar lo anterior es pertinente justificar el término “maquiavelismo” como representativo del comportamiento de manipulación, y qué mejor que partir de algunos de los conceptos expresados por Nicolás Maquiavelo y por algunos de sus estudiosos.

Según Grafton (2000) Maquiavelo tuvo un obsesivo interés por el funcionamiento de la política, su pasión por los chismes relacionados con los hombres importantes y los asuntos de altura, su empeño desesperado por dar reglas capaces de predecir la manera en que los hombres responderían a los desafíos y a las crisis políticas: éstos y muchos rasgos más de carácter e intelecto los compartía con un gran número de sus conciudadanos. De esta manera Maquiavelo logró plasmar en su texto *El Príncipe* principios éticos generales: la naturaleza del hombre y el propósito del gobierno, pero sostuvo abiertamente que él abordaría la política como era realmente. Maquiavelo habló constantemente de la virtud,

pero empleó el término “virtud” en muchos sentidos, incluido aquel de la habilidad básica requerida, independiente de cualquier asunto sobre el bien y el mal, para conservar el control de los súbditos y de los reinos:

“.....un hombre que en todas partes quiera hacer profesión de bueno es inevitable que se pierda entre tantos que no lo son. Por lo cual es necesario que todo príncipe que quiera mantenerse aprenda a no ser bueno, y a practicarlo o no de acuerdo con la necesidad.....si consideramos esto con frialdad, hallaremos que, a veces, lo que parece virtud es causa de ruina, y lo que parece vicio sólo acaba por traer el bienestar y la seguridad.....” (Maquiavelo, 1513/1993, pp.26-27).

Según Grafton (2000) Cicerón insistió en que un hombre virtuoso debía lograr sus objetivos a través de la comunicación y de la persuasión más que por medio de la fuerza o de la traición, tácticas propias de animales, el león y la zorra, respectivamente. Maquiavelo en cambio, sostuvo que a veces el príncipe debería comportarse como el poderoso y resuelto león, a veces como la voluntariosa, evasiva zorra. Al hacerlo subrayó su convicción en cuanto a la improcedencia de que el príncipe se encajonara en las demandas de la moral si quería realizar bien su trabajo:

“.....Un príncipe debe saber entonces comportarse como bestia y como hombre.....Hay pues, que ser zorro para conocer las trampas y león para espantar a los lobos. Los que sólo se sirven de las cualidades del león demuestran poca experiencia. Por lo tanto, un príncipe prudente no debe observar la fe jurada cuando semejante observancia vaya en contra de sus intereses y cuando hayan desaparecido las razones que le hicieron prometer.....” (Maquiavelo, 1513/1993, p.30).

En ocasiones, como una diosa caprichosa, la fortuna se limita a cambiar las condiciones en el terreno de juego, haciendo del aplazamiento la táctica a seguir, no obstante que el individuo en el momento en cuestión, condenado por su carácter siempre apostará a la fortuna. En psicología el constructo de locus de control nos permite explorar el concepto de fortuna que los seres humanos tenemos respecto a nuestro destino; Maquiavelo se refirió a este constructo con un alto grado de sabiduría, considerando la existencia de la naturaleza de un manipulador y la de un manipulado respecto a la suerte o fortuna.

“.....No ignoro que muchos creen y han creído que las cosas del mundo están regidas por la fortuna y por Dios, de tal modo que los hombres más prudentes no pueden modificarlas; y, más aún, que no tienen remedio alguno contra ellas. De lo cual podrían deducir que no vale la pena fatigarse mucho en las cosas, y que es mejor dejarse gobernar por la suerte.....Y yo, pensando alguna vez en ello, me he inclinado a compartir el mismo parecer.....acepto por cierto que la fortuna sea juez de la mitad de nuestras acciones, pero que nos deja gobernar la otra mitad, o poco menos.....la fortuna.....no hay virtud preparada para resistirle y dirige sus ímpetus allí donde sabe que no se han hecho diques ni reparos para contenerla.....el príncipe que confía ciegamente en la fortuna perece en cuanto ella cambia.....dos que actúan de distinta manera obtienen el mismo resultado; y que dos que actúan

de igual manera, uno alcanza su objeto y el otro no.....no existe hombre lo suficientemente dúctil como para adaptarse a todas las circunstancias.....” (Maquiavelo, 1513/1993, pp.43-44).

Hay que reconocer que Maquiavelo cuando se refirió a la fortuna expresó la misoginia propia de la época al vincular la feminidad con la suerte. Según Grafton (2000) Maquiavelo acuñó una imagen de la fortuna de que era a fin de cuentas mujer, por lo tanto, favorecía a quienes más rudamente la trataban con más audacia.

“.....Se concluye entonces que, como la fortuna varía y los hombres se obstinan en proceder de un mismo modo, serían felices mientras vayan de acuerdo con la suerte e infelices cuando estén en desacuerdo con ella. Sin embargo, considero que es preferible ser impetuoso y no cauto, porque la fortuna es mujer y se hace preciso, si se la quiere tener sumisa, golpearla y zaherirla. Y se ve que se deja dominar por éstos antes que por los que actúan con tibieza. Y como mujer, es amiga de los jóvenes, porque son menos prudentes y más fogosos y se imponen con más audacia” (Maquiavelo, 1513/1993, p.45).

Según Grafton (2000) Maquiavelo se convirtió en el maestro de Europa. Generaciones de lectores en las cortes y en las universidades aprendieron en él a escrutar las decisiones políticas con un nuevo y duro realismo y con un claro sentido de que los gobernantes que esperan sobrevivir no han de evitar ciertas formas de engaño. Maquiavelo le dio su nombre al “Maquiavelo”, el intrigante que manipulaba a los demás en las tragedias jacobitas, pero también ofreció el núcleo de las doctrinas de la “razón de Estado” que se volvieron la educación política básica de la Europa moderna. Y remata el autor, sentenciando que no es sorpresa que el retrato del príncipe aún posea la fuerza de fascinar, asustar e instruir.

Para Rossi (1999) Maquiavelo, al romper el equilibrio entre ser y deber ser, entre libertad y necesidad, devela el que Ritter llama “rostro demoniaco del poder” y confirma lo que ya siglos antes un trágico griego, Eurípides, había afirmado en unos versos: “Si hay que cometer injusticia, es hermoso cometerla en razón del poder; de otra manera, hay que obrar moralmente”. Estos versos de Eurípides podrían ser el epígrafe para la vida de Maquiavelo, que fue un hombre íntegro en su vida privada y pública, bueno y leal con sus amigos, y probo funcionario de la República Florentina.

Como ya se expresó anteriormente la naturaleza humana vista desde el ámbito del poder nos permite concebir que la manipulación es un comportamiento que desde diversos puntos de vista ayuda a la comprensión de lo que hasta ahora hemos conceptualizado como la orientación natural y humana de manipular a los demás para obtener beneficios, sin embargo, para efectos de nuestra investigación es conveniente considerar diferentes propuestas y conceptos para así definir nuestro constructo o unidad de investigación: “el maquiavelismo”.

## 2.3 MAQUIAVELISMO

### Conceptos

Wilson, Near y Miller (1996) definen maquiavelismo como una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros. Dichos autores aclaran que cualquiera es capaz de manipular a otros en diferentes grados. Informan también que en el campo de la biología evolutiva existen dos comportamientos ampliamente utilizados: egoísmo y manipulación. Para Vleeming (1979) denota una dimensión de la personalidad en que la gente puede ser clasificada en términos de una forma más o menos manipuladora en diferentes situaciones interpersonales. Dawkins y Krebs (1978) clasifican a la manipulación como un estado natural de selección que beneficia a individuos que manipulan el comportamiento de otros. Dawkins (1976) previamente había propuesto que genéticamente existe un gen egoísta que codifica características de egoísmo y manipulación; proponiendo términos como egoísmo, altruismo, cooperación, manipulación, mentira y verdad.

Una hipótesis ampliamente discutida en el campo de la biología evolutiva es la existencia de una inteligencia maquiavélica, que aunque restrictiva no deja de ser interesante, ya que propone que el maquiavelismo forma parte de la clave evolutiva de la inteligencia entre las especies para su supervivencia, en este sentido Byrne y Whiten (1988) proponen que la inteligencia es una parte importante de la adaptación para las relaciones sociales, por ejemplo para el uso de herramientas, sin embargo, la manipulación favorece una evolución en el mundo social y a veces en un mundo no social puede implicar una inteligencia no apropiada. Desde luego, considerar al maquiavelismo como inteligencia es una definición no convencional de la inteligencia, pero ayuda a comprender algunos comportamientos de competencia y éxito con otras formas de inteligencia social.

En el contexto organizacional y en un sentido más operacional el comportamiento de manipulación es asociado al comportamiento político. Este último fue definido taxonómicamente por Krell, Mendenhall y Sendry (1987) como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización. Después de realizar una encuesta estos investigadores encontraron 15 palabras que se relacionan con el comportamiento de manipulación política:

1. Culpar a otros
2. Acariciar (tratar bien a otros)
3. Adular
4. Evadir responsabilidad
5. Cubrirse las espaldas
6. Crear conflictos
7. Formar coaliciones
8. Delatar

9. Conspirar
10. Sobrerrealizar
11. Ambicionar
12. Oportunista
13. Mañoso
14. Arrogante
15. Perfeccionista

Pérez-Cortés (1998) sugiere que la mentira es una falta moral que seguramente no encuentre defensores directos o apologistas, sin embargo, históricamente, no ha sido fácil para el ser humano permanecer en la sinceridad, decir y escuchar la verdad. Lo anterior puede justificar porque la mentira es, aunque no nos guste, una línea de conducta. Según el autor la mentira puede ubicarse en un continuo de mentiras buenas, neutras y perniciosas y menciona que históricamente (después de una revisión filosófica desde San Agustín hasta Kant) los comportamientos asociados a la mentira son:

1. No decir verdades
2. Jurar en falso
3. Insultar
4. Difamar
5. Fingir
6. Hipocresía
7. Parlotear
8. Guardar silencio culpable

Uno de los aspectos que hacen que la mentira sea muy importante es la prohibición histórica de ella; ha sido repudiada como un pecado por la civilización cristiana, como un deshonor por las aristocracias renacentistas y como una traición a la libertad interior y la autonomía del otro en la modernidad (Pérez-Cortés, 1998).

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1998) definen maquiavelismo como un estilo personal de conducta frente a los demás, caracterizado por: a) el uso de la astucia y el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales, b) un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas y c) la falta de preocupación respecto a la moral convencional.

Christie y Geis (1970) propusieron la construcción de instrumentos para evaluar maquiavelismo en tres factores relacionados con la mentira y comportamiento político según los textos de Nicolás Maquiavelo (1513/1993):

1. **Tácticas:** Acciones planeadas (recomendaciones) para afrontar situaciones específicas para obtener beneficios también planeados a costa de los demás (Tactics).
2. **Moralidad:** Comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de “malos” frente a los convencionalismos sociales, p.e. engañar (Morality).

3. **Visión:** Para que una persona sea manipuladora necesita primeramente creer que este mundo se rige por manipuladores y manipulados (Views).

De acuerdo con diversos estudios de psicología social la manipulación se encuentra ubicada entre las formas de influencia social como parte de la interacción social. Para ser precisos y de acuerdo con Secord y Backman (1979) es una forma de ejercer el poder mediante el uso de estrategias.

Siguiendo en la búsqueda de una definición y considerando que manipular es parte de la naturaleza humana tanto biológica como cultural, como ya se mencionó en apartados anteriores, se puede afirmar que no es una característica de personalidad que pudiera clasificarse dentro de las teorías de tipo y rasgo y tampoco es una patología considerando las investigaciones de Christie y Geis (1970), por lo que podemos afirmar que es una orientación de conducta interpersonal circunstancial.

Ahora bien, considerando que Christie y Geis (1970) bautizaron a la manipulación como Maquiavelismo en honor a Nicolás Maquiavelo y, por las coincidencias literarias que sobre este constructo se han hecho, principalmente en el campo de la política y su aplicación a la psicología, donde encontramos una estrecha relación entre el comportamiento político y la mendacidad se ha decidido utilizar también al constructo de "Maquiavelismo" como sinónimo de manipulación.

### **Definición**

Resumiendo, para esta investigación se define Maquiavelismo como:

**"Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional"**

Todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias<sup>5</sup> de manipulación (tácticas) y la disposición a apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> En la jerga organizacional se utiliza la palabra estrategia como definidora de actividades de planeación y la palabra táctica a las acciones derivadas de los planes estratégicos. Sin embargo, el diccionario de la Real Academia Española (1994) los define como sinónimos, y así fueron utilizados en esta investigación.

<sup>6</sup> Es la teoría fundada sobre la crítica de los valores morales generalmente admitidos. Es un desarreglo de las costumbres. Uno de los conceptos más difundidos es el inmoralismo de Nietzsche.

Como resultado de esta investigación se llegó a la conclusión de que el factor de "moral" utilizado por Christie y Geis (1970) no es apropiado ya que en realidad lo que se mide es lo contrario a una "moral convencional". Esta reconceptualización fue una de las valiosas aportaciones por parte del comité de doctorado en esta tesis, particularmente por parte de la Dra. Patricia Andrade Palos.



Muchos comportamientos humanos, como el manipular, jamás encontrarán apologistas directos, sin embargo, es difícil encontrar a una persona que se atreva a negar que al menos una vez en su vida haya recurrido a la manipulación de otros mediante una mentira por muy “blanca” que ésta haya sido.

## CAPITULO 3

### APROXIMACIONES AL ESTUDIO DEL MAQUIAVELISMO

“No ignoro que muchos creen y han creído que las cosas del mundo están regidas por la fortuna...Sin embargo, y a fin de que no desvanezca nuestro libre albedrío, acepto por cierto que la fortuna sea juez de la mitad de nuestras acciones, pero que nos deja gobernar la otra mitad, o poco menos...el príncipe que confía ciegamente en la fortuna perece en cuanto ella cambia...como la fortuna varía y los hombres se obstinan en proceder de un mismo modo, serán felices mientras vayan de acuerdo con la suerte e infelices cuando estén en desacuerdo con ella. Sin embargo, considero que es preferible ser impetuoso y no cauto, porque la fortuna es mujer y se hace preciso, si se la quiere tener sumisa, golpearla y zaherirla. Y se ve que se deja dominar por estos antes que por los que actúan con tibieza. Y, como mujer, es amiga de los jóvenes, porque son menos prudentes y más fogosos y se imponen con más audacia”

Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, 1513/1993, pp. 44-45

“El daño asciende a 44 mil 595 mdp, poco más que el presupuesto del ISSSTE...Ordenó Gurría en 2000 que el erario absorbiera un quebranto de Nafin”

Israel Rodríguez, *La Jornada*, 29 de julio de 2001

“Para capitalizarlo se le inyectaron recursos fiscales por 45 mil millones de pesos...Inverlat costaba 1,100 mdd y se vendió en 250 mdd a canadienses”

Israel Rodríguez, *La Jornada*, 31 de julio de 2001

“Información privilegiada de la venta beneficio a casas de bolsa...Al menos un mes antes del anuncio de venta de Banamex al Citigroup, diversas casas de bolsa se dedicaron a comprar grandes volúmenes de acciones de Banamex-Accival (Banacci) en la Bolsa Mexicana de Valores, y con ello obtuvieron ganancias estimadas en unos 3 mil 500 millones de dolares”

Agustín Vargas, *Revista Proceso*, 8 de julio de 2001

“El presidente George W. Bush declaró esta noche estar ‘asombrado’ de que algunos en este mundo odien tanto a los Estados Unidos e insistió en que ésta es una nación ‘buena’ que no se opone a ninguna religión o pueblo, sino que solo desea proteger a sus ciudadanos al derrotar al los ‘malhechores’ del mundo”

Jim Cason y David Brooks, *La Jornada*, 12 de octubre de 2001

“Estados Unidos: del apoyo a los aliados a la guerra abierta...Recuento de las intervenciones en el siglo XX: Más de 70 intervenciones militares registran los E.U. desde Panama, Yugoslavia, Honduras, Guatemala, Turquía, China, Irán, Uruguay, Grecia, Alemania, Vietnam, Corea, Egipto, Cuba, Laos, Indonesia, Detroit (negros), Camboya, Omán, Medio Oriente, Angola, El Salvador, Nicaragua, Granada, Filipinas, Liberia, Arabia Saudita, Kuwait.....Afganistán”

Sin autor, *La Jornada*, Masiosare, 30 de septiembre de 2001

### 3. APROXIMACIONES AL ESTUDIO DEL MAQUIAVELISMO

#### 3.1 MAQUIAVELISMO, SOCIEDAD Y ORGANIZACIONES

Según Chinoy (1981) la sociología comienza con dos hechos básicos: la conducta de los seres humanos muestra normas regulares y recurrentes, y los seres humanos son animales sociales y no criaturas aisladas. Lo anterior se desarrolla siempre en un marco social. La sociedad, a pesar de su importancia no cuenta con un claro acuerdo sobre el significado del término, sin embargo, en un uso general, la sociedad se refiere meramente al hecho básico de la asociación humana. Por ejemplo, el término ha sido empleado en el más amplio sentido, para incluir toda clase y grado de relaciones en que entran los hombres, sean ellas organizadas o desorganizadas, directas o indirectas, conscientes o inconscientes, de colaboración o de antagonismo. Lo anterior incluye todo el tejido de las relaciones humanas y no tiene límites o fronteras definidas.

De acuerdo con Chinoy (1981) de una estructura (tejido de relaciones) amorfa en sí misma, surgen de ella sociedades numerosas, específicas, traslapadas e interconectadas, aunque todas ellas no agotan el concepto de sociedad. Esta concepción de la sociedad, que parece a veces abarcar toda la humanidad, sirve principalmente para enfocar nuestra atención sobre una amplia gama de fenómenos centrales para el análisis de la conducta humana, principalmente las variadas y multiformes relaciones en que entran necesariamente los hombres durante el curso de su vida común.

El concepto de maquiavelismo y el de relación social antes expuesto, se basan en el hecho de que la conducta humana está orientada a numerosas formas hacia otras personas. No sólo viven juntos los hombres y comparten opiniones, valores creencias y hábitos comunes, sino también entran constantemente en interacción, respondiendo uno frente al otro y ajustando su conducta en relación a la conducta y a la expectativa de los otros. La relación entre amantes, entre políticos y el electorado, la obediencia del soldado hacia sus oficiales constituyen conductas orientadas hacia las expectativas, deseos reales o imaginarios de los otros.

La relación o interacción social no es unilateral, es decir, el amante, el electorado y el soldado tienen el poder de influir en quien los quiere dominar, tal es el caso del maquiavelismo. Por tal razón es importante conocer los mecanismos en los que esta interacción social se presenta desde un punto de vista social, de otra manera todos serían dominados y dominadores, y aunque esto en teoría pudiera justificarse a nivel individual, en la práctica y en lo social (o en la sociedad) existen otras explicaciones que permiten comprender porque el dominio va más allá de lo individual. Una de esas explicaciones se centra en el poder y la autoridad.

El poder y la autoridad son hechos inherentes a las relaciones recíprocas de grupos e individuos. El maquiavelismo visto como poder social sería la capacidad para controlar los actos de los otros, siendo algo que está presente en todos los sectores de la vida social: familia, religión, escuela, trabajo, actividad económica, y, por supuesto, gobierno y política.

### La dominación

Max Weber (1969) en su esbozo de la sociología comprensiva (*Economía y Sociedad*) proporciona una de las explicaciones sociales más claras respecto al maquiavelismo, como se ha definido en este trabajo: el de la dominación. Según el autor la dominación es un caso especial de poder. Como ocurre en otras formas de poder (p.e. la guerra) no existe de ningún modo una tendencia exclusiva o siquiera constante, por parte de sus beneficiarios, ya que la posesión de bienes económicos y, por consiguiente, de poder económico, es con frecuencia una consecuencia, y muchas veces una consecuencia deliberada, del poder, así como uno de sus más importantes medios:

“En el sentido general de poder y, por tanto, de posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena, la dominación puede presentarse en las formas más diversas...los derechos que se conceden a uno contra otro o contra otros como una facultad de dar órdenes al deudor y, por lo tanto, se puede concebir todo el universo del derecho privado moderno como una descentralización de la dominación en manos de los que están ‘autorizados’ legalmente. Entonces, el trabajador dispondría de poder y, por tanto, de ‘dominación’ frente al empresario en lo que toca a sus reclamaciones de salarios” (p. 696).

Según Weber existen dos tipos opuestos de dominación: la dominación mediante una constelación de intereses (p.e. el monopolio comercial) y la dominación de autoridad (p.e. padre de familia, funcionario o príncipe). El concepto de obediencia ya sea obligada o natural es el complemento del poder de dominación.

Weber (1969) define dominación de la siguiente manera:

“...un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (mandato) del ‘dominador’ o de los ‘dominadores’ influye sobre los actos de otros (del dominado o de los dominados), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (obediencia)” (p. 699).

Según Weber la subsistencia de toda dominación se manifiesta del modo más preciso mediante la autojustificación que apela a principios de legitimidad. Siendo tres los principios de este tipo: La autoridad de un poder de mando puede expresarse en un sistema de normas racionales; en este caso se obedece a las normas y no a la persona. La autoridad personal, la que puede tener su fundamento en la santidad de la tradición y, por tanto, de lo acostumbrado, de lo que ha sido siempre de un modo determinado, lo cual prescribe obediencia a determinadas personas. Finalmente, puede basarse en la consagración a lo

extraordinario, en la creencia en un carisma, es decir, en la efectiva revelación o gracia concedida a ciertas personas en tanto que redentores, profetas y héroes de toda clase. Según Weber a ellos corresponde los tipos fundamentales “puros” de la estructura de dominación. Mediante su combinación, mezcla, asimilación y transformación tienen lugar las formas que se encuentran en la realidad histórica. La acción racionalmente socializada de una estructura de dominación encuentra en la “burocracia” su tipo específico. La acción comunitaria fundada en la vinculación a la autoridad tradicional se halla típicamente representada por el “patriarcalismo”. La forma “carismática” de dominación se apoya en la autoridad, no fundada en la razón ni en la tradición, de las personalidades concretas<sup>7</sup>.

Uno de los dilemas a entender es que la dominación atiende a estructuras de poder no siempre visibles, inclusive existen opiniones de que el poder puede darse en términos de falsedad e inconsciencia. Desde luego desde una perspectiva social y considerando a la sociedad como un producto de la lucha por el poder en términos de relaciones sociales.

### **Ideología**

Según Marx (1867/1994) la dominación mediante las relaciones sociales ayuda a modificar la productividad y desde esta perspectiva dice:

“cualquier modificación en la productividad que haga más fecundo el trabajo, aumenta la cantidad de artículos que ese trabajo proporciona, y por lo tanto, la riqueza material; pero no modifica el valor de esta cantidad de ese modo aumentada materialmente, si continúa siendo idéntico el tiempo total de trabajo empleado en su fabricación” (p.10).

Un valor de uso sólo tiene valor cuando se le acumula cierta cantidad de trabajo humano. Y sólo una cosa puede ser útil y producto del trabajo sin ser mercancía: la dominación, la explotación de un trabajador por otro.

Considerando lo anterior y contextualizando al maquiavelismo como un elemento de dominación resulta interesante entender el mecanismo justificatorio desde la perspectiva social, en otras palabras y, en forma de pregunta sería: ¿cuál es la justificación del maquiavelismo en la sociedad?

Según Harnecker (1981) para responder a la pregunta anteriormente descrita es necesario ser capaz de descubrir la unidad o la forma de organización de los elementos que sirven para describir a una sociedad. Desde el punto de vista marxista la organización de los elementos de una sociedad se da en estructuras (económica, jurídica, política e ideológica); una estructura domina a otra y esta dominación se explica no por la existencia de un ente ideológico, sino por el tipo de relaciones sociales. Según Harnecker se considera dominante a aquella estructura que juega el papel fundamental en la reproducción del modo de producción determinado. En el caso del modo de producción servil, por ejemplo, la

<sup>7</sup> La investigación de maquiavelismo y carisma ha sido ampliamente desarrollado en el apartado 3.7. Es importante resaltar que Max Weber se refirió al carisma de una manera muy similar a lo que hoy se denomina liderazgo, particularmente liderazgo carismático.

reproducción de las relaciones de explotación sólo se logra mediante la participación de factores superestructurales. En el caso de la presente investigación se hará referencia a la estructura ideológica, como la fuente justificatoria que permite entender que el maquiavelismo como conducta social tendiente a manipular la explotación del hombre por el hombre se da en términos de reproducción de un modo de producción explotador.

Según Bassols-Batalla (1982) los grandes hombres han manipulado el mundo, pero lo han logrado con la ayuda de una determinada estructura social, con el uso de muchas personas de su tiempo, con el uso de los adelantos e ideas, así como con la modificación y manipulación de la geografía. Todo eso gracias a que ha existido una estructura ideológica que ha facilitado la manipulación de su medio ambiente. Pero ¿qué es la estructura ideológica?

De acuerdo con Villoro (1985) Marx y Engels entendieron por ideología un tipo especial de conciencia falsa, como una forma de error socialmente condicionada. En este sentido se entiende por ideología una forma de ocultamiento en que los intereses y preferencias propios de un grupo social se disfrazan, al hacerse pasar por intereses y valores universales, y se vuelven así aceptables por todos.

Según Villoro el término ideología no se refiere a cualquier conjunto de creencias; tampoco se aplica a una concepción filosófica o política determinada, sino a un estilo de pensar que puede estar supuesto en muchas creencias y doctrinas distintas. Además, el término ideología connota un modo de pensar falso (conciencia). Pero no cualquier concepción falsa es ideológica, sino un tipo peculiar de falsedad cuyas características resume Marx con el término metafórico de "inversión", aunque esa falsedad quizás está supuesta en la gran mayoría de las concepciones religiosas, filosóficas y políticas habidas hasta ahora. Sin embargo, la crítica a la ideología no puede ser ella misma ideológica.

Volviendo al concepto de Max Weber si la ideología es una creencia básica falsa ¿cómo es posible que alguien la sostenga? La explicación de las creencias ideológicas se hará en términos de su condicionamiento por las relaciones sociales y de la función social que cumplen. Desde esta perspectiva, el maquiavelismo más allá del uso de la mentira como eje de explotación, cumple una función de dominio. En el ámbito laboral y de acuerdo con Marx y Engels (Villoro, 1985) una condición para la aparición de la ideología está en la división del trabajo, ya que produce una división real entre el trabajo material y el intelectual. Este razonamiento justifica el uso de la manipulación maquiavélica de acuerdo a lo expresado por Marx (1867/1994) anteriormente respecto al incremento del valor de uso de una mercancía cuando se acumula la explotación humana.

Cualquier forma de manipulación es una invención del hombre para explotar a otros, por ejemplo: la religión. Para un religioso cualquier religión que no sea la suya es una invención de los hombres, mientras que su propia religión es una revelación divina. El maquiavelismo sirve a intereses personales o institucionales, los que siempre estarán justificados sean o no falsos.

En conclusión y de acuerdo con Villoro (1985) la ideología lógicamente tiene un estilo de pensar invertido (falso), que se refiere a un tipo de falsedad de ciertas creencias que desde un punto de vista sociológico (de la sociedad) cumplen una función social de dominio al ser comunicadas y en especial a una clase social dominante.

Según Villoro (1985) la concepción ideológica sirve de instrumento de dominio de una clase, la crítica contra esa concepción y la teoría científica consecuente sirven de instrumento de liberación planteando la disolución del engaño ideológico. A lo anterior se añade un grave peligro: cuando un pensamiento libertario y crítico se convierte en doctrina, se vuelve ideológico; este fue el caso del marxismo en la ex Unión Soviética, ya que las revoluciones proletarias se convirtieron en estados represivos.

Retomando todos los conceptos anteriormente vertidos se puede concluir que el maquiavelismo encuentra su razón social en el dominio; mismo que se fundamenta en la actividad social de la explotación, sin embargo, paradójicamente la explotación es tan humana como la sociedad misma por lo que la manipulación, el dominio e inclusive la liberación del engaño ideológico es parte de las relaciones de poder y estas en su conjunto son inherentes al comportamiento. Es interesante que todos estos conceptos sociológicos y de economía política se integran ordenadamente con los argumentos expresados en términos psicológicos por Christie y Geis (1970) respecto a que la naturaleza humana contempla al maquiavelismo como parte de su esencia natural en las relaciones sociales, independientemente de las relaciones ideológicas y del modo de producción que las genere. Indiscutiblemente el maquiavelismo debe ser investigado no sólo en lo individual sino en el contexto social. La complementariedad de la psicología social y las ciencias políticas sin lugar a duda pueden permitir en un futuro una mayor comprensión de tan apasionante relación entre lo psicológico y lo político, en otras palabras, entre lo individual y lo social.

### **Comportamiento Organizacional**

En el campo organizacional un famoso investigador, que inclusive hoy en día es llamado uno de los clásicos de la administración por su libro denominado *El aspecto humano de las empresas*, entre otras obras, describió el pensamiento maquiavélico como pocos lo han hecho, principalmente dentro del mismo gremio de la administración de empresas. Douglas McGregor (1969/1987) dice respecto al punto de vista tradicional sobre la dirección y el control (a lo que el llamó teoría "X") que: detrás de toda decisión o acción hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conductas humanas. No pocas de ellas son extraordinariamente universales. Van implícitas en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización y en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes:

"1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. 2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. 3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad" (pp.43-44).

Según McGregor rara vez se expresa tan sin ambages ni rodeos esta idea de la “mediocridad de las masas”. De hecho, se está elogiando bastante el ideal y lo meritorio del ser humano medio. Según el autor, un número considerable de jefes y gerentes en las empresas sostienen en privado esta idea y no es difícil verla reflejada en sus directrices y forma de proceder. La palabra “paternalismo” ha adquirido un sentido desagradable, pero no se ha extinguido, ni mucho menos, de las ideas administrativas. McGregor, seguramente conciente de lo que decía (igual que Maquiavelo, pero 450 años después) intenta demostrar<sup>8</sup> que la teoría “X” no es un espantapájaros que haya que destruir, sino una teoría verdadera que influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual. Con base en lo anterior y su arrepentimiento McGregor propone la teoría “Y” a la que llamó la “integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización” creando al mismo tiempo una nueva filosofía administrativa idealmente vigente hasta nuestros días; a este movimiento se le ha llamado neohumano-relacionismo.

La teoría “X” no sería cierta si la historia no explicara que a los esclavos, a los campesinos feudales y a los obreros que estudió Marx había que tratarlos como animales para que trabajaran. Bajo este esquema de explotación McGregor elegantemente denomina las relaciones de poder como “punto de vista tradicional sobre la dirección y el control”. En otras palabras el autor dio cuenta de la existencia del poder social, la obediencia y la dominación en las organizaciones como lo sugiere Weber. Sujeto a discusión, la manipulación y el maquiavelismo están implícitos en el comportamiento organizacional a pesar de “neohumanos-pensamientos”. Esta investigación intenta dar cuenta de la existencia de al menos un pensamiento orientado a esta teoría “X”.

Considerando la propuesta de Weber (1969) respecto al poder social y la dominación, las organizaciones (sector público y sector privado) son los espacios burocráticos de dominación por excelencia, ya que confieren, a los ejecutivos o funcionarios, esferas del poder mediante ciertas facultades de mando, con lo cual su situación pasará insensiblemente de la simple administración de organizaciones a una auténtica y expresa jefatura de poder, generando relaciones de dominación, hoy en día conocidas como comportamiento organizacional (CO)<sup>9</sup>.

Robbins (1996) define al CO como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. En otras palabras, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no

<sup>8</sup> Habría que ver si demostró la teoría “X” y la negó, por convencimiento de su teoría “Y”, por ideología o por intereses personales, ya que a los empresarios de su época, y a los actuales, debió agradarles más ver las cosas como “Y” y no como “X”.

<sup>9</sup> La historia del pensamiento administrativo con sus diferentes escuelas y filosofías muestra las ideologías que el medio empresarial ha hecho suyas como respuesta a las necesidades históricas, dialécticas y de organización en el terreno empresarial y laboral. Sus conceptos y visiones del trabajador, como la de McGregor, son el mejor ejemplo y reflejo del poder social. Al respecto se recomienda a Harwood F. M. (1988). *Clásicos de la Administración*, (7ª reimp.), México: Limusa.



debe descartarse la relación entre comportamiento y variables sociodemográficas, que incluyan unidades administrativas como puesto, horario, sueldo, turno, subordinados, etc. y personales como edad, sexo, personalidad, maquiavelismo, entre otros.

El poder es una realidad en los sistemas organizacionales y no va a desaparecer nunca, mientras existan humanos, claro. Aprender cómo es y cómo funciona el poder en las organizaciones puede mediar las relaciones de poder, además de que colabora a una administración eficaz, conocedora de las virtudes y los riesgos de la administración del poder. Según Robbins (1996) el maquiavelismo, el hostigamiento sexual, el conflicto, entre otros son comportamientos que requieren estudio por dos razones: nunca se eliminarán, pero sí se pueden mediar y hasta pronosticar y prevenir para beneficio de los trabajadores y de las organizaciones.

### 3.2 MAQUIAVELISMO Y CULTURA

El concepto de cultura tiene un significado mucho más amplio que el que se le da comúnmente. En el uso convencional, la cultura se refiere a cosas “elevadas” de la vida: pintura, música, poesía, escultura, entre otras. Sin embargo, en el ámbito de la investigación este concepto cambia dramáticamente. Para Chinoy (1981) es un complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad. Además la cultura tiene un componente “ideacional” que se refiere a normas, creencias y actitudes con las cuales actúa la gente. Según el autor, la importancia de la cultura radica en el hecho de que proporciona el conocimiento y las técnicas que le permiten sobrevivir a la humanidad, tanto física como socialmente, así como dominar y controlar, hasta donde ello es posible, el mundo que le rodea.

En esta creencia de controlar el mundo se inserta el constructo de maquiavelismo, ya que como se describió anteriormente el comportamiento de manipulación es parte de la naturaleza humana, misma que se ha desarrollado históricamente como parte del desarrollo mismo del hombre. El ser humano es el único animal que posee cultura ya que la aprende y la comparte. Según Chinoy (1981) los hombres no heredan sus hábitos y creencias, sus capacidades y su conocimiento: las adquieren a lo largo de sus vidas. Lo que ellos aprenden provienen de los grupos en los que han nacido como una “herencia social”. Según el autor, este término creado por Herbert Spencer, subraya la independencia relativa de la cultura frente al reino de la biología ya que se enfatiza en el carácter histórico de la cultura y, por tanto, las posibilidades de cambio y de desarrollo; este concepto sugiere la necesidad de analizar y de comprender sus dimensiones temporales.

Para Chinoy (1981) la cultura es un concepto cuyos elementos deben ser identificados, clasificados, analizados y relacionados el uno con el otro. Estos elementos pueden ser clasificados de un modo general en tres grandes categorías: las instituciones, es decir, aquellas reglas o normas que rigen la conducta; las ideas, esto es, el conocimiento y las creencias de todas clases -teológicas, filosóficas, científicas, tecnológicas, históricas,

sociológicas, etc.- ; y los productos materiales o artefactos que los hombres producen y utilizan a lo largo de sus vidas colectivas.

El individuo es mucho más que un mero conjunto de costumbres, creencias, objetivos, valores, respuestas emocionales o actitudes, que responden siempre a patrones culturales. Este conjunto de elementos psicológicos se organiza dentro de una estructura que se conoce generalmente como la personalidad del individuo. Si bien, como se dijo anteriormente, el maquiavelismo no es una característica de personalidad, sí es un componente u orientación que cualquier individuo puede presentar en su comportamiento por controlar el mundo que le rodea. La importancia del maquiavelismo frente a la cultura radica en las diferencias culturales que hacen que el maquiavelismo se presente de diferentes maneras.

Según Linton (1945/1992) el hombre tiene que aprender o inventar cuanto hace, de modo que el individuo, no sólo puede, sino que debe crearse sus propias pautas de conducta, en consecuencia, son infinitas las posibilidades de variación de la conducta individual. Cuando varias personas reaccionan de la misma manera ante una situación, la causa debe buscarse en la experiencia común que tienen esos individuos. Dichas experiencias generalmente tienen una duración mucho mayor que la vida de un individuo, por eso una sociedad no empieza y acaba con el nacimiento y la muerte de un individuo.

Según Triandis (1994) existen ciertos aspectos culturales que han sido considerados por todos los investigadores: Primero, que la cultura emerge dentro de interacciones adaptativas. Segundo, la cultura consiste en un conjunto de elementos compartidos. Tercero, la cultura es transmitida a lo largo del tiempo y de una generación a otra. Más centrado en los aspectos psicológicos. Díaz-Guerrero (1967) la define como Sociocultura, es decir, un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, las reglas de la interacción entre los individuos en tales papeles, los dónde, cuándo y con quién desempeñarlos.

Independientemente del acuerdo entre investigadores sociales respecto a la definición de cultura hay una controversia sobre la existencia de conceptos y principios universales a los seres humanos (éticos) y de otros particulares a distintos grupos culturales (émicos) que ha permeado los estudios de psicología transcultural (p.e. Berry, 1969; Davidson; Jacard, Triandis, Morales y Díaz-Guerrero, 1976; Serpell, 1989 ; Van de Vijver y Poortinga, 1982, en Díaz-Loving, 1993). Por lo anterior es importante resaltar que la generalización sociológica puede tener problemas al describir a sociedades grandes, como la occidental u oriental, que contengan a su vez diferentes ecosistemas, por lo que la investigación psicológica subcultural se vuelve importante ya que los comportamientos éticos y émicos pueden estar diferenciándose en el terreno cultural con pequeñas pero importantes diferencias para el estudio de la cultura.

La investigación en psicología y maquiavelismo tiene que ser culturalmente válida para poder expresar las diferentes concepciones de este último en una sociedad tan compleja como la mexicana o de cualquier otra cultura o subculturas correspondientes.

Diversos estudios se han realizado en el ámbito cultural; algunos de ellos utilizando estudios individuales por naciones, otros, haciendo comparaciones transculturales. Es importante señalar que siempre se han utilizado los instrumentos de Christie y Geis (1970) denominados Mach IV y V en diferentes traducciones a otros países. A continuación se mencionan algunos de dichos estudios:

En una investigación con estudiantes universitarios de Canadá se encontró relación significativa entre maquiavelismo y la elección de ocupaciones orientadas a los negocios (Skinner, Giokas y Hornstein, 1976). En otro estudio, también con estudiantes canadienses, McLean y Jones (1992) encontraron que el alto maquiavelismo se relacionaba con estudiantes de negocios y de artes, pero no para estudiantes de ciencias. Skinner (1981) encontró una relación similar, para estudiantes norteamericanos de negocios, que también correlacionaba con motivación de logro. Galli y Nigro (1983) en una investigación con estudiantes italianos encontraron una correlación positiva entre maquiavelismo y locus de control externo de Rotter. Vleeming (1984) en una investigación con estudiantes Holandeses no encontró relación entre maquiavelismo y locus de control, pero sí entre maquiavelismo y autoritarismo. Kline (1983) reporta en una investigación con estudiantes británicos una correlación positiva de dos factores de autoritarismo y una negativa con un tercer factor al relacionarlos con maquiavelismo.

Siguiendo en la línea de universitarios y cultura Gupta (1987) utilizando una versión Hindú del Mach IV con ejecutivos y otros profesionistas encontró que los abogados tuvieron la media más alta de maquiavelismo, seguidos por los médicos, luego por los ejecutivos y finalmente por maestros. También encontró que los hombres tenían mayor maquiavelismo que las mujeres. Pandey y Rastogi (1979) utilizando estudiantes de la India encontraron una correlación significativa entre maquiavelismo y simpatía, posteriormente confirmado en otro estudio (Pandey, 1981). O'Connor y Simms (1990) en una investigación con estudiantes suizos no encontraron relación entre maquiavelismo y sexo, sin embargo, encontraron una correlación positiva entre maquiavelismo y la voluntad a ser influenciados por mujeres pero no por hombres en el caso del sexo femenino. En una investigación con ejecutivos de la India Cyriac y Dharmaraj (1994) al correlacionar maquiavelismo con valores en la toma de decisiones reportan que los ejecutivos de la India se inspiran en Maquiavelo para su vida diaria pero la toma de decisiones en sus trabajos no se ve afectada por principios maquiavélicos.

El Individualismo-Colectivismo es tal vez la dimensión más identificada en estudios transculturales para la comprensión de valores culturales, de valores de trabajo, de sistemas sociales, tales como estudios sobre moralidad y de la estructura de modelos constitutivos y culturales (Triandis, Brislin y Hui, 1988). Algunos estudios recientes sugieren que el individualismo y el colectivismo son síndromes contrastantes de la cultura que están asociados con amplios modelos de diferencias individuales y sociales de la percepción y la conducta social, incluyendo diferencias en la definición de sí mismo y la relación percibida dentro y fuera de los grupos sociales. Por ejemplo, la comunicación persuasiva que transmite y refleja los valores de una cultura donde los mensajes persuasivos son utilizados para obtener complacencia respecto a fines de logros personales, políticos y económicos

valuados en la cultura (Burgoon, Dilard, Doran y Miller, 1982; Glenn, Witmeyer y Stevenson, 1977). El mejor ejemplo de lo anterior son las campañas electorales y el cumplimiento de las mismas en el ejercicio político, por ejemplo prometer la libertad de expresión son mensajes reconocidos, en lo colectivo, casi en cualquier cultura, sin embargo, en lo individual, la libertad de expresión pudiera rechazarse por cuestiones de poder en una organización laboral por parte de un líder.

En investigaciones relacionadas con la cultura, específicamente en la comparación de culturas (Cross-national Studies) algunos hallazgos son verdaderamente interesantes y muestran la importancia de no generalizar a partir de estudios en culturas específicas.

Kuo y Marsella (1977) en una comparación entre estudiantes Norteamericanos y Taiwaneses no presentaron diferencias entre maquiavelismo y locus de control. Maroldo y Flachmeier (1978) compararon estudiantes Norteamericanas con estudiantes de Alemania Occidental, encontrando valores de maquiavelismo alto para las alemanas y no reportan asociación con locus de control. En otro estudio Galli, Nigro y Krampen (1986) reportaron relaciones negativas entre maquiavelismo y locus de control para muestras de alemanes e italianos, sin embargo, los puntajes más altos de maquiavelismo fueron para los italianos. Mudrack y Mason (1995) reportaron una relación positiva entre locus de control y maquiavelismo en una muestra de estudiantes de negocios canadienses, con puntajes altos para los hombres y menores para las mujeres, además reportan asociaciones negativas entre maquiavelismo y sensibilidad a la equidad y relaciones positivas con conflicto ético, orientación tradicional y orientación negativa.

Okanes y Murray (1982) en muestras de estudiantes de negocios encontraron puntajes de maquiavelismo en orden decreciente para Taiwaneses, seguidos de Filipinos, Algerinos y los puntajes más bajos para Iraníes. En este mismo estudio se evaluó el logro, resultando los Taiwaneses con puntajes más bajos que los de los otros países, siendo resultados contradictorios en los estudios de Skinner (1981) con estudiantes norteamericanos.

Starr (1975) en una investigación con estudiantes occidentalizados y tradicionales árabes en el Líbano no encontró diferencias significativas, sin embargo, reporta puntajes más altos para las mujeres libanesas que para los hombres. En otra investigación con gerentes chinos de la República China, de Hong Kong y de Estados Unidos reportan puntajes significativamente más altos para los gerentes de Hong Kong, seguidos por los chinos y finalmente los norteamericanos, pero no hubo diferencias significativas entre los chinos y los de hong kong (Ralston, Gustafson, Cheung y Terpstra, 1993). En otros estudios Ralston, Gustafson, Terpstra, Holt, Cheung y Ribbens, (1993) compararon estudiantes de negocios de Hong Kong y norteamericanos con gerentes de Hong Kong y Estados Unidos, obteniendo los puntajes más altos los estudiantes de Estados Unidos, resultando con puntajes más altos los estudiantes que los gerentes en ambos países.

Según Avilés (2001) en un artículo periodístico afirma que a nivel mundial, la mujer aún no ha podido mantener su presencia en las posiciones de poder y autoridad. En la

globalización el sistema de poder “está controlado por el colonialismo, el patriarcado<sup>10</sup> y las prácticas dominantes”, según afirmación de la consultora Louise Morley del Consejo Europeo sobre Educación Superior en el Sureste de Europa. Al respecto, en la conferencia Académicas, equidad de género y transformaciones en las políticas de educación superior, realizada en el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, Louise Morley manifestó que a pesar de que la mujer pudo mantener su presencia a nivel mundial en las universidades, no lo ha logrado en las posiciones de poder y autoridad. Este fenómeno, dijo, se presenta por diferentes causas, como la pobreza, las barreras psicológicas y la cultura.

De todo lo anterior se pueden sintetizar algunas hipótesis relacionadas con las diferencias culturales, por mencionar algunas; tenemos la importancia de la orientación profesional, es decir la elección de carreras puede verse beneficiada si se relacionan algunos atributos de personalidad con maquiavelismo; la disminución del maquiavelismo teniendo como variable la edad, ya que los estudiantes resultan más maquiavélicos que los profesionistas. Por otro lado, el sexo resulta también un factor a investigar como producto de las diferentes culturas, ya que al parecer ser hombre o ser mujer muestra cambios en el maquiavelismo. Finalmente, algunas investigaciones mencionadas revelan relaciones interesantes independientemente de la cultura con motivación de logro, locus de control, valores y en especial la nacionalidad, algunos de estos temas serán tratados posteriormente.

### 3.3 MAQUIAVELISMO Y POLITICA

Este terreno es tal vez el que más frutos tiene con el tema de Maquiavelismo ya que Nicolás Maquiavelo ha sido estudiado durante siglos bajo la noción del Estado, es decir, como una estructura de poder social derivada de la interrelación gobierno y gobernados. Sin embargo, la psicología tiene mucho que aportar a partir de una nueva conceptualización del poder, recientemente bautizada como psicología dentro de la psicología política.

Puede asegurarse que conocer las lógicas del comportamiento de los diferentes actores de la sociedad en el terreno político y de la construcción de un proyecto social permite identificar los papeles que los ciudadanos jugamos en la definición de nuestras propias acciones. Empero, los referentes generales para este conocimiento son las ciencias sociales; en especial la sociología, la ciencia política, la economía y la psicología social. Toda la diversidad de conocimiento que se puede derivar de estas ciencias, según González-Navarro (1991) puede ser la base de una nueva psicología social que estudie la organización de los pueblos con reflexión social, y así generar el desarrollo de la psicología política.

Según Juárez-Romero (1991) la sociedad tiene la posibilidad de elaborar explicaciones de su realidad, y dicha elaboración tiene como referente su memoria social,

<sup>10</sup> Un interesante texto sobre el patriarcado y el matriarcado es el libro de Carrillo-Castro, A. (1996) El Dragón y el Unicornio. México: Ediciones Cal y Arena. Dicho autor aborda el poder como una lucha por el poder, entre sexos en la cultura.

su pertenencia grupal, su relación con los otros, así como los medios de difusión e instituciones sociales. El maquiavelismo es un constructo que nos permite elaborar explicaciones de la relación entre diversos actores en determinados sistemas sociales.

Según Acosta y Uribe (1991) Le Bon<sup>11</sup> opinaba que la psicología política se orienta al conocimiento de los medios que permiten gobernar útilmente a los pueblos. De las reglas de gobierno de los hombres las más importantes son aquellas relativas a la acción y que, traducidas en preguntas, se plantean de la siguiente manera: ¿cuándo actuar, cómo actuar y dentro de qué límites hacerlo? Las respuestas a estas preguntas constituyen todo el arte de la política. Para Acosta y Uribe (1991) Si por alguien muestra admiración Le Bon es por Maquiavelo. Así, opina que el primer tratado de psicología política fue escrito por el florentino en el siglo XVI. Se refiere a *EL príncipe*. Le Bon, quizá pensando en Maquiavelo, usa indistintamente el término psicología colectiva o la ciencia de gobernar. En este sentido, un segundo elemento importante en su concepción es el conocimiento del arte de conducir a los hombres. Otro elemento, se refiere al conocimiento íntimo de la mentalidad de los individuos y de los pueblos. Por lo tanto, la psicología política se construye a partir de cuatro fuentes: la psicología individual, la psicología de las multitudes, la psicología de los pueblos y las enseñanzas de la historia. De lo anterior, puede derivarse que algunos de los mecanismos o constructos a investigar para adentrarse en la psicología política son el liderazgo, la persuasión, las actitudes, la influencia social, el autoritarismo, las estrategias (como el maquiavelismo), para ejercer el poder, entre otros, sin embargo, añadido con toda firmeza y seguridad que la manipulación maquiavélica es entre muchos constructos, coincidiendo con Le Bon, una de las concepciones más íntimas del ser humano para adentrarnos en la ciencia de gobernar.

Según Meza (1991) el interés de los hombres por explicarse los fenómenos de poder es una pretensión tan antigua como la humanidad misma, ya que la vida social encierra en todas sus esferas fenómenos de ejercicio del poder. Siendo tan complicado explicar el poder desde las estructuras de Estado como las muy particulares o individuales, tal es el caso del maquiavelismo.

En el terreno de la psicología política en México, el tema de maquiavelismo es todavía desconocido, al menos en la comunidad de psicólogos que actualmente se están interesando por esta línea de la psicología social; sin embargo, es interesante la aproximación que hacen en forma de ensayo, aunque no empírica sobre temas de interacción social. Tal es el caso de la visión psicociológica como una explicación alternativa del poder.

---

<sup>11</sup> Gustavo Le Bon (1841-1932) considerado por un sector de la psicología social como el primero en distinguir a la psicología política entre otras ciencias sociales. Su primera obra, *Histoire des origines et du développement de l'homme et des sociétés* aparece en 1877; en 1880 aparece *L'homme et les sociétés*; sólo hasta 1894 publica su primer libro sobre psicología social *Las leyes psicológicas de la evolución de los pueblos*, y *Psicología de las multitudes* será publicada en 1895. A partir de entonces, escribe regularmente obras de psicología social y de sociología: *Psychologie du socialisme* (1898), *Psychologie politique et la défense sociale* (1910) y *Les opinions et les croyances* (1911).

Para Meza (1991) la psicología social se enriquece en el terreno del poder de la sociología, la filosofía y la ciencia política, incorporando conceptos como el egoísmo la competitividad, las bondades, las maldades, de igual forma de las doctrinas económicas toma el concepto de hombre económico, considerando conceptos como la noción de utilidad e interés. La polémica de estas influencias respecto al estudio del poder estriba en que según la ciencia social que la explica, la definición de poder puede antojarse, inclusive antagonica. Esta polémica se centra en discutir si el poder, en su carácter de concepto a todas luces político, es aplicable exclusivamente a modalidades que atañen a las estructuras sociales o, por el contrario, es un concepto que afecta a todas las facetas de un universo que va desde las estructuras hasta las relaciones interpersonales.

Dentro de esta polémica la psicología social y por ende la psicología política, concibe al poder como un fenómeno único que asume diversas modalidades fluctuantes entre las estructuras y los individuos; es decir, para esta posición estaremos en presencia del mismo fenómeno, trátase del poder del Estado, ejercido sobre la sociedad civil o del ejercido por un individuo sobre otro. Según Meza (1991) con lo anterior, la característica conferida a la psicología social con esa amplia posición frente a la unidad de análisis se convierte en tierra fértil para una perspectiva psicosociológica urgida de buenos frutos; porque es evidente que esta posición no sólo da cabida a formas individuales de poder sino que además permite justificar el que se identifique y privilegie tradicionalmente a los niveles intra e inter individuales como las formas de análisis viables y necesarias para el estudio del poder desde el punto de vista de la psicología social, así como desde la gran diversidad designada genéricamente como comportamiento social.

Para Meza (1991) las modalidades del ejercicio del poder establecidas sin el uso evidente de la coerción (agresivo) se desarrollan en un marco mediatizado por un mecanismo psicosociológico que representa un estilo generalizado de comportamiento para la ejecución del poder y el dominio sutilmente utilizado para ejercer el poder sin agresión, sin que el ciudadano lo perciba; éste sería el caso del maquiavelismo. Bajo este concepto psicosociológico el maquiavelismo como un comportamiento de poder sin coerción utilizaría, de acuerdo a términos de Meza (1991) el mecanismo de la seducción. Generalmente, el término de seducción ha sido utilizado en el marco de las relaciones sexuales, prejuiciando su sentido y limitando sus alcances a esos espacios. La seducción no se limita a relaciones amorosas sino que es extensiva y posible en otro tipo de relaciones, como las políticas, religiosas, artísticas, laborales (es nuestro caso con el constructo de maquiavelismo), etc.; en otras palabras al amplio rango de las relaciones sociales. Para Meza (op.cit.) cuando hablamos de seducción como una noción recuperable para la psicología social en lo que toca al estudio del poder, nos referimos a formas de ejercicio (estilos de comportamiento) en las que encontramos enfrentamientos de visiones del entorno social generadas por distintos grupos, en cuya génesis y resolución no se presentan formas evidentes de conflicto, pese a que éste existe.

Es notable que la literatura en psicología social pocas veces ha tenido señales brillantes que permitan analizar el poder en este sentido. Por el contrario, ha sido otro tipo de literatura, por ejemplo la novela, donde se han llegado a delinear intuitivamente esos rasgos psicosociológicos del poder. En este sentido, *el Príncipe* de Maquiavelo es uno de

los mejores ejemplos de literatura donde se muestran los pensamientos más profundos en el sentido del poder de quien sustenta autoridad respecto al ejercicio de la manipulación. La literatura constituye un testimonio fiel del devenir de las sociedades. En su creación, el literato condensa las diversas tendencias de la vida social y su pensamiento. Costumbres, tradiciones, creencias, sueños, aspiraciones, tensiones... se cristalizan en las obras de autores cuyo compromiso con su creación y su época otorga la más celosa fidelidad a las tramas del poder, que seduce, fascina, corrompe, glorifica o condena a los hombres (Meza, 1991).

El análisis del maquiavelismo permite proveer de posibles contextos a los mensajes en él expuestos, como una propuesta para el avance en la construcción de una visión del poder específica de la psicología social. En este sentido, conceptos como la seducción, persuasión, enfrentamientos de visiones grupales del entorno, representaciones ideológicas, complicidad, subordinación, dominio, manipulación son los primeros pasos que la psicociología ha de traducir en conceptos explicativos del poder, útiles para la investigación empírica.

Según Romero (1996) el problema de la política de hoy radica precisamente en la capacidad de procesar la heterogeneidad de intereses que se expresan en la lucha por el poder en las diferentes formas de organización social. Lo anterior, se debe a las consecuencias de la especialización ocupacional y a la división del trabajo, ya que fueron la ruptura de la comunicación y los lazos personales que habían constituido el tejido social de la ideología consensuada de las sociedades tradicionales, lo que produjo la aparición de ideologías diferentes, construidas sobre las nuevas y rivales percepciones de la realidad que surgieron de estas circunstancias sociales caracterizadas por la especialización ocupacional. Por supuesto, cada conjunto ideológico contiene un marco valorativo que constituye una visión moral diferenciada: lo que es bueno para los trabajadores –la igualdad, la distribución equitativa de bienes- no lo es para los empresarios, quienes por el contrario, defenderán la libertad de empresa y los derechos de propiedad bien definidos, por ponerlo en términos absolutamente tópicos.

El problema central de la política radica en que el control del poder tiene consecuencias distributivas. El poder se busca para sacar ventajas de él; las instituciones ni necesaria ni frecuentemente son diseñadas para ser socialmente eficientes (en lo que a la distribución de la riqueza se refiere); al contrario, por lo general son creadas para servir a los intereses de aquellos con el poder de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas. La lucha política es una lucha de intereses donde lo que es bueno para unos es malo para otros. De lo que se trata es de procesar ese conflicto sin violencia (Romero, 1996).

El poder es legítimo en la medida en que sus reglas sean justificables en términos de creencias compartidas por el dominador y los subordinados; sin un marco de creencias, las reglas de las cuales el poderoso deriva su poder no pueden ser justificadas a los ojos del subordinado, el poderoso no contaría con la autoridad moral para ejercer su poder, independientemente de su validez legal, y sus requerimientos no podrían ser eficazmente obligados sin coerción. La legitimidad es una construcción social que justifica la obediencia del subordinado. Lo anterior, permite hablar de moral y política, conceptos que Maquiavelo



describió con maestría, principalmente poniendo al descubierto los intereses ideológicos, a veces sugiriendo el conflicto sin violencia y otras sugiriendo la violencia como la solución a los conflictos, en otras palabras, como dirían los psicólogos políticos, a veces con seducción y otras sin ella.

Según Sánchez-Vázquez (2001) entre política y moral existen encuentros y desencuentros, mostrados por la historia, ya que no puede haber libertad en condiciones de desigualdad y lo anterior ha sido históricamente representado por la ideología. La izquierda -cuando ha sido fiel a sí misma- tiende a buscar la libertad, igualdad, democracia y justicia y la derecha se ha empeñado a negar el acceso a esos espacios, en este sentido el maquiavelismo es una herramienta no un fin. Para este autor, la moral es una regulación de las relaciones de los individuos consigo mismos, con los otros y con la comunidad, cuyo cumplimiento, rechazo o transgresión tiene un carácter libre y responsable por parte de los sujetos individuales. La política es la práctica encaminada a mantener, reformar o transformar el poder. Desde esta perspectiva el maquiavelismo como herramienta se entiende aunque no se justifique, ya que mantener, reformar o transformar el poder queda en un carácter libre y responsable de quien lo ejerza. Sólo el Derecho como un medio impositivo externo es incompatible con la moral.

Según Sánchez-Vázquez (2001) toda política entraña siempre una relación con la moral, cuyos extremos negativos y opuestos son el moralismo y el inmoralismo. Una es la política sin moral y otra la moral sin política. El maquiavelismo puede calificarse como política sin moral, sin embargo, históricamente puede representar un "realismo político". Un ejemplo de lo anterior fueron los tratados que firmaron Hitler y Stalin o las autoacusaciones bolcheviques en aras de los intereses del Estado y del Partido. Como podemos ver ni izquierda ni derecha, simplemente una herramienta de lo moral.

En las empresas suele buscarse el eficientismo y el pragmatismo reconociendo una moral relegada a la vida privada que da las bases a una política sin moral, es decir, no importa cómo se logren las cosas, lo importante es lograrlas. Desde esta perspectiva, el que un gerente de ventas logre alcanzar sus presupuestos a como dé lugar (a veces con comportamientos maquiavélicos) queda libre de culpa al quitarse su traje "a la medida" de gerente y al llegar a su casa coloca el de padre abnegado y "moral". Según Sánchez-Vázquez (2001), ya Marx había señalado que esta escisión entre la vida pública y la privada es propio de una sociedad burguesa. Entender este complejo entramado, o encuentros o desencuentros entre moral y política, convierte al maquiavelismo en una herramienta "realista" aunque a veces sea contradictoria entre los principios y los valores que dicta la moral convencional. Por esta razón el factor que se mide en el instrumento producto de esta investigación no medirá moral como tal, sino el grado entre moralidad e inmoralidad organizacional como un concepto político en las empresas. Expresado en otras palabras sería moralismo-inmoralismo, puros o inmaculados y realistas o pragmáticos.

Para Sarmiento (1996) a ojos de la mayoría de la población la expresión más acabada de la moral política es el pensamiento de Maquiavelo, a quien la historia ha convertido del pensador que reflexionaba sobre las maneras de garantizar la estabilidad del Estado a un cortesano meramente preocupado por preservar los privilegios del príncipe.

Maquiavelo no inventó diabólicamente la separación de la política respecto de la moral. Simplemente la percibió en la realidad de su tiempo y, con ello, como escribió Antonio Gramsci, les hizo un bien a la ciencia política y a la filosofía moral que, desde entonces, se desarrollaron sin barreras. Kant tampoco inventó la separación del derecho respecto de la moral como la teoría del derecho. Maquiavelo no fue, de ninguna manera, un ser inmoral y ni siquiera amoral. Fue el quien hizo a Benedetto Croce definir la política como "pasión", algo que ronda los linderos de la moral, con sus valores propios y sus credos particulares. El verdadero aporte de Maquiavelo fue haber entendido desde el principio que la moral, para comprender la política, representaba un lastre que era necesario no eliminar, pero sí ponerlo al margen (Córdova, 1996).

Uno de los temas políticos y culturales relacionado con la moral es el de los valores humanísticos; ya que se relaciona con una de las instituciones más complejas de cualquier cultura, tal es el caso de la religión y/o concretamente con los valores morales e ideológicos. Un dilema social que causa conflicto en cualquier país es el de los valores. Y más cuando éstos se fundamentan en creencias religiosas, científicas o inclusive filosóficas (Bergin, 1980; Bellah, Madsen, Sullivan, Swider y Tipton, 1985; MacIntyre, 1981) ya que según Lasch (1986) articulan posiciones comunitarias.

Según Bellah et al. (1985) la vida social moderna tiende a un excesivo individualismo justificado por la democracia (el autor se refiere a la democracia norteamericana) y la libertad, permitiendo que la manifestación comunitaria justifique las leyes del mercado, la satisfacción y la búsqueda del costo-beneficio, lo que lleva a un modelo ideológico de tipo personal, lo que específicamente hace, por ejemplo, de la sociedad norteamericana un modelo ideológico de vida personal que ha sido reforzado por religiones que bíblicamente lo justifican, tal es el caso del protestantismo y el judaísmo. Según Díaz-Guerrero (1996) los mexicanos tendemos a ser colectivistas fuertemente respaldados por creencias religiosas de orden católicas.

Según Bellah et al. (1985) la contradicción individualismo-comunidad implica que el amor así mismo se ve limitado frente al terreno comunitario produciendo un autoritarismo ético y negativo hacia la comunidad en nombre de Dios y de las leyes. Según Bales y Couch (1969) los compromisos ideológicos se ven en conflicto cuando el individualismo se enfrenta a la comunidad, siendo que la democracia requiere de sentimientos sociales compartidos. Bajo esta hipótesis de conflicto ideológico Watson, Morris y Hood (1989) llevaron a cabo una investigación donde investigaron el individualismo y la religiosidad (interna y externa), para lo anterior, se elaboró la hipótesis de que los valores humanistas (individualismo) se oponen a la religiosidad (colectivismo), el maquiavelismo fue hipotéticamente cargado hacia el individualismo. Los resultados fueron sumamente interesantes, ya que el individualismo no se relacionó con maquiavelismo como lo esperado, fueron tan maquiavélicos los humanistas como los pro-religiosos, curiosamente la religiosidad extrema se asoció con autoritarismo, sin embargo la religiosidad interna se asoció con narcisismo explotador, maquiavelismo e individualismo. El maquiavelismo se relacionó en términos generales con necesidad de expresión, explotación, liderazgo, y creencia de superioridad. En conclusión y de manera general el

maquiavelismo no está asociado a un concepto ideológico determinado (al menos religioso), aunque sí existe una relación con otras variables que se relacionan con la idea tradicional de un manipulador.

De lo anterior, en México puede ser importante conocer alguna posible combinación entre religiosidad e ideología, al menos determinada por la preferencia religiosa e ideología política determinada por la orientación partidista. Es decir, hipotéticamente podría decirse que basados en la teoría del conflicto ideológico propuesto por Watson, Morris y Hood (1989) los que profesan una religión deberían de tener una preferencia comunitaria y no individualista. El maquiavelismo podría jugar un papel importante al respecto, ya que los hallazgos norteamericanos fueron contradictorios. En mi opinión es importante conocer, además, una variable relacionada con el reciente triunfo democrático en México: la preferencia política.

Con todo lo anteriormente mencionado, el maquiavelismo se convierte en un constructo de interés en el ámbito cultural y político que los psicólogos interesados en estos campos del saber pueden desarrollar con distintos enfoques, los cuales pueden abrir diferentes rutas teóricas para conocer a los mexicanos, a la democracia mexicana, a las organizaciones y al comportamiento en general.

### 3.4 MAQUIAVELISMO Y PERSONALIDAD

Cattell (1965) menciona que el estudio de la personalidad ha pasado por tres fases: la literaria y filosófica; la protoclínica y la cuantitativa y experimental. La primera, considerada como un juego personal de inteligencia súbita y de creencias convencionales, que va desde el primer hombre pensante hasta el novelista y dramaturgo más reciente. La segunda, surgida a través de los intentos de la medicina para tratar la conducta anormal, "enferma", y cuyo tema se basó en las generalizaciones psiquiátricas de hombres como Freud, Jung, Adler, entre otros. Y la tercera, que se inició con la aplicación del modelo de las ciencias físicas, utilizando los modelos univariados y multivariados desde el ámbito estadístico.

Eysenck y Eysenck (1987) definen el estudio de la personalidad en dos grandes campos a partir del reconocimiento de las diferencias individuales. Estos autores parten de que existen explicaciones estáticas del comportamiento que sólo buscan describir en términos de personalidad, carácter y temperamento. También proponen que hay argumentaciones dinámicas que explican por qué un individuo se comporta de la forma en que lo hace.

Las explicaciones estáticas nos llevan a la investigación taxonómica o de clasificación. Ningún estudio científico de ningún campo resulta posible sin cierto grado previo de clasificación del múltiple material que se presenta a los científicos. Las explicaciones dinámicas o ideográficas afirman que todos los seres humanos son únicos y, por consiguiente, no pueden situarse en ningún punto concreto del continuo de un rasgo o

aptitud. Las dos explicaciones parecen contradictorias; sin embargo, la taxonomía inevitablemente antecede a la dinámica y además existe el hecho de que la existencia de diferencias implica la existencia de similitudes.

Según Eysenck y Eysenck (1987) la teoría de la personalidad moderna, con sus tipos, rasgos y aptitudes, se ubica en cierta manera entre la psicología ideográfica, resaltando la unicidad, y la psicología experimental, resaltando la identidad de los seres humanos. Lo que debe afirmarse, básicamente, es que aunque los seres humanos son diferentes, claramente unos de otros, difieren sobre ciertas dimensiones, y sus diferencias y similitudes pueden, por tanto, ser cuantificadas y medidas. Las mediciones de rasgos y aptitudes nos conducen a ciertos constructos tipo, como extraversión-introversión o aptitud verbal; esto simplemente significa que para ciertos objetivos, podemos formar grupos de personas similares según un rasgo o aptitud, y contrastar éstos con grupos que no comparten este rasgo o aptitud, o muestran su opuesto.

Eysenck y Eysenck (1987) retomando conceptos de personalidad expresados por Allport en 1937 realizaron las siguientes definiciones de personalidad, rasgo y tipo: "Personalidad es una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente". Consideran al carácter como el sistema del comportamiento conativo (voluntad); el temperamento como el sistema afectivo (emoción), el intelecto como el sistema cognitivo (inteligencia) y el físico como la configuración corporal y de dotación neuroendocrina. Para estos autores el rasgo es la ocurrencia repetida de acciones con la misma significación (equivalencia de respuesta) que sigue a un rango definible de estímulos con la misma significación personal (equivalencia de estímulos) lo que hace concebir los rasgos como estados del ser. Los rasgos no son en todo momento activos, sino que persisten incluso de forma latente. Tipo se refiere a un concepto superior al rasgo. Los rasgos con frecuencia se intercorrelacionan, y de estas intercorrelaciones surge un tipo.

Los rasgos son factores disposicionales que determinan regular y persistentemente nuestra conducta en formas muy diferentes de situaciones. A menudo se establece la diferencia entre rasgos y estados de ánimo, que pueden definirse como sucesos singulares. Una persona generalmente sociable puede comportarse en una situación concreta de una forma insociable. La consistencia y los estados permanentes de ánimo son indicativos de la adaptación de un individuo y su ambiente. Los estados se definen como actividad presente, situaciones temporales de la mente y el ánimo.

### **Maquiavelismo y Patología<sup>12</sup>**

---

<sup>12</sup> Después de un análisis del significado y uso de palabras, en las fuentes documentales que dieron lugar a este apartado, como patología, psicopatología, psicopatía, entre otras, se llegó a la conclusión que tanto en inglés como en español es difícil llegar a definir homogéneamente los conceptos. Por lo anterior se aclara que según diversos diccionarios de psicología el concepto más amplio que permite englobar a todas estas palabras es el de "personalidad antisocial", de tal forma que este será el concepto que nos permita generalizar las diferencias de significado en el terreno clínico, al menos como forma de respeto ante tan delicado dilema de significado.

Christie y Geis (1970) después de una extensa investigación reportaron que existían correlaciones significativas entre maquiavelismo y las subescalas del MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota) con la conclusión de que la psicopatología general no correlacionaba con maquiavelismo. Sin embargo, Smith (1979) argumentó que los descriptores del "psicópata" y los del maquiavélico deben guardar una varianza común porque son muy parecidos (p.e. pobreza de afecto, estilo manipulador, poca preocupación por la moral tradicional y bajo compromiso ideológico). Según Cleckley (1976) otras tendencias maquiavélicas coinciden en algunos componentes de la anomia (p.e. cinismo, baja credibilidad interpersonal y locus de control externo). De acuerdo a lo anterior Smith y Griffith (1978) llevaron a cabo una investigación para conocer la relación entre maquiavelismo y psicopatía usando el Mach IV y el MMPI, sus resultados fueron significativos para las subescalas de desviación psicopática y sensibilidad social; según Smith y Griffith la psicopatía y el maquiavelismo convergen en ciertas dimensiones, además, la creencia de que los maquiavélicos son más o menos racionales (Christie y Geis, 1970) completa la hipótesis de los autores respecto a que la psicopatía más que ser patológicamente antisocial es un extremo lógico en las culturas y que se ve recompensada bajo competencia, éxito material y el mantenimiento de una buena imagen.

Las personas con alto maquiavelismo muestran una alta propensión a la manipulación interpersonal, a la adulación, al engaño, falta de apego emocional y generalmente un punto de vista cínico (Millon, 1981). Con base en lo anterior McHoskey (1995) midió maquiavelismo y narcisismo (Mach IV y el Inventario de Personalidad Narcisista de Raskin y Hall); sus hallazgos indican que se asocia con narcisismo en términos de desajuste social llegando a la conclusión de que el maquiavelismo sí se asocia a la psicopatología. En otra investigación Christoffersen y Stamp (1995) en una investigación con 150 estudiantes encontraron una correlación positiva entre maquiavelismo y paranoia utilizando la escala de paranoia de Fenigstein, aunque no encontraron diferencias significativas, entre bajo y alto maquiavelismo fue mayor y estadísticamente significativa la paranoia para los hombres que para las mujeres. Otra investigación interesante es la llevada a cabo por Bakir, Yilmaz y Yavas (1996) quienes partiendo de que las personas maquiavélicas que no pueden ejercer la manipulación fácilmente tienden a la depresión evaluaron ésta y su relación con maquiavelismo (Mach IV y el Inventario de Depresión de Beck) con estudiantes de una escuela militar de medicina en Turquía; sus resultados mostraron que los estudiantes con alto maquiavelismo tendían a la depresión significativamente y además eran lo que menos satisfacción laboral presentaron, los autores proponen la utilización del maquiavelismo para selección de personal cuando el perfil buscado tenga una orientación militar y/o social.

Contrario a lo anterior Skinner (1982) al correlacionar maquiavelismo y psicopatología con diferentes instrumentos [neurotismo y psicotismo (Eysenck); depresión (IPAT); salud ocupacional, ajuste familiar, social y emocional (Bell) y MMPI] encontró que no existían diferencias significativas entre altos y bajos maquiavélicos, llegando a la conclusión de que el maquiavélico es un sujeto psicológicamente estable.

Psicotismo (P), Extroversión (E) y Neurotismo (N) son constructos de la teoría de tipos y rasgos basados en la intercorrelación de características homogéneas derivadas de

una estructura factorial sugeridos por Eysenck y Eysenck (1987). Algunos estudios (Christie y Geis, 1970 y Christie y Lehman, 1970) sugieren que P, E y N se relacionan con maquiavelismo. Bajo esta hipótesis Allsopp, Eysenck y Eysenck (1991) llevaron a cabo un estudio con 1154 sujetos donde encontraron que el maquiavelismo correlacionó positivamente con Psicotismo y Extroversión y correlacionó negativamente con una escala de simulación (L). Sin embargo, las correlaciones más altas de psicotismo se encontraron para las mujeres y no para los hombres, mientras que las correlaciones altas con Extroversión fueron para los hombres en mayor medida que con las mujeres. Este hallazgo sugirió a los investigadores que en términos de la teoría de rasgos y tipos el maquiavelismo es un componente que previamente está determinado por el sexo, además, afirman que el maquiavelismo es un componente importante característico del psicotismo, el cual podría estar determinado por comportamientos de manipulación.

También bajo una teoría factorial de rasgos y tipos Ramanaiah, Viraban y Detwiler (1994) utilizando el modelo de los cinco grandes factores (Big Five) propuesto por Costa y McCrae (1992) que a diferencia del modelo de Eysenck tiene cinco tipos en lugar de tres (Extroversión, Agradabilidad, Conciencia, Neurotismo y Apertura al Intelecto) encontraron diferencias significativas entre 93 sujetos clasificados como maquiavélicos y 92 clasificados como no maquiavélicos, obteniendo puntajes más altos los maquiavélicos en el factor de Neurotismo que los no maquiavélicos, además, obtuvieron puntajes más bajos en los factores de agradabilidad y conciencia. Es importante señalar que el factor de Neurotismo es un factor que se parece al de psicotismo de Eysenck. Dichos hallazgos sugieren la existencia del maquiavelismo como un componente del Neurotismo (o psicotismo, según el modelo de personalidad factorial utilizado).

Una investigación interesante elaborada por McHoskey, Worzel y Szyarto (1998) plantea que la diferencia entre maquiavelismo y psicopatía no existe en lo que se mide, sino en las poblaciones con las que ha sido utilizada, es decir, el maquiavelismo se ha utilizado en áreas de psicología social y clínica, mientras que la psicopatía ha sido evaluada con enfermos mentales de tipo psiquiátrico. La hipótesis de estos investigadores es que el maquiavelismo es una medición de la psicopatología en poblaciones "normales" y que por lo tanto no resultan catalogados como "enfermos mentales".

Con base en lo anterior la hipótesis de estos últimos autores resulta una explicación interesante y digna de estudiarse respecto a la posible vinculación del maquiavelismo y la psicopatología y sus, a veces, contradictorios hallazgos.

### **Maquiavelismo y otros conceptos de personalidad**

En otras investigaciones se ha relacionado el maquiavelismo con muchos otros conceptos de personalidad, por ejemplo, White (1993) al estudiar asertividad, maquiavelismo y éxito en la conducción de entrevistas, encontrando que no hay relación estadísticamente significativa entre los tres constructos, sin embargo, el autor señala que el maquiavelismo es precisamente, una alternativa para cuando la gente no alcanza el éxito mediante la habilidad o asertividad de sus conductas.

Una conceptualización tradicional del maquiavelismo es que ha sido estigmatizado como una orientación diabólica, sin sentimientos, sin ética, lo que ha llevado a hipotetizar que los sujetos que presentan un alto maquiavelismo pierden un sentido moral, es decir, no sufren de sentimientos de culpa (Leary, Knight y Barnes, 1986). Una variable poco estudiada pero que ayuda a comprender esta orientación es el estudio de la culpa. Hymoff (1971) llevó a cabo un experimento donde evaluó maquiavelismo, culpa y conformidad con las reglas, encontrando que los sujetos con bajo maquiavelismo reportaron altos niveles de culpa. Según Drake (1995) la conciencia de culpa es la expectativa generalizada de un autocastigo por violaciones a las reglas internas estandarizadas por una conducta moral, también determinada por la anticipación a la violación de tales estándares. Drake (1995) encontró en un estudio con 84 sujetos que más del 50% de los sujetos que obtuvieron altos puntajes de maquiavelismo también obtenían puntajes altos de culpa, con una tendencia a disminuirla, lo que permitió al investigador sugerir que la culpa puede ser un moderador del maquiavelismo como un constructo moral determinado por la conciencia de culpa, lo anterior sugiere una confirmación de lo expuesto por Christie y Geis (1970) respecto a que no existe psicopatología ya que un maquiavélico sí siente culpa de engañar o distorsionar la realidad para obtener sus fines.

Según Christie y Geis (1970) el maquiavelismo es sinónimo de engaño, ya que se ha hipotetizado que los maquiavélicos tienden a guardar las apariencias en público para alcanzar sus objetivos justificando los medios. En este sentido, Exline, Thibaut, Hickey y Gumpert (1970) en un experimento donde a un grupo de sujetos se les confrontó con grabaciones sobre algunas mentiras encontraron que los de alto maquiavelismo se mostraban menos ansiosos que los de bajo maquiavelismo al escuchar las cintas grabadas. Oksenberg (1970) contradiciendo lo anterior encontró que no había diferencias cuando se uso un detector de mentiras con respuesta galvánica. Lo anterior hace pensar que el engaño puede depender de la habilidad del control que los sujetos tenían sobre sus respuestas externas para aparentar ansiedad.

Según Geis, Weinheimer y Berger (1970) los maquiavélicos son más exitosos cuando pueden utilizar ciertos distractores a su favor, pero no cuando éstos están ausentes. Lo anterior fue confirmado por Geis y Moon (1981) cuando evaluaron y videograbaron a 64 estudiantes que fueron invitados a mentir, posteriormente los videos fueron exhibidos para comprobar su credibilidad frente a un público; los resultados mostraron que los de alto maquiavelismo tienden a exhibir más credibilidad que los de bajo maquiavelismo.

Existe cierto escepticismo por parte de la comunidad psicológica con relación a considerar que la personalidad mantiene un vínculo con la biología y su influencia en el comportamiento humano complejo. Uno de estos ejemplos es la teoría desarrollada por Hamilton (1964) conocida como "kin selection" o la selección basada en el parentesco. Dicha teoría se encuentra dentro de la corriente de la biología evolutiva, ya que supone que los animales tienen genes que predisponen a ciertos comportamientos, tal es el caso del comportamiento de ayuda también conocido como altruismo. Este comportamiento supone que los individuos por predisposición genética tienden a ayudar a individuos de su misma especie, incrementándose en el caso de parientes cercanos, biológicamente es una forma de

garantizar el éxito reproductivo. Según los biólogos este gen incrementa la frecuencia de ayuda con cada generación y de acuerdo a la cercanía familiar de quien recibe la ayuda. Por contraste los individuos que ayudan a gente que no son parientes cercanos decrementarán este comportamiento en posteriores generaciones. En otras palabras, la conducta de ayuda en el mundo natural (biológico) es directamente preferencial hacia los familiares sobre los no familiares (Wilson, 1975). Según Essock-Vitale y McGuire, (1980) al revisar literatura antropológica encontraron que muchos comportamientos humanos son explicados confiablemente en términos de esta teoría. Objeciones a la utilización de la teoría evolutiva existen muchas y con diferentes explicaciones (Alcock, 1989; Buss, 1984 y Crawford y Anderson, 1989), sin embargo, vale la pena mencionar argumentos a favor o en contra como antecedentes de la investigación que se hace en relación con la personalidad y que posteriormente vincularemos con el maquiavelismo.

Uno de los argumentos más fuertes es la visión de que la conducta humana es producto de la cultura (mencionado ya en capítulos anteriores) pero no deja de ser significativo que algunos estudios, principalmente psicológicos, apuntan hacia argumentos hereditarios, sobre todo en temas relacionados con la personalidad, tales como altruismo, empatía, comportamiento de crianza, asertividad y agresión (Plomin, DeFries y McClearn, 1989; Rushton, Fulker, Neale, Nias y Eysenck, 1986; Tellegen, Lykken, Bouchard, Wilcox y Rich, 1988). Muchas de estas investigaciones no aseguran que la herencia directa de padres a hijos garantizan comportamientos determinados, sin embargo, sí indican que existen bases biológicas de la conducta de hoy, que pueden ser una razonable explicación inferida para comportamientos humanos en el pasado, sobre todo en un nivel de disposición conductual como especie. Desde este punto de vista, Hoffman (1981) argumenta que el altruismo es indirectamente determinado por una empatía constitutiva, lo anterior da una consistente explicación a la conducta social llamada "nepotismo". ¿existen más actitudes favorables hacia familiares que a no familiares?. La respuesta podría estar entre proximidad, intimidad, membresía de grupo, similitudes o familiaridad.

Barber (1994) considerando la teoría evolutiva del altruismo consideró que el maquiavelismo puede ser considerado como un concepto biológico de egoísmo social<sup>13</sup> como lo expresó Hamilton (1971) quien catalogó a ciertos individuos como depredadores de otros miembros de su especie con fines de supervivencia. Desde este punto de vista el maquiavelismo puede aparecer como una táctica adaptativa por medio de la cual un individuo puede maximizar sus ganancias personales en situaciones sociales.

Barber (1994) llevó a cabo cuatro estudios considerando hipótesis evolutivas con 323 sujetos midiendo maquiavelismo y actitudes de ayuda altruista. Sus resultados mostraron que el maquiavelismo es menor con parientes cercanos que con personas en general, además, los comportamientos y las actitudes de ayuda son mayores con miembros

<sup>13</sup> El maquiavelismo es ampliamente conceptualizado por los biólogos evolucionistas como una especie de inteligencia social, específicamente como un mecanismo evolutivo de adaptación. Ver Wilson, D.S., Near, D. y Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 2, 285-299.



de la familia y amigos cercanos que con personas ajenas a sus círculos de amistades y familiares. Sin embargo, el altruismo fue fuertemente confirmado como una hipótesis de la teoría evolutiva, pero el maquiavelismo no con la misma fortaleza. Específicamente, en relación con el maquiavelismo se encontró que la gente en familias grandes tiende a ser más maquiavélica hacia los miembros de su familia pero no con la gente en general, al parecer, la competencia, las actitudes sociales y las consecuencias adaptativas condicionan la personalidad maquiavélica dentro de una familia. Un hallazgo importante es que el maquiavelismo se ve afectado por la cercanía o parentesco de quien recibe la ayuda, considerándose que la competencia social puede ser un moderador. Esto podría explicar por qué ayudar a una “madre” puede evocar los más altos sentimientos altruistas en alguien muy maquiavélico. Lo mismo podría decirse de una madre con respecto a sus hijos, principalmente cuando estos son pequeños. Estos hallazgos también hacen suponer que la cercanía familiar y el número de integrantes en una familia podrían moderar la tendencia maquiavélica, debido a que un grupo grande propicia mayor competencia y requiere de mayor adaptación entre sus miembros

Con lo anterior, a pesar de que no se permite garantizar que la personalidad está en función de genes biológicos, si proporciona indicadores para el estudio del maquiavelismo como un componente de la personalidad bajo determinadas condiciones de actuación. Es decir, el maquiavelismo es un constructo moderador de orientación de la personalidad en determinados grupos sociales, por ejemplo, la familia.

Considerando que manipular es parte de la naturaleza humana tanto biológica como cultural, como ya se mencionó en apartados anteriores, se puede afirmar que no es una característica de personalidad (todavía) que pudiera clasificarse dentro de las teorías de tipo y rasgo, soportado también por las contradicciones de investigación respecto a que sí es o no una patología. Lo que sí se puede decir es que se trata de una orientación de conducta interpersonal que puede formar parte de la personalidad en situaciones determinadas, por ejemplo, en el altruismo, en la paranoia, en el psicotismo o el neurotismo. Su estudio es necesario para poder afirmar cuándo la manipulación es un componente moderador en la conducta social o inclusive en la polémica decisión respecto a lo patológico del constructo.

### 3.5 MAQUIAVELISMO Y LOCUS DE CONTROL

Un artículo periodístico de Rivera (2000) llamado “*San Juditas, el santo de los hijos de la crisis*” dio lugar a pensar en la necesidad que el ser humano tiene de creer en algo, sobre todo cuando nuestros tiempos de crisis tornan el medio ambiente cada vez más difícil, es decir, cuando la gente ya no cree en sus propios actos y se ve obligado a depositar su vida en el macrocosmos, por ejemplo en un santo. Dicho artículo relata lo que cada día 28 de octubre de cada año se observa en el templo de San Hipólito en la Ciudad de México:

“Los hijos de la crisis tienen su santo. Cuando todo parece perdido, cuando se agotan los caminos, cuando fracasan todos los intentos, siempre queda un último

recurso: San Judas Tadeo. *San Juditas*, como le dicen sus creyentes. Quién más que él para hacerse cargo de los casos difíciles, de las causas desesperadas, de las enfermedades incurables, del marido que se fue dejándola a una con cuatro niños, todos chiquitos, del trabajo que no llega después de un año de tocar puertas. Para pedir, para dar gracias, o por si acaso, miles de los que componen el México abandonado, desprotegido, y necesitado de respuestas se dieron cita el pasado sábado 28, en el templo de San Hipólito, para festejarlo.....El atrio resultaba insuficiente para contener toda esa fe. Los feligreses invadieron Paseo de la Reforma y Zarco.....no sólo las peregrinaciones querían estar presentes, también las familias, desde los abuelos hasta los nietos. Hombres y mujeres. Porque si algo tiene este culto es que atrae a todos. Y en particular a aquellos que necesitan una 'palanca' divina. El sábado, desde la madrugada hasta la medianoche, el río humano no dejó de fluir. Las oleadas iban y venían a razón de una misa por hora.....”(p.46).

Según la periodista, es tal la multitud de fieles que se concentran en esa iglesia que parece que es un santo con un culto de siglos, sin embargo, es moderno, inclusive podría decirse que es el santo de moda:

“.....El origen del culto por este apóstol y primo de Jesucristo nació entre fuego y metralla. En los años 30, en el Chicago de Al Capone...los personeros del jefe de la mafia creían que los libraba de las balas enemigas, tal vez por eso ahora se le encomiendan tareas particularmente complicadas y muchos judiciales lo tienen como santo de su devoción.....Se cree que en los 50, migrantes trajeron esas creencias al país, lo cierto es que cayó en tierra fértil, y ahora es en México donde está su principal santuario.....Es el santo de moda, reconoce el padre Mario González.....También ahora es muy común ver altares callejeros dedicados a San Judas Tadeo solo, o acompañando la imagen de la Virgen de Guadalupe....”(p.46).

Ejemplos como el anteriormente descrito pueden numerarse por cientos o tal vez miles, ya sea por un santo, por la lotería, por un volcán en erupción o inclusive por un político. La posibilidad de creer que nuestra vida depende de un ser o acto superior en época de crisis es muy alta, sin embargo, también existe la posibilidad de creer que nuestro destino se encuentra en nuestras manos, por ejemplo, en nuestro esfuerzo cotidiano, en la tenacidad, en la creatividad o el egoísmo que nos pueden impulsar a realizar actos con la plena certeza de que lo que se busca se encuentra siempre en función del esfuerzo personal y libre de dependencias externas. Bajo esta perspectiva de la creencia del control de nuestro destino vale la pena reflexionar con preguntas como las siguientes: ¿El destino depende de la personalidad, del nivel socioeconómico, de la familia, de la historia personal, de la motivación, del maquiavelismo o de los premios o castigos que moldean nuestro comportamiento?

Algunos autores (Díaz-Guerrero, 1996; Matsumoto, 1996 y Triandis, 1994) han comprobado a lo largo del desarrollo histórico de los estudios transculturales e intraculturales que la personalidad, el estilo de confrontación, las capacidades intelectuales, el estilo cognoscitivo para procesar la información, la vocación, la moral y hasta el grado

de normalidad que pueda asignársele a nuestra personalidad depende de la cultura en la que se nace; ésta a su vez está en función de la historia, dictada por variables sociológicas, biológicas, psicológicas y económicas. Según Díaz-Guerrero (1996) las fuerzas opositoras a las diferentes culturas actúan en forma individual, biológica y psicológica como grandes movimientos sociales de rebelión cerrando así un ciclo dialéctico con su tesis y antítesis. Para este investigador los seres humanos reaccionamos a nuestra ecología sociocultural mediante un estilo de confrontación. Uno de los estilos, entre otros, más ampliamente estudiados en fenómenos sociales e individuales es el conocido como Locus de Control.

Rotter (1966) en un estudio realizado en la Universidad de Ohio, en la Universidad de Connecticut y con la ayuda de la Fuerza Aérea Norteamericana basándose en la Teoría de Aprendizaje Social (Rotter; 1954, 1955, 1960, en Rotter, 1966) considera al Locus de Control como un comportamiento derivado del rol que un reforzamiento, una recompensa o una gratificación asume frente a las expectativas que un individuo tiene en una situación determinada. Este autor define la expectativa como la probabilidad asignada por el individuo de que un reforzamiento particular ocurrirá en función de una conducta específica en una determinada situación. Posteriormente reconocerá que las expectativas pueden generalizarse de una situación concreta a otras que se perciben como similares.

La expectativa generalizada más investigada ha sido el grado en que las personas perciben los refuerzos como dependientes de su conducta, o bien como resultado de las influencias del medio externo. Si la persona percibe que el refuerzo es contingente a su conducta o a sus características permanentes, se dice que tiene una creencia de control interno. Cuando el reforzamiento no se percibe como contingente a la propia acción sino como resultado de la suerte, del azar, del destino, de otras personas poderosas, o bien como impredecible dada la complejidad de la situación, entonces nos encontramos ante una creencia de control externo.

Según Díaz-Loving y Andrade-Palos (1984) y La Rosa (1988) el locus de control ha sido relacionado en diversas investigaciones con diferentes variables como personalidad, ansiedad, autoritarismo, logro académico, motivación de logro, autoestima, estilo cognitivo, influencia social, diferencias por sexo y diferencias socioeconómicas y culturales. La mayoría de los estudios que se han llevado a cabo muestran que existen diferencias en las características de los sujetos internos y externos. Además, se ha demostrado la multidimensionalidad del constructo, lo que implica que el locus de control mantiene relaciones diversas entre sus dimensiones y con diversos constructos determinadas por diferencias individuales, sociales, ideológicas y culturales.

En México, Díaz-Loving y Andrade-Palos (1984) elaboraron un instrumento para evaluar locus de control en niños con tres dimensiones (fatalismo, afectividad e internalidad instrumental), también La Rosa (1988) elaboró un instrumento con cinco dimensiones (fatalismo suerte, poderosos del macro cosmos, control por el afecto, internalidad instrumental y poderosos del microcosmos) donde corroboraron, por un lado, la multidimensionalidad del constructo y por otro, la propuesta de la variabilidad del constructo al combinarse con variables como la cultura.

Díaz-Guerrero y Castillo Vales (1981), considerando el locus de control como un estilo de confrontación encontraron, que existe una convergencia entre estilos cognoscitivos, la dependencia e independencia de campo y el locus de control, lo que ha permitido a Díaz-Guerrero (1996) proponer en su teoría histórico--bio--psico--socio-cultural que el desarrollo de la personalidad, el estilo de confrontación y el grado de normalidad de la personalidad dependen de la cultura en la que se nace, de las personalidades de los transmisores de la cultura y de los métodos que se utilizan en la socialización del individuo. En este sentido se resalta la importancia de considerar al locus de control como un elemento de confrontación frente a la vida con características muy particulares respecto al mexicano.

Lefcourt (1991) considera que el control es situacional, considerando las dimensiones de logros y afiliación, donde se presume que un sujeto puede tener éxitos y fracasos y éstos, a su vez, ser atribuidos a factores internos o externos al sujeto. Basada en este postulado Reyes-Lagunes (1999) elaboró y aplicó un instrumento con cinco dimensiones (locus de control externo, locus de control de logro interno, social afectivo, afiliación con locus interno y status quo familiar), donde encontró en forma interesante la importancia que asume la familia independientemente del origen cultural o subcultural de los sujetos.

Según Uribe-Prado (2000) cuando un trabajador evalúa su éxito laboral tiene la opción de creer que éste depende de la suerte o de sus habilidades. Cuando se está desempleado las expectativas de empleo pueden depositarse en esperar una llamada producto de la suerte (que no siempre llega) o en buscar alternativas de empleo y encontrarlas a partir de acciones concretas (llenar solicitudes, buscar amistades para contactos, boletínarse, etc.). En esta misma dirección, parece ser entonces que el locus de control es una variable que en el ámbito laboral puede ser determinante para atribuir, al menos, el éxito o el fracaso en el trabajo.

Roark (1978) en una investigación con trabajadores encontró que los que mostraron locus de control interno se inclinan a atribuir sus propias acciones la obtención de sus empleos. Harvey, Barnes, Sperry y Harris (1974) demostraron en estudios de laboratorio que los internos tienden a percibir más alternativas en situaciones de elección que los externos, en otras palabras, pueden visualizar situaciones en las que el control es posible. Kabanoff y O'Brien (1980) en una investigación donde compararon internos contra externos respecto a las actividades que realizan personas en sus ratos libres encontró que los internos tienden a ocuparse en actividades que requieren más habilidades que los llevan a tener más control personal.

Julian y Katz (1968) llevaron a cabo un estudio de laboratorio donde se utilizaron juegos con comportamientos competitivos, ellos encontraron que los externos tienden a confiar más en sus oponentes, mientras que los internos confían más en sí mismos. Phares (1976) describe en sus investigaciones que los internos hacen más esfuerzos por controlar su ambiente, ya que mostraron mejor aprendizaje y más interés por la información que requería de mayor demanda personal que social. Joe (1971) encontró una relación positiva entre externalidad y ansiedad. De la información anteriormente descrita Phares (1976)

afirmó que los internos pueden hacer más esfuerzo por obtener información relevante en situaciones donde se requiera de mayor control, en otras palabras, los internos pueden funcionar mejor en condiciones de operación, es decir, en puestos donde las condiciones de control operativo estén dirigidas bajo programas estrictos de controles, procedimientos y políticas organizacionales. Al mismo tiempo estos hallazgos sugieren que los externos pueden comportarse mejor en situaciones de mayor libertad con menos control y menores requerimientos de control de información, por ejemplo, en áreas de ventas o relaciones públicas.

Comúnmente se han estudiado dos lados del liderazgo, uno desde el supervisor y otro desde el subordinado ya que es de esperarse que el locus de control afecta a ambos; a la conducta del supervisor y la reacción del subordinado. Runyon (1973) estudió el efecto moderador del locus en la relación entre el estilo del supervisor y la satisfacción con la supervisión con empleados de la industria manufacturera. Como era de esperarse los internos estuvieron más satisfechos bajo un estilo participativo que con un estilo directivo. Los externos estuvieron más satisfechos bajo un estilo directivo que con un estilo participativo. Lo anterior implica la importancia de ubicar tanto a supervisores como a subordinados de acuerdo a las características del liderazgo, donde se deberán de considerar variables como las siguientes: estilo de dirección del líder, estilo del subordinado, tipo de ejecución, características del control de los procesos en términos de procedimientos y políticas organizacionales.

Cravens y Worchel (1977) en una investigación con simulaciones de puestos operativos encontraron que los internos cumplen menos con una supervisión coercitiva, mientras que los externos son más productivos bajo un estilo coercitivo de supervisión. Lo anterior, confirma la sugerencia de que el estilo de supervisión apropiado puede depender del locus de control de los subordinados. De acuerdo a las anteriores afirmaciones es importante señalar que los contextos organizacionales no siempre pueden ser participativos, por ejemplo, en los escenarios militares o de producción en serie (actividades rutinarias), ya que no siempre la actividad en sí misma permite la participación y el cuestionamiento hacia el estilo de dirección que se requiere de acuerdo a la misión organizacional. Por mucho que se pretenda dejar participar a un subordinado en las actividades militares, en la mayoría de los casos, están sujetas a ordenes y comportamientos regidos por reglamentos provenientes de leyes, mandatos o instrucciones casi incuestionables hacia dentro de la organización.

En cuanto a las características de los líderes, Anderson y Schneier (1978) en un estudio entre estudiantes encontraron los siguientes resultados: los internos tienden a emerger como líderes de grupo, la ejecución de los líderes internos fue mejor que la de los líderes externos, los grupos de líderes internos se comportaron mejor que los de externos en términos de rendimiento, los líderes internos fueron más orientados a la tarea mientras que los líderes externos se dirigieron hacia las actividades socialmente orientadas. Goodstadt y Hjelle (1973) encontraron que los supervisores internos tienden a usar la persuasión personal, mientras que los externos usan principalmente la coerción. Todos los hallazgos anteriormente comentados sugieren que los internos y externos difieren en sus estilos de supervisión y en las reacciones respecto a los estilos de sus superiores.

La relación entre locus de control y rotación es compleja; primero porque al parecer los internos tienden a tomar acciones dirigidas a dejar sus puestos más rápidamente que los externos, segundo, los internos tienden a ser más exitosos en sus trabajos y más satisfechos con sus acciones.

Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979) encontraron que la satisfacción laboral es un predictor para la rotación. De lo anterior se puede concluir que la correlación entre satisfacción y rotación puede verse mediada por el locus de control, ya que al parecer cuando un empleado no se siente satisfecho en su puesto y es interno tiende a tomar acciones para dejar su trabajo en mayor medida que los externos.

Solar y Bruehl (1971) fueron los primeros en relacionar el locus de control con el constructo de maquiavelismo. Estos autores consideraron a ambos constructos como dos concepciones de poder interpersonal basándose en los conceptos de Minton, Campbell y Heider, en Solar y Bruehl (1971), quienes definen al poder como la habilidad para causar cambios en un ambiente para obtener un efecto intencional, refiriéndose a una disposición conductual adquirida. En otras palabras, el poder o la sensación de que el poder puede ser reconocido como una disposición que ha sido adquirida a través de experiencias pasadas en situaciones instrumentales y que funciona como un coordinador de la conducta. Considerando que investigaciones previas habían reportado que tanto los de alto maquiavelismo como los de locus interno expresaban mayor control personal sobre el ambiente que los de bajo maquiavelismo (Braginsky, 1966; Christie y Geis, 1970; Geis, 1964, 1968; Rim, 1966, en Solar y Bruehl, 1971), decidieron comprobar la relación entre maquiavelismo y locus de control suponiendo una correlación positiva. Sus hallazgos tuvieron implicaciones importantes; por ejemplo, los externos mostraron una correlación significativa con alto maquiavelismo, pero al no existir una relación entre internalidad y bajo maquiavelismo concluyeron que éstos son mutuamente excluyentes, proponiendo finalmente que el maquiavelismo es un componente para investigar con el locus de control externo y no debe ser considerado como una subescala del locus de control. Prociuk y Breen (1976) en una investigación con 97 sujetos confirmaron una relación similar a la de Solar y Bruehl (1971) añadiendo que dicha relación se mantiene sólo para los hombres pero no para las mujeres, atribuyendo las diferencias a actitudes tradicionales de lo femenino contra lo masculino derivadas de comportamientos de dependencia y conformidad.

Considerando los estudios anteriores y con base en los estudios de motivación de logro de McClelland, Atkinson y Lowell, Gable, Hollon y Dangelo (1990) llevaron a cabo una investigación donde relacionaron locus de control, maquiavelismo y logro gerencial, sus resultados no mostraron correlaciones significativas entre locus de control y logro gerencial, pero si hubo correlación positiva entre maquiavelismo y locus de control con toda la muestra, siendo mayor la correlación con los hombres, confirmando una vez más la hipótesis de la relación existente entre las dos variables de nuestro interés.

Después de varios años del surgimiento de la hipótesis de que los sujetos masculinos con locus de control externo tienden a tener mayor maquiavelismo Mudrack (1989) decidió llevar a cabo un Meta Análisis con los dos constructos. Veinte estudios fueron localizados, más de la mitad se publicaron durante los setentas y el resto durante los

ochentas, el tamaño de la muestra sumó 3,046 sujetos, los instrumentos utilizados fueron los Mach IV y V de Christie y Geis (1970) para maquiavelismo y los instrumentos de Rotter (1966) y de Levenson (1974) para locus de control. Los resultados mostraron que el locus de control externo es asociado con maquiavelismo entre el .21 y el .54 de correlación con un intervalo de confianza del 95%. La explicación general es que los sujetos frente a un mundo gobernado fuera de la esfera de influencia individual los beneficios no están necesariamente relacionados con atributos personales como las habilidades y el esfuerzo y que por lo tanto, el uso de la manipulación, el engaño o las tácticas de congraciamiento reflejan un intento por parte de los sujetos maquiavélicos por influir de alguna manera en un ambiente hostil que, desde su punto de vista, disminuye la eficacia de aproximaciones internamente orientadas, tales como el "trabajo duro". Todos los estudios fueron realizados con sujetos de Europa Occidental o Norteamericanos por lo que se sugiere extender las investigaciones a otras culturas.

Según García-Pelayo (1978) la deontología es el tratado de los deberes y derechos como en la ética, y la teleología es el tratado de las causas finales como en el derecho. Según Hunt y Vitell (1986) las teorías deontológicas se enfocan en acciones o conductas específicas de un individuo, mientras que las teorías teleológicas se enfocan en las consecuencias de las acciones o conductas. Con base en estos conceptos Singhapakdi y Vitell (1991) investigaron la influencia del maquiavelismo, el locus de control, la cultura organizacional y el sexo en una muestra de 529 sujetos miembros de la American Marketing Association (AMA) respecto a su comportamiento ético con respecto a la toma de decisiones conforme al código ético de mercadotecnia de la asociación. Los hallazgos indicaron que el maquiavelismo y el locus de control externo determinan el grado de apego a las normas éticas, sin embargo, no existió relación entre la cultura organizacional y las normas éticas, por lo que los investigadores suponen que la cultura organizacional no refuerza positivamente los códigos éticos. También se encontró que a mayor experiencia en los negocios mayor apego deontológico, el sexo no mostró relación significativa con el apego ético.

Una investigación llevada a cabo por Yong (1992) en una escuela con 169 niños considerados "dotados" o brillantes de diferente origen étnico (africano americanos, mexicano americanos y chino americanos) evaluó su autoconcepto, su locus de control y su maquiavelismo. Sus resultados mostraron que existe mayor rendimiento académico cuando existe un autoconcepto alto, locus de control interno y un bajo maquiavelismo. Algunas posibles explicaciones indican que cuando un sujeto logra controlar su medio ambiente (locus interno), incrementa su autoconcepto y no requiere de manipular a los demás. Hipotéticamente, lo contrario significaría que un sujeto que no logra controlar su ambiente presentaría un locus externo y alto maquiavelismo. Algunas implicaciones a considerar en este estudio, señalado por los autores, son que el éxito en la vida real no está dominado por estudiantes de alto rendimiento académico y que el medio ambiente hostil de la escuela se ve fuertemente superado por el medio ambiente hostil de la vida real. También se comprobó que un buen predictor del rendimiento académico es la combinación de autoconcepto y locus interno, también frente a esta combinación el origen étnico y el sexo no influyeron.

La creencia de que somos nosotros mismos o fuerzas extrañas las que controlan nuestras vidas es un estilo de confrontar el mundo, mismo que se ve influido por factores biológicos, sociales, económicos y culturales. Un esfuerzo por explicar este fenómeno es el que ha llevado a diversos investigadores, incluyendo mexicanos, a interesarse por el locus de control. Su impacto en la explicación de la vida diaria abarca, entre otros, el mundo laboral, el familiar, etc. En la búsqueda de esas explicaciones algunos investigadores han vinculado el locus de control con nuestro constructo de interés: el maquiavelismo. La investigación ha venido demostrando que se trata de una combinación digna de interés por sus posibles implicaciones para enfrentarse problemas laborales tales como la búsqueda de empleo, el comportamiento competitivo, el liderazgo, la supervisión, la satisfacción laboral, la rotación e inclusive, el apego ético deontológico a las normas institucionales o profesionales.

El locus de control ha permitido formular la idea que los seres humanos eligen o desarrollan una cierta orientación maquiavélica para enfrentar a un mundo hostil, el cual va más allá de las habilidades y del esfuerzo. Considerando que el mundo real tiene muchos caminos difíciles y a veces hostiles parece, entonces interesante, preocuparse por el maquiavelismo como una orientación complementaria y poderosa en la que mucha gente sustenta su estilo de confrontación ante la vida aunque no sea, aparentemente, por un camino moralmente "bueno".

### 3.6 MAQUIAVELISMO Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA

El estudio de la conducta interpersonal en las organizaciones se encuentra ampliamente explorado en el campo del poder y la influencia interpersonal. La influencia o el poder es ejercido cuando los actos de una persona cambian la actitud o la conducta de otra en situaciones que de otra manera no cambiarían, y cuando el cambio puede ser atribuido al sujeto en cuestión y sirve a los intereses de otro (Dahl, 1957; Kipnis, 1976; Mintzberg, 1983; Mowday, 1978, en Grams y Rogers, 1990). Según Raven (1993) existen seis bases del poder cuando existe autoridad en una forma estructural, es decir, cuando existe una jerarquía institucional que así lo establece (poder de coacción, de recompensa, de legitimidad, de experiencia, de referencia y de información), sin embargo, también existe un tipo de influencia que utiliza el poder cuando quien sustenta la capacidad de influir no tiene autoridad estructural sobre los influenciados.

Según Grams y Rogers (1990) el tipo de influencia sin autoridad se ejerce cuando una persona recibe ayuda de un colaborador, cuando un sujeto trata de influir sobre un superior o un colega de su mismo nivel. También cuando una persona en un ámbito organizacional trata de hacer cambios o promover un proyecto personal. Otras situaciones relevantes se presentan cuando existen comités para la toma de decisiones, enfrentamientos entre grupos rivales (p.e. mercadotecnia contra producción), y luchas de poder entre gerentes de línea y especialistas de staff o entre gerentes y supervisores operativos. Una taxonomía de estas influencias ha sido elaborada por Falbo (1977) a partir de razonamientos y análisis empírico, derivando 16 tácticas (afirmación, negociación,



compromiso, mentir, emoción del influido, emoción del influyente, evasión, experiencia, complicidad, insinuación, persistencia, razón, declaración simple, manipulación y recompensa). Otra aproximación es la de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) quienes describen ocho categorías utilizadas por gerentes exitosos (asertividad, congraciamiento, racionalidad, sanciones administrativas, manejo de beneficios, apelación a la máxima autoridad, bloqueo y formación de coaliciones).

Considerando las diferentes taxonomías al respecto y de acuerdo con Cobb (1984) respecto a que un modelo completo de poder debe incluir los antecedentes de quien ejerce la influencia, del influido y de la situación. Con base en lo anterior, Grams y Rogers (1990) investigaron el uso de tácticas de poder como una función del influyente quien cuenta con una disposición de su personalidad, de la resistencia del influido y la motivación a influir exitosamente, inducidos por una situación de manipulación. La disposición de la personalidad, según estos autores, está ampliamente explicada por la investigación con maquiavelismo. Investigaciones previas de Falbo (1977) han mostrado que las personas de alto maquiavelismo son asociados al uso no racional de tácticas indirectas (p.e. uso de mentiras), mientras que los de bajo maquiavelismo se asocian al uso racional de tácticas directas (p.e. uso de recompensas). Los hallazgos de Grams y Rogers (1990) confirmaron los hallazgos de Falbo (1977) agregando que sus resultados muestran que los de alto maquiavelismo tienden a ser más flexibles cuando se trata de romper ciertas reglas de influencia confirmando algunas teorías de liderazgo que apuntan hacia que los líderes efectivos toman decisiones importantes, a veces, determinadas por la situación y el contexto donde la flexibilidad requiere de romper ciertas reglas éticas (Hershey y Blanchard, 1977; Vroom y Yetton, 1973;).

Una investigación realizada por Vecchio y Sussmann (1991) sugiere que el maquiavelismo tiende a utilizar tácticas de influencia que envuelven relativamente formas de explotación (p.e. bloqueo), además, encontraron que el género es significativo para la elección de tácticas, por ejemplo, mujeres con cargos de gerentes se mostraron con tácticas de coerción hacia hombres que eran sus subordinados contradiciendo los hallazgos de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) quienes no encontraron diferencias a partir del sexo. Sin embargo, Vecchio y Sussmann (1991) agregan que el nivel jerárquico de ciertas organizaciones puede ser una variable importante, ya que encontraron que las mujeres con más altos cargos tienden a utilizar tácticas explotadoras en mayor grado que mujeres con niveles más bajos en términos de jerarquía. A pesar de estos resultados la importancia de la cultura mostró que puede haber variantes importantes. Pinto y Kanekar (1990) en una muestra con hombres y mujeres de la India encontraron que las mujeres tienden a manejarse con mayor sensibilidad ética en comparación con los hombres considerando que en la cultura Hindú la percepción social y el rol histórico de la mujer le obliga a ser más sensible en términos éticos para usar diversas tácticas de manipulación permitiéndoles asegurar que la cultura hace que el maquiavelismo sea una función de la percepción social.

Otra visión respecto al maquiavelismo la hace Plutchik (en Rim, 1992) en su teoría de las emociones donde proporciona 8 emociones básicas (miedo, cólera, alegría, tristeza, resignación, disgusto, expectativa y sorpresa) las cuales pueden presentarse en forma aislada o combinada ante los problemas de la vida diaria. Estas emociones son consideradas

también como parte de estilos de afrontamiento. Rim (1992) relacionó estilos de afrontamiento y maquiavelismo en una muestra de estudiantes, ingenieros y gerentes encontrando que los hombres con alto maquiavelismo utilizan la táctica del miedo (represión-supresión), mientras que los de bajo maquiavelismo usan más la sorpresa (búsqueda de protección, regresión). Para las mujeres, en el caso de alto maquiavelismo se reportó un mayor uso de sorpresa, tristeza y cólera, mientras que las de bajo maquiavelismo mostraron un mayor uso de aceptación, disgusto y miedo, éste último fue utilizado también por los hombres casi igual que las mujeres, teniendo como variable involucrada a la edad, ya que desaparecen las diferencias conforme se incrementa la edad. Estos resultados confirman la existencia de diferencias de sexo y el uso de estilos de afrontamiento hallados previamente en otros estudios (Lazarus, Averill y Upton, 1974; Plutchik, 1981; Rim, 1986, en Rim, 1992). La variable sexo al parecer es un predictor importante respecto a los estilos de afrontamiento en casos donde se investigan relaciones de pareja (Rim, 1989 en Rim, 1992).

Según Rai y Gupta (1989) el condicionamiento de la conducta verbal ha recibido una atención considerable por los psicólogos experimentales en los últimos años, quienes han seguido el paradigma Skinneriano del condicionamiento operante donde la variable dependiente es la conducta verbal del sujeto y las variables independientes son reforzadores condicionados generalizados empleados para dirigir la conducta verbal bajo control del experimentador. Diversas investigaciones han demostrado la relación entre variables de personalidad y el condicionamiento verbal utilizando dimensiones de la personalidad derivadas de la extroversión y la introversión (Das y Mitra, 1962; Eysenck, 1958; Gupta, 1970; Lungani, 1968; Mohan y Claire, 1968; en Rai y Gupta, 1989), con la inteligencia (Meyer, Swanson y Kauchak, 1964; Schill, Kohn y Muchleman, 1968; Strickland, 1963, en Rai y Gupta, 1989), con neurotismo (Das y Mitra, 1962; Mohan y Claire, 1968; Timaeus, 1967, en Rai y Gupta, 1989) y con ansiedad (Campbell, 1960; Dixit y Sharma, 1971; Silverman, 1963; Taffel, 1955, en Rai y Gupta, 1989). Christie y Geis (1970) han llamado al alto maquiavelismo el "síndrome del fresco" y a los de bajo como "los del toque suave", ya que los de alto maquiavelismo son fríos, objetivos y controlados, mientras que los de bajo maquiavelismo son cálidos, empáticos, comprometidos y distraídos. Las diferencias de comportamiento pueden atribuirse a diferencias de atención en el control social por la presión ejercida socialmente. Rai y Gupta (1989) llevaron un experimento utilizando el condicionamiento verbal (usando expresiones como mmm, hmm, sí, bien, correcto, correcto huh, uh, no, mal, etc.) y su relación con grados de maquiavelismo. Los resultados mostraron que los de alto maquiavelismo responden más rápidamente al condicionamiento verbal, seguidos de los de moderado y bajo maquiavelismo. Según los autores, las diferencias se explican por los diferentes niveles de excitación e inhibición del sistema nervioso central (Sistema de Activación Reticular Ascendente, ARAS) de acuerdo a la teoría de Eysenck (1967) de que la personalidad se basa en el balance de la excitación e inhibición del sistema nervioso central, argumentando que un sujeto introvertido excita más el ARAS y el extrovertido lo inhibe. De lo anterior, se supone que un alto maquiavélico es introvertido, mientras que un bajo maquiavélico es extrovertido, lo cual coincide con la hipótesis de que un extrovertido responde en menor grado que un extrovertido al condicionamiento verbal, derivando como conclusión que para influir y neutralizar el

comportamiento del maquiavélico hay que atacarlo con sus propias armas, es decir, manipulándolo mediante el condicionamiento verbal.

Términos como egoísmo, manipulación y maquiavelismo han adquirido dos grandes significados en biología evolucionista. El primero, se refiere a conductas de adaptación social de acuerdo con Dawkins y Krebs (1978) quienes dicen que la selección natural favorece a los individuos que manipulan exitosamente la conducta de otros. También, de acuerdo con Byrne y Whiten (1988) quienes definen “inteligencia maquiavélica” a aquellos aspectos de la inteligencia que están en función de respuestas de interacción social donde inconscientemente las interacciones son de manera espontánea cooperativas o explotadoras. El segundo significado se refiere específicamente a conductas explotadoras, opuestas a cooperativas. Un ejemplo es la teoría de las emociones como un plan de compromiso (Hirschleifer, 1987 y Frank, 1988). Las personas que se sonrojan al decir una mentira pueden ser consideradas en desventaja con aquellas que no lo hacen. Sin embargo, estas personas pueden sacar ventaja cuando esto es considerado como un modelo de atractivo social, ya que pueden ser vistas como personas incapaces de decir una mentira. Esta teoría predice que las personas que evidencian sus emociones y las que son más frías y calculadoras coexisten estableciendo un equilibrio. Las personas frías pueden ser llamadas egoístas, manipuladoras y explotadoras, sin embargo, la teoría dice que ambos tipos de individuos son adaptativamente manipuladores siendo un claro ejemplo de inteligencia maquiavélica. Biológicamente tanto humanos como otras especies animales mantienen comportamientos mixtos de cooperación y explotación, es decir, cooperan para defenderse de otros predadores y se explotan entre ellos para efectos de competencia o liderazgo pudiéndose aplicar dicha teoría a la elección de pareja (Buss, 1994) o al abuso sexual (Daly y Wilson, 1988). Bajo este enfoque evolucionista Wilson, Near y Miller (1998) usaron el método de relato de historias para explorar aspectos de maquiavelismo que no son tan obvios en términos de interacción social donde los sujetos escribieron historias en primera persona. Las historias revelaron una natural cooperación de los bajos maquiavélicos y una natural explotación en los altos maquiavélicos. La explicación que dieron los autores es que los seres humanos mantienen comportamientos estratégicos propios de una comunidad biológica como especie, donde coexisten comportamientos explotadores y cooperativos, sugiriendo la importancia de desarrollar taxonomías relacionadas con el concepto de “inteligencia maquiavélica”.

De todo lo anteriormente descrito se pueden afirmar diversas condiciones que permiten que el maquiavelismo siga siendo un comportamiento digno de interés. Algunas de ellas se relacionan con la influencia o el poder bajo situaciones formales o informales ya que al parecer el maquiavelismo funciona como una disposición de la personalidad que afecta al influido, al influyente o a ambos, donde una variable importante es el contexto social donde se desarrolla. Un ejemplo es el uso racional o irracional de estrategias o la aplicación de tácticas directas o indirectas para influir en los demás en formas éticas o rompiendo reglas bajo ciertas condiciones de flexibilidad. En otros casos, las tácticas de influencia pueden derivar en el uso relativo de formas de explotación mediando como variables importantes la edad de los sujetos, el sexo y la cultura. Estas mismas variables y la teoría de las emociones dan lugar a considerar que el maquiavelismo puede ser un componente importante en la utilización de los llamados estilos de afrontamiento. No

menos importante es la intervención del maquiavelismo en el estudio del condicionamiento verbal y en las teorías evolucionistas donde no sólo se puede ver al maquiavelismo como un elemento de disposición al condicionamiento operante, sino como parte de las explicaciones biológicas que hacen recordar que el ser humano es un ser biológico y que como tal mantiene comportamientos de explotación-cooperación propios de cualquier especie en constante evolución.

### 3.7 MAQUIAVELISMO, LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO

Según Hogan, Curphy y Hogan (1994) el liderazgo involucra la persuasión de otras personas donde deben conjugarse los intereses personales y de un grupo en un propósito común denominado meta. De acuerdo a la visión de estos autores el liderazgo es persuasión, no dominación. El liderazgo únicamente ocurre cuando varias personas adoptan, de manera voluntaria y por un tiempo determinado, las metas de un grupo como propias. Entonces, el liderazgo involucra cohesión y metas orientadas en equipo.

Yukl, Wall y Lepsinger (1990) proponen una lista taxonómica para entender el liderazgo, la cual incluye los siguientes comportamientos: planeación, organización, solución de problemas, aclaración, manejo de información, supervisión, motivación, consejos, reconocimiento, soporte, manejo de conflictos, trabajo en equipo, establecimiento de redes de apoyo, delegación, enseñanza y recompensa. A pesar de tan amplios conceptos como los anteriormente listados uno de los grandes problemas de la evaluación del liderazgo es el que se refiere a la efectividad del mismo. Si estudiamos a la efectividad como un indicador de liderazgo, entonces, podemos comprender que los grandes líderes no siempre son los buenos de las películas, por ejemplo, Hitler, Stalin, Clinton, Salinas<sup>14</sup>, entre otros.

Según House y Howell (1992) es necesario analizar el liderazgo por los efectos en sus seguidores y en los sistemas sociales. Tal liderazgo ha sido llamado como liderazgo carismático, visionario, transformacional, o inspiracional (Abolió y Bass, 1988; Bass, 1985 y Burns, 1978; House, 1977; Weber, 1947; Sashkin, 1988, en House y Howell, 1992). De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, tales líderes transforman las necesidades, valores, preferencias, deseos y aspiraciones de sus seguidores en sus propios intereses, haciéndolos parecer como intereses colectivos.

De acuerdo con House y Howell (1992) en contraste con las primeras teorías de liderazgo donde se consideraba que las características personales del líder serían efectivas casi en cualquier contexto, el liderazgo carismático considera la motivación y manipulación de las emociones de los seguidores. Además, la estructura de líder-seguidor desaparece para dar lugar a la conducta simbólica del líder, es decir, se hace énfasis en la habilidad visionaria e inspiracional del líder, en la comunicación no verbal, en el manejo de valores

<sup>14</sup> Tales personajes son representativos de liderazgo en las historias de Alemania, Rusia, Estados Unidos y México en el siglo XX, donde de acuerdo a Maquiavelo lograron el control de un Estado bajo un poder carismático.

ideológicos, en la simulación intelectual, en el manejo de expectativas y el auto-sacrificio por el líder. Esta relativa nueva visión del liderazgo está transformando el significado del trabajo ya que los valores morales y el compromiso están siendo afectados por la cognición y el desempeño de los seguidores en forma manipulada por un líder rebasando los conceptos específicos de incentivos y castigos. Diferentes estudios se han llevado a cabo utilizando una amplia variedad de métodos que incluyen experimentos de laboratorio, centros de evaluación o assessment centers, investigación transversal y longitudinal, medición en escenarios naturales, estudio de casos, análisis cualitativo, análisis de entrevistas y análisis de datos. Estos estudios han sido basados en una variedad amplia de muestras incluyendo presidentes de los Estados Unidos, estudiantes universitarios, líderes de proyectos, líderes ejecutivos, líderes militares, gerentes, entre otros<sup>15</sup>. De dichos estudios se han podido obtener algunos hallazgos que señalan que el liderazgo carismático influye como variable independiente en los seguidores, impactando en la ejecución, en la satisfacción, en la motivación, además de ser vistos como líderes más efectivos por sus subordinados y por sus superiores.

Con base en diferentes hallazgos teóricos House (1977) y Shamir, House y Arthur (1992) proponen una taxonomía de siete comportamientos carismáticos:

- 1).Articulación de una visión ideológica, relacionada a una visión que señala la posibilidad de un futuro mejor, en términos de valores como derechos humanos, paz, libertad, orden, igualdad, además la posibilidad de alcanzar un status y privilegios que están orientados a ser el derecho moral de los seguidores.
- 2).Referencia a metas a largo plazo más que a la proximidad de las metas.
- 3).Comunicación de mensajes que contienen frecuentemente referencias a valores y justificaciones en lo colectivo, buscando la identidad colectiva cuando los seguidores son efectivos.
- 4).El modelamiento de los valores mediante el comportamiento como rol, es decir, el líder es un ejemplo personal.
- 5).Reconocimiento de los logros y expectativas de los seguidores.
- 6).Alcanzar un alto grado de comunicación confidencial con los seguidores y habilidad para manejar las expectativas de los mismos.
- 7).Demostración de comportamientos que selectivamente muestran logro, poder, afiliación y que motivan a los seguidores, principalmente si éstos llevan al logro de la visión.

Según House y Howell (1992) el liderazgo carismático y el maquiavelismo no orientado a conductas explotadoras se relacionan con bajo maquiavelismo, mientras el alto maquiavelismo se relaciona positivamente con el liderazgo carismático en situaciones de improvisación donde se requiera de competencia, poco afecto y condiciones de interacción cara a cara.

Como ya se mencionó anteriormente el liderazgo tiene que ser medido por su efectividad, en este sentido Jaffe, Nebenzahl y Gotesdyner (1989) encontraron que el

<sup>15</sup> Se recomienda a House, R.J., Spangler, W.D. y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396. para una revisión de esos estudios.

maquiavelismo y la orientación a la tarea fueron los mejores predictores de efectividad en juegos gerenciales; sin embargo, Jones y White (1983) reportaron que la orientación a la tarea era un mejor predictor que el maquiavelismo. Jones (1989) basando estas afirmaciones indica que el maquiavelismo y la orientación a la tarea por sí mismas no son estrictamente predictores de efectividad, ya que se debe analizar la conformación de los grupos y el contexto donde se desarrollan para identificar si éstos permiten que el liderazgo se convierta en efectivo.

Chonko (1982) investigó la relación entre la percepción del desempeño en el puesto y el maquiavelismo con gerentes de compras, sus hallazgos mostraron que a mayor maquiavelismo mayor percepción del desempeño en el puesto, lo cual indica que los maquiavélicos centran más su atención (percepción) en lo que hacen ellos y no necesariamente en lo que hacen los demás.

Gable y Topol (1988) investigaron la relación entre maquiavelismo y éxito laboral tomando como indicador de éxito el nivel de ingresos de los sujetos; sus hallazgos demostraron que si bien el maquiavelismo está presente en algunos altos ejecutivos, no se encontró en todos, lo que confirma nuevamente que son las circunstancias las que permiten al maquiavélico desarrollarse sin ser específicamente un predictor de éxito laboral, aunque sí se puede afirmar que en algunos casos determinados por el ambiente el maquiavelismo permite a ciertas personas ser exitosas. Partiendo de la posibilidad de comprobar que los maquiavélicos hacen mejor las cosas, Gable y Topol (1991) llevaron a cabo otra investigación donde relacionaron desempeño y maquiavelismo con gerentes de ventas en tiendas de autoservicio, el desempeño fue medido la rotación de inventarios, ventas por metro cuadrado y porcentaje marginal de ventas. Los hallazgos sólo mostraron relación con maquiavelismo para hombres y el porcentaje marginal de ventas. La explicación que dieron los autores a la ausencia de relación con las otras variables fue que en las tiendas de autoservicio el control de las ventas no depende totalmente de los gerentes ya que intervienen variable publicitarias y administrativas de cada uno de los productos, además la efectividad de la manipulación se puede ver en la motivación de los trabajadores y no necesariamente con un impacto en las ventas y finalmente las políticas de precios y su impacto en el consumidor es nuevamente una variable externa al maquiavelismo de los gerentes. Estas conclusiones nuevamente remiten a la importancia del contexto. Sparks (1994) investigó el éxito de personas que laboran en mercadotecnia y maquiavelismo, encontrando que el moderador más importante para el éxito de los maquiavélicos es el grado de libertad para improvisar determinado por el contexto laboral.

Si el liderazgo involucra persuasión y no dominación entonces el maquiavelismo permite entender uno de los mecanismos determinantes del liderazgo, concretamente del liderazgo carismático. Sin embargo, para poder considerar que existe un liderazgo real es importante visualizar la efectividad del mismo, ya que el transformar necesidades, valores, preferencias, deseos y aspiraciones de los seguidores en los intereses del líder y hacerlos parecer colectivos es tarea difícil de separar de las características del líder. Los diferentes comportamientos identificados como carismáticos en un líder si bien no son estrictamente equivalentes a maquiavelismo, sí han permitido establecer algunas relaciones entre el manipular y ser líder. Por otro lado, la efectividad no sólo del líder sino del maquiavélico

permite considerar que el maquiavelismo funciona en situaciones que le otorguen al líder cierta libertad de acción para improvisar por lo que el estudio del liderazgo carismático y su relación con el maquiavelismo están determinados por el contexto, principalmente de tipo laboral.

### 3.8 MAQUIAVELISMO Y EDAD

Diversas investigaciones se han hecho aplicando escalas de maquiavelismo donde se ha manifestado presencia o ausencia de diferencias de sexo o ambas. Algunos estudios reportan que las mujeres son menos maquiavélicas que los hombres (Nigro y Galli, 1985,) en otros casos una relación opuesta (Gable y Topol, 1987) y en otros casos no encontraron diferencias significativas (Zenker y Wolfgang, 1982). Sin embargo, en estas investigaciones el foco de interés no fue la búsqueda de diferencias de sexo. Según Mudrack (1989) un fenómeno similar es el relacionado con la edad, ya que la edad al igual que el sexo es la mayoría de las veces una variable que se evalúa casi en cualquier tipo de investigación, sin ser necesariamente el centro de estudio. Según este autor muchas de las investigaciones realizadas no reportan comentarios sobre la edad, en otros casos, las muestras tienen restricciones en cuanto a una diversidad de rangos de edad (Nigro y Galli, 1985; Russell, 1974). Con base en lo anterior Mudrack (1989) llevó a cabo una investigación para conocer las relaciones entre maquiavelismo y edad en una muestra heterogénea de 252 adultos, con una media muestral de 30.9 años, y una desviación estándar de 10 años, además, formó rangos de edad de 17 a 66 años con un total de cinco grupos. Sus hallazgos sugieren que el maquiavelismo declina con la edad cerca de los 37 años, una posible explicación a lo anterior es que las personas mayores con base en su experiencia tienen ya un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes, sin embargo, las personas mayores tienen posiciones más altas en términos de jerarquía, lo que significa que tienen un menor requerimiento de convencer que un joven con menor posición de status. Tal vez la gente de mayor edad tiende a aceptar una mayor moral convencional y por lo tanto son menos capaces de aprobar en sí mismos tácticas maquiavélicas. Otra posible explicación es que el maquiavelismo se incrementa por cada generación de manera sucesiva, disminuyendo conforme las generaciones envejecen. Considerando estos hallazgos este mismo autor en una investigación posterior (Mudrack, 1992) evaluó a 115 trabajadores adultos con una media de edad 37.9 años y una desviación estándar de 12.3 años utilizó el Mach V descomponiéndolo en cuatro sub-escalas (Inmoralidad, Cinismo, Mentira y Adulación) encontró que a mayor edad menos inmorales o cínicos. Finalmente, en términos generales confirmó sus hallazgos anteriores donde se obtuvo una relación negativa entre maquiavelismo y edad (mayor edad menor maquiavelismo) aunque la mentira y la adulación no necesariamente disminuyeron.

Christie y Geis (1970) reportaron una significativa relación entre maquiavelismo y autoritarismo. Más tarde Hunter, Gerbing y Boster (1983) afirmaron que el maquiavelismo se relaciona con algunas características de personalidad. Según Barratt y Twain (en Gupta, 1991) la impulsividad ha sido considerada una característica de personalidad expresada en cuatro factores: conducta motora errática, felicidad por la suerte, agresividad inestable y

pérdida de autocontrol. Más tarde convertidos en seis factores: control motor, variabilidad intra-individual, impulsividad de intereses, toma de riesgo, relaciones interpersonales impulsivas y control cognitivo de impulsos. Posteriormente Eysenck y Eysenck (1977) utilizando un análisis factorial identificaron cuatro factores: sentido de impulsividad, toma de riesgo, falta de planeación y viveza o hiperactividad.

Considerando estos últimos cuatro factores Gupta (1991) relacionó impulsividad y maquiavelismo en adolescentes de la India entre 14 y 21 años, encontrando que los grupos de alta impulsividad mostraron bajo maquiavelismo y los de baja impulsividad menor maquiavelismo coincidiendo con Christie y Geis (1970) de que los maquiavélicos disminuyen la presencia de emociones en sus relaciones interpersonales contradiciendo parcialmente los hallazgos de Mudrack ya que los adolescentes incrementan su maquiavelismo entre los 20 y 21, además el ingreso a la edad adulta disminuye la impulsividad. Hallazgos similares encontró Lundstrom (1978) en estudiantes norteamericanos con un incremento del maquiavelismo entre los 16 y 17 años. Una posible explicación al respecto es la edad en que la presión y supervisión de los padres se incrementa en la adolescencia según las costumbres norteamericanas a la edad de 16 años y en la India alrededor de los 20.

Si bien no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor del maquiavelismo, sí se puede observar que las etapas de la vida como la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez son, al menos, dos etapas donde la gente sufre cambios de comportamiento en sus procesos de adaptación a su entorno, pudiendo garantizar que su apego a una moral convencional y al uso de emociones como la impulsividad son importantes como cambios en el tipo de relación que establecen los sujetos ante la posibilidad de manipular a los demás.

### 3.9 MAQUIAVELISMO Y PROFESIONES

Según Christie y Geis (1970) la investigación sobre maquiavelismo indica que los individuos con una fuerte personalidad maquiavélica tienden a manipular más y a persuadir más que los de personalidad maquiavélica débil. Con base en estos conceptos algunos investigadores han hecho popular el estereotipo de que la conducta relacionada con los negocios en general y de mercadotecnia se inclinan a ser más maquiavélicos que otros oficios. Sin embargo, algunas otras investigaciones en educación y comportamiento gerencial han dado resultados diferentes (p.e. Hunt y Chonko, 1984; Meisinsg y Preble, 1985; Siegel, 1973; Wertheim, Widom y Wortzel, 1978). Con base en esa diversidad McLean y Jones (1992) llevaron a cabo una investigación con 206 estudiantes universitarios partiendo de dos hipótesis. La primera fue que los estudiantes de administración<sup>16</sup> eran más maquiavélicos que los estudiantes que no estudiaban esta carrera (Ciencias, Artes y Negocios). La segunda hipótesis fue que el estereotipo de negocios presentaría diferencias de maquiavelismo entre los estudiantes de las diversas áreas relacionadas con negocios (Mercadotecnia, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas).

<sup>16</sup> Se utiliza la palabra administración como sinónimo de negocios producto de la traducción de "business".



Los resultados mostraron que los estudiantes de administración fueron más maquiavélicos que los estudiantes de ciencias pero no hubo diferencias con los estudiantes de artes. Entre las áreas relacionadas con negocios resultaron más maquiavélicos los del área de mercadotecnia, seguidos por los de recursos humanos y finalmente por los de contabilidad y finanzas. Con base en lo anterior los investigadores proporcionaron afirmaciones que indican que los estudiantes de negocios durante su estancia en las escuelas forman ciertas actitudes en sus procesos de socialización que los hacen orientarse hacia una imagen que favorece la manipulación, al mismo tiempo las diferentes áreas dentro de las carreras relacionadas con negocios forman a su vez también diferentes procesos de socialización con respecto a esa imagen del manipulador en las empresas.

Greenlee, Cullinan y Morand (1995) llevaron a cabo una investigación nuevamente con estudiantes de negocios (Contabilidad y Administración de Negocios) de dos instituciones, una era una universidad pública metropolitana y la otra una universidad de provincia. Los resultados fueron contrarios a los hallazgos de McLean y Jones (1992) ya que no hubo diferencias entre las profesiones ni por las instituciones, sin embargo, una posible explicación a considerar es que los estudiantes cursaban seminarios de los primeros años y probablemente todavía no socializaban con las normas y prácticas propias de estas actividades. Los investigadores sugieren realizar mayor investigación relacionada con profesiones considerando características demográficas tales como orientación religiosa, status socioeconómico, antecedentes urbanos o rurales e inclusive etnicidad. La justificación a esta propuesta es que la selección de los estudiantes en las universidades no sólo se hace por consideraciones académicas, sino también por estilos de socialización.

Christie y Geis (1970) reportaron que estudiantes de medicina que eligieron la especialidad en psiquiatría, un campo en que el éxito depende de manipular y persuadir a los pacientes, obtuvieron puntajes más altos que estudiantes que eligieron la especialidad en cirugía, área en que la habilidad es más importante que la manipulación de los demás. Este tipo de hallazgos puede ser importante debido a que la elección de las profesiones muchas veces se realiza pensando en las bases técnicas dejando de lado la orientación para manipular a los pacientes o clientes, elemento muy importante sobre todo en aquellas profesiones que lo requieren. La diferencia entre un administrador y un contador de auditoría es que el contador no requiere de relacionarse con personal como un administrador en el área de recursos humanos.

Merrill, Camacho, Laux, Thornby, y Vallbona (1993) al vincular maquiavelismo con la elección de residencias para capacitación en médicos encontraron con un alto nivel de predicción que los altos maquiavélicos elegían anestesiología, posteriormente radiología y finalmente las sub-especialidades de cirugía interna correlacionadamente con la disminución del maquiavelismo. Gerrity, Devellis y Earp (1990) en una investigación con médicos relacionaron maquiavelismo con el grado de incertidumbre en la toma de decisiones en el cuidado de los pacientes. La hipótesis de que los altos maquiavélicos deberían obtener bajos puntajes en la escala de incertidumbre no se cumplió cabalmente, ya que surgieron algunas otras variables importantes tales como la edad, el área y los años de residencia. Nuevamente la propuesta de investigar datos demográficos se fortaleció con estos hallazgos. Moore y Katz (1997) con una muestra de cirujanos residentes (general,

ortopedistas y urólogos) midieron maquiavelismo e incertidumbre sin encontrar diferencias significativas entre los diferentes grupos donde según los autores se debió a la homogeneidad de la muestra sugiriendo ampliar futuras investigaciones con muestras grandes (superiores a 100 sujetos) y la comparación con otras profesiones.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede afirmar que algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las relacionadas con los negocios. Ciertas investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios sí son más maquiavélicas que otras, sin embargo, han mostrado también que existen diferencias intra-grupos como es el caso de mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, administración y finanzas o las diferentes especialidades de los médicos. Los hallazgos en general sugieren que las profesiones forman ciertas actitudes y comportamientos en sus procesos de socialización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares. Por otro lado, surge la importancia de considerar en este tipo de investigaciones características demográficas debido a que la selección profesional en las universidades y en las empresas en sus áreas de selección de personal además de considerar características académicas se seleccionan estilos de socialización por medio de entrevistas, generalmente como complemento de procesos de admisión. Sin lugar a duda el maquiavelismo forma parte de todo proceso de socialización ya que un estudiante y posteriormente un profesionista tarde o temprano se relacionará con un cliente, un paciente o un usuario, primero como técnico y en muchas de las veces como un gerente, directivo o funcionario de su especialidad.

### 3.10 MAQUIAVELISMO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Christie y Geis (1970) plantean tres consideraciones con relación al maquiavelismo y a la estructura de los grupos u organizaciones donde los sujetos se desarrollan:

- a) El control de la estructura organizacional
- b) Las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real
- c) Un modelo general de opciones basado en a y b.

El control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles en una organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes están claramente definidos, las metas a lograr están definidas, así como las recompensas y sanciones relacionadas con ellas. De este control depende la posibilidad de improvisación de los integrantes de un grupo. La disminución de dicha estructura de control (baja estructura) implica la pérdida estructural de las situaciones de control, caracterizadas por la ambigüedad en los roles de los participantes, del significado del logro de metas y su asociación a recompensas. Según Christie y Geis (1970) en la ausencia formal de reglas los sujetos y la situación se permiten una variedad amplia de posibilidades de introducir estructuras de poder y tomar ventaja de la ausencia de una estructura formal.

Las escalas Mach IV y V de Christie y Geis (1970) han sido utilizadas en múltiples estudios en todo el mundo y han generado una serie de especulaciones a partir de diversos correlatos, sin embargo, muchos de esos hallazgos se han originado en estudios de laboratorio. Según los autores, los resultados obtenidos en laboratorios a pesar del intento de realizar investigaciones que se parezcan a la vida real sólo lo logran controlando estrictamente variables, por lo que los ambientes de laboratorio estarían reflejando estructuras de alto control. Lo anterior explica porque en muchos de los experimentos se encuentra un bajo rendimiento de los maquiavélicos y cuando se han realizado evaluaciones en el mundo real y se controla la estructura del grupo resulta lo contrario. Bajo esta lógica los estudios de laboratorio como una alta estructura representa parcialmente al mundo real y por lo tanto la libertad para improvisar que requieren los sujetos en un ambiente real difícilmente se reproduce en un laboratorio. La posibilidad de improvisación es por lo tanto un elemento digno de investigación con relación al maquiavelismo y a la estructura organizacional.

Considerando los párrafos anteriores, Christie y Geis (1970) dicen que es posible proponer un modelo general de respuesta en términos de personalidad maquiavélica, situación de control estructural y tácticas a utilizar, lo cual se observa en la Figura 1.

Figura 1  
*Control Estructural y Tácticas Maquiavélicas*

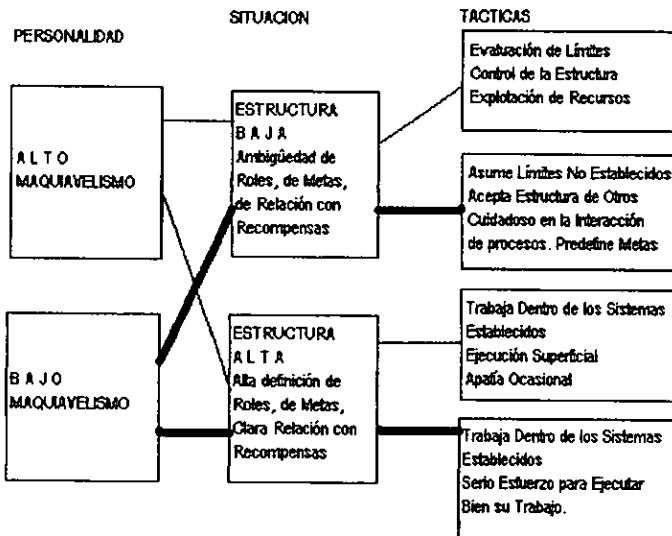


Figura 1. Modelo de Interacción hipotética entre Maquiavelismo y Situación con predicción de tácticas. Tomado de Christie y Geis (1970), *Studies in Machiavellianism*. NY: Academic Press, 350-351.

Con base en el modelo anteriormente descrito Shultz II (1993) llevó a cabo una investigación considerando la estructura situacional y el maquiavelismo con representantes

de ventas. Definió el nivel estructural de acuerdo a niveles jerárquicos, al tamaño de unidades para cada gerente, al número de políticas y procedimientos existentes por escrito y a la posibilidad de manipular recompensas como parte de la toma de decisiones. La existencia de jerarquías, el menor número de unidades, el mayor número de reglas escritas y el mayor control sobre recompensas significaron una alta estructura. El desempeño de los vendedores se evaluó por sus ingresos en comisiones y por el mantenimiento de clientes. Los hallazgos demostraron que el éxito o el fracaso de las tácticas maquiavélicas depende de la estructura de la organización de acuerdo al modelo de Christie y Geis (1970) ya que los de alto maquiavelismo mostraron mejor desempeño con baja estructura y los de bajo maquiavelismo con alta estructura.

Gable, Hollon y Dangelo (1992) investigaron el efecto de la percepción de la estructura del ambiente de trabajo, maquiavelismo y desempeño con gerentes de tienda en una compañía de ventas al menudeo. Los resultados muestran que cuando los gerentes con alto maquiavelismo perciben que sus superiores inician una disminución del control estructural su desempeño aumenta. No se encontraron efectos cuando la percepción es de aumento en el control estructural. Según Hollon (1996) el maquiavelismo en gerentes es asociado con su percepción de conflicto de rol en el puesto, con la ambigüedad de rol en el puesto, con la estructura y con la consideración del supervisor inmediato, en otras palabras, el alto maquiavelismo se asocia positivamente con dimensiones del ambiente laboral que están relacionadas con la estructura en general.

El modelo de interacción hipotética entre maquiavelismo, situación y predicción de tácticas establece que el maquiavelismo (alto o bajo) permite a los sujetos desempeñarse exitosamente cuando la estructura organizacional (alta o baja) se los concede. Un razonamiento interesante es cuando los hallazgos de experimentos de laboratorio se comparan con la vida real donde según el modelo hipotético de estructura el control experimental es muy similar a estructuras muy controladas en la vida real, lo cual implica que si los altos maquiavélicos tuvieron desempeños bajos en el laboratorio también lo tendrán en una alta estructura de la realidad, no así con una baja estructura. No obstante los interesantes planteamientos de este modelo la investigación al respecto es muy escasa. Indiscutiblemente las hipótesis y la investigación con este ejemplar modelo deben ser investigadas en un futuro, principalmente para conocer las características del desempeño y su relación con los ambientes de trabajo.

### 3.11 MAQUIAVELISMO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Bozeman y Perrewé (2001) dicen que en la últimas dos décadas la investigación en las organizaciones se ha enfocado con gran énfasis la atención en el constructo de compromiso organizacional (p.e. Buchanan, 1974; Cook y Wall, 1980; Franklin, 1975; Hrebiniak y Alutto, 1972; Hunt y Moragn, 1994; Meyer y Allen, 1984; 1991; Mowday, Porter y Steers, 1982; O'Reilly y Chatman, 1986; Reichers, 1985; White, Parks, Gallagher, Tetrault, y Wakabayashi, 1995, en Bozeman y Perrewé, 2001). En una forma sencilla el compromiso organizacional se refiere a la lealtad o vínculo de un individuo con la

organización que lo emplea. Mathieu y Zajac (1990) mencionan que es una variable que se relaciona como antecedente, correlato o consecuente de importantes constructos organizacionales como la motivación, el estrés, la satisfacción en el puesto, el involucramiento en el trabajo, las intenciones de renuncia y el maquiavelismo. Según Mowday, Porter, y Steers (1982) el compromiso se relaciona con tres factores: a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de una organización, b) una disposición o motivación a realizar un considerable esfuerzo por la organización, y c) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de una organización.

Arias-Galicia y Heredia-Espinosa (1999) comentan que en las organizaciones problemas como el estrés, los conflictos obrero-patronales, ausentismo y el abandono de la organización pueden ser producto del disgusto o el desprecio hacia la organización ya que una persona puede desempeñar un trabajo obligado por un contrato pero sin una liga afectiva que le haga agradable su estancia en una compañía. Lo anterior, está relacionado no sólo con el compromiso legal, sino con un compromiso psicológico.

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. Según estos investigadores el compromiso puede ser dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así el compromiso puede tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución.

El compromiso puede generar aspectos positivos o negativos para una organización, ya que un compromiso personal puede provocar deseos de permanencia o de buscar un nuevo empleo. Existen muchos factores que seguramente intervienen en la decisión de permanecer en una empresa, sin embargo, uno de los más importantes es el propuesto por Gouldner (1960) quien elaboró la llamada hipótesis de reciprocidad que se relaciona con la forma en que las personas perciben el compromiso o el apoyo de la organización hacia ellas, de tal forma, que hipotéticamente a mayor compromiso percibido, mayor compromiso afectivo y normativo. Meyer, Allen y Smith (1993) han observado con frecuencia que las personas, aún cuando laboren dentro de una organización, se sienten más comprometidas con su ocupación o profesión que con la institución en donde están contratados desde un punto de vista legal.

Según Christie y Geis (1970) el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones, además su pensamiento actúa en función de sus intereses (financieros, físicos o psicológicos). De acuerdo con este perfil y con algunas hipótesis proporcionadas por Arias-Galicia (1998) respecto a la teoría del capital humano el compromiso estaría relacionado con diversas características de personalidad, entre ellas el maquiavelismo, ya que en el compromiso organizacional (tanto personal como el percibido) involucra un pensamiento manipulador del ambiente que evalúa intereses laborales, entre ellos el de permanencia en una institución.

Las tácticas o estrategias maquiavélicas involucran una serie de comportamientos que generan conflictos, a veces provocando conflictos y otros rompiendo con ellos, siendo

en muchos casos el centro del control. Es decir, el conflicto es parte del maquiavelismo. Para Reichers (1986) en el compromiso personal y el conflicto se identifican tres grupos de variables:

- a) Variables Psicológicas, tales como satisfacción, identificación con la organización y los valores; en estas variables el alto maquiavelismo se relaciona principalmente mediante la carencia de identificación ideológica y la falta de apego a una moral convencional (Bateman y Strasser, 1984; Schneider, Hall. Y Nigre, 1974, en Reichers, 1986)
- b) Variables Conductuales: son las causas individuales que hacen que los sujetos lleven a cabo comportamientos de compromiso; p.e. elegir un puesto o renunciar en el caso contrario (O'Reilly y Caldwell, 1981; Salancik, 1977, en Reichers, 1986).
- c) Variables Estructurales: son las que se asocian a la permanencia en una compañía derivada de la remuneración y los costos de permanecer en ella.

Según Maddi (1980) el compromiso personal se puede ver afectado por dos tipos de conflicto:

- a) El Intrapsíquico: es el conflicto que una persona genera consigo mismo (culpa, disonancia cognoscitiva, etc.).
- b) El Psicosocial: es el conflicto entre gente o entre una persona y un grupo.

En el caso del compromiso percibido, también llamado apoyo organizacional percibido son tres los factores que se deben considerar como altamente relacionados según Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) después de analizar algunas investigaciones:

- a) La creencia de los empleados de que los valores de la organización contribuyen a su bienestar.
- b) Una alta percepción de apoyo organizacional soporta la hipótesis de la reducción de ausentismo.
- c) La relación entre apoyo y ausentismo es mayor en empleados con alto compromiso ideológico y menor con los que sufren cambios ideológicos fácilmente.

Según Christie y Geis (1970) el compromiso ideológico es identificarse con la organización, pudiendo cambiar de compromiso en cualquier momento, siempre y cuando así convenga a los intereses de quien tenga que tomar decisiones. En el terreno del ausentismo, así como en el de la rotación de empleos se puede generar la hipótesis de que a mayor maquiavelismo mayor ausentismo y/o rotación de empleos.

Una investigación llevada a cabo por Martínez-Lugo (1988) reporta que el compromiso personal se incrementa conforme aumenta la edad, además no existe correlación entre el compromiso y los años que lleva un individuo en un puesto de trabajo y tampoco con locus de control. Finalmente este estudioso sugiere que una de las variables

que hay que investigar es la de la internalización del individuo de las metas organizacionales, en otras palabras, la identificación ideológica y el apego afectivo pueden ser factores relacionados con el compromiso y el maquiavelismo organizacional.

Según Mudrack (1993) el compromiso organizacional puede también definirse como un constructo que refleja el grado en que un individuo se identifica con su trabajo, siendo éste algo muy importante en su vida y básico en las concepciones de sí mismo. Si Christie y Geis (1970) caracterizan al maquiavélico como un sujeto frío y calculador que no se involucra con ninguna gente o situación, entonces el maquiavelismo se opone al compromiso, al menos con el compromiso afectivo y normativo y por lo tanto con el compromiso percibido. Esta hipótesis ha sido reforzada por Hollon (1983) y por Schwartz (1982), sin embargo ha sido impugnada por Chonko (1983) quien encontró una relación positiva entre maquiavelismo y compromiso.

Schwartz (1982) elaboró un razonamiento provocativo donde sugiere que los individuos con un alto compromiso con su trabajo pueden ser también obsesivos-compulsivos. En esta perspectiva los individuos que no se encuentran controlando este aspecto de su vida podrían verse afectados en la forma en que se reconocen por su existencia física y mental.

Por otro lado, la posible relación negativa es razonable cuando se considera compromiso, maquiavelismo y locus de control. Hallazgos como los de Kimmons y Greenhaus, 1976; Knoop, 1981, 1986; Parasuraman y Alutto, 1984; Reitz y Jewell, 1979; Runyon, 1973 (en Mudrack, 1993) ya que el maquiavelismo ha correlacionado positivamente con locus de control externo, por otro lado, el compromiso con el trabajo ha correlacionado con locus de control interno, lo que lleva a tener hipótesis inversas entre estas dos variables con explicaciones sustentadas con mayor investigación que las hipótesis de los obsesivos compulsivos.

Si muchos problemas organizacionales causados por estrés, conflictos, ausentismo, rotación, etc. son producto del compromiso del trabajador con su lugar de trabajo, entonces, el compromiso es un tema sumamente delicado e importante para la salud física y mental de los trabajadores y para la productividad organizacional. El compromiso personal puede ser afectivo, de continuación y normativo, además existe un compromiso percibido como el apoyo de una organización hacia los empleados. Dicha clasificación permite considerar la teoría del capital humano, donde se afirma que el compromiso está relacionado con características de personalidad o psicológicas. El maquiavelismo como una orientación de personalidad señala que puede ser una variable relacionada con factores psicológicos que se vinculen con el compromiso, por ejemplo, el involucramiento afectivo, la identificación ideológica y el apego a una moral convencional. Diferentes hipótesis al respecto son dignas de investigación así como otras que pudieran relacionar locus de control e inclusive rasgos obsesivos-compulsivos.

## CAPITULO 4

### METODO

“Un príncipe no debe entonces tener otro objeto ni pensamiento ni preocuparse de cosa alguna fuera del arte de la guerra y lo que a su orden y disciplina corresponde, pues es lo único que compete a quien manda...Pues la razón principal de la pérdida de un estado se halla siempre en el olvido de este arte, en tanto que la condición primera para adquirirlo es la de ser experto en él...En consecuencia, un príncipe jamás debe dejar de ocuparse del arte militar, y durante los tiempos de paz debe ejercitarse más que en los de guerra”

Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, 1513/1993, p. 25

“Los ataques terroristas han cambiado no sólo las prioridades del gobierno de Estados Unidos, sino los usos y costumbres en la Casa Blanca. Los funcionarios fatigan a los cafés de la zona con pedidos de libros sobre la historia y la cultura del Islam, quizá demasiado tarde...”

Ángel Jaramillo, *Revista Proceso*, 14 de octubre de 2001



## 4. METODO

### 4.1. JUSTIFICACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La manipulación es un comportamiento que está presente en el contexto social e ideológico y por lo tanto en todos los grupos organizacionales. Su origen radica en la naturaleza humana, misma que debe ser analizada más allá de prejuicios morales. Toda actividad entre seres humanos genera poder y comportamientos de manipulación.

Las organizaciones publicas o privadas como parte de la estructura de dominio cultural son determinantes para la generación de riqueza, teniendo como componentes al trabajo, el dinero y los modos de producción, los cuales solo funcionan mediante la actividad humana.

Si toda actividad humana en las organizaciones (llámese liderazgo, comunicación, relaciones humanas, conflicto, ausentismo, rotación, toma de decisiones o poder, entre muchos otros), involucra a la manipulación, entonces ésta se convierte en un fenómeno digno de interés, no sólo por su frecuencia, sino por el impacto que pueda tener en el trabajo y por lo tanto en la vida de los seres humanos.

Luego entonces, la manipulación (como forma de supervivencia, de control, de dominio, de personalidad, de inteligencia social, de estilo de confrontación, de "gen" de egoísmo, de respuesta ante la estructura, o de componente para el compromiso o cualquier otra posibilidad) determina las relaciones sociales, ideológicas, organizacionales y humanas mediante comportamientos dictados por las estructuras culturales.

De acuerdo a los antecedentes de investigación señalados en los primeros tres capítulos, la manipulación y el maquiavelismo se fusionan como elementos teóricos que permiten el estudio y la comprensión del comportamiento social organizacional, por lo que esta investigación se propuso lo siguiente respecto a la manipulación maquiavélica:

Conocer el maquiavelismo en trabajadores mexicanos mediante su conceptualización, medición y relación con otras variables para identificar y explicar los comportamientos de manipulación y su posible vinculación con aspectos sociales, ideológicos, culturales, organizacionales y personales. Y, así encontrar respuestas a ciertas preguntas y generar conocimiento etnopsicológico para nuevos cuestionamientos que, ayuden a comprender y a orientar a los trabajadores y a las organizaciones sobre el comportamiento de manipulación y su impacto en la vida diaria.

Con base en todo lo anteriormente descrito, y aceptando que el maquiavelismo es un concepto que debe ser investigado en México se elaboraron las siguientes preguntas:

¿Qué significado psicológico tendrá el concepto de manipulación para trabajadores mexicanos?; ¿El significado de manipulación, según investigaciones extranjeras, se parecerá con el significado de trabajadores mexicanos?; ¿los hallazgos con mexicanos

permitirán la construcción de un instrumento con confiabilidad y validez?: ¿Qué relaciones tendrá el maquiavelismo de trabajadores mexicanos con variables como el compromiso organizacional y el locus de control?: ¿Qué relaciones tendrá el maquiavelismo de trabajadores mexicanos con variables sociodemográficas?

Considerando estos cuestionamientos se llevó a cabo la presente investigación, objeto de esta tesis, que podrá servir como punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con la psicología social, la sociología, el poder, la cultura, la política, la biología, la personalidad y las organizaciones, entre otros temas. Para decirlo en otras palabras, con todo lo relacionado con la Etnopsicología.

## 4.2 OBJETIVOS

Se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental explicativa que tuvo como **objetivo general** la conceptualización y medición del constructo de maquiavelismo organizacional, así como conocer su relación con variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos.

De la justificación, del planteamiento del problema y de lo anteriormente enunciado se derivaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Conceptualizar el constructo de manipulación organizacional llamado "maquiavelismo"
2. Elaborar un instrumento de medición multidimensional para el constructo de maquiavelismo que contenga confiabilidad, validez y sensibilidad a la cultura mexicana.
3. Investigar con base en los correlatos de las diversas dimensiones del maquiavelismo con los constructos de locus de control y compromiso organizacional, así como distinguir la influencia de diversas variables sociodemográficas.

De acuerdo al tipo de investigación, al objetivo general y a los objetivos específicos descritos anteriormente se llevaron a cabo **cinco estudios**:

- **Estudio 1:** Exploración semántica del concepto de manipulación proveniente de taxonomías existentes en la literatura nacional e internacional mediante la técnica de Escalamiento Multidimensional.
- **Estudio 2:** Exploración semántica del significado de manipulación en sujetos mexicanos mediante la técnica de Redes Semánticas Naturales.
- **Estudio 3:** Análisis de contenido del texto *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo mediante la técnica de lluvia de ideas en un grupo de discusión.

- **Estudio 4:** Construcción del instrumento, discriminación de reactivos, análisis factorial exploratorio y confiabilidad interna.
- **Estudio 5:** Validación psicométrica de la escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional [Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ)] mediante correlatos con el constructo de Locus de Control y Compromiso Organizacional, así como otros análisis con diversas variables sociodemográficas.

**Para esta investigación se definió Maquiavelismo como:**

**“Una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional”.**

Según Christie y Geis (1970) lo anterior se puede medir con tres factores basados en que todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado, para esto se identificaron tres factores:

#### **FACTOR 1: TÁCTICAS**

El uso de estrategias de manipulación, mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en “El Príncipe” (Maquiavelo, 1513/1993) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas.

#### **FACTOR 2: INMORALIDAD**

Es la disposición a apegarse o no a una moral convencional, donde según Maquiavelo es la posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales.

#### **FACTOR 3: VISION**

La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable, siempre existirá un manipulador y un manipulado, este es el concepto de “ser” para Maquiavelo.

### 4.3 ESTUDIO 1

#### **Exploración semántica del concepto de manipulación proveniente de taxonomías existentes en la literatura nacional e internacional mediante la técnica de Escalamiento Multidimensional.**

El objetivo de este estudio fue el de llevar a cabo una exploración semántica del concepto de manipulación con base en literatura ya existente (coincidencias idiosincráticas universales, etc) y así identificar una serie de adjetivos y comportamientos, que han representado a la manipulación bajo el esquema de otras investigaciones, en una muestra de trabajadores mexicanos, mediante la técnica de escalamiento multidimensional. Se obtuvo información para conformar reactivos en el factor 2 (inmoralidad).

#### **Sujetos**

Se seleccionaron 51 sujetos en un muestreo no probabilístico estratificado. El 49% pertenecía al sexo masculino y el 51% al sexo femenino. El promedio de edad fue de 28.6 años con una desviación estándar de 5.95 años. Todos los sujetos contaban con estudios universitarios (administración, contaduría, mercadotecnia, ingeniería, psicología, economía, derecho, informática y periodismo). El 19.6% trabajaba en empresas de tipo comercial, el 62.7% en empresas de servicios y el 17.6% en empresas de producción. El 17.6% trabajaba en puestos operativos, el 70.6% en puestos ejecutivos y el 11.8% en puestos de dirección. El 33.3% contaba sólo con estudios de licenciatura y el 66.7% contaba con licenciatura y estudios de posgrado. Todos habitaban en el Distrito Federal.

#### **Instrumento**

Para efectos de este estudio se definió manipulación organizacional como el conjunto de adjetivos y comportamientos políticos y de mendacidad que son utilizados en situaciones sociales por una persona para alcanzar sus objetivos. Según Krell, Mendenhall y Sendry (1987) los comportamientos políticos son aquellos actos que realiza un individuo para obtener recompensas y evadir sanciones utilizando las situaciones sociales en una organización bajo un esquema de administración eficaz. Para Pérez-Cortés (1998) la mendacidad es la facultad consciente y de lenguaje que pretende fingir o simular pensamientos, actos u omisiones con un propósito específico. Existen tres niveles de mentir: el nivel piadoso, el neutro y el pernicioso. Según Christie y Geis (1970) la mentira se puede calificar como el grado de apego a una moral convencional. Este estudio aportó información para el factor 2 (inmoralidad).

El cuestionario que se utilizó para el escalamiento multidimensional se tituló "La relación entre estrategias de actuar", contó con un cuadro de instrucciones y 171 pares de palabras que podían ser calificadas en una escala intervalar del 1 al 10, siendo 1 la mayor relación y 10 la menor. Además contó con una sección de datos demográficos (Anexo 1 del apéndice).

El instrumento fue elaborado con base en los adjetivos y comportamientos propuestos por las taxonomías de Krell, Mendenhall y Sendry (1987) para comportamiento político organizacional y de Pérez-Cortés (1998) para mendacidad, ver Tabla 2.

Tabla 2

*Taxonomías de literatura existente relacionadas con manipulación*

Krell, Mendenhall y Sendry (1987)	Pérez-Cortés (1998)
Culpar a otros	Mentir
Adular	Jurar en falso
Evadir responsabilidad	Insultar
Desconfiar	Difamar
Conflictuar	Fingir
Delatar	Hipocresía
Conspirar	Parlotear
Ambicionar	Silencio Culpable
Ser oportunista	
Mañoso	
Arrogante	

Nota: Estas taxonomías representan al factor 2 (imprudencia).

De las dos taxonomías se obtuvieron 19 palabras que fueron sometidas al escalamiento multidimensional según la técnica propuesta por Kruskal y Wish (1978). Se obtuvieron 171 pares de palabras combinadas y un breve cuestionario demográfico que contenía las siguientes preguntas: sexo, tipo de empresa, edad, puesto, religión, afinidad política, último grado de estudios y carrera estudiada.

### Procedimiento

El instrumento fue aplicado de manera individual y colectiva, principalmente en sus centros de trabajo y en una universidad pública y una privada. Las instrucciones se leyeron en voz alta a cada sujeto y a los grupos en su caso y se preguntaba si existían dudas para contestar el cuestionario. El tiempo aproximado para responder el instrumento fue de 15 minutos, aunque hubo quien lo contestó en 10 o hasta en 20 minutos. El tratamiento estadístico se llevó a cabo de acuerdo a Kruskal y Wish (1978).

### Tratamiento Estadístico

- Se obtuvo el valor S-stress de Young como un primer indicador de bondad de ajuste.
- Se obtuvo la correlación múltiple al cuadrado como segundo indicador de bondad de ajuste y corroborar el S-stress de Young.
- Se obtuvo el modelo de distancia euclídea para corroborar la configuración de significados.
- Se obtuvo el diagrama de Shepard para detectar anomalías en la configuración y como tercer indicador de bondad de ajuste.

#### 4.4 ESTUDIO 2

##### **Exploración semántica del significado de manipulación en sujetos mexicanos mediante la técnica de Redes Semánticas Naturales.**

El objetivo de este estudio fue el de llevar a cabo una exploración semántica del constructo de manipulación con base en el conocimiento del significado del concepto en una muestra de trabajadores mexicanos mediante la técnica de redes semánticas naturales en una cultura determinada (buscando coincidencias idiosincráticas particulares: émic) y así identificar una serie de adjetivos y comportamientos que representen a la manipulación en mexicanos. Se obtuvo información para conformar reactivos en los factores 2 y 3 (moral y visión respectivamente).

##### **Sujetos**

Se seleccionaron 168 sujetos en un muestreo no probabilístico estratificado. El 52.4% fueron del sexo femenino y el 47.6% correspondieron al sexo masculino. El promedio de edad fue de 26.21 años con una desviación estándar de 6.75 años. El 39.3% fueron de la carrera de administración, el 10.7% de ingeniería, el 9.5% de informática y el 40.5% restante correspondieron a las carreras de derecho, psicología, comunicación, contaduría, mercadotecnia, diseño gráfico, química, arquitectura, electrónica, economía, medicina, filosofía, relaciones comerciales y matemáticas. El 70.2% laboraba en empresas de servicios, el 22% en empresas comercializadoras y el 7.7% en empresas de producción. El 75% contaba con estudios de licenciatura y el 25% restante además contaban con un posgrado. El 51.8% laboraba en puestos ejecutivos, el 32.1% a nivel directivo y el 16.1% a nivel operativo. Todos con lugar de residencia en el D.F.

##### **Instrumento**

El cuestionario que se utilizó para las redes semánticas naturales no tuvo título, se estructuró de manera horizontal en dos hojas tamaño carta y las frases estímulo se presentaron alternando las que se referían a mendacidad con las de manipulación. Contó con seis frases como estímulos semánticos. Al final contó con una sección de datos demográficos.

Según Pérez-Cortés (1998) la manipulación está principalmente representada por la mendacidad y esta puede ser dividida en mentira piadosa, neutra y perniciosa, mientras que la manipulación para Christie y Geis (1970) se relaciona con la creencia de que la gente es factible de ser manipulable. Este estudio aportó información para los factores 3 (visión) y 2 (moral). De lo anterior, se procedió a conformar los estímulos semánticos que se utilizaron para la técnica de redes semánticas naturales de acuerdo a la propuesta de Reyes-Lagunes (1993, 1996) y así elaborar el cuestionario correspondiente, ver Tabla 3

Tabla 3  
*Conformación de Estímulos Semánticos por Constructo para la Técnica de Redes Semánticas.*

Constructo	Estímulo Semántico Elaborado
Mentira Piadosa	Cuando manejo a ciertas personas ocultándoles la verdad para no perjudicarlas me comporto de la siguiente manera.....
Mentira Neutra	Cuando manejo a otras personas para obtener beneficios sin perjudicarlas, me comporto de la siguiente manera.....
Mentira Perniciosa	Cuando perjudico a otras para lograr mis objetivos me comporto de la siguiente manera.
Manipulación A	Cuando manejo a otras personas para alcanzar mis objetivos utilizo los siguientes comportamientos o estrategias.....
Manipulación B	Cómo son las personas que permiten que otros se aprovechen de ellas y son manejadas por los demás.....
No Manipulación	Cómo son las personas que no se dejan manejar por los demás.....

Nota: Los estímulos relacionados con mentira representan al factor 2 (inmoralidad) y los estímulos relacionados con manipulación representan al factor 3 (visión).

Además de los estímulos semánticos se aplicó un breve cuestionario demográfico que contenía las siguientes preguntas: sexo, edad, tipo de empresa, puesto, religión, preferencia política, nivel de estudios y carrera estudiada.

### Procedimiento

El instrumento fue aplicado de manera individual y colectiva, principalmente en sus centros de trabajo y en una universidad pública y en una privada. Las instrucciones se leyeron en voz alta a cada sujeto y a los grupos en su caso y se preguntaba si existían dudas para contestar el cuestionario. El tiempo aproximado para responder el instrumento fue de 10 minutos, aunque hubo quien lo contestó en 5 o hasta en 15 minutos.

Las instrucciones fueron las siguientes:

- Por favor defina con la mayor precisión posible el estímulo que se le presenta en cada columna con un mínimo de cinco palabras sueltas, que pueden ser: verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, nombres, pronombres, etc., sin utilizar artículos, preposiciones ni ningún otro tipo de elemento gramatical relacionado.
- Una vez escritas las palabras anteriormente solicitadas jerarquice todas las palabras que dio como definidoras, en función de la relación, importancia o cercanía que considere que tiene cada una de ellas a partir del estímulo definido. De esta forma le asignará el número 1 a la palabra más cercana o relacionada con la palabra estímulo, el 2 a la que sigue en importancia, y así sucesivamente hasta terminar de jerarquizar todas las palabras que dieron como definidoras.

- En caso de que los sujetos requirieran de un ejemplo, se utilizó el estímulo de la palabra “manzana”.
- Al concluir el ejercicio de redes semánticas se le solicitó a cada sujeto que llenara los espacios correspondientes a los datos demográficos.

De acuerdo con Reyes-Lagunes (1993) el significado psicológico no existe de manera aislada sino que se encuentra determinado por el contexto, así que después de analizar diferentes variables clasificatorias relevantes y con base en el marco teórico se decidió utilizar la variable sexo y el índice de consenso grupal para la elaboración de reactivos en el instrumento final. El tratamiento estadístico se elaboró con base en las sugerencias de Reyes-Lagunes (1993).

### **Tratamiento Estadístico**

- Se obtuvieron las palabras representativas en cada red
  - Se obtuvo la riqueza de cada red
  - Se obtuvieron los núcleos de las redes a partir de la distancia semántica cuantitativa para cada red
  - Se reportan las palabras con distancia semántica a partir de su punto de quiebre
-



## 4.5 ESTUDIO 3

### **Análisis de contenido del texto *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo mediante la técnica de lluvia de ideas en un grupo de discusión.**

El objetivo de este estudio fue el de llevar a cabo el análisis de contenido del texto antes señalado para obtener una serie de pensamientos y comportamientos expresados por el autor (Nicolás Maquiavelo) que pudieran ser retomados de manera complementaria a las dos primeras técnicas utilizadas (escalamiento y redes) en la conformación de reactivos para el instrumento a pilotear. Se obtuvo información para conformar reactivos en los factores 1 y 3 (tácticas y visión respectivamente).

#### **Procedimiento**

Para este estudio se definieron dos conceptos del maquiavelismo a identificar: tácticas y visión, según Christie y Geis (1970); las Tácticas son un conjunto de estrategias o recomendaciones descritas por Nicolás Maquiavelo para alcanzar objetivos específicos en un contexto de poder, la Visión es la creencia de que el mundo es manipulable, por lo tanto existen manipulados, en otras palabras, Maquiavelo parte de que el ser humano tiene características que le permiten manipular y ser manipulado (concepto de ser para Maquiavelo)

Se conformó un grupo de discusión de 30 ejecutivos de acuerdo a Delgado y Gutiérrez (1995) sin antecedentes previos de relación entre ellos, expertos en la detección de habilidades gerenciales en el medio organizacional ya que todos laboran en áreas de administración de recursos humanos. Todos tenían nivel de profesionistas universitarios y eran estudiantes de nuevo ingreso a la Maestría en Habilidades Directivas en una universidad privada. Para llevar a cabo el proceso de discusión se siguieron los siguientes pasos:

- Se conformó el grupo explicándoles que tres horas, los miércoles y durante cuatro semanas trabajarían discutiendo 26 capítulos del texto "El Príncipe"; aproximadamente fueron revisados ocho capítulos por sesión.
- Cada integrante del grupo leyó previamente a las reuniones los capítulos correspondientes a cada sesión.
- En las reuniones se comentó cada capítulo como unidad de análisis como lo sugiere Kerlinger (1993) y como lo llevaron a cabo Christie y Geis (1970) para la conformación de los Mach IV y V.
- Durante las reuniones, primero se solicitó que en grupos de cinco o seis personas propusieran una lista de tácticas y conceptos de visión relacionados con manipulación que a su criterio identificaron en el texto leído.
- Posteriormente, de las diferentes listas obtenidas se realizó una discusión que en consenso generó los conceptos más representativos del grupo total.

## 4.6 ESTUDIO 4

### Construcción del instrumento, discriminación de reactivos, análisis factorial exploratorio y confiabilidad interna.

El objetivo de este estudio fue elaborar el primer instrumento para medir manipulación organizacional con base en la información obtenida en los primeros tres estudios, llevar a cabo la discriminación de reactivos correspondiente, realizar un análisis factorial exploratorio y finalmente conocer la confiabilidad del instrumento.

#### Sujetos

521 sujetos trabajadores se seleccionaron en un muestreo no probabilístico. El 52% perteneció al sexo masculino y el 48% restante al sexo femenino. El 86.4% era originario del D.F. y el 13.6% de provincia. El promedio de edad fue de 24.84 años con una desviación estándar de 5.2 años. El 47.2% fueron Contadores Públicos y el 52.8% se distribuyó entre las carreras de Psicología, Administración, Ingenierías, Derecho, Informática, Mercadotecnia, Finanzas, Diseño Gráfico, Economía, Química, Filosofía, Trabajo Social, Actuaría, Arquitectura y Medicina. El 68.7% por lo menos contaba con licenciatura y el 31.3% tenía licenciatura y estaba realizando un posgrado. Sus ingresos fueron de un promedio de 16,330.15 pesos con una desviación estándar de 6,507.78 pesos.

#### Instrumentos<sup>17</sup>

Con base en las definiciones teóricas de Christie y Geis (1970) de los tres factores que componen la manipulación maquiavélica y los primeros tres estudios realizados, el primer paso fue la elaboración de un banco de reactivos proveniente de las tres pesquisas previas, el cual contuvo 208 reactivos, su distribución para la conformación teórica del instrumento se puede observar en la Tabla 4

Tabla 4

*Conformación de los factores por técnica utilizada y número de reactivos obtenidos para conformar el EMMMAQ.*

Factor	Técnica utilizada	Número Reactivos
1 Tácticas	Análisis de Contenido	70
2 Inmoralidad	Escalamiento Multidimensional	36
	Redes Semánticas	32
3 Visión	Redes Semánticas	20
	Análisis de Contenido	50
Total		208

Nota: El 50% de los reactivos fueron elaborados con dirección positiva (+) y el otro 50% fueron de dirección negativa (-).

<sup>17</sup> Para asuntos relacionados con los instrumentos EMMMAQ dirigirse con el autor a la Coordinación de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM o al correo electrónico: uribepjf@servidor.unam.mx

El segundo paso fue la obtención de un instrumento de 104 reactivos derivado del primero de 208, el cual fue piloteado y aplicado a 521 sujetos. Se utilizó una hoja de respuestas tipo diferencial semántico con seis opciones para responder entre total acuerdo y total desacuerdo. El tercer paso y como producto de un análisis factorial exploratorio se obtuvo un instrumento de 46 reactivos, el cual fue considerado como el primer instrumento definitivo para ser utilizado en el estudio 5.

### **Procedimiento**

Para este estudio se definió maquiavelismo como: “Una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o socialmente no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional”.

Según Christie y Geis (1970) lo anterior está basado en la creencia de que todos los seres humanos somos capaces de intentar manipular en mayor o menor grado, para esto se identificaron tres factores:

#### **FACTOR 1: TÁCTICAS**

El uso de estrategias de manipulación, mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en “El Príncipe” como comportamientos específicos para manipular en situaciones determinadas.

#### **FACTOR 2: INMORALIDAD**

Es la disposición de apegarse o no a una moral convencional, donde según Maquiavelo es la posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales.

#### **FACTOR 3: VISION**

La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable, siempre existirá un manipulador y un manipulado, este es el concepto de “ser” para Maquiavelo.

Con base en las definiciones anteriores y la información obtenida en los primeros tres estudios se procedió a elaborar el banco de reactivos (ver Tabla 4) y posteriormente a elegir los reactivos más representativos del constructo (tres factores) para conformar el primer instrumento a pilotear. Para lo anterior, se utilizó el mismo grupo de 30 ejecutivos que previamente habían trabajado en el estudio 3 como grupo de discusión (Delgado y Gutiérrez, 1995), por lo que ya contaban con antecedentes sobre el tema y conocían con un buen grado de involucramiento las definiciones del constructo y sus tres factores teóricos. Para llevar a cabo el proceso de discusión se siguieron los siguientes pasos:

- Se elaboró por parte del autor un banco de 208 reactivos considerando la información de los primeros tres estudios realizados.
- Se conformó el grupo explicándoles que tres horas, los miércoles y durante dos semanas trabajarían analizando reactivos para un cuestionario que evaluaría personalidad, según la información proporcionada proveniente de tres estudios que

contenían material de contenido semántico. Se les proporcionó información referente a reglas de elaboración de reactivos para facilitar el análisis.

- Se formaron comités de cinco o seis personas para analizar y discutir grupos de reactivos, los cuales fueron sorteados al azar y asignados a los diferentes grupos.
- Cada equipo analizó, corrigió o eliminó reactivos según sus discusiones. De este proceso se formó una lista de 104 reactivos, los cuales conformaron el primer instrumento para pilotear (ver Tabla 5)

Tabla 5

*Conformación de la primera versión del EMMMAQ (104 reactivos) para pilotear por factor y número de reactivos.*

Factor	Número Reactivos
1 Tácticas	35
2 Inmoralidad	34
3 Visión	35
Total	104

Nota: El 50% de los reactivos fueron elaborados con dirección positiva (+) y el otro 50% fueron de dirección negativa (-).

Los 104 reactivos se sortearon al azar para conformar un nuevo orden de presentación en el instrumento que se pilotearía. Este primer instrumento se aplicó a 521 sujetos considerando un mínimo de 5 sujetos por reactivo (Martínez-Arias, 1995) para cumplir con el requisito de sujetos necesarios en una análisis factorial. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de confiabilidad por factor.

### Tratamiento Estadístico

- Percentiles para formar grupos de discriminación y "t" de student para conocer la discriminación de los reactivos.
- Primer análisis de confiabilidad interna en el EMMMAQ resultante del análisis de discriminación (83 reactivos).
- Análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales con rotación varimax y punto de quiebre (scree plot) correspondiente (EMMMAQ de 46 reactivos).
- Segundo análisis de confiabilidad interna en el EMMMAQ resultante del análisis factorial (46 reactivos)
- Primer estudio confirmatorio con el 50% de los sujetos de la misma muestra dividida al azar.

#### 4.7 ESTUDIO 5

### Validación psicométrica de la escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMMAQ) mediante correlatos con el constructo de Locus de Control y Compromiso Organizacional, así como otros análisis con diversas variables Sociodemográficas.

El objetivo de este estudio fue obtener la versión final del instrumento EMMMAQ como una escala multidimensional, confiable y culturalmente válida. Utilizando el instrumento obtenido en el estudio cuatro se analizó el maquiavelismo y su relación con locus de control, compromiso organizacional y diversas variables socio-demográficas en una muestra de ejecutivos mexicanos.

#### Hipótesis de validación

H1 Existirá relación estadísticamente significativa entre locus de control y maquiavelismo. A mayor locus de control externo mayor maquiavelismo.

H2 Existirá relación estadísticamente significativa entre compromiso organizacional y maquiavelismo. A menor compromiso afectivo mayor maquiavelismo.

H3 Existirá relación estadísticamente significativa entre variables sociodemográficas y maquiavelismo.

#### Sujetos

Se trabajó con una muestra no probabilística estratificada por cuota con base en un diseño factorial de 2x2x2 considerando las variables sexo (mujeres, hombres), puesto (Alto y medio) y lugar de trabajo (sector público y sector privado) para equilibrar la varianza (Figura 2). Se ocuparon 240 sujetos. Su promedio de edad fue de 34.95 años con una desviación estándar de 9.19 años. El 3.3% contaba con estudios de primaria o secundaria, el 6.7% contaba con estudios de preparatoria, el 8.8% carrera trunca, el 53.3% contaba con una licenciatura y el 27.9% con algún posgrado. (Se proporciona mayor información al respecto en la sección de estadística descriptiva)

Figura 2  
*Diseño Factorial de la Muestra*

Puesto	Gerentes <sup>18</sup>	Mandos Medios	Altos Ejecutivos	Altos Mandos
Lugar Trabajo	Iniciativa Privada	Sector Público	Iniciativa Privada	Sector Público
Sexo				
Mujeres	30	30	30	30
Hombres	30	30	30	30

<sup>18</sup> Se acostumbra llamar Gerentes y Altos ejecutivos a los directivos en la iniciativa privada. Y Mandos medios y Altos mandos a los directivos en el sector público.

## Instrumentos<sup>19</sup>

De acuerdo al marco teórico y a los antecedentes de investigación, el maquiavelismo mantiene una estrecha relación con diversos constructos de investigación, por ejemplo el locus de control y el compromiso organizacional, ya que al parecer dichos constructos son elementos importantes para identificar estilos culturales y organizacionales de afrontamiento y compromiso institucional respectivamente. Por lo anterior, se decidió utilizar dos instrumentos relacionados con estos conceptos para comprobar la validez de constructo en el EMMMAQ. Para Locus de Control<sup>20</sup> se utilizó el instrumento de Reyes-Lagunes (1999) el cual consta de 49 reactivos que miden cuatro factores (locus de control externo, locus de control de logro interno, social afectivo y status quo familiar) con alfas de confiabilidad de .90, .84, .82 y .57 respectivamente. Dicho instrumento está basado en la estructura teórica propuesta por Lefcourt (1991) y en el marco conceptual de Rotter (1966). Para Compromiso Organizacional<sup>21</sup> se ocupó el instrumento adaptado por Arias-Galicia (1998) para evaluar compromiso organizacional, el cual es una traducción-retraducción del instrumento de compromiso personal de Meyer y Allen (1991) y el de apoyo organizacional percibido de Eisenberger, Huntington, Hutchison, y Sowa (1986). Dicho instrumento consta de 31 reactivos que miden cuatro factores (compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo y apoyo organizacional percibido) con alfas de confiabilidad de .81, .48 y .82 para los primeros tres factores. El cuarto factor se encuentra en piloteo para determinar su confiabilidad con mexicanos (Arias-Galicia, en proceso). Para la evaluación de maquiavelismo se utilizó el instrumento obtenido en el primer análisis factorial del estudio cuatro, el cual consta de 46 reactivos que miden tres factores (tácticas, inmoralidad y visión) con alfas de confiabilidad de .84, .72 y .65 respectivamente.

Con los tres instrumentos anteriormente descritos se procedió a elaborar un cuestionario integrado que constó de 126 reactivos y 24 preguntas socio-demográficas. Con siete opciones de respuesta para cada reactivo que iban de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. La conformación del instrumento se puede observar en la Tabla 6.

---

<sup>19</sup> Para mayor información sobre los instrumentos de validación contactar a los investigadores responsables: Locus de Control con la Dra. Isabel Reyes Lagunes, Facultad de Psicología, UNAM. Compromiso Organizacional con el Dr. Fernando Arias Galicia, Facultad de Contaduría y Admón., UNAM.

<sup>20</sup> Se explica este constructo ampliamente en el apartado 3.5 del marco teórico (capítulo 3).

<sup>21</sup> Se explica este constructo ampliamente en el apartado 3.11 del marco teórico (capítulo 3).

Tabla 6

*Conformación del instrumento integrado para evaluar Maquiavelismo, Locus de Control y Compromiso Organizacional por factor y número de reactivos.*

Teoría	Factor	Reactivos	Total
Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	6	31
	Compromiso Continuación	6	
	Compromiso Normativo	6	
	Apoyo Organizacional Percibido	13	
Maquiavelismo	Tácticas	19	46
	Inmoralidad	16	
	Visión	11	
Locus de Control	Locus de Control Externo	24	49
	Locus de Control de Logro Interno	15	
	Social Afectivo	6	
	Status Quo Familiar	4	
Cuestionario SocioDemográfico			24
			150

El cuestionario Sociodemográfico consistió en preguntas relacionadas con lo siguiente:

sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, lugar entre hermanos, religión, orientación política, nivel de estudios del evaluado, área de estudios en caso de ser profesionista, promedio escolar, nivel de estudios del padre, de la madre y de la pareja, años de estar trabajando, puesto, número de personas que trabajan en la organización, antigüedad en el trabajo y en el puesto, lugar de trabajo (iniciativa privada o pública), ramo de actividad productiva, grado de estructura organizacional, preferencia para trabajar (sólo o en grupo), nivel de satisfacción laboral, número de ascensos y sueldo.

### Procedimiento

El instrumento fue aplicado de manera individual, principalmente en sus centros de trabajo. A cada sujeto le fueron leídas las instrucciones y se preguntaba si existían dudas para contestar el cuestionario. El tiempo aproximado para contestar el instrumento fue de 30 minutos, aunque hubo quien lo contestó en 20 o hasta en 45 minutos. Debido a la dificultad para tener acceso a una muestra tan ejecutiva un 30% de los cuestionarios tuvieron que proporcionarse a los sujetos y regresar horas o inclusive días después. Por la razón anteriormente expuesta este proceso de aplicación se llevó aproximadamente 90 días debido a que muchas veces los sujetos accedían a contestar el cuestionario previa cita, lo cual implicó muchas horas de espera. El tratamiento estadístico se realizó con base en Martínez-Arias (1995).

### Tratamiento Estadístico

- Análisis de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión para las diferentes variables.
- Análisis factorial confirmatorio de segundo orden (EMMMAQ) por el método de componentes principales con rotación varimax.
- Análisis de confiabilidad interna por medio del alfa de Cronbach por factor y por prueba.
- Análisis de correlaciones bivariadas entre maquiavelismo y locus de control, compromiso y algunas variables socio-demográficas (Coeficiente de correlación producto momento de Pearson).
- Análisis de varianza múltiple entre grupos para identificar diferencias entre variables independientes.



## CAPITULO 5

### RESULTADOS

“...Pues hay tres clases de cerebros: el primero discierne por sí; el segundo entiende lo que los otros disciernen, y el tercero no discierne ni entiende lo que los otros disciernen. El primero es excelente, el segundo bueno y el tercero inútil...”

Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, 1513/1993, p. 41

Lo siguiente es la descripción de una caricatura: “...Un tal Borgues...Si no se encuentra en la enciclopedia no ha de ser tan importante...”

Naranjo, *Revista Proceso*, 21 de octubre de 2001

## 5. RESULTADOS

En este apartado se llevó a cabo la presentación de los resultados obtenidos en cada uno de los cinco estudios descritos en el método, siguiendo el orden y conforme a los procedimientos y tratamientos estadísticos especificados en el capítulo 4.

### 5.1 ESTUDIO 1

#### **Exploración semántica del concepto de manipulación proveniente de taxonomías existentes en la literatura nacional e internacional mediante la técnica de Escalamiento Multidimensional.**

##### **Escalamiento Multidimensional (EMD)**

Según Bisquerra-Alzina (1989) el EMD busca construir un espacio métrico con el menor número de dimensiones posibles, que permita presentar las proximidades o preferencias entre objetos, con el mayor grado posible de fidelidad. Según Kruskal y Wish (1978) uno de los atractivos de este método es que permite la visualización gráfica de los resultados (posicionamiento de puntos en un espacio geométrico), donde se calculan las coordenadas de cada elemento a partir de una matriz de distancias conformando similitudes de distancias de manera similar a un análisis factorial de correlaciones. El EMD puede ser exploratorio o confirmatorio.

##### **Valor S-stress de Young**

Según Kruskal y Wish (1978) el valor S-stress de Young es el indicador más efectivo para conocer una bondad de ajuste, lo que significa que un conjunto de puntos en un espacio geométrico permite hablar de una configuración en un espacio. Según los autores la bondad de ajuste es buena cuando un determinado número de sujetos mantiene un número bajo de dimensiones (menos de 10) con un stress bajo (menor a .001).

En el caso de nuestro EMD los valores de S-stress se muestran en la Tabla 7

**Tabla 7**  
*Valores de S-stress de Young*

<i>Interacción</i>	<i>S-stress</i>	<i>Incremento</i>
1	.17326	
2	.13783	.03543
3	.13102	.00681
4	.13088	.00013*

\* Las interacciones se detuvieron debido a que el valor de incremento es menor a .001

De acuerdo a la tabla anterior y con Kruskal y Wish (1978) los valores obtenidos permiten afirmar que nuestro EMD cuenta con una aceptable bondad de ajuste, por lo que se puede establecer que la configuración obtenida en un espacio geométrico es representativa de los valores.

### **Correlación Múltiple al Cuadrado**

Según Bisquerra-Alzina (1989) otra forma de comprobar la bondad de ajuste es la correlación múltiple al cuadrado. Dicho valor puede interpretarse como la proporción de varianza explicada por las distancias respectivas. Se tiene un buen ajuste cuando la correlación múltiple al cuadrado (CMC) es alta. Nuestra CMC fue de .92159 lo que corrobora la información obtenida en el Stress.

Con los dos indicadores anteriormente mencionados se puede afirmar que se obtuvo una excelente bondad de ajuste.

### **Distancia Euclídea**

La matriz que se conformó con 4 interacciones gráficamente se observa en una configuración llamada modelo de distancia euclídea, la cual se muestra en la Figura 3.

Figura 3  
Comportamientos que se relacionan con Manipulación en literatura existente  
(Distancia Euclídea)

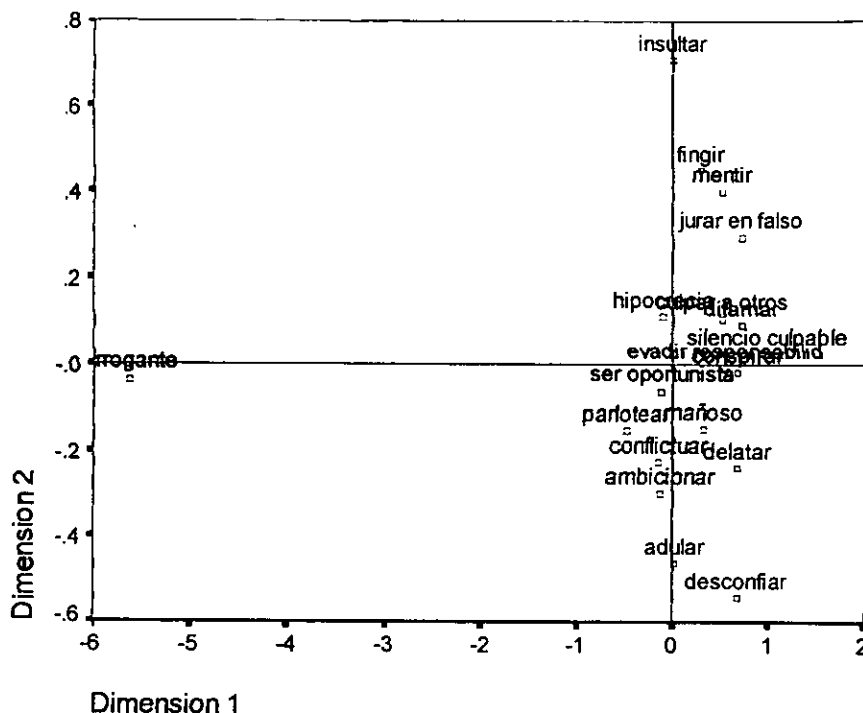


Figura 3. Configuración de la distancia euclídea de mentira y comportamientos políticos obtenidos de Pérez-Cortés (1998) y Krell, Mendenhall y Sendry (1987) para corroborar la relación de significado como conductas o indicadores del constructo de manipulación (etic).

Observando la configuración euclídea es notorio que de los 19 estímulos utilizados sólo uno de ellos se elimina por configuración (arrogante), mientras que los 18 estímulos restantes se distribuyeron en un continuo con dos dimensiones. En la dimensión 1 (abscisa) los valores fluctuaron entre -1 y 1.5 y para la dimensión 2 fluctuaron también entre -1 y 1.5 concentrando el 94.73% de los estímulos utilizados (18) quedando fuera de esta configuración la palabra “arrogante” con valor de -4.5 en la dimensión 1 concluyéndose que para la muestra utilizada el comportamiento de “arrogante” no es percibida dentro del grupo de comportamientos de manipulación obtenidos de la literatura consultada. Además, se observa en la configuración una distribución dimensional entre la palabra “insultar” y “adular” quedando con valores intermedios los comportamientos de “evadir responsabilidad”, “silencio culpable” y “conspirar”. De lo anterior se puede obtener la siguiente clasificación mostrada en la Tabla 8.

Tabla 8  
*Clasificación de comportamientos derivados del EMD*

<i>Socialmente aceptados</i>	<i>Neutros</i>	<i>Socialmente no aceptados</i>
Adular	Conspirar	Difamar
Desconfiar	Ser mañoso	Hipocresía
Conflictuar	Silencio culpable	Culpar a otros
Ambicionar	Evadir responsabilidad	Jurar en falso
Parlotear		Mentir
Delatar		Fingir
Ser oportunista		Insultar

De acuerdo a la anterior clasificación se puede decir que “adular” es el comportamiento más socialmente aceptado de manipular, mientras que “insultar” es el comportamiento menos socialmente aceptado de manipulación. Todo lo anteriormente expuesto significa que las palabras relacionadas con manipulación configuraron de manera confirmatoria que 18 de los 19 estímulos se relacionan en términos de significado en tres posibles grados.

### Diagrama de Shepard

Según Kruskal y Wish (1978) con el fin de detectar anomalías en la configuración, se debe consultar el diagrama de Shepard, el cual debe reflejar una función creciente. En el caso de nuestro EMD se observa dicho crecimiento, por lo que también se confirma un buen ajuste.

Se aprecia el diagrama en la Figura 4, donde las conductas de comportamiento político y de mendacidad conformaron una diagonal creciente en un rango de 0 a 6 para disparidad (abscisa) y para distancias (ordenada).

Figura 4  
 Diagrama de Shepard para detectar anomalías en la configuración

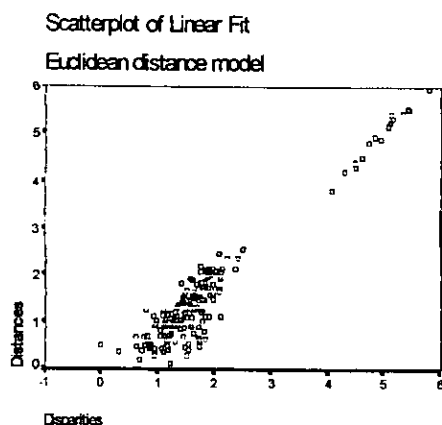


Figura 4. Diagrama de Shepard para mentira y comportamientos políticos según Pérez-Cortés (1998) y Krell, Mendenhall y Sendry (1987) donde se muestra que la configuración cuenta con ajuste y una función creciente.

Adular, parlotear o ser oportunista, a pesar de ser comportamientos manipuladores pueden ser aceptados, si consideramos que conspirar, ser mañoso o evadir las responsabilidades disgustan en el medio social con mayor facilidad que el primer grupo de comportamientos. Sin embargo, la gente que es hipócrita, que finge y que insulta difícilmente será aceptada por las personas que la conocen. En este párrafo puede observarse como algunas de las palabras utilizadas en el EMD marcan diferencias entre sí, respecto a lo que se puede denominar aceptación social. Por otro lado, todas están unidas por el comportamiento motivo de su selección: la manipulación.

El escalamiento multidimensional aplicado en este estudio nos permitió observar que 18 de las 19 palabras se configuran en tres grandes grupos (socialmente aceptados, neutros, socialmente no aceptados) con una configuración euclídea entre ellas que permite afirmar que las palabras que "teóricamente" fueron encontradas en literatura ya existente sí están relacionadas en términos de significado (figura 3). Lo anterior puede ser interpretado como algo "etic" respecto a la universalidad de ciertos conceptos psicológicos. Fue interesante encontrar una primera configuración donde al parecer manipular no incluye comportamientos o adjetivos que causen un rechazo social por su posible significado; tal es el caso de: desconfiar, adular, ambicionar, delatar, conflictuar, parlotear y ser mañoso. Una segunda configuración aglutina a un grupo de adjetivos y comportamientos medianamente aceptados en función de su significado y relación: ser oportunista, evadir responsabilidad, conspirar y practicar el silencio culpable. Finalmente, un grupo de palabras y

comportamientos que por su significado se han catalogado como socialmente no aceptado: difamar, hipocresía, culpar a otros, jurar en falso, mentir, fingir e insultar. Esta clasificación hasta cierto punto elaborada por el autor de esta investigación coincide principalmente con la clasificación y descripción que hace Pérez-Cortés (1998) respecto a los tres posibles comportamientos de mendacidad, inclusive propuestos en el ámbito teológico por San Agustín y posteriormente por Santo Tomás, este último clasifica a la mendacidad en tres clases: a) una mentira ofensiva o falsedad destinada a ayudar a otro; b) la mentira jocosa, pronunciada con el fin de agrandar; y c) la mentira pernicioso, cuyo fin es dañar a alguien, que es la única que cae en la categoría de pecado mortal. Respecto a palabras relacionadas con comportamiento político (Krell, Mendenhall y Sendry, 1987) su configuración es similar respecto a la de la mentira. Hay que recordar que para obtener las palabras estímulo primeramente se buscaron todos aquellos posibles comportamientos que se pudieran relacionar con manipulación.

Como se dijo en el marco teórico el eje de la manipulación es la mentira y los hallazgos aquí presentados confirman, al menos, que la mentira, el comportamiento político y la manipulación se relacionan por adjetivos y comportamientos en planos muy parecidos. Tres grandes conclusiones se pueden obtener de este estudio: que la manipulación si está basada, al menos en términos de significado, en la mentira y el comportamiento político. Que de los 19 estímulos seleccionados 18 tienen validez para considerarlos representativos del constructo de interés (manipulación). Y finalmente, que los 18 estímulos por sus características semánticas y como palabras representativas de manipulación fueron, desde un punto de vista universal (etic), extraordinarios estímulos para elaborar reactivos del cuestionario que se propuso como uno de los objetivos de esta investigación.

---

## 5.2 ESTUDIO 2

### **Exploración semántica del significado de manipulación en sujetos mexicanos mediante la técnica de Redes Semánticas Naturales.**

#### **Redes Semánticas Naturales (RSN)**

Según Reyes-Lagunes (1993) las RSN permiten obtener una muestra representativa de conductas que se quieren medir, permiten conocer manifestaciones universales y particularmente culturales. Basadas principalmente en el significado como mediadora entre el objeto y las conductas.

Figuroa, González y Solís en 1981 propusieron que el significado debe ser natural, en otras palabras, debe ser trabajado con estructuras elaboradas por sujetos y no por el criterio del investigador. De acuerdo con Collins y Quillian en 1969 manifiestan que en una red semántica no todos los conceptos definen de la misma manera al concepto central por lo que el concepto de distancia semántica es determinante para atribuir un peso específico de definición a los conceptos que forman la red, lo que permite además determinar un punto de quiebre para dichas distancias (en Reyes-Lagunes, 1993).

Con base en lo anterior, Reyes-Lagunes (1993) propone el uso de las RSN para la construcción de instrumentos de medición psicológica culturalmente sensibles y relevantes ya que permiten identificar conductas o indicadores que la población meta considera pertenecen al constructo de interés. Desde esta perspectiva se utilizó la definición teórica del constructo en diferentes modalidades con el fin de identificar comportamientos relacionados con manipulación.

Las RSN que se aplicaron en la investigación fueron separadas por la variable sexo debido a que fue la variable que más se pudo controlar en la muestra utilizada, además sirvió de antecedente para conocer el significado respecto a la manipulación entre mujeres y hombres de acuerdo con algunos hallazgos reportados en investigaciones previas (Allsopp et al., 1991; Brown y Guy, 1983; O'Connor y Simms, 1990).

Las RSN se reportan en las Tablas 9,10,11,12,13 y 14. La distancia semántica (D.S.) se utilizó como punto de quiebre para considerar las definidoras más representativas para los conceptos estímulo.



Tabla 9  
*Definidoras para el concepto de "Mentira piadosa" por sexo y distancia semántica (D.S.)*

<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>	
<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>
Amable	100	Hipócrita	100
Discreta	96	Amable	71
Indiferente	90	Mentiroso	62
Seria	87	Serio	62
Nerviosa	87	Tranquilo	49
Cautelosa	82	Deshonesto	40
Mentiroso	79	Falso	38
Falsa	76	Cauteloso	36
Hipócrita	75	Seguro	35
Preocupada	74	Precautivo	29
Normal	74	Callado	27
Tranquila	67	Normal	26
Segura	64		
Evasiva	60		
Manipuladora	55		
Cortante	46		
Amistosa	43		
Deshonesta	39		
Riqueza Red <sup>22</sup> :	158	Riqueza Red:	179

A partir de los resultados obtenidos en la Tabla 9 se observa que cuando las personas piensan en mentiras piadosas es importante ser amable, sin embargo, en el caso de las mujeres se observan comportamientos más diplomáticos orientados hacia no dañar (discreta, indiferente, seria), incluso manifestando nerviosismo y cautela, mientras que los hombres no cuidan tanto la discreción y la diplomacia (hipócrita, mentiroso, deshonesto, falso) pero a diferencia de las mujeres lo hacen en forma tranquila y segura.

<sup>22</sup> La riqueza de la red indica el número total de palabras obtenidas en las RSN. En las tablas se presentan las palabras que fueron significativas según el punto de quiebre.

Tabla 10

*Definidoras para el concepto de "Mentira neutra" por sexo y distancia semántica (D.S.)*

<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>	
<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>
Inteligente	100	Inteligente	100
Sincera	77	Sincero	83
Amable	75	Amable	80
Segura	51	Amigable	64
Tranquila	40	Honesto	57
Amigable	37	Hábil	46
Honesta	32	Seguro	40
Normal	28	Alegre	40
Responsable	27	Feliz	36
Convincente	23	Tranquilo	33
Sociable	23	Hipócrita	31
Objetiva	22	Directo	27
		Satisfecho	26
		Comprensivo	25
		Confiable	25
		Sencillo	23
		Líder	21
		Convenenciero	21
Riqueza Red:	176	Riqueza Red:	175

De acuerdo a los resultados de la Tabla 10 respecto a la mentira neutra, tanto mujeres como hombres se muestran inteligentes, aparentan sinceridad, son amables son amistosos y seguros. En este tipo de mentira las mujeres la consideran honesta, normal y hasta objetiva, mientras que los hombres la consideran una mentira que causa satisfacción, confiabilidad e inclusive es considerada dentro del liderazgo.

Tabla 11  
*Definidoras para el concepto de "Mentira perniciosa" por sexo y distancia semántica (D.S.)*

<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>	
<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>
Hipócrita	100	Hipócrita	100
Egoísta	89	Egoísta	58
Mentirosa	74	Mentiroso	51
Triste	65	Manipulador	29
Nerviosa	64	Agresivo	29
Normal	59	Deshonesto	27
Falsa	57	Aprovechado	26
Mal	56	Inteligente	26
Indiferente	51	Seguro	24
Amable	46		
Segura	44		
Calculadora	44		
Amistosa	39		
Inteligente	38		
Riqueza Red:	189	Riqueza Red:	193

El concepto de mentira perniciosa descrito en la Tabla 11 resalta para ambos sexos que quienes la llevan a cabo tienen que ser hipócritas, egoístas y mentirosos. Sin embargo, una diferencia interesante por sexo, es que las mujeres recurren a comportamientos de tristeza, de cierto malestar de ser calculadoras e inclusive amistosas e inteligentes, mientras que los hombres manipulan mediante comportamiento de agresión y de deshonestidad, tratando de ser aprovechados, inteligentes y con seguridad.

Tabla 12  
*Definidoras para el concepto de "Manipulación A" por sexo y distancia semántica (D.S.)*

<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>	
<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>
Convincente	100	Convencimiento	100
Inteligencia	96	Engaño	89
Segura	80	Hipócrita	75
Amigable	57	Chantaje	74
Amabilidad	55	Inteligencia	67
Mentira	45	Astucia	62
Manipuladora	39	Audacia	62
Engaño	35	Mentira	62
Interesada	27	Manipulo	51
Liderazgo	25	Motivación	48
Hablar	25	Amabilidad	46
Confiable	24	Seguridad	38
Sociable	24	Persuasión	38
Objetiva	20	Seriedad	36
Chantaje	19	Interesado	35
Tranquila	19	Planifico	33
		Amigable	33
		Amistad	30
		Cautela	29
		Falsedad	28
		Liderazgo	26
		Dominante	25
		Emoción	24
		Consentidor	23
		Conocer	23
		Dirijo	22
		Egoísta	21
		Hábil	19
		Condescendiente	19
		Información	19
		Ayudar	19
Riqueza Red:	177	Riqueza Red:	200

De acuerdo a la Tabla 12 las estrategias que la gente utiliza para manipular es primeramente por medio del convencimiento, pero en el caso de las mujeres, mediante la inteligencia mostrándose seguras, amigables y amables, mientras que para los hombres, el engaño, la hipocresía y el chantaje son las primeras armas.

Tabla 13

Definidoras para el concepto de "Manipulación B" por sexo y distancia semántica (D.S.)

<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>	
<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>
Tontas	100	Débiles	100
Inseguras	89	Inseguros	92
Débiles	72	Tontos	73
Sin carácter	49	Sumisos	56
Sumisas	43	Ignorantes	54
Manipulables	38	Tímidos	44
Tímidas	32	Dejados	39
Dejadas	23	Introversos	35
Miedosas	23	Sin carácter	31
Poca autoestima	22	Pasivos	30
Introversas	20	Temerosos	29
		Manejables	24
		Nobles	24
		Ingenuos	23
		Confiados	23
		Hipócritas	22
Riqueza Red:	155	Riqueza Red:	151

En el caso de las personas que se dejan manipular tanto para hombres y mujeres se requiere de ser tontos, débiles, inseguros, sumisos, sin carácter y dejados, sin embargo, para las mujeres la inseguridad parte de ser tontas, es decir de no ser inteligentes, mientras que para los hombres la inseguridad inicia por la falta de fuerza, es decir, por la debilidad (Tabla 13).

Tabla 14

Definidoras para el concepto de "No Manipulación" por sexo y distancia semántica (D.S.)

<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>	
<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>D.S.(%)</i>
Inteligentes	100	Inteligentes	100
Seguras	86	Seguros	75
Con carácter	55	Capaces	25
Fuertes	37	Fuertes	24
Agresivas	30	Hábiles	22
Independientes	22	Con carácter	20
Capaces	22	Agresivos	20
Líderes	21	Preparados	17
Decididas	20	Honestos	16
Sinceras	18	Razonables	16
Con criterio	16	Astutos	16
Maduras	15	Independientes	14
Astutas	14		
Riqueza Red:	169	Riqueza Red:	168

De acuerdo a la Tabla 14 las personas que no se dejan manipular son poco inteligentes y por su seguridad, sin embargo, para las mujeres este estado se alcanza con carácter, fortaleza y agresión, mientras que los hombres lo logran con capacidad, fortaleza y habilidad principalmente.

Considerando la información anteriormente mencionada se puede afirmar que existieron diferencias importantes, en términos de significado, para hombres y mujeres. Para el concepto de "manipulador" la principal estrategia es el convencimiento (ambos sexos); además, en el caso de los hombres, utilizan palabras como engaño, hipocresía y chantaje, mientras que para las mujeres, la acompañan de palabras como ser inteligentes, seguras, amigables y amables.

Para el concepto de "manipulable"; ambos sexos expresaron que se requiere de ser tontos, débiles, inseguros, sumisos, sin carácter y dejados. Sin embargo, para las mujeres la inseguridad fue seguida de palabras como ser tontas y no inteligentes, mientras que para los hombres la inseguridad inicia por la falta de fuerza, es decir, por la debilidad. Al parecer en el ser manipulable existe una diferencia entre la inteligencia y la fuerza según el sexo.

Ante el concepto de lo que se utiliza para "no ser manipulado", ambos sexos expresaron que se requiere de ser inteligente y seguro, sin embargo, para las mujeres este estado se alcanza con carácter, fortaleza y agresión, mientras que para los hombres, con capacidad, fortaleza y habilidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma la tendencia cultural diferencial (emic) respecto al sexo, como lo indican estudios previos (Allsopp, Eysenck y Eysenck, 1991; Brown y Guy, 1983; Dingler-Duhon y Brown, 1987; Domelsmith y Dietch, 1978; O'Connor y Simms, 1990; Rosenthal, 1978; Van Strien, Duijkers y Van der Kamp (1982). Según Hardy (1981) explica estas diferencias como consecuencia de las desventajas históricas (evolutivas) y de poder por la lucha de sexos (ver Carrillo-Castro, 1996). Probablemente las diferencias se encuentren en estilos de afrontamiento, o en explicaciones como las que indican que existen formas sutiles de manipulación que no son necesariamente similares a las que tradicionalmente conocemos por tener una visión masculina (Brown y Guy, 1983; Christie y Geis, 1970; De Waal, 1986; Domelsmith y Dietch, 1978; O'Connor y Simms, 1990). Las diferencias encontradas en esta investigación entre el uso semántico de inteligencia y debilidad, al menos desde el campo cultural podrían tener explicaciones.

De la aplicación de RSN se puede concluir lo siguiente: la técnica proporcionó una serie de elementos que permiten encontrar significados con diferencias culturales por la variable sexo, además, se obtuvo una amplia lista de palabras relacionadas con manipulación que permitió conformar junto con los resultados del EMD parte del banco de reactivos que se utilizó para la conformación del instrumento planeado para el estudio 4 de esta investigación.

La utilidad de la RSN, así como la del EMD confirman lo propuesto por Reyes-Lagunes (1993, 1996) respecto a la utilidad de este tipo de técnicas en la construcción de instrumentos psicométricos que requieran de validaciones culturales. Además, los hallazgos obtenidos en las diferentes etapas de este proyecto muestran que el campo de investigación en cuanto a la exploración semántica de conceptos culturales, así como la utilización de técnicas llamadas "cualitativas" es amplio y con caminos largos en el campo de la psicometría y la investigación. Finalmente, la psicología aplicada es la gran benefactora de este tipo de esfuerzos encaminados a ampliar el conocimiento. No es tarea fácil pero ya existen caminos para transitar.

### 5.3 ESTUDIO 3

#### **Análisis de contenido del texto *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo mediante la técnica de lluvia de ideas en un grupo de discusión.**

##### **Análisis de Contenido**

Según Muñiz (1996) el primer paso para la construcción de un test después de delimitar la finalidad del mismo, es proceder a identificar el dominio: el conjunto de indicadores apropiados para representar el nivel de los sujetos en el constructo o en el atributo que se pretenda evaluar. Un test se compone de un subconjunto de indicadores, que se concretan en ítems o tareas que suscitan conductas significativas (asociadas al constructo mediante definiciones semánticas). De ahí que la construcción de un test haya sido entendida como muestreo del dominio. Cuando se trata de medir atributos estrictamente psicológicos (no olvidemos que existen test de rendimiento), los constructores de un test suelen limitarse a seleccionar una serie de conductas, que en su opinión son representativas del constructo que se pretende medir, y a inventar ítems sobre ellas. Esta particular técnica de muestreo puede terminar concediendo una importancia desmesurada a ciertas facetas del constructo mientras se omiten otras que podrían ser relevantes. Según Haladyna (1994) elaborar un test con una base muy conductual permite la medición de comportamientos aislados ignorando las interrelaciones que reflejan el pensamiento complejo.

Relacionado con lo anterior, Reyes-Lagunes (1993) propone tres premisas para considerar en la elaboración de un test:

- Un instrumento de medida debe ser, contener y obtener una muestra representativa de conductas en las que se refleje la característica o atributo que queremos medir,
- Las manifestaciones conductuales, aunque con cierto sustrato común universal (Éticas), tienen características culturalmente específicas (Èmicas) y que
- El significado tiene una función mediadora entre el objeto y las conductas y consecuentemente, juega un papel importante en el campo de la medición.

Por otro lado, Crocker y Algina (1989) consideran conveniente recurrir a alguna de las siguientes fuentes para definir un dominio de conductas:

- **Análisis de Contenido:** Este método permite identificar categorías a partir del análisis de respuestas conductuales o textos como antecedentes.
- **Revisión Bibliográfica:** Se consideran las conductas que han sido utilizadas por otros científicos, considerando que existen estudios que proporcionen validez de constructo.
- **Incidentes Críticos:** Este método considera los patrones característicos de un atributo.



- **Observación Natural:** detectar comportamiento después de un periodo de observación a partir de situaciones cotidianas.
- **Opinión de Profesionales:** Mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a personal con experiencia.
- **Objetivos de la Instrucción:** Evaluar el contenido de programas de instrucción.

En la presente investigación se tomó la decisión de llevar a cabo tres estudios relacionados con lo anteriormente expuesto, los cuales consisten en lo siguiente:

- Se llevó a cabo un escalamiento multidimensional para analizar algunos comportamientos con un enfoque ético (reportado en el estudio 1).
- También se realizó la aplicación de redes semánticas naturales para obtener comportamientos en un contexto cultural y con un enfoque émico (reportado en el estudio 2)
- Finalmente se hizo un análisis de contenido del libro de Nicolás Maquiavelo titulado *El Príncipe* (estudio 3) para efectos de obtener el complemento del pensamiento complejo de nuestro constructo de investigación (maquiavelismo); siguiendo una metodología similar a la realizada por Christie y Geis (1970) cuando elaboraron el instrumento llamado MachV, que consistió en la elaboración de reactivos provenientes de significados y comportamientos descritos por el autor en el texto original. Por lo tanto, las técnicas utilizadas fueron: análisis de contenido del texto, tomando como base la revisión bibliográfica que realizaron Christie y Geis (1970) para obtener los factores de táctica, visión y moral. En este trabajo se obtuvieron los factores de estrategia y concepto de ser, debido a que el análisis que se realizó con un grupo de discusión compuesto por 30 jueces se llegó a la decisión de obtener sólo dos factores (tácticas y visión). (Delgado y Gutiérrez, 1995).

## Procedimiento Para el Análisis de Contenido

### Fases:

1. Se formó un grupo de 30 ejecutivos de diferentes empresas con diferentes profesiones para conformar un grupo de discusión. Todos ellos eran además estudiantes de la Maestría en Habilidades Directivas de la Universidad Tecnológica de México, S.C.
2. El grupo se reunió una vez a la semana por un periodo de tres horas durante 4 semanas.
3. Cada uno de los integrantes leyó *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo en forma previa a las reuniones.
4. En las reuniones se comentó capítulo por capítulo el contenido del libro de acuerdo a Kerlinger (1993), quien sugiere utilizar unidades de análisis por temas. En nuestro ejercicio la unidad de análisis fue el capítulo.
5. Después de comentar cada capítulo se aplicó la técnica de lluvia de ideas con consenso para que el grupo propusiera tácticas de manipulación con aplicación social organizacional, de igual manera para obtener el concepto de "visión" según Maquiavelo.

## **Análisis de Contenido de *EL PRINCIPE* de Nicolás Maquiavelo (1513/1993)**

El texto cuenta con 26 capítulos. El objetivo fue obtener comportamientos que pudieran ser catalogados como tácticas. Según García-Pelayo (1978) una estrategia son las tácticas, maniobras y habilidades para dirigir ciertas operaciones militares. El texto de Maquiavelo (1513/1993) es un libro donde el autor propone una serie de estrategias para manipular la política basadas en un concepto de manipulación por parte de los gobernantes y de manipulados por parte de los gobernados.

Christie y Geis (1970) siguiendo un análisis del texto obtuvieron tres tipos de reactivos (tácticas, visión y moral), los cuales fueron extrapolados al comportamiento de manipulación conocido como maquiavelismo.

A continuación se listan los conceptos principales obtenidos en un ejercicio de lluvia de ideas sobre la interpretación de estrategias a partir de cada capítulo del texto. En la técnica de lluvia de ideas participaron 30 alumnos estudiantes de maestría para la identificación de comportamientos, la participación de varios alumnos buscó fundamentalmente proporcionar validez de contenido.

**CLAVES:** (T) Táctica; (V) Visión.

Se decidió para nuestros fines utilizar la palabra líder como sinónimo de la palabra príncipe (gobernante) y la palabra subordinado en lugar de las palabras súbdito (pueblo) como las usó Maquiavelo.

### **Capítulos I y II**

- Estos capítulos no proporcionan información respecto a tácticas ni concepto de visión.

### **Capítulo III**

- Cuando alguien llega a un grupo nuevo en una posición de poder, debe eliminar por completo a los integrantes del grupo anterior (T).
- A los colaboradores hay que beneficiarlos dándoles tramos de poder (p.e. participación de beneficios) (T).
- A los hombres hay que conquistarlos o eliminarlos (V).
- Es conveniente el convertirse en paladín de los menos poderosos y cuidarse de extraños con mucho poder (T).
- El desorden debe ser cortado desde el principio para que no crezca y evitar deseos de conquista por parte de extraños (T).

- No se debe ayudar a otros a hacerse poderosos, ya que éstos pueden ser la propia ruina (T) y (V).

#### Capítulo IV

- Para evitar traiciones se debe eliminar a aquellos que nos ayudan a conquistar porque pueden encabezar nuevos movimientos en contra nuestra (T).
- También se debe eliminar a los oprimidos por una conquista. La virtud del conquistador depende de la naturaleza de lo conquistado (T).

#### Capítulo V

- Cuando se conquista un nuevo grupo que antes tenía libertad y se regía por sus propias leyes se recomienda: destruirlo, radicarse en él, crear sus propias leyes y establecer un gobierno reducido de personas para que vigilen el control (T).
- El recuerdo de la libertad anterior los llevará a la traición (V).

#### Capítulo VI

- Cuando alguien llegue nuevo a un grupo debe al menos imitar a los que ya han tenido éxito. Si nos los iguala en virtud, al menos que se les acerque. (T)
- No dejar las cosas al azar. La disminución del azar incrementa las virtudes (T).
- Es muy difícil introducir nuevas reglas. El innovador se transforma en enemigo de los que se beneficiaban con el antiguo reglamento y sólo se beneficiará de la amistad "tibia" de los nuevos beneficiarios (V).
- Cuando se introducen innovaciones se debe estar preparado de tal manera que cuando los subordinados ya no crean, se les pueda hacer creer por la fuerza (T).

#### Capítulo VII

- Cuando se llega a una posición jerárquica sin méritos propios se depende de quien(es) lo colocan ahí. Se carecerá de fuerza y sólo el talento lo podrá salvar y aún con riesgo de disgustar al superior (V).
- Un líder nuevo debe intentar todo: defenderse de enemigos, conquistar amigos, vencer por la fuerza, hacerse amar, temer de sus subordinados, respetar y obedecer a la fuerza, destruir al que pueda perjudicarlo, cambiar las reglas, ser severo y amable, magnánimo y liberal, disolver a los grupos infieles, conservar amistades de poderosos que lo favorezcan de buen grado o lo ataquen con recelo (T).
- Todos los hombres ofenden por miedo o por odio (V).
- Un beneficio nuevo no hace olvidar las ofensas antiguas (V).

#### Capítulo VIII

- Quien asciende por perversidades y delitos adquiere poder pero no gloria (V).

- Si de conservar el poder se trata se puede hacer buen uso de la crueldad; debe aplicarse de una sola vez, sin insistir en ella y seguirla de beneficios para conquistar a los hombres (T).
- La crueldad debe ser de golpe y los beneficios proporcionarse poco a poco (T).

### Capítulo IX

- Cuando los poderosos no pueden controlar a los subordinados concentran el poder en uno de ellos para que a su sombra hagan lo que quieran (T).
- A su vez, cuando los subordinados no pueden enfrentar a los poderosos nombran a un representante dándole poder para que los defienda (T).
- Alguien con poder se mantiene más cuando es ayudado por los poderosos que por los subordinados (T).
- Alguien en el poder nunca podrá dominar al pueblo cuando lo tenga por enemigo (T).
- Se debe buscar que los subordinados dependan del poderoso (T).

### Capítulo X

- Todo grupo de subordinados deberá tener lo mínimo indispensable para mantener firme el ánimo (T).

### Capítulo XI

- Este capítulo no proporciona información respecto a tácticas ni concepto de visión.

### Capítulo XII

- Cuando un poderoso contrata mercenarios (interesados por el dinero y el poder) corre peligro porque son ambiciosos, desleales y cobardes (T) y (V).

### Capítulo XIII

- Se recomienda no utilizar súbditos de otra gente, ya que éstos serán fieles a su jefe legítimo (T).
- Si se llegara a utilizar gente extraña, se recomienda utilizarlos y desecharlos y después formar propios grupos (T).

### Capítulo XIV

- Un líder siempre se deberá de preparar para la guerra (problemas) aunque éstos no existan. Prepararse para la guerra en tiempos de paz (T).
- Conocer la historia es importante; analizar victorias y derrotas de hombres ilustres (T).

### Capítulo XV

- Todo líder debe aprender a no ser bueno, y a practicar la maldad o no de acuerdo con la necesidad (T).
- Un líder debe gastar lo ajeno y cuidar lo propio (T)
- Entre ser pródigo y tacaño, es mejor ser tacaño (V) (T).

### Capítulo XVI

- Un líder no debe preocuparse si se le considera cruel, siempre y cuando su crueldad tenga por objeto mantener unidos y fieles a los súbditos (T):
- Es correcto ser temido y amado; pero entre ser amado y temido, es mejor ser temido (T).
- Los hombres son ingratos, volubles, simuladores, cobardes y ávidos de lucro (V).
- Los hombres tienen menos cuidado en ofender a uno que se haga amar que a uno que se haga temer (V).
- El amor es un vínculo de gratitud que los hombres, perversos por naturaleza, rompen cada vez que pueden beneficiarse (V).
- Si un líder no se granjea el amor, por lo menos debe evitar el odio (T).
- Un líder debe evitar apoderarse de los bienes y mujeres (hombres en su caso) de sus subordinados (T).

### Capítulo XVIII

- No basta con hacerse odiar, hay que aparentar ser bueno (T).
- Un líder prudente debe romper un juramento cuando cumplirlo vaya en contra de sus intereses (T).
- Hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular (T).
- Los hombres son tan simples que aquel que engaña encontrará siempre a quien engañar (V).
- Un líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas las virtudes lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas (T).
- Un líder debe tener una inteligencia capaz de adaptarse a las circunstancias y no debe apartarse del bien mientras pueda, pero en caso de necesidad no titubee en entrar en el mal o en la mentira (T).
- El pueblo se deja engañar por las apariencias y por el éxito (V).

### Capítulo XIX

- Los hombres viven contentos mientras no se vean privados de sus bienes y su honor (V)
- Un líder debe mostrar grandeza, valentía, seriedad y fuerza y evitar ser considerado voluble, frívolo, afeminado (o masculinizado, según el caso) pusilánime e irresoluto (T).
- Un líder debe cuidar dos cosas: hacia el interior que se le subleven los súbditos y al exterior que lo ataquen los extraños (T).

- Se recomienda tener contentos a los subordinados (pueblo) y a los directivos (nobles) (T).
- Se debe tener cuidado de la codicia y crueldad de los subordinados (T) (V).
- Cuando un líder no pueda evitar ser odiado, debe inclinarse por el grupo más numeroso, y de no ser esto posible, debe hacerlo por el grupo más fuerte (T).
- Al hombre que no le importa perder no le importa hacer perder al otro (V).
- El odio se gana con buenas y malas acciones, depende del grado de corrupción de los subordinados (T).

## Capítulo XX

- Cuando sé es un líder nuevo no se debe quitar poder (desarmar) a los subordinados (para no mostrar mala fe en su lealtad) (T).
- No se debe dar poder (armar) a subordinados que vienen de otros grupos (T).
- No se debe dividir a los subordinados leales para no debilitar al grupo (T):
- Cuando un grupo fue enemigo y necesita ayuda, éstos pueden ser más fieles que los que ya lo son y descuidan sus obligaciones (V)
- De nada sirve protegerse del exterior cuando se es odiado por los subordinados (T)

## Capítulo XXI

- Es importante distraer a los subordinados con grandes hazañas para tener su pensamiento ocupado.
- Ante los actos buenos o malos de un subordinado es conveniente hacer tema de conversación frente a la gente para mantenerla ocupada y sacar provecho (T).
- Es muy conveniente que un líder no se coloque a la disposición de otro (T).

## Capítulo XXII

- Existen tres tipos de mentalidad para los subordinados: el primero, es el que discierne por sí mismo; el segundo el que entiende lo que otros disciernen; y el tercero el no discierne ni entiende lo que otros disciernen. Los mejores son los dos primeros (V).

## Capítulo XXIII

- Un buen subordinado debe pensar en el jefe no en sí mismo (V).
- Un jefe debe honrar y hacer rico a un subordinado (T).
- Los hombres se complacen tanto en sus propias obras que se engañan (V).
- Un líder debe pedir consejo, no recibirlo cuando él lo considere pertinente (T).

## Capítulo XXIV

- Los hombres se ganan con cosas nuevas no con viejas (V) (T).

**Capítulo XXV**

- Muchos creen en la suerte (fortuna) (V).
- Hay que prepararse para encausar la fortuna, haciendo el 50% de las acciones y el otro 50% dejarlo a la suerte (T).
- El hombre no tiene la suficiente flexibilidad para adaptarse (T).
- Es preferible ser más impetuoso que cauto (T).
- El ímpetu y la audacia se asocian a la juventud (V)

**Capítulo XXVI**

- Este capítulo no proporciona información respecto a tácticas ni concepto visión.
-

## 5.4 ESTUDIO 4

### **Construcción del instrumento, discriminación de reactivos, análisis factorial exploratorio y confiabilidad interna.**

#### **Elaboración de la Escala EMMMAQ<sup>23</sup>**

El banco de reactivos elaborado con los resultados obtenidos con las tres técnicas utilizadas se encuentra en el anexo 2 del apéndice. En este banco se procuró un número de reactivos suficiente para cada factor, la dirección de los reactivos y su coherencia teórica (208 reactivos).

Una vez elaborado el banco de reactivos nuevamente se utilizó al grupo de discusión para elegir las frases (reactivos) que por medio de juicio interjueces se definieran como los reactivos definitivos para la primera versión del instrumento (104 reactivos) de nuestro interés. Además se auto aplicaron el cuestionario. Christie y Geis (op.cit.) en sus investigaciones para conformar los instrumentos MACH IV y MACH V conformaron teóricamente los siguientes tres factores:

- **Tácticas:** Conjunto de pensamientos basados en la filosofía de acción maquiavélica.
- **Moralidad:** Conjunto de comportamientos que según Maquiavelo pueden ser buenos o malos pero necesarios para manipular. (posteriormente denominado Inmoralidad)
- **Visión:** Conjunto de conceptos respecto al ser humano que permiten aplicar las tácticas y la moral maquiavélica. Este factor es conocido como el concepto de hombre de Maquiavelo.

Inicialmente para efectos de esta investigación se conceptualizaron los factores teóricos con los mismos nombres,

La primer versión del instrumento constó de 104 reactivos, los cuales fueron sorteados al azar y formando la siguiente distribución teórica:

#### **1. FACTOR TACTICAS (35 reactivos)**

- Análisis de contenido Maquiavelo

#### **2. FACTOR MORALIDAD (34 reactivos)**

- Comportamiento positivo (Escalamiento multidimensional EM)
- Mentira piadosa (Redes semánticas RS)
- Comportamiento neutro (EM)
- Mentira neutra (RS)
- Comportamiento negativo (EM)
- Mentira perniciosa (RS)

<sup>23</sup> Escala Mexicana de Manipulación Organizacional de Maquiavelo.



### 3. FACTOR VISION (35 reactivos)

- Análisis de contenido Maquiavelo
- Concepto de manipulador y manipulado (RS)

Este instrumento es el que se presenta en el anexo 3 del apéndice. Se utilizó una hoja de respuestas tipo diferencial semántico con seis opciones de respuesta, además de un cuestionario demográfico para conocer las características de los sujetos.

### Resultados del Primer Estudio Piloto.

#### Sujetos

El instrumento denominado EMMMAQ que consta de 104 reactivos se aplicó a 521 sujetos obtenidos en un muestreo no probabilístico. El 52% fue del sexo masculino y el 48% del sexo femenino. El 86.4% originario del D.F. y el 13.6% de provincia. El promedio de edad fue de 24.84 años con una desviación estándar de 5.2 años. El 47.2% fueron Contadores Públicos y el 52.8% restante se distribuyó entre las carreras de Psicología, Administración, Ingenierías, Derecho, Informática, Mercadotecnia, Finanzas, Diseño Gráfico, Economía, Química Filosofía, Trabajo Social, Actuaría, Arquitectura y Medicina. El 68.7% por lo menos tenía licenciatura y el 31.3% tenía licenciatura y estaba realizando un posgrado. Sus ingresos fueron de un promedio de \$16,330.15 con una desviación estándar de \$6,507.78

#### Discriminación de Reactivos

Primero se llevó a cabo una tabla de contingencias para todos los reactivos detallando sesgo y dirección, posteriormente para buscar el poder discriminativo de los reactivos se siguió el siguiente procedimiento:

A partir de los factores teóricos se obtuvieron los puntajes brutos por factor y a partir de cuatro percentiles (cuartiles) se elaboraron dos grupos; el primero se asignó a los sujetos con puntajes menores o iguales al primer percentil y el segundo se asignó a los sujetos con puntajes mayores o iguales al tercer percentil.

Los grupos por factor se conformaron de acuerdo a la tabla 15

Tabla 15

*Percentiles por factor para obtener el poder de discriminación por reactivos*

Factor	Percentiles			
	1	2	3	4
Tácticas	93.88	110	121	132
Moralidad	66.88	90.50	107	122
Visión	109.88	121	129	136.5

Una vez conformados los dos grupos se llevó a cabo un análisis de varianza con la prueba "t" de Student por cada reactivo para observar diferencias significativas y garantizar el poder discriminativo de los reactivos.

Se resumen los resultados de los análisis de varianza en la tabla 16

**Tabla 16**

*Número de reactivos que discriminaron y no discriminaron por factor*

	Sí	No	Total
Tácticas	26	9	35
Moral	33	1	34
Visión	24	11	35
Total	83	21	104

Nota: Todos los reactivos que discriminaron tuvieron al menos una  $p \leq .05$

### **Primer Análisis de Confiabilidad Interna del EMMMAQ (83 reactivos)**

Según Martínez-Arias (1995) existen tres métodos comunes para obtener estimadores empíricos del coeficiente de confiabilidad:

- Método de formas paralelas
- Método test-retest
- Métodos basados en una sola aplicación del test

De acuerdo con el tercer método una forma de estimar como el rendimiento de los sujetos en un test puede generalizarse el dominio de ítems es ver hasta que punto los sujetos tienen un rendimiento consistente en diversas partes del test, a esto se le llama consistencia interna.

Según Martínez-Arias (1995) existen tres métodos para estimar el coeficiente de consistencia interna; el método de Kuder-Richardson, los procedimientos basados en el análisis de varianza de Hoyt y los coeficientes L1, L2 y L3 de Guttman y el coeficiente Alfa (alpha) de Cronbach. Estos procedimientos están basados en el supuesto de que las puntuaciones de las partes son esencialmente tau-equivalentes y el no cumplimiento de este supuesto tiende a reducir el valor del estimador. Para efectos de esta investigación se utilizó el Alfa de Cronbach, en este método considera el número de elementos del test, la varianza de cada ítem y la varianza total. Su derivación se basa en la covarianza media entre los "n" ítems, como un estimador de la confiabilidad de un test de longitud  $n=1$ .

En esta investigación se llevaron a cabo dos análisis de confiabilidad de Cronbach; el primero, después de la discriminación de reactivos (83 ítems) y un segundo al grupo de reactivos resultantes del primer análisis factorial aplicado. El primer análisis se llevó a cabo

con los 83 reactivos que discriminaron ante la prueba de análisis de varianza (potencia de discriminación). Se consideraron los tres factores teóricos previamente establecidos. Los resultados se muestran en la tabla 17

**Tabla 17**

*Análisis de Consistencia Interna del EMMMAQ (83 reactivos) por factor (Alfa de Cronbach)*

Factor	Reactivos	Alfa Cronbach
Tácticas	26	.7958
Visión	33	.8544
Moral	24	.6401

n=521

### **Análisis Factorial Exploratorio del EMMMAQ (83 reactivos)**

De acuerdo con el análisis de confiabilidad se consideró pertinente llevar a cabo un primer análisis factorial exploratorio para observar la composición por factores de los 83 reactivos que discriminaron y que además mostraron una consistencia interna alta.

En conformidad con Kerlinger (1993) y Aiken (1996) el Análisis Factorial (AF) tiene como objetivo común el representar un conjunto de variables observadas en términos de un número de variables hipotéticas latentes denominadas factores. Martínez-Arias (op.cit.) el AF para validación de constructos es un proceso continuo mediante el que se realizan intercorrelaciones entre variables para poner a prueba distintas hipótesis acerca de la estructura interna del constructo y de sus relaciones con otras variables.

Según Royce (en Martínez-Arias, 1995) un factor es un constructo operacionalmente definido por saturaciones factoriales que mediante un procedimiento de análisis multivariante explica en un modelo lineal que proporciona información respecto a la varianza de las variables observadas y la comunalidad entre variables que puede interpretarse como la proporción de la varianza de la variable que es explicada por los factores comunes y su unicidad que es la varianza que no explican los factores comunes. Los métodos de factorización más comunes son: el de componentes, principales, el de imagen, el alpha de Kaiser y Caffrey, el de residuos mínimos, y el de máxima verosimilitud.

Martínez-Arias (1995) dice que la obtención de la matriz factorial es el primer paso, sin embargo, al buscar las intercorrelaciones y sus diferencias, se recurre a la técnica conocida como solución rotada la que realiza una transformación lineal de la matriz con sus coeficientes, permitiendo establecer correlaciones que teórica y matricialmente favorezcan la composición factorial desde un ámbito teórico. En general podemos hablar de dos tipos de transformaciones: las ortogonales y las oblicuas, en la primera, se mantiene la

independencia o ausencia de correlaciones entre factores, en la segunda, se admite que los nuevos factores resultantes estén correlacionados. El resultado de los factores depende del tamaño de la muestra para determinar si saturaciones triviales como .20 son significativas. Stevens en 1992 (en Martínez-Arias, 1995) sugiere como regla considerar .20 para muestras grandes y para muestras pequeñas una saturación de .40. Gorsuch, 1983; Guadagnoli y Velicer, 1988; Stevens, 1992 (en Martínez-Arias, 1995) sugieren las siguientes reglas:

- Considerar de 2 a 20 sujetos por variable, aunque la opinión más frecuente es de mínimo 5 sujetos.
- Los factores con cuatro o más saturaciones por encima de .60 pueden considerarse fiables, independientemente del tamaño muestral.
- Factores con diez o más saturaciones bajas (entre .20 y .40) son fiables siempre que el tamaño muestral sea superior a 150.
- Factores con saturaciones factoriales bajas no serán interpretados a menos que el tamaño muestral sea mínimo de 300 sujetos.

Finalmente estos autores recomiendan para efectos confirmatorios los criterios de replicabilidad extraídos de diferentes estudios con las mismas variables. En este sentido la opinión de especialistas en el área del constructo será la última palabra.

Después de esta breve revisión sobre el AF se decidió someter los 83 reactivos que discriminaron a un primer AF para observar su conformación en forma exploratoria. Considerando que teóricamente los factores no están intercorrelacionados se utilizó el método de componentes principales con rotación varimax<sup>24</sup>. Los criterios fueron: Eigenvalue superiores a 1, que cumplieran con la composición teórica, una correlación entre -1 y 1 superior a .30 y usando la muestra de 521 sujetos. Sólo 46 reactivos cumplieron los requisitos señalados. Los resultados se muestran en la tabla 18.

---

<sup>24</sup> Además, la decisión de la rotación varimax fue sugerida y confirmada con validez interjueces por el comité de doctorado con la opinión unánime de cuatro jueces.

**Tabla 8**

*Análisis Factorial con Rotación Varimax del EMMMAQ (83 reactivos) con saturaciones por factor y por número de reactivo*

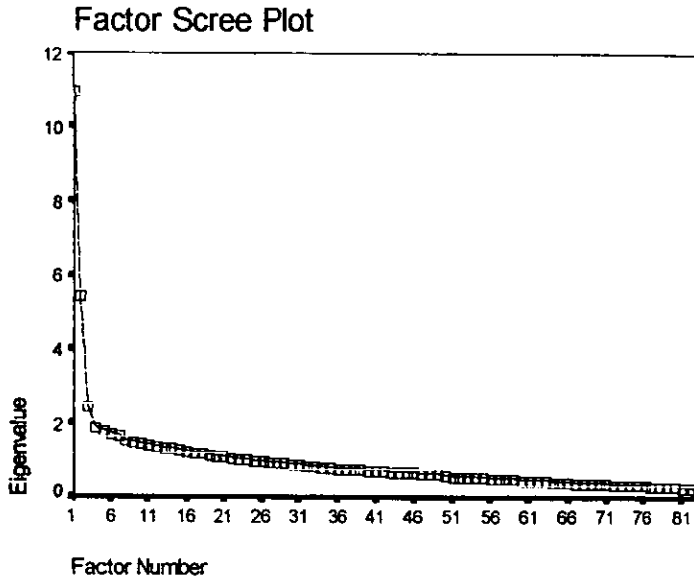
No de reactivo	Reactivo	F1	F2	F3
R104	Si se llegara a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.	.62580	.12097	.06320
R92	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior.	.57573	.13225	-.04602
R89	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.	.56080	.29397	.21520
R93	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.	.55666	.29412	.33612
R100	Toda(o) líder debe aprender a no ser bueno y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.	.54965	.20483	.07338
R34	Se debe ser egoísta para triunfar.	.51310	.12026	.06551
R27	En un puesto de líder es mejor ser temido que amado.	.51227	.05497	.08244
R78	Para un(a) jefe(a) que quiere controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.	.50361	-.04146	.26776
R51	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos.	.49697	-.01876	-.01579
R7	Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a lo viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control.	.49111	.01953	-.07494
R10	Un (a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseerlas todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.	.48498	.23341	.00239
R15	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.	.47259	.20029	.18754
R35	Se vale conspirar contra los enemigos.	.46905	.24541	.17263
R36	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la(él) jefe(a).	.46799	.09934	.09632
R41	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.	.45406	.11690	.14134
R9	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.	.44758	.23341	.00239
R86	Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad.	.39094	-.04082	.14490
R18	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.	.34628	-.02175	.14225
R1	Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito.	.33954	-.12669	-.05359
R53	No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean.	.06137	.67043	.26434
R75	Cualquier mentira es irresponsable.	.07553	.60007	.04295
R46	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.	.16364	.57766	.00327
R49	Mentir es un atentado a la inteligencia	-.04677	.53295	.21021
R94	Se debe evitar el fingir a pesar de las	.16707	.47612	.02775

	consecuencias.			
R77	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	.23507	.47072	-.01990
R50	Es difícil ser indiferente al mentir.	.05356	.47001	.02027
R25	La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.	-.02279	.46610	-.10819
R90	La hipocresía debe castigarse.	-.07421	.45406	-.14432
R54	No se debe difamar a nadie.	.31069	.42104	.00495
R48	Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética.	.13789	.40511	-.27745
R82	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.	-.11585	-.40448	.30797
R44	El oportunismo para quedar bien no es honesto	.09587	.39812	-.12548
R60	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.	.19702	.34846	-.13380
R95	La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias.	.09061	.34500	-.05225
R5	La discreción no justifica la mentira.	.05370	.31256	-.12114
R42	Para mentir hay que ser calculador(a).	.10849	.16542	.66057
R88	Hay que ser hábil para saber mentir.	.23246	.08526	.64867
R102	Una mentira se debe decir con seguridad.	.29059	.24510	.58044
R14	Las "mañas" se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.	.21026	.13609	.56409
R73	Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	.12979	-.15578	.51499
R81	Una persona inteligente sabe manejar a los demás.	.10114	-.09812	.45760
R67	Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca.	.18969	-.14159	.42899
R30	La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.	.00470	-.19670	.40415
R24	Si a un subordinado no se le conquista hay que vencerlo.	-.01056	.09022	-.38697
R61	La(s) manipuladora(s) abusan de la gente sin carácter.	.01730	-.25662	.38199
R47	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete.	.08264	-.38016	.36521

En el AF se obtuvieron 12 factores con eigenvalue mayor a 1, de los cuales sólo los primeros tres fueron consistentes con los tres factores teóricos de Christie y Geis (1970), además representaron el 28.7% de la varianza explicada. De los 83 reactivos que ingresaron al AF sólo 46 cumplieron con saturaciones superiores a .30 y consistencia teórica. Lo anterior, quedó confirmado con la curva graficada de los factores (Factor Scree Plot) donde se observa un punto de quiebre a partir del cuarto factor (Cattell, 1952). Ver figura 5

Figura 5  
*Punto de Quiebre (Scree Plot) para la Elección de los Tres Factores*

Punto de Quiebre



**Segundo Análisis de Confiabilidad Interna del EMMMAQ (46 reactivos)**

Nuevamente se volvió a aplicar Alfa de Cronbach a los 46 reactivos obtenidos en el estudio exploratorio con el fin de conocer la consistencia interna del instrumento derivado de este ejercicio. Ver tabla 19.

**Tabla 19**

*Análisis de Consistencia Interna del EMMMAQ (46 reactivos) por factor (Alfa de Cronbach)*

Factor	Reactivos	Alfa Escala
Tácticas	19	.8452
Visión	16	.7378
Moral	11	.6689

n=521

### **Primer Estudio Confirmatorio con el 50% de la misma muestra**

Con base en el AF y en el análisis de confiabilidad realizados se llevó a cabo un estudio de replicabilidad para fortalecer la validez del constructo.

Gorsuch, 1983 (en Martínez-Arias, 1995) destaca la importancia de recordar que en los análisis exploratorios, las interpretaciones de los factores son “posthoc” y los resultados no son pruebas de hipótesis a priori acerca de los constructos, por lo que sugiere como un último criterio para el número de factores a comprobar el de la replicabilidad, significando como una necesidad del modelo la búsqueda de los factores en diferentes estudios con las mismas variables, diferentes variables, mismos sujetos y diferentes sujetos.

Se decidió llevar a cabo un primer estudio confirmatorio utilizando las mismas variables, empero con una muestra de aproximadamente el 50% de los sujetos inicialmente utilizados ( $n=521$ ) elegida al azar. El paquete estadístico SPSS permitió hacer dicha selección mediante el comando `select cases (random sample cases)`, donde obtuvimos una muestra de 260 sujetos en forma aleatoria. A esta muestra nuevamente se le aplicó un AF por componentes principales y rotación oblimin (porque en el estudio exploratorio se observaron algunas correlaciones altas) utilizando los 46 reactivos originales que se obtuvieron en el primer AF exploratorio. Los resultados fueron satisfactorios, ya que se obtuvo una matriz estructural de tres factores idéntica a la del primer estudio confirmatorio compuesta por 33 reactivos y elevando la varianza explicada al 36.3%. aunque en este estudio fueron 10 los factores (varianza explicada de 57%) con valores mayores a 1 en eigenvalue su coherencia teórica sólo fue reflejada en los primeros tres primeros de manera idéntica al estudio exploratorio. Lo más importante de este primer intento confirmatorio con el 50% de la muestra inicial fue la obtención de los mismos factores y que al menos 33 de los 46 reactivos se distribuyeron en los tres factores iniciales. Indiscutiblemente un verdadero estudio confirmatorio es aquel que con una muestra diferente replica sus resultados, dicha comprobación se llevó a cabo en el estudio 5.



## 5.5 ESTUDIO 5

**Validación psicométrica de la escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMMAQ) mediante correlatos con el constructo de Locus de Control, Compromiso Organizacional y otros análisis con diversas variables Sociodemográficas.**

### **Análisis de Frecuencias, Tendencia Central y Dispersión**

Se utilizó estadística descriptiva para mostrar todas las variables utilizadas en este estudio, mismas que posteriormente fueron sometidas a diversos tratamientos estadísticos.

Las variables utilizadas para la validez fueron: Compromiso Organizacional (c. afectivo, continuación, normativo y apoyo organizacional percibido), Locus de Control (control externo, logro interno, social afectivo y status quo familiar) y Maquiavelismo (tácticas, moralidad y visión). En el caso de maquiavelismo, además de los tres valores correspondientes a sus factores se crearon dos valores adicionales; el primero fue el valor total de maquiavelismo (la suma de los tres factores) y el segundo, fue la reorganización de los sujetos en tres grupos (alto, bajo y moderado maquiavelismo). Lo anterior de acuerdo a Christie y Geis (1970), quienes sugieren utilizar el maquiavelismo como el resultado de la suma de sus tres factores, así como diferenciar a los altos de los bajos maquiavélicos. Ver Tabla 20. El manejo de la información se llevó a cabo en puntajes brutos, es decir, en puntajes directamente obtenidos de la suma de los reactivos para cada factor. Sin embargo, para efectos de apreciación y poder diferenciar de manera comparativa los datos entre instrumentos y/o factores se elaboró la Tabla 21, la cual representa los valores brutos para cada factor divididos entre el número de reactivos que representan. A estos valores se les llamó puntajes ajustados.

Tabla 20

*Estadística Descriptiva para Compromiso Organizacional, Locus de Control y Maquiavelismo (puntajes brutos).*

Factor	N	%	Media	Mediana	Moda	Desv.Estándar
<b>Compromiso Organizacional</b>						
C. Afectivo			27.07	28	24	7.17
C. de Continuac			22.03	22	24	7.05
C. Normativo			25.36	25	25	7.56
Apoyo Org. Perc			55.33	56	54	15.86
<b>Locus de Control</b>						
Externo			59.49	57.5	52	21.24
Interno			88.30	90	83	11.71
Soc. Afectivo			20.99	21	12	7.37
Status Quo Fam			20.38	21	20	4.77
<b>Maquiavelismo *</b>						
Tácticas			43.42	40	32	16.78
Inmoralidad			31.14	29	29	10.41
Visión			32.57	33	31	7.76
Maquiavelismo Total			107.14	102	90	26.80
<b>Alto, Moderado y Bajo Maquiavelismo**</b>						
Alto	40	16.7				
Moderado	168	70				
Bajo	32	13.3				

n=240

\* Estos números corresponden al instrumento derivado del análisis factorial confirmatorio del estudio 5, el cual consta de 37 reactivos. Dicho análisis se describe posteriormente.

\*\* El maquiavelismo total fue recodificado para obtener tres grupos. El criterio fue de más-menos una desviación estándar a partir de la media de acuerdo con Topol y Gable (1988) quienes siguieron este criterio para obtener los High y Low mach.

Tabla 21  
*Estadística Descriptiva para Compromiso Organizacional, Locus de Control y Maquiavelismo (puntajes ajustados en escala de 1 a 7).*

Factor	N	%	Media	Mediana	Moda	Desv. Estándar
<b>Compromiso Organizacional</b>						
C. Afectivo			4.51	4.66	4	1.19
C. de Continua			3.67	3.66	4	1.17
C. Normativo			4.22	4.16	4.17	1.26
Apoyo Org perci			4.25	4.30	4.15	1.22
<b>Locus de Control</b>						
Externo			2.47	2.39	2.17	.88
Interno			5.88	6	5.53	.78
Social Afectivo			3.49	3.5	2	1.22
Status Quo Fam			5.09	5.25	5	1.19
<b>Maquiavelismo *</b>						
Tácticas			2.55	2.35	1.88	.98
Inmoralidad			2.39	2.23	2.23	.80
Visión			5.42	5.5	5.17	1.29
Maquiavelismo Total			2.89	2.75	2.43	.72
<b>Alto, Moderado y Bajo Maquiavelismo**</b>						
Alto	40	16.7				
Moderado	168	70				
Bajo	32	13.3				

n=240

\* Estos números corresponden al instrumento derivado del análisis factorial confirmatorio del estudio 5, el cual consta de 37 reactivos. Dicho análisis se describe posteriormente.

\*\* El maquiavelismo total fue recodificado para obtener tres grupos. El criterio fue de más-menos una desviación estándar a partir de la media de acuerdo con Topol y Gable (1988) quienes siguieron este criterio para obtener los High y Low machs.

La Tabla 22 muestra la estadística descriptiva de datos socio-demográficos relacionados con características personales y académicas de los sujetos investigados. Diversas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico.

Tabla 22

*Estadística Descriptiva de datos sociodemográficos relacionados con características personales y académicas.*

Variable	Grupo	N	%	media	desv. estándar
Edad		240	100	34.95	9.19
	21-24 años	24	10		
	25-30	77	32.1		
	31-35	35	14.6		
	36-40	48	20		
	41-50	38	15.8		
	51 ó más	18	7.5		
Sexo		240	100		
	Mujeres	120	50		
	Hombres	120	50		
Estado Civil		240	100		
	Soltero	105	43.8		
	Con Pareja	135	56.2		
Religión		240	100		
	Católica	209	87.1		
	Otra	31	12.9		
Lugar en la Familia		240	100	2.77	1.98
	Primogénito	76	31.7		
	Segundo	61	25.4		
	Tercero	38	15.8		
	Cuarto	24	10		
	Quinto	18	7.5		
	Sexto	10	4.2		
	7° a 12°	13	5.4		
Lugar de Nacimiento		240	100		
	D.F.	194	80.8		
	Provincia	41	17.1		
	Extranjero	5	2.1		
Nivel de Estudios		240	100		
	Prim. o Secund.	8	3.3		
	Preparatoria	16	6.7		
	Carrera Trunca	21	8.8		
	Licenciatura	128	53.3		
	Posgrado	67	27.9		
Carrera de Licenciatura		240	100		
	Derecho	47	19.6		
	Administración	54	22.5		
	Contaduría	32	13.3		
	Ingeniería	36	15		
	Econom.,Psic. y Medic.	24	10		
	Otras	25	10.4		

Sin carrera	22	9.2		
Promedio de Licenciatura	218	90.8	8.44	.63
6 a 7.9	18	7.5		
8 a 8.4	102	42.5		
8.5 a 8.9	55	22.9		
9 a 10	65	27.1		
Estudios de la Madre	235	97.9		
Primaria	78	32.5		
Secundaria	60	25		
Preparat.o Carrera Trunca	65	27.1		
Licenciatura o Posgrado	32	13.3		
Estudios del Padre	233	97.1		
Primaria	62	25.8		
Secundaria	47	19.6		
Preparatoria	35	14.6		
Carrera Trunca	16	6.7		
Licenciatura	58	24.2		
Posgrado	15	6.3		
Estudios de la Pareja	240	100		
Prim. o Secund.	27	11.3		
Preparatoria	49	20.4		
Carrera Trunca	20	8.3		
Licenciatura	87	36.3		
Posgrado	26	10.8		
Sin Pareja	31	12.9		
Orientación Política	240	100		
Izquierda	51	21.3		
Centro	119	49.6		
Derecha	70	29.2		

---

La Tabla 23 muestra la estadística descriptiva de datos sociodemográficos relacionados con características laborales de los sujetos investigados. Diversas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico.

---

Tabla 23

*Estadística Descriptiva de datos sociodemográficos relacionados con características laborales.*

Variable	Grupo	N	%	media	desv. estándar
Sueldo (\$)		240	100	17421.7	14049.6
	3000-9999	47	19.6		
	10000-13999	48	20		
	14000-15000	35	14.6		
	15001-19999	51	21.3		
	20000-35000	45	18.8		
	35001-150000	14	5.8		
Satisfacción en el Trabajo		240	100	5.54	1.49
	Insatisfecho	45	18.8		
	Satisfecho	125	52.1		
	Muy Satisfecho	70	29.2		
Lugar de Trabajo		240	100		
	Iniciativa Privada	120	50		
	Sector Público	120	50		
Estructura Organizacional		240	100		
	Baja	90	37.5		
	Media	33	13.8		
	Alta	117	48.8		
Puesto		240	100		
	Alto Ejecutivo	120	50		
	Mando Medio	120	50		
Antigüedad Puesto Actual		240	100	3.87	4.17
	Al menos 1 año	75	31.3		
	1.5 a 2.5	55	22.9		
	3 a 5	58	24.2		
	6 a 10	36	15		
	11 a 30	16	6.7		
Personas en la Empresa		240	100	3700	7330
	1 a 92 personas	59	24.6		
	93 a 200	43	17.9		
	201 a 1000	57	23.8		
	1001 a 8000	42	17.5		
	8001 a 50000	39	16.3		
Antigüedad en la Organización		240	100	7.83	7.41
	Al menos 1 año	37	15.4		
	1 a 2.5	37	15.4		
	3 a 5	45	18.8		
	6 a 10	61	25.4		
	11 a 20	43	17.9		
	21 a 40	17	7.1		

Ramo de Actividad Organización	240	100		
Financiero	25	10.4		
Transformación	25	10.4		
Extractiva	6	2.5		
Construcción	5	2.1		
Comercio	16	6.7		
Educación	17	7.1		
Salud	14	5.8		
Consultoría	17	7.1		
Radio y T. V.	59	24.6		
Otros	56	23.3		
Ascensos durante su vida	240	100	2.97	2.23
Sin ascensos	33	13.8		
1 a 2 ascensos	80	33.3		
3 a 4	81	33.8		
5 a 6	32	13.3		
7 a 15	14	5.8		
Años de Trabajar durante la vida	240	100	15.22	9.79
1 a 2 años	15	6.3		
3 a 5	30	12.5		
6 a 9	31	12.8		
10 a 14	47	19.6		
15 a 19	39	16.3		
20 a 25	40	16.7		
26 a 45	38	15.8		
Preferencia para Trabajar				
Sólo	56	23.3		
Grupo	184	76.7		

### **Análisis Factorial Confirmatorio (EMMAQ) por el método de componentes principales con rotación varimax**

El instrumento de 46 reactivos obtenido en el estudio cuatro después de haber sido aplicado a 240 sujetos fue sometido nuevamente a un análisis factorial de tipo confirmatorio de segundo orden con el fin de validar el instrumento EMMAQ. Se probaron distintos métodos y rotaciones factoriales, siendo el método de componentes principales con rotación varimax (en el estudio cuatro también fue el más representativo) el que arrojó las estructuras más claras, a través del menor número de iteraciones (9) en los tres factores. Los criterios de selección para los reactivos fueron (según Martínez-Arias, 1995):

- Utilizar al menos 5 sujetos por cada variable ( $46 \times 5 = 230$ ); se utilizaron 240 sujetos.
- Valores Eigen superiores a 1 con los porcentajes más altos de varianza explicada en cada factor.
- Los factores deberían contener saturaciones superiores a .30 en el factor correspondiente
- Que el reactivo fuera acorde al marco teórico que lo generó.

Los resultados de este análisis se observan en la Tabla 24, los cuales se listan de acuerdo a su valor de saturación o peso factorial. El número corresponde al cuestionario de 150 reactivos que se utilizó en el estudio 5.

Tabla 24

*Análisis Factorial con Rotación Varimax del EMMMAQ con saturaciones por factor.*

NUMERO	REACTIVO	F1	F2	F3
1. R 71	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior.	.65476	-.00932	-.03474
2. R 72	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.	.62483	.20087	.32849
3. R 44	Se debe ser egoísta para triunfar	.61095	.13305	.04301
4. R 46	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la(él) jefa(e).	.60476	.02555	.10602
5. R 42	En un puesto de líder es mejor ser temido que amado.	.58252	.07781	-.11806
6. R 45	Se vale conspirar contra los enemigos.	.56490	.18544	.31909
7. R55	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos.	.55895	-.10136	-.02911
8. R39	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.	.55677	-.03741	.07499
9. R77	Si se llegara a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.	.55538	.16997	.15157
10. R69	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.	.53254	.21334	.26539
11. R47	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.	.52312	.18423	.30835
12. R64	Para un(a) jefa(e) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.	.47557	.16282	.19685
13. R38	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.	.46015	.23158	.34662
14. R34	Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control.	.45767	-.07370	-.03977
15. R36	Un (a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseerlas todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.	.44386	.18178	.06879
16. R75	Toda(o) líder debe aprender a no ser buena(o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.	.41148	.13661	.10009
17. R35	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.	.37782	.27902	-.01648
18. R62	Cualquier mentira es irresponsable.	.15057	.68199	.20245
19. R53	Mentir es un atentado a la inteligencia	.03925	.62350	.00769
20. R57	No se debe difamar a nadie	.19050	.62087	-.10704
21. R50	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela	.17568	.60601	.12688
22. R56	No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean.	.14387	.58877	.15818

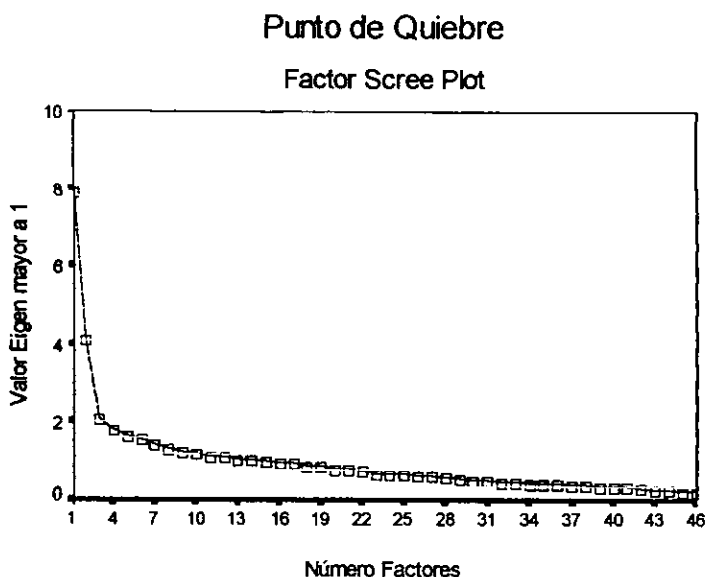


23. R58	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.	.25506	.54477	-.20998
24. R52	Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética.	.14956	.53462	-.27064
25. R63	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	.14466	.52773	.14426
26. R70	La hipocresía debe castigarse.	-.08281	.44819	.19961
27. R54	Es difícil ser indiferente al mentir.	.11945	.43704	-.06815
28. R49	El oportunismo para quedar bien no es honesto.	.18248	.35331	-.11943
29. R74	La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias.	.02091	.34582	.14729
30. R66	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.	-.09258	-.33284	.31786
31. R68	Hay que ser hábil para saber mentir.	.17194	.20275	.68220
32. R76	Una mentira se debe decir con seguridad.	.19789	.15146	.62524
33. R40	Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo.	-.04286	-.02784	-.50370 *
34. R48	Para mentir hay que ser calculador(a).	.39175	.09943	.45452
35. R37	Las "mañas" se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.	.31489	.11495	.44791
36. R61	Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	.14722	-.38407	.37873
37. R51	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete.	.09376	-.22160	.37816
38. R59	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.	-.16913	-.37717	.30478

\*Este reactivo fue eliminado a pesar de su alta saturación (-.50370) debido que en el análisis de confiabilidad de Cronbach (detallado posteriormente) su permanencia (alpha if Item Deleted) restaba el 14.7% de la confiabilidad correspondiente al factor 3.

Se reprodujeron los tres factores encontrados en el estudio cuatro con el 30.5% de varianza explicada en la matriz rotada convergiendo en 9 iteraciones. Considerando saturaciones o pesos factoriales mayores a .30 el factor uno tuvo 17 reactivos, el dos 13 reactivos y el tercero 7 reactivos (total 37 reactivos). La elección de los tres factores estuvo también sustentada por el punto de quiebre (scree plot), el cual se observa a partir del tercer factor (Cattell, 1952) en la Figura 6.

Figura 6  
*Punto de Quiebre (Scree Plot) para la Elección de los Tres Factores*



En el caso del factor 2 se observó que la tendencia y dirección positiva de los reactivos sugieren que al denominarle como “moralidad” se caía en una contradicción. Christie y Geis (1970) establecieron ese nombre al referirse a la posibilidad de romper con cierta moral convencional o normas sociales aceptadas por una comunidad. Después de un consenso interjueces (miembros del comité de doctorado) y a sugerencia de la Dra. Patricia Andrade se llegó a la conclusión de que más que medir “moralidad” se estaba midiendo “inmoralidad”, ya que el constructo en realidad tiene una orientación positiva y la calificación responde con esta dirección en todos sus reactivos. Una razón adicional fue que algunos reactivos que se eliminaron en los análisis factoriales tenían una dirección y carga opuesta a la inmoralidad teóricamente. Inmoralismo es la teoría fundada sobre la crítica de los valores morales generalmente admitidos, es un desarreglo de las costumbres. Uno de los conceptos más difundidos es el inmoralismo de Nietzsche (1886/1999). El término inmoralismo bajo este concepto filosófico y moral es finalmente un nombre más apropiado para el factor que Christie y Geis (1970) bautizaron como “Morality”. Para el instrumento mexicano este factor se rebautizó.

### **Análisis de Confiabilidad Interna por medio del Alfa de Cronbach por factor y por prueba**

Después de haber obtenido el instrumento de 37 reactivos producto del análisis factorial confirmatorio se procedió a conocer un estimador empírico del coeficiente de confiabilidad a partir de un método basado en una sola aplicación. El método elegido fue el de consistencia interna de Cronbach que consiste en ver hasta que punto los sujetos tienen un rendimiento consistente en diversas partes del test (Martínez-Arias, 1995). Dicho método fue aplicado a las tres pruebas utilizadas en el estudio cinco, así como a todos los factores que las componían. Finalmente, por interés se decidió conocer el valor alfa total para cada instrumento utilizado. Lo anteriormente expuesto se describe en la Tabla 25.

Tabla 25

*Análisis de Consistencia Interna para Compromiso, Locus de Control y Maquiavelismo por Prueba y por Factor (Alfa de Cronbach)*

Escala-Factor	Reactivos	Alfa Cronbach
Compromiso Org. (Meyer, Allen y Eisenberger)	31	
1 Compromiso Afectivo	6	.6483
2 Compromiso Continuación	6	.5594
3 Compromiso Normativo	6	.7044
4 Apoyo Organizacional Percibido	13	.8596
Locus de Control (Reyes-Lagunes)	49	
1 Locus Control Externo	24	.9177
2 L.C. Logro Interno	15	.8800
3 Social Afectivo	6	.7782
4 Status Quo Familiar	4	.6026
Maquiavelismo (EMMMAQ)	37	
1 Tácticas	17	.8649
2 Inmoralidad	13	.7585
3 Visión	6	.6495*

\*En este factor se decidió eliminar el reactivo 40 del EMMMAQ debido a que con su presencia el alfa correspondiente disminuía a .5025.

De la tabla anteriormente descrita podemos concluir que los tres instrumentos cuentan con alfas lo suficientemente altas para afirmar que su confiabilidad interna representa un buen nivel de consistencia, condición para afirmar que los sujetos tuvieron un rendimiento homogéneo no en uno, sino en los tres instrumentos utilizados, lo que al mismo tiempo garantiza un elemento necesario para conformar la validación teórica del EMMMAQ.

### **Análisis de Correlaciones Bivariadas entre Maquiavelismo y Locus de Control, Compromiso y algunas variables Sociodemográficas**

Se aplicaron correlaciones bivariadas producto momento de Pearson con el fin de conocer el grado de asociación entre las variables de nuestro interés, entre ellas, locus de

control y compromiso organizacional, las cuales fueron utilizadas para validez de constructo (Ferrán-Aranaz, 1996). La matriz de correlación entre los valores de los tres instrumentos utilizados se muestran en la Tabla 26 y en la Tabla 27.

Tabla 26

*Matriz de Correlación entre Maquiavelismo, Locus de Control y Compromiso Organizacional por factores.*

	F1M	F2M	F3M	F1LC	F2LC	F3LC	F4LC	F1C	F2C	F3C	F4C
<b>F1M Tácticas</b>	1.0										
<b>F2M Inmoral</b>	.41**	1.0									
<b>F3M Visión</b>	.44**	.05	1.0								
<b>F1LC Externo</b>	.48**	.27**	.17**	1.0							
<b>F2LC Interno</b>	-.13*	-.33**	.23**	-.30**	1.0						
<b>F3LC Afectivo</b>	.30**	.12	.32**	.53**	.07	1.0					
<b>F4LC SQfam</b>	.02	-.23**	.06	.17**	.34**	.18**	1.0				
<b>F1C Afectivo</b>	-.21**	-.24**	-.01	-.08	.21**	.09	.16**	1.0			
<b>F2C Continua</b>	.20**	.05	.07	.29**	-.06	.22**	.10	.10	1.0		
<b>F3C Normativo</b>	.003	-.07	-.01	.08	.08	.14*	.14*	.58**	.28**	1.0	
<b>F4C Apoyo</b>	-.06	-.06	-.04	.03	.10	.09	.06	.50**	-.03	.52**	1.0

Nota: F= Factor; M= Maquiavelismo; LC=Locus de Control; C=Compromiso Organizacional; SQfam=status quo familiar.

\* p<= .05

\*\* p<= .01

Tabla 27

*Matriz de Correlación entre Maquiavelismo Total (Suma de los Tres Factores), Locus de Control y Compromiso Organizacional por factores.*

	MT	F1LC	F2LC	F3LC	F4LC	F1C	F2C	F3C	F4C
<b>MT Total</b>	1.0								
<b>F1LC Externo</b>	.46**	1.0							
<b>F2LC Interno</b>	-.14*	-.30**	1.0						
<b>F3LC Afectivo</b>	.32**	.53**	.07	1.0					
<b>F4LC SQfam.</b>	-.05	.17**	.34**	.18**	1.0				
<b>F1C Afectivo</b>	-.23**	-.08	.21**	.09	.16**	1.0			
<b>F2C Continua</b>	.17**	.29**	-.06	.22**	.10	.10	1.0		
<b>F3C Normativo</b>	-.03	.08	.08	.14*	.14*	.58**	.28**	1.0	
<b>F4C Apoyo</b>	-.07	.03	.10	.09	.06	.50**	-.03	.52**	1.0

Nota: F= Factor (1,2,3 ó 4); MT= Maquiavelismo Total; LC=Locus de Control; C=Compromiso Organizacional; SQfam=status quo familiar.

\* p<= .05

\*\* p<= .01

De las tablas anteriormente expuestas de manera general puede observarse que a mayor maquiavelismo se observa una asociación positiva para locus de control externo y social afectivo, una asociación negativa con locus de control de logro interno y con status quo familiar. Respecto a maquiavelismo y compromiso se observa que a mayor maquiavelismo menor compromiso afectivo, normativo y apoyo organizacional percibido, mientras que se observa una ligera asociación positiva con compromiso de continuación. Estas apreciaciones son corroboradas en la matriz con maquiavelismo total.

También se llevaron a cabo correlaciones Pearson con algunas variables sociodemográficas; algunas de ellas relacionadas con datos personales y académicos, tales como edad, lugar en la familia y promedio de licenciatura, otras relacionadas con el aspecto laboral como antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, años de trabajar en la vida, ascensos, personas que trabajan en la organización, satisfacción en el trabajo y sueldo. Las primeras se observan en la matriz de la Tabla 28 y las segundas en la matriz de la Tabla 29 respectivamente.

Tabla 28

*Matriz de Correlación entre Maquiavelismo y Variables Socio-demográficas relacionadas con lo personal y académico*

	F1M	F2M	F3M	MT	EDAD	LFAM	PLIC
<b>F1M Tácticas</b>	1.0						
<b>F2M Inmoralidad</b>	.41**	1.0					
<b>F3M Visión</b>	.44**	.05	1.0				
<b>MT Total</b>	.91**	.66**	.58**	1.0			
<b>EDAD</b>	-.11	-.10	-.24**	-.18**	1.0		
<b>LugarFamilia</b>	-.05	-.08	-.11	-.09	.06	1.0	
<b>PromedioLic.</b>	-.07	-.02	-.008	-.05	-.17**	.002	1.0

Nota: F= Factor (1,2,3 y 4); M=Maquiavelismo; MT= Maquiavelismo Total; Edad; LFAM=Lugar en la Familia; PLIC=Promedio de Licenciatura.

\*\* p<= .01

Tabla 29

*Matriz de Correlación entre Maquiavelismo y Variables Socio-demográficas relacionadas con aspectos laborales.*

	F1M	F2M	F3M	MT	AO	AP	AT	ASC	PTO	SAT	\$
<b>F1M Tácticas</b>	1.0										
<b>F2M Inmoral.</b>	.41**	1.0									
<b>F3M Visión</b>	.44**	.05	1.0								
<b>MT Total</b>	.91**	.66**	.58**	1.0							
<b>Anti.Organ.</b>	-.10	-.15*	-.11	-.15*	1.0						
<b>Anti.Puesto</b>	-.06	-.14*	-.04	-.10	.58**	1.0					
<b>AñosTrabaj.</b>	-.11	-.13*	-.24**	-.19**	.56**	.46**	1.0				
<b>Ascensos</b>	-.02	.02	-.06	-.02	.32**	.07	.29**	1.0			
<b>Personas Orga</b>	.004	.04	.01	.02	.04	-.05	-.04	.07	1.0		
<b>Satisfacción</b>	-.20**	-.20	-.06	-.22**	.08	-.007	.12	.15*	.01	1.0	
<b>Sueldo</b>	-.06	-.13*	-.01	-.09	.10	.16*	.17**	.23**	.10	.07	1.0

Nota: F= Factor (1,2 ó 3); M=Maquiavelismo; MT= Maquiavelismo Total; AO=Antigüedad en la Organización; AP=Antigüedad en el Puesto; AT=Años de Trabajar; ASC=ascensos; PTO=Personas que trabajan en la Org.; SAT=Satisfacción en el Trabajo; \$=Sueldo mensual.

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

De las tablas anteriormente expuestas se puede observar que en el caso de los datos relacionados con lo personal y académico existe una correlación negativa de manera general, sin embargo el dato significativo es la asociación negativa entre maquiavelismo y edad. Para los datos relacionados con lo laboral también se puede apreciar una correlación negativa generalizada, resaltando la asociación significativa y negativa de algunas variables, ya que a mayor maquiavelismo menor antigüedad en la organización, menor antigüedad en el puesto, menor años de trabajo y menor satisfacción con el trabajo.

### **Análisis de varianza múltiple entre grupos para identificar diferencias entre variables independientes.**

El análisis teórico y de antecedentes de investigación arrojó una serie de variables socio-demográficas que se relacionan con el maquiavelismo, sin embargo, es de suponerse que todos los grupos que componen las variables independientes tienen diferentes pesos sobre nuestra variable dependiente (maquiavelismo), por lo que según Ferrán Aranaz (1996) es recomendable aplicar métodos de comparaciones múltiples como el Análisis de Clasificación Múltiple (MCA por sus siglas en inglés) con el fin de comparar las medias para cada par de grupos y su relación con el resto de los grupos. De esta forma se obtiene un valor o peso factorial por variable en combinación con las demás y su consistencia a pesar de éstas sobre la variable dependiente.

Se llevó a cabo un MCA con el método experimental (de acuerdo a la nomenclatura en SPSS) para todas las variables sociodemográficas (variables independientes con

antecedentes de investigación teórica) con los tres factores de maquiavelismo y el valor total de maquiavelismo (variables dependientes). Los resultados de estos análisis fueron complementarios para las correlaciones previamente descritas, y confirmadas en algunos casos. Estos resultados se aprecian en la Tabla 30.

Tabla 30  
*Análisis de Varianza Múltiple entre los factores de Maquiavelismo (Tácticas, Inmoralidad y Visión) y las variables Sociodemográficas en medias ajustadas*

Variables	Grupos	Tácticas F1	Inmoralidad F2	Visión F3	Maquiavelismo Total
Sexo	Femenino	2.21***	2.26*		2.70***
	Masculino	2.89***	2.52*		3.09***
Estado Civil	Sin pareja		2.58*		3.03*
	Con pareja		2.24**		2.78*
Carrera Licenciatura	Derecho	2.69*			2.92**
	LAE	2.50*			2.85**
	CP	2.27*			2.61**
	Ingeniería	2.35*			2.78**
	Econo, psic. medic.	2.62*			2.99**
	Otras	3.10*			3.34**
Estudios Madre	Sin carrera	2.40*			2.91**
	Primaria		2.19*		
	Secundaria		2.38*		
	Bach/C.trunca		2.34*		
	Licenc/Posg		2.91*		
	Sueldo	3000-9999	2.58**		
	10000-13999	2.52**			
	14000-15000	2.56**			
	15001-19999	2.53**			
	20000-35000	2.73**			
	35001-150000	2.01**			
Satisfacción Trabajo	Insatisfecho	2.86*			3.10*
	Poco satisfecho	2.55*			2.89*
	Muy satisfecho	2.34*			2.75*
Lugar Trabajo	Iniciativa Privada	2.70*			3.01*
	Sector Público	2.40*			2.77*
Puesto	Alto ejecutivo			5.24*	
	Ejecutivo medio			5.61*	
Antigüedad Organización	Al menos 1 año			5.50*	
	1.5-2.5			5.78*	
	3-5			5.78*	
	6-10			5.20*	
	11-20			4.87*	
	21-40			5.72*	
Ramo Activ. Organización	Finanzas		2.38*		
	Transformación		2.30*		
	Extractiva		1.91*		
	Construcción		2.85*		
	Comercio		2.81*		
	Educación		2.24*		
	Salud		2.08*		
Consultoría		2.50*			

	Radio y TV Otros		2.59*		
<b>Años Trabajo</b>	1-2 años		2.21*		
	3-5			6.39*	
	6-9			5.65*	
	10-14			5.81*	
	15-19			5.16*	
	20-25			5.56*	
	26-45			5.01*	
<b>Preferencia Para Trabajar</b>	Sólo	2.85**	2.66**	5.85**	3.19***
	Grupo	2.46**	2.31**	5.30**	2.80***

Nota: los valores de F y p fueron obtenidos en la primera (Main Effects) o segunda (2 Way interactions) interacción al combinarse las variables según sus efectos principales. Sólo se reportaron variables con diferencias significativas.

- \* p<= .05
- \*\* p<=.01
- \*\*\* p<=.001

Los resultados anteriormente obtenidos señalan que para el factor 1 (tácticas) las variables significativas son el sexo, la carrera profesional, el sueldo, la satisfacción laboral, el lugar de trabajo y la preferencia para trabajar; para el factor 2 (inmoralidad) resultaron significativas el sexo, el estado civil, los estudios de la madre, el ramo de la actividad organizacional y la preferencia para trabajar; para el factor 3 (visión) resultaron significativas el puesto, la antigüedad en la organización, años de trabajo y preferencia para trabajar. Para el "maquiavelismo total" las variables significativas fueron el sexo, el estado civil, la carrera profesional, la satisfacción en el trabajo, el lugar de trabajo y la preferencia para trabajar.

Considerando lo anterior y con base en la Tabla 30 se puede asegurar lo siguiente: La utilización de estrategias de manipulación (factor 1) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas se ejercen principalmente por sujetos del sexo masculino (p. <=.001), por profesionistas como abogados, administradores y otras profesiones como economía, psicología y medicina (p.<=.05), además son utilizadas por personas de ingresos bajos y medios (p.<=.01) que están insatisfechos con sus empleos (p.<=.05), que pertenecen a la iniciativa privada (p.<=.05) y que les gusta trabajar solos (p.<=.01).

La disposición de apegarse o no a una moral convencional (factor 2) como una posibilidad de elección entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales es ejercida principalmente por sujetos del sexo masculino (p.<=.05) con estado civil "sin pareja" (p.<=.05), que tienen madres con estudios de licenciatura o posgrado (p.<=.05), que se dedican a actividades de la construcción, al comercio, a la radio y televisión, consultoría y finanzas (p.<=.05). Además estas personas prefieren trabajar solas (p.<=.01).

Ante la creencia de que la manipulación se da porque el mundo es manipulable (factor 3) las personas que resultaron con mayores puntajes son ejecutivos del nivel medio (p.<=.05) y que tiene entre 1.5 y 5 años de antigüedad en sus organizaciones (p.<=.05) y de 3 a 9 años de trabajo en toda su vida (p.<=.05) y que prefieren trabajar solas (p.<=.01).



Ante el maquiavelismo total en los sujetos estudiados puede afirmarse que el grado de manipulación basado en tácticas, inmoralidad y visión (maquiavelismo total) es ejercido principalmente por hombres ( $p. \leq .001$ ), solteros o sin pareja ( $p. \leq .05$ ), abogados, personas sin profesión, administradores de empresas e ingenieros, los contadores obtuvieron puntajes muy bajos ( $p. \leq .01$ ), insatisfechos con sus trabajos ( $p. \leq .05$ ) y que prefieren trabajar solos ( $p. \leq .001$ ).

## CAPITULO 6

### DISCUSIÓN

“...Porque las ofensas deben inferirse de una sola vez para que, durando menos, hieran menos; mientras que los beneficios deben proporcionarse poco a poco, a fin de que se saboreen mejor”

**Nicolás Maquiavelo, 1513/1993, p. 16**

“Lazos financieros unen a las familias Bush y Bin Laden...Carlyle Group, que administra las inversiones Bin Laden Group, tiene como representantes a nivel internacional a George Bush padre y al ex primer ministro británico John Major...La prensa mundial se echó sobre ese asunto durante varios días. Se anunció por todas partes que se iniciaba una investigación sin precedente sobre estas maniobras bursátiles...se realizaría bajo el auspicio de la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO). Luego hubo un silencio absoluto. Nadie volvió a tocar el tema. Informe de Thierry Meyssan, director de la Red Voltaire y secretario general del Partido Radical de Izquierda en París.”

**Anne Marie Mergier, *Revista Proceso*, 21 de octubre de 2001**

## 6. DISCUSIÓN

El haber realizado una recopilación exhaustiva de información referente a nuestro tema de interés permitió llevar a cabo una planeación teórica y práctica encaminada a conocer el constructo de maquiavelismo y diseñar un instrumento para su medición (EMMAQ) con confiabilidad y validez con trabajadores mexicanos.

Es en las estructuras organizacionales donde el poder de los grupos se manifiesta en las relaciones laborales, psicológicamente hablando, en el ámbito de la interacción social entre trabajadores. De acuerdo con Díaz-Guerrero (1996), Secord y Backman (1979) y Raven (1993) el poder puede ser estudiado psicológicamente como un producto del comportamiento, que incluye atributos personales, la posibilidad de afectar a otros mediante el intercambio y, la estructura de un ambiente. En nuestro caso, y de acuerdo con Boulding (1993) y Robbins (1996) en un ambiente social organizacional o de psicología del trabajo.

La psicología social es la rama de la psicología que mediante estudios de laboratorio y de campo ha estudiado el fenómeno del poder. Esta ha desarrollado teorías, modelos e hipótesis relacionadas con comportamientos frecuentemente vinculados al poder en las organizaciones; por ejemplo, el liderazgo, la personalidad, la persuasión, la actitud, la influencia social, el autoritarismo y las estrategias para ejercer poder, entre otros.

En el contexto de las estrategias ha llamado la atención aquel comportamiento que utiliza a los demás para obtener beneficios, rompiendo a veces, cierta moral convencional y basado en el pensamiento de que "en esta vida los fines justifican los medios": la manipulación.

Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que estudiaron el comportamiento de la manipulación al preguntarse ¿qué características tiene alguien que es efectivo en controlar a otros?, encontrando que, varios siglos atrás Nicolás Maquiavelo (1513/1993) había escrito un texto históricamente revelador sobre la manipulación y la filosofía que impulsa este comportamiento. Pérez-Cortés (1998) asegura que Maquiavelo se inspiró en un profundo pesimismo acerca de la naturaleza humana, donde el hombre es un ser manipulable mediante elementos como la mentira y la simulación, dichos elementos asociados a facultades exclusivamente humanas como el lenguaje y la conciencia. Según Robbins (1996) investigaciones y observaciones recientes han identificado factores que estimulan el comportamiento político tales como el autocontrol, el locus de control, las expectativas y el maquiavelismo.

Diversa literatura ha demostrado que la humanidad tiene dos caras en la misma moneda; los comportamientos socialmente aceptados (amor, bondad, honestidad, etc.) y los socialmente no aceptados (el engaño, la mentira, la agresión etc.) ubicando al maquiavelismo en el segundo. Negar la presencia del maquiavelismo es confirmar su existencia, demostrado desde diferentes perspectivas y, a veces con diferentes nombres o conceptos: por ejemplo, para Bartra (1987) las especies tienen ritos de conservación que equilibran impulsos agresivos, de manera análoga entre animales y el hombre, este último

desde un punto de vista cultural. Para Freud (1930/1968) el ser humano es un ser que además de tener la capacidad de amar tiene la capacidad de agredir, de manipular, reproduciendo estos comportamientos de generación en generación mediante la cultura. Para Nietzsche (1886/1999) la moral es el reflejo de un pensamiento ideológico que establece las categorías de lo bueno y de lo malo. Bajo la opinión de autores tan importantes en el pensamiento filosófico, Nicolás Maquiavelo de ser un clásico en literatura y política se convierte en un escritor visionario por su franqueza y realismo humano, principalmente por, la orientación táctica, de inmoralidad y de visión que proporciona al concepto de manipulación para ser estudiado en psicología.

Se ha dicho que el maquiavelismo es una conducta de estrategia social (Wilson, Near y Miller, 1996); que es una dimensión de la personalidad (Vleeming, 1979); que es un estado natural de selección para beneficiar a individuos (Dawkins y Krebs, 1978); que es un gen de egoísmo y manipulación (Dawkins, 1976); que es inteligencia social (Byrne y Whiten, 1988); que es comportamiento político (Krell, Mendenhall y Sendry, 1987); que es una conducta basada en la mendacidad (Pérez-Cortés, 1998); o que es un estilo personal de conducta (Hellriegel, Slocum Jr., y Woodman (1998), entre otras concepciones o combinaciones de ellas. De todas estas aproximaciones se puede resaltar que es una estrategia de influencia social para ejercer el poder, por lo que nuestra definición, corroborada por esta investigación, es la siguiente:

“Maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional!”

Todos los seres humanos somos capaces de intentar manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), en el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición a apegarse o no a una moral convencional (inmoralidad). Las tácticas son el factor 1, la inmoralidad es el factor 2 y la visión constituye el factor 3 de nuestro instrumento: el EMMMAQ. (los números se asignaron de acuerdo al orden resultante en el análisis factorial). Es importante aclarar que Christie y Geis (1970) llamaron al factor de moral como “moralidad” (morality), sin embargo, analizando la orientación del concepto y los reactivos resultantes en los análisis factoriales correspondientes se llegó a la conclusión que el factor mide más que moralidad “inmoralidad”, ya que conforme se incrementa el puntaje en la escala de 1 a 7 utilizada, el uno significa moralidad y del 2 al 7 sería inmoralidad en un orden creciente. Además al analizar los reactivos y su significado este supuesto se corroboró.

Con base en lo anterior los resultados de los estudios 1 y 2 (escalamiento multidimensional y redes semánticas naturales respectivamente) arrojaron información importante:

El escalamiento multidimensional (Kruskal y Wish, 1978) demostró que los conceptos utilizados para definir taxonómicamente a la manipulación en literatura ya existente (Krell, Mendenhall y Sendry, 1987; Pérez-Cortés, 1998) tienen en un 94% el mismo significado para la muestra utilizada, es decir, si se puede aceptar que existe una aproximación universal en términos de significado para el concepto de manipulación. Además, se puede asegurar que las 18 palabras mostradas en la Tabla 8 pueden ser utilizadas para la elaboración de reactivos relacionados con manipulación organizacional. También, la distancia euclídea formada en el escalamiento multidimensional (Figura 3) mostró que se puede hacer una clasificación de tres grupos con las 18 palabras, mismas que coinciden con la propuesta de Pérez-Cortés (1998) de que la mentira, como sinónimo de manipulación, involucra tres tipos de comportamiento; la mentira piadosa, la jocosa y la perniciosa. Con base en lo anterior se puede afirmar que obtuvimos 3 grupos de palabras que representan comportamientos de manipulación organizacional socialmente aceptados (adular, desconfiar, conflictuar, ambicionar, parlotear, delatar y ser oportunista), neutros o no aceptados pero tampoco rechazados (conspirar, mañoso, silencio culpable y evadir responsabilidad) y los socialmente no aceptados (difamar, hipocresía, culpar a otros, jurar en falso, mentir, fingir e insultar). En otras palabras, la técnica de escalamiento multidimensional nos ha permitido asegurar que la manipulación organizacional es en un 94% comportamiento político y mendacidad, con diferentes grados de percepción de aceptación social de la manipulación y, finalmente nos proporcionó 18 palabras con significado universal que fueron utilizadas para elaborar el banco de reactivos del EMMMAQ y, que por la relación al concepto de mendacidad de Pérez-Cortés (1998) se utilizaron para el factor de inmoralidad (2).

De acuerdo con Reyes-Lagunes (1996), las redes semánticas llevadas a cabo nos permitieron obtener una muestra representativa de conductas relacionadas con mendacidad, particularmente culturales, basadas en el significado como mediador entre el objeto y las conductas confirmando que, como se observa en las Tablas de la 9 a la 11, coinciden con los tres grupos de mendacidad de Pérez-Cortés (1998) ya previamente corroborados en el escalamiento multidimensional; por ejemplo, para mentira piadosa se obtuvieron palabras de un significado de impacto social aceptable (amable, discreta, seria, nerviosa, cautelosa, hipócrita, tranquilo, mentiroso, etc.), para mentira neutra se obtuvieron palabras con un significado muy diplomático (inteligente, sincera, amable, segura, tranquila, amigable, honesto, hábil, etc.), mientras que para definir la mentira perniciosa se encontraron palabras poco diplomáticas (hipócrita, egoísta, mentirosa, manipulador, triste, agresivo, falsa, deshonesto, etc.). Se obtuvieron 1070 palabras con significado cultural que fueron utilizadas (previa selección) para la elaboración de reactivos en el factor de inmoralidad (2)

Un hallazgo importante fue la diferencia encontrada en el uso de algunas palabras para definir manipulación mediante la mentira con la variable sexo (Tabla 12) frente al estímulo de ¿cómo son las personas manipuladoras? ya que, para los hombres, un manipulador es convincente, inteligente, seguro, amigable, amable, etc. mientras que para las mujeres un manipulador es convincente, engañador, hipócrita, chantajista, astuto, audaz y mentiroso. Se puede concluir que para las mujeres, un manipulador es más sutil mediante el engaño y el chantaje, mientras que para los hombres un manipulador es más seductor mediante la amistad. En ambos casos, el concepto no expresado, pero sí implícito es el de la

seducción como lo expresa Meza (1991); en términos de que es una modalidad del ejercicio del poder sin el uso evidente de la coerción (agresión) que se desarrolla en un marco mediatizado por un mecanismo psicosociológico sutil, sin que el ciudadano lo perciba.

Frente al estímulo que preguntó ¿cómo es una persona que se deja manipular? considerando la variable sexo (Tabla 13), las respuestas muestran que para las mujeres un manipulado es tonto, inseguro, débil, sin carácter, sumiso, manipulable, tímido, dejado, miedoso, con poca autoestima e introvertido; mientras que, para los hombres un manipulado es débil, inseguro, tonto, sumiso, ignorante, dejado, introvertido, sin carácter, pasivo, temeroso, manejable, noble, ingenuo, confiado e hipócrita. Ambas concepciones del manipulado se relacionan en el sentido de que el dejarse manipular depende de una cierta falta de inteligencia de tipo social. De manera complementaria, para las mujeres una persona que no se deja manipular (Tabla 14) es inteligente, segura, con carácter, fuerte, agresiva, independiente, capaz, líder, decidida, sincera, con criterio, madura y astuta, mientras que para los hombres es una persona inteligente, segura, capaz, fuerte, hábil, con carácter, agresivo, preparado, honesto, razonable, astuto e independiente. En este sentido, definiciones que conciben que la manipulación es inteligencia social (Byrne y Whiten, 1988) son las que explican porque nuestros sujetos hacen alusión al ser tonto o inteligente o a palabras que semánticamente en una cultura como la mexicana así lo indican.

Por otro lado, el mismo Maquiavelo (1513/1993), en *El Príncipe*, dice que el príncipe debe transformarse en zorro y en león, porque el león no sabe protegerse de las trampas, ni el zorro protegerse de los lobos, insinuando que la combinación de astucia y fuerza es la solución para la supervivencia. Además, los biólogos evolucionistas expresan que la manipulación es una especie de inteligencia social en términos de adaptación que permite a las especies mantenerse en la lucha de la evolución (Wilson, Near y Miller, 1996). Finalmente, es importante resaltar que las diferencias en las respuestas entre hombres y mujeres no sólo muestran diferencias entre sexos, sino que pueden ser diferencias culturales más en el orden de la feminidad y masculinidad, coincidiendo para ambos casos con las investigaciones previas de Allsopp et al. (1991); O'Connor y Simms (1990) y Brown y Guy (1983) y sobre todo con Solar y Bruehl (1971) quienes explicaron que las diferencias entre sexos se deben a actitudes tradicionales de lo femenino contra lo masculino derivadas de comportamientos de dependencia y conformidad. Es probable, que el constructo de abnegación estudiado por Díaz-Guerrero (1996) sea culturalmente importante para el estudio del maquiavelismo en mexicanos desde esta perspectiva. De lo anterior, se obtuvieron 1020 palabras con significado cultural que fueron utilizadas (previa selección) para conformar reactivos en el factor de visión (3).

Al hacer el análisis de contenido (Delgado y Gutiérrez, 1995) del texto *El Príncipe* se obtuvo información relacionada con los factores de tácticas (1) y visión (3), ya que se obtuvieron 76 frases que implican tácticas de manipulación y la visión (según Maquiavelo) sobre la naturaleza humana en las relaciones entre manipuladores y manipulados. Esta información permitió elaborar reactivos para los factores 1 y 3 de la misma manera como lo hicieron Christie y Geis (1970), en la construcción de los reactivos de los instrumentos Mach-IV y Mach V.

Considerando toda la información obtenida con las técnicas de escalamiento multidimensional, redes semánticas naturales y el análisis de contenido se logró obtener primero un banco de reactivos (anexo 2) y, posteriormente dos instrumentos, el primero de 104 reactivos (anexo 3) y el segundo de 46 reactivos (anexo 4) para medir maquiavelismo en sus tres factores teóricos (tácticas, inmoralidad y visión).

Para obtener el primer instrumento (104 reactivos) se llevó a cabo un grupo de discusión para elegir con juicio interjueces los reactivos que en términos de contenido podrían representar a los factores teóricos. Este primer instrumento válido psicométricamente se aplicó, luego se llevó a cabo la discriminación de reactivos correspondiente, un análisis factorial exploratorio, dos análisis de consistencia interna y un primer estudio confirmatorio con el 50% de la misma muestra. Los resultados proporcionaron el segundo instrumento (46 reactivos) con una confiabilidad interna de .84, .73 y .66 para los factores de tácticas, visión e inmoralidad respectivamente. Además, en el análisis factorial se obtuvieron saturaciones superiores a .30 y con consistencia teórica de acuerdo con Christie y Geis (1970) ya que, el análisis factorial reprodujo los tres factores teóricos.

Lo anterior, confirma la utilidad de las técnicas utilizadas (escalamiento multidimensional, redes semánticas y análisis de contenido) para la elaboración de reactivos en términos universales y particulares desde una perspectiva cultural, ya que se obtuvo un primer instrumento (46 reactivos) que psicométricamente cumplió con confiabilidad y validez de contenido y que permitió posteriormente darle validez de constructo.

El instrumento de 46 reactivos al aplicarse a una muestra diferente ( $n=240$ ) con la que se validó inicialmente ( $n=521$ ) cumplió con el requisito de replicabilidad para fortalecer el camino hacia la validez de constructo del instrumento. Según Gorsuch, 1983 (en Martínez-Arias, 1995) la importancia de recordar que en los análisis exploratorios, las interpretaciones de los factores son "posthoc" y, los resultados no son pruebas de hipótesis a priori acerca de los constructos, por lo que sugiere, como un último criterio para el número de factores a comprobar, el de la replicabilidad, significando como una necesidad del modelo la búsqueda de los factores en diferentes estudios con las mismas variables, diferentes variables, mismos sujetos y diferentes sujetos. El resultado de esta aplicación fue altamente satisfactoria, ya que, no sólo se buscó reproducir los factores, sino que se buscó la validez de constructo, considerando dos variables importantes en la investigación del maquiavelismo: el locus de control (Reyes-Lagunes, 1999) y el compromiso organizacional (Meyer, Allen y Eisenberger, en Arias-Galicia, 1998). Adicionalmente, otras variables fueron relacionadas confirmando la validez de constructo en forma significativa.

Considerando investigaciones previas relacionadas con locus de control y maquiavelismo (Christie y Geis, 1970; Gable, Hollon y Dangelo, 1990; Mudrack, 1989; Prociuk y Breen, 1976; Singhapakdi y Vitell, 1991; Solar y Bruehl, 1971; Yong, 1992), las cuales nos permitieron hacer una primer hipótesis de validación que implicó la existencia de relación estadísticamente significativa entre locus de control y maquiavelismo, específicamente, a mayor locus de control externo mayor maquiavelismo. El resultado fue

sorprendente y significativo (Tablas 26 y 27), ya que de manera general, se pudo observar que a mayor maquiavelismo existe una asociación positiva para locus de control externo y social afectivo, una asociación negativa con locus de control de logro interno y con status quo familiar. Lo anterior, otorgó al instrumento en cuestión, la aceptación de la primer hipótesis general para validación de constructo.

Investigaciones que relacionan al compromiso organizacional y al maquiavelismo permitieron elaborar una segunda hipótesis general de validez de constructo; implicando, una relación estadísticamente significativa entre compromiso y maquiavelismo, específicamente, a menor compromiso afectivo mayor maquiavelismo (Arias-Galicia y Heredia-Espinosa, 1999; Christie y Geis, 1970; Hollon, 1983; Martínez-Lugo, 1988; Mathieu y Zajac, 1990; Reichers, 1986; Schwartz, 1982). Los resultados (Tablas 26 y 27) mostraron de manera clara y, acorde a la investigación previa que, a mayor maquiavelismo menor compromiso afectivo, normativo y apoyo organizacional percibido, observándose una ligera asociación positiva con compromiso de continuación. Estos resultados otorgaron al instrumento correspondiente la aceptación de la segunda hipótesis general de validación de constructo.

El instrumento de 46 reactivos además de obtener validez de constructo fue sometido a un análisis factorial confirmatorio, el cual, dio como resultado un nuevo instrumento de 37 reactivos (Tabla 24) que reprodujo los tres factores teóricos de Christie y Geis (1970). Además, con saturaciones factoriales mayores a .30. También obtuvo una confiabilidad interna de .86, .75 y .64 para los factores de tácticas, inmoralidad y visión respectivamente. Es importante señalar que la validez y confiabilidad del EMMMAQ se vio fortalecida por las altas confiabilidades obtenidas por los instrumentos de locus de control (.60 a .91) y compromiso organizacional (.55 a .85) (ver Tabla 25).

El estudio 5 además de proporcionar el cuestionario final, motivo de esta investigación, arrojó una serie de hallazgos productos de la aplicación del instrumento de 46 reactivos. Dichos hallazgos implican, por un lado, la confirmación de la validez de constructo y, por otro lado, una enriquecedora discusión generada por relaciones entre el maquiavelismo y diversas variables sociodemográficas.

De acuerdo con Chinoy (1981) y con Linton (1945/1992), la cultura es un complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre, además, el hombre al aprender e inventar cuanto hace tiene infinitas posibilidades de variación de la conducta individual. Por otro lado, la psicología transcultural ha demostrado que la sociocultura es un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, las reglas de la interacción entre los individuos en tales papeles, los dónde, cuándo y con quién desempeñarlos. En este marco, existe consenso y polémica entre investigadores sobre la existencia de conceptos y principios universales a los seres humanos (etic) y, de otros particulares a distintos grupos culturales (emic), que han permeado los estudios de psicología transcultural (Díaz-Loving, 1993). Considerando lo anterior, nuestra investigación con maquiavelismo ha confirmado de manera genérica la existencia de principios universales; por ejemplo, la reproducción teórica de los tres factores en el EMMMAQ, o la lista de palabras obtenida con el escalamiento



multidimensional pero, también particulares, como los significados obtenidos de las redes semánticas naturales productos de un lenguaje y una conciencia colectiva en un sector específico de trabajadores mexicanos.

Los hombres mostraron mayor maquiavelismo que las mujeres (Tablas 30) contradiciendo los hallazgos de O'Connor y Simms (1990) quienes no encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres de origen suizo. De igual forma, contradicen a Maroldo y Flachmeier (1978), que encontraron altos puntajes de maquiavelismo con mujeres alemanas a diferencia de las norteamericanas. También Starr (1975), a pesar de no haber encontrado diferencias significativas, reportó puntajes a favor de mujeres libanesas sobre el sexo masculino. Sin embargo, coinciden con la investigación de Mudrack y Mason (1995) quienes reportaron una relación positiva entre maquiavelismo y sexo a favor de estudiantes de administración de negocios del sexo masculino en Canadá y Estados Unidos. De las investigaciones anteriormente mencionadas, llama la atención que culturalmente existe una cierta similitud entre la muestra de ejecutivos mexicanos con los hallazgos con norteamericanos y canadienses; tal vez, el modelo norteamericano, ha ganado terreno cultural entre sujetos que representan a un sector "gerencial" con, al menos, éxito económico y jerárquico en organizaciones públicas y privadas en México. Otra explicación de origen cultural mucho más genérica, es la propuesta por Avilés (2001) y Carrillo-Castro (1996) respecto a que la mujer no ha podido mantener su presencia en las posiciones de poder y autoridad como el producto de un modelo patriarcal en la lucha entre sexos. Como psicólogos y estudiosos del comportamiento, tal vez la etnopsicología y la psicología transcultural (Díaz-Guerrero, 1996; Triandis, 1994) sean algunos de los enfoques para investigar de manera independiente, o de manera conjunta con otras corrientes sociológicas, antropológicas u otras ramas de las ciencias sociales. La importancia de esta variable fue consistente desde el escalamiento multidimensional, las redes semánticas y, hasta en el instrumento final.

Uno de los temas sociales políticos y culturales más difíciles de abordar es el de los valores humanísticos, debido a su relación con instituciones religiosas y por lo tanto, con valores morales e ideológicos. Además, no debe olvidarse que la sociología, el concepto de ideología y el organizacional involucran justificantes sociales que, determinan en la vida cotidiana relaciones de poder, mismas que justifican al maquiavelismo como el comportamiento individual de dominación (Chinoy, 1981; Harnecker, 1981; Marx, 1867/1994; Robbins, 1996; Villoro, 1985; Weber, 1969). En este sentido, y de acuerdo a Bella et al. (1985), la democracia norteamericana promueve valores individualistas reforzados por religiones como la protestante y la judía. En el caso mexicano, según Díaz-Guerrero (1996), los mexicanos tendemos a ser colectivistas fuertemente respaldados por creencias religiosas. Considerando lo anterior, y de acuerdo con Watson, Morris y Hood (1989), los que profesan una religión deberían de tener una preferencia colectiva. Entonces, según los antecedentes anteriormente mencionados los mexicanos católicos y de orientación conservadora deberán tener preferencias colectivas y, por lo tanto, un bajo maquiavelismo. Al respecto, nuestra muestra no presentó diferencias significativas por religión ni por orientación política, pero sí ante la pregunta de su preferencia para trabajar solos, lo que da a entender que el maquiavelismo en los mexicanos independientemente de la religión o la preferencia política, es individualista (Tabla 30). Con relación a la religión

sólo fue una simple aproximación que preguntó si profesaban alguna religión y si se identificaban con alguna orientación ideológica (izquierda, centro, derecha), a pesar de lo simple de las preguntas parece que existe una similitud con los hallazgos norteamericanos, donde de acuerdo con Watson, Morris y Hood (1989) el maquiavelismo no necesariamente se asocia a un concepto ideológico, lo cual confirma la descripción hecha por Christie y Geis (1970) de que un manipulador es un sujeto que no se compromete ideológicamente. Es importante aclarar, que es necesario llevar a cabo investigación más profunda, tanto con religión, como con ideología política, ya que el aceptar que sé es católico y de derecha, no implica que el grado de religiosidad sea el mismo entre alguien que acude semanalmente a la iglesia y alguien que nunca lo hace. El mismo ejemplo aplica para alguien que se dice de derecha y que además milita políticamente en un partido, con relación a alguien que sólo vota en período electoral.

Según Barber (1994), en un marco de investigación sobre personalidad y bajo la corriente de la teoría evolutiva, encontró que la cercanía familiar y el número de integrantes en una familia pueden moderar la tendencia maquiavélica, debido a que un grupo grande propicia mayor competencia y requiere de mayor adaptación entre sus miembros. En otras palabras, los hijos menores son más maquiavélicos. Al respecto, nuestra investigación ante la pregunta de ¿qué lugar ocupa en su familia como hermano? (Tabla 30) no existieron diferencias significativas; sin embargo, al correlacionar el lugar en la familia con maquiavelismo se encontraron puntajes no significativos pero negativos, lo que implicaría una tendencia inversa; es decir, los hermanos pequeños tienden a ser más maquiavélicos aunque no significativamente (Tabla 28). No cabe duda que una línea de investigación prometedora será estudiar el maquiavelismo, la personalidad y la familia.

Un constructo muy cercano a personalidad es el locus de control (previamente fue mencionado por proporcionar validez al cuestionario, estudio 5). Para Díaz-Guerrero (1996) los seres humanos reaccionamos a nuestra ecología sociocultural mediante estilos de confrontación y, uno de los estilos más ampliamente estudiados es el de locus de control de Rotter (1966). Según Díaz-Guerrero y Castillo-Vales (1981), Díaz-Loving y Andrade Palos (1984), y La Rosa (1988), el locus de control mantiene relaciones diversas entre sus dimensiones y con diversos constructos determinadas por diferencias individuales, sociales, ideológicas y culturales que permiten considerar, bajo una teoría histórico--bio--psico--socio-cultural, al locus de control como un elemento de confrontación frente a la vida. Gable, Hollon y Dangelo (1990), Prociuk y Breen (1976), y Solar y Bruehl (1971), encontraron una correlación positiva entre locus de control externo y maquiavelismo, además reportan puntajes superiores en hombres justificando ideologías culturales. Mudrack (1989) en un Meta-Análisis que cubrió aproximadamente veinte años con estos dos constructos encontró la misma relación positiva entre locus externo y maquiavelismo. Nuestros resultados corroboran ampliamente los hallazgos previos (Tablas 26 y 27) ya que se obtuvieron correlaciones positivas y significativas para locus de control externo y correlaciones negativas y significativas para locus de control de logro interno.

Complementariamente, el factor 3 de locus de control (social afectivo) también resultó positivo y significativo (Tablas 26 y 27), pudiéndose interpretar que los manipuladores socializan afectivamente porque creen que el mundo es manipulable,

inclusive a costa de la conservación de la familia, ya que el maquiavelismo correlacionó negativamente y de manera significativa con el factor de status quo familiar (Tablas 26 y 27), específicamente resalta la correlación inversa con el factor 2 de maquiavelismo (inmoralidad). Lo anterior encuentra eco en la explicación proporcionada por Mudrack (1989) y sugerida por Christie y Geis (1970), respecto a que los sujetos en un mundo gobernado fuera de la esfera de influencia individual los beneficios no están necesariamente relacionados con atributos personales como las habilidades y el esfuerzo y, que por lo tanto, el uso de la manipulación, el engaño o las tácticas de congradamiento reflejan un intento por parte de los sujetos maquiavélicos por influir de alguna manera en un ambiente hostil que, desde su punto de vista, disminuye la eficacia de aproximaciones internamente orientadas, tales como el esfuerzo en el trabajo. En otras palabras, los maquiavélicos mexicanos de nuestra muestra usan un estilo de confrontación externo, bajo la creencia de que la manipulación afectiva, inclusive sacrificando la moral, es una forma de enfrentar a la realidad en las organizaciones mexicanas. Una hallazgo interesante que resultó de las preguntas demográficas, es que, el factor de inmoralidad (2) tuvo diferencias significativas con la variable de estudios de la madre, siendo significativa principalmente para las madres que cuentan con estudios de licenciatura o posgrado (Tabla 30). Una pregunta atrevida pero valida en su contexto sería la siguiente: ¿por qué un maquiavélico con una madre que se ha superado académicamente no sustenta su estilo de afrontación ante la vida en la familia?, recordemos que los maquiavélicos correlacionaron negativamente con status quo familiar. Seguramente es una buena pregunta para los estudiosos de locus de control.

Uno de los indicadores más frecuentemente utilizados como éxito laboral es el nivel de ingresos de un trabajador. En esta investigación el sueldo mensual fue considerado para poder conocer la relación entre éxito y maquiavelismo. De acuerdo a los resultados (Tabla 29) el total de maquiavelismo, así como en sus tres factores se observa una correlación negativa, siendo significativa únicamente para el factor 2 de inmoralidad. Lo anterior puede significar que los maquiavélicos no son los que más ingresos perciben, y si estos son considerados como sinónimo de éxito laboral, entonces, el maquiavelismo no es garantía de éxito en el trabajo. Un resultado similar se obtuvo cuando se consideró como éxito laboral el número de ascensos recibidos, donde los resultados (Tabla 29) muestran una correlación negativa no significativa. Con relación a lo anterior Gable y Topol (1988), en una investigación similar, concluyeron que si bien el maquiavelismo está presente en algunos altos ejecutivos, no se encuentra en todos, lo que indica que son las circunstancias las que permiten al maquiavélico desarrollarse. Con relación a la posibilidad de desarrollo, Sparks (1994) encontró que el maquiavélico se mueve exitosamente cuando tiene un amplio margen de libertad para poder improvisar en un ámbito laboral. Frente a grupos de sueldo resultaron más maquiavélicos los de sueldo bajo y medio (Tabla 30), lo que puede significar que el éxito, no necesariamente va de la mano con maquiavelismo, pero tal vez, sí va de la mano con la edad como lo menciona Mudrack (1989, 1992) quien indica que los que se esfuerzan por manipular son los que todavía no alcanzan el éxito (niveles bajos y medios jerárquicamente). De manera complementaria, resultaron más maquiavélicos los de menor antigüedad en la empresa y, los que tienen pocos años de trabajar en la vida (Tabla 30).

Con relación al margen de libertad, anteriormente mencionado, Christie y Geis (1970) propusieron el modelo de control estructural y tácticas maquiavélicas (Figura 1), en el que proponen que según el control o libertad para actuar, las tácticas se utilizan de acuerdo al grado de maquiavelismo. En otras palabras, un maquiavélico utiliza mejores tácticas en una estructura baja, mientras que, el de bajo maquiavelismo funciona mejor en altas estructuras de control. Este modelo ha sido confirmado por Gable, Hollon y Dangello (1992), Hollon (1996) y Shultz II (1993). En esta investigación, a pesar de que se intentó hacer un indicador de estructura basado en la pregunta de ¿qué tantos controles tienen en su empleo? (políticas, manuales, grado de improvisación, etc.), no se evaluó con confiabilidad, debido a que el grado de estructura organizacional debe involucrar más controles que los aparentemente formales en una organización. Tal vez por esto, nuestros resultados no fueron significativos (Tabla 30).

Una de las variables que se evalúa prácticamente en todos los estudios y que no es, en la mayoría de las veces, el centro de la investigación, es la edad. La Tabla 28 muestra que los sujetos tuvieron una correlación negativa con maquiavelismo en los tres factores y el maquiavelismo total, siendo estadísticamente significativo para el factor de visión y maquiavelismo total. Estos resultados podrían explicarse de acuerdo a los hallazgos de Mudrack (1989, 1992), quien dice que el maquiavelismo declina con la edad, justificándolo debido a que la gente con la edad requiere de manipular en menor grado que los jóvenes o, a que ya aprendieron que no se puede manipular. Otra explicación es que, cuando una persona tiene éxito ya es mayor de edad y, por lo tanto, ya no necesita manipular para alcanzar el éxito. Con otra explicación Gupta (1991) asocia al maquiavelismo con la impulsividad, diciendo que ésta se relaciona con la adolescencia, por lo tanto, a mayor edad menor impulsividad y por consecuencia menor maquiavelismo. Lundstrom (1978) sugirió que la presión ejercida por los padres genera manipulación y que conforme la supervisión disminuye el maquiavelismo también. En el terreno laboral, la relación negativa con la edad queda confirmada en las asociaciones negativas entre maquiavelismo y antigüedad en la organización, en el puesto y en el número de años de trabajar (Tabla 29), ya que, por cierta lógica natural, una persona que tiene más años trabajando y/o en un puesto u organización, cuenta con más edad y, bajo la hipótesis de que, a mayor edad menor maquiavelismo, la relación queda confirmada.

El maquiavelismo y las carreras profesionales han sido estudiados por algunos autores y, estos han generado dos posiciones; la primera, que el maquiavelismo es mayor en profesiones relacionadas con negocios y mercadotecnia (Christie y Geis, 1970; McLean y Jones, 1992); la segunda, indica que no hay un estereotipo particular por la diversidad dentro de las mismas profesiones (Hunt y Chonko, 1984; Meising y Preble, 1985; Siegel, 1973; Wertheim, Widom y Wortzel, 1978). Otros lo atribuyen al tipo de institución educativa (Greenlee, Cullinan y Morand, 1995). Nuestros resultados (Tabla 30) muestran que los factores de tácticas (1) y maquiavelismo total sí muestran diferencias significativas entre profesiones, las de mayores niveles de maquiavelismo son derecho, economía, psicología, medicina, administración, personas sin profesión e ingeniería. Los menores puntajes se observan principalmente en los contadores. Estos hallazgos nos indican que en términos generales y profesionales no existe un perfil específico, aunque la orientación a áreas como derecho, administración y economía sí confirman una relación entre

maquiavelismo y áreas de negocios, al menos para nuestra muestra. Sin embargo, sería importante conocer mayor información sobre las características de las instituciones y la relación con las particularidades sociodemográficas de los estudiantes. Una sugerencia al respecto, apunta hacia la importancia de profundizar no solo en el nivel de maquiavelismo por profesión, sino estudiar relaciones vinculadas a la orientación vocacional y a la personalidad en los profesionistas.

Los que se dedican a la construcción, al comercio, al radio, a la televisión y, a la consultoría, resultaron más maquiavélicos que los que se dedican a otras actividades (Tabla 30). Las actividades anteriormente mencionadas requieren de muchísima manipulación, pues dependen económicamente de buenos negocios y clientes convencidos. Lo anterior, pudiera tener mucha coincidencia con los hallazgos de Christie y Geis (1970); McLean y Jones (1992) respecto a las profesiones orientadas a los negocios, lo que en este caso significaría que las carreras no son tan fiables para pronosticar maquiavelismo como la actividad misma en un sentido profesional. Si bien, la carrera implica una orientación vocacional, el supuesto futuro profesional es imaginario, a diferencia de la actividad profesional que es cien por ciento real.

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. En el caso de esta investigación, este constructo nos ha servido para otorgar al EMMMAQ validez pero, también, se pueden observar algunas situaciones interesantes (Tablas 26 y 27). La correlación entre maquiavelismo y compromiso afectivo es negativa, aspecto muy importante si consideramos que de acuerdo a la hipótesis de reciprocidad de Gouldner (1960) y a la de falta de involucramiento afectivo de Christie y Geis (1970) los sujetos presentan un alto maquiavelismo y bajo compromiso afectivo, justificándose en el sentido de que, para poder manipular a los demás, los sentimientos y el afecto no son las mejores armas, al menos por parte del manipulador. Una investigación interesante sería conocer ¿qué tantos sentimientos y afectos despierta un manipulador en sus manipulados?. La correlación positiva entre maquiavelismo y compromiso de continuación podría ser interpretada bajo el razonamiento de que el trabajo es necesario y por lo tanto lo conservo. Lo anterior puede verse reflejado en el factor 3 (normativo) donde, a pesar de ser una correlación negativa, no es significativa, ya que, al parecer un maquiavélico no permanece en un trabajo por afecto, sino por necesidad y porque, legalmente, así lo debe de hacer, la correlación negativa estaría indicando esa resistencia aceptada, tal vez contra una genuina voluntad. Según Reichers (1986) el compromiso y el conflicto se identifican en tres grupos de variables: psicológicas, conductuales y estructurales, curiosamente las psicológicas se relacionan con la satisfacción y la identificación ideológica y moral; en esta investigación la correlación de maquiavelismo con satisfacción laboral además de ser negativa, es significativa, al menos para el factor de tácticas. De lo anteriormente discutido, se puede afirmar que el maquiavelismo es contrario al compromiso afectivo, representado por una falta de satisfacción laboral. Si consideramos la hipótesis de Schwartz (1982) que dice que un alto maquiavelismo, bajo compromiso y alto locus de control externo, estaría reflejando de manera paradójica que, los sujetos no maquiavélicos, con alto compromiso y con locus

de control interno, en realidad son obsesivo compulsivos. Indiscutiblemente un tema provocativo para investigar y, que involucra a la psicología clínica.

A continuación, se realizan algunas apreciaciones adicionales, respecto a los hallazgos anteriormente discutidos, con otras variables importantes que permiten reflexión y sugerencias para este trabajo y para investigaciones futuras:

Nuestros hallazgos indican que cuando los sujetos tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos que los solteros (Tabla 30). Es probable que los requerimientos y compromisos económicos, familiares y sociales obliguen a los trabajadores a manipular menos a su medio, por lo tanto, serán menos maquiavélicos y más comprometidos con sus empleos. Investigación relacionada con compromiso organizacional señala que, el componente psicológico, puede estar determinado por los componentes afectivo, de continuación, normativo y de apoyo percibido (Meyer y Allen, 1991). Tal vez dichos componentes también se relacionen con la teoría de la impulsividad y la edad (Gupta, 1991; Mudrack, 1989, 1992), ya que generalmente, los solteros son más jóvenes que los casados, por lo tanto, la hipótesis de que a mayor edad menor maquiavelismo y como consecuencia mayor compromiso, podría confirmarse. Aunque no se debería descartar un análisis más profundo respecto a la familia, su relación con la cultura y la personalidad, en un contexto donde el maquiavelismo sea un indicador de supervivencia social (Wilson, Near y Miller, 1996). Al respecto, una reflexión, sin duda polémica, generada por las relaciones entre maquiavelismo, edad y estado civil, es la consideración de la variable, o más bien constante, "crisis económica de México". Una probable manera de afrontar las dificultades económicas, familiares, sociales y políticas de la idiosincracia mexicana, durante o después de la adolescencia, es asociarse o casarse con una pareja productiva para compartir las dificultades de la edad adulta. Al mismo tiempo, si se piensa que, el maquiavélico es joven, impulsivo, soltero y con deseos de independizarse y de formar una familia, la solución a sus problemas parecerían estar en la asociación con una pareja. Sin embargo, la luna de miel podría resultar paradójica con la llegada de los hijos, principalmente en aquellas parejas que no recurren a la planeación familiar. Probablemente, una persona soltera y sin hijos tenga mayor disposición a manipular y a correr riesgos, por lo que su compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido pueden ser bajos. Lo anterior explicaría porque el maquiavelismo disminuye en casados y con el incremento de la edad. Desde esta perspectiva surge una pregunta interesante: ¿qué influye más para que disminuya el maquiavelismo, la edad, el tener una pareja u otras variables?

Resultaron más maquiavélicos los trabajadores de la iniciativa privada que los del sector público (Tabla 30), lo que podría estar justificado por la alta competencia establecida entre ejecutivos en el mercado del sector privado y, la relativa seguridad ofrecida a ejecutivos del sector público. En realidad, no se reportan investigaciones comparando estas dos modalidades de institución laboral, sin embargo, Greenlee, Cullinan y Morand (1995) encontraron en instituciones educativas que la subcultura regional y socioeconómica fueron determinantes con estudiantes universitarios. Una opinión que debe ser considerada en trabajos futuros consiste en recordar que la cultura organizacional es una variable que retoma las características particulares de los ambientes sociales-organizacionales en un

contexto social, ideológico y regional bajo un enfoque sistémico y empresarial<sup>25</sup> (Chinoy, 1981; Harnecker, 1981; Marx, 1867/1994; Robbins, 1996; Villoro, 1985; Weber, 1969) que atienden a intereses sociales de dominación y obediencia ideológica, en este sentido la iniciativa privada cumple con la relación de explotación en mayor medida que el sector público, ya que el primero es el dueño de los modos de producción, además de ser el generador de la riqueza, mientras que los segundos, controlan y dominan sin ser los propietarios del dinero. Por otro lado, no es lo mismo trabajar para un “patrón” que sea mexicano, que para uno que sea hebreo, judío, alemán, del norte, del sureste, del bajío, católico o protestante, de igual forma trabajar para un gobierno priista, panista o perredista, ya que los valores e intereses ideológicos serán diferentes según la llamada cultura organizacional.<sup>26</sup>

Resultaron más maquiavélicos los que prefieren trabajar solos y no en grupo (Tabla 30), probablemente justificado por un individualismo-colectivismo similar al norteamericano. Según Díaz-Guerrero (1996) los mexicanos somos colectivistas, sin embargo, no olvidemos la influencia en el medio ejecutivo de la muy famosa cultura “gerencial” que en realidad, es producto del famoso “management” norteamericano. Una posible explicación es que los trabajadores de alto nivel están muy influenciados por el individualismo norteamericano, más que, por el japonés, chino, latino o cualquier otro que pudiera considerarse colectivista. Indiscutiblemente es un buen tema de investigación para la psicología transcultural.

De todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que el maquiavelismo se relaciona con muchos factores importantes para la comprensión del comportamiento social-organizacional. Tal vez lo más valioso sea el reconocer que el estudio del maquiavelismo permitirá comprender en mayor medida el comportamiento del mexicano en el trabajo y, por lo tanto, su relación con el comportamiento individual y social, desde un punto de vista etnopsicológico. No se debe olvidar que, el trabajador es el recurso más importante en una organización laboral que pretenda ser productiva.

---

<sup>25</sup> Sobre el tema de psicología industrial y cultura organizacional la International Association for Applied Psychology dedicó completo su número 49. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49.

<sup>26</sup> Al respecto, existen organizaciones como: Cervecería Modelo, Química Hoesch-Russell, Dormimundo, Resistol, Universidad Anahuac, Grupo Bimbo, Refrescos Pascual entre otras, y gobiernos como el de Vicente Fox, Andrés M. López Obrador o Roberto Madrazo. En todos los casos la cultura organizacional simple y sencillamente es diferente por el origen ideológico de cada una de estas empresas como el país, religión o grupo social.

## CAPITULO 7

### CONCLUSIONES

“Trate el príncipe de huir de las cosas que lo hagan odioso o despreciable...Hace odioso...el ser expoliador y el apoderarse de los bienes y de las mujeres de los súbditos, de todo lo cual convendrá abstenerse. Porque la mayoría de los hombres, mientras no se ven privados de sus bienes y de su honor, viven contentos”

**Nicolás Maquiavelo, 1513/1993, p. 31**

“Los ejidatarios de San Salvador Atenco trazaron el camino de los debates públicos y hoy la autoridad de Texcoco decidió seguir la ruta con un cabildo abierto en la plaza Hidalgo para decirle al presidente ‘ya se terminó el tiempo en que todos decían sí’...se dislumbra una controversia constitucional y problemas para la construcción del nuevo aeropuerto”

**Matilde Pérez, Javier Salinas y René Ramón, *La Jornada*, 31 de octubre de 2001**



## 7. CONCLUSIONES

Se llevó a cabo una investigación no experimental explicativa que tuvo como **objetivo general** la conceptualización y medición del constructo de maquiavelismo organizacional, así como conocer su relación con otras variables en una muestra de trabajadores mexicanos.

Dicho objetivo general derivó en **tres objetivos específicos**:

**El primero**, que fue conceptualizar el constructo de manipulación organizacional llamado maquiavelismo, mismo que se logró mediante una investigación exhaustiva de información proveniente de literatura diversa; psicología, antropología, sociología, filosofía, política, etc. con la que se puede concluir que, las relaciones de poder y su estructura dependen primordialmente del ambiente, es decir, la naturaleza del poder es integral porque participan los individuos, los grupos y los contextos. Sin embargo, el individuo y su psicología son determinantes.

La Psicología Social es la rama que más ha colaborado con estudios de comportamiento individual y social en el terreno del poder; comportamientos como liderazgo, personalidad, persuasión actitud, influencia social, autoritarismo, las estrategias y la manipulación, han sido estudiados ampliamente para explicar el comportamiento y el poder.

El uso de estrategias forman parte del ejercicio del poder; afectan la vida cotidiana, los negocios y los resultados de una organización. Estrategias como el congraciamiento, la invocación de normas, el manejo de la deuda, las amenazas y promesas, los juegos de estrategia y negociación y la manipulación maquiavélica, son algunos de los constructos que la psicología ha investigado para explicar el uso del poder. De las estrategias mencionadas, es la manipulación, la que se convirtió en el centro de interés de esta investigación; las razones, se encuentran en la naturaleza humana, su comprensión e impacto en la vida social e individual de los trabajadores mexicanos. Aportar conocimiento mediante la investigación de la manipulación a la Etnopsicología es tan sólo el principio.

Christie y Geis (1970) con base en Nicolás Maquiavelo (1513/1993) desarrollaron una serie de investigaciones, en las que construyeron dos instrumentos (Mach IV y V), para evaluar manipulación con un enfoque filosófico de Maquiavelo. La naturaleza humana expresada en *El Príncipe* implica que, para obtener ciertos beneficios de poder, a veces hay que sacrificar la moral.

Autores como Bartra, Freud, Nietzsche, Weber o Marx, entre otros, afirman que el ser humano tiene tantos comportamientos “buenos” como “malos”, mismos que, en el caso del ser humano, tienen como mediador a la cultura, o a la ideología frente a la sociedad en términos de dominación y obediencia. La visión, franqueza y realismo otorgados por la literatura de Nicolás Maquiavelo colocan en evidencia la existencia de tal naturaleza humana, a pesar de su negación o falsa concepción ideológica.

Así surge el concepto de maquiavelismo que con diversas concepciones se presenta como un fenómeno amplio y complejo, pero posible de investigar como constructo en psicología. Así, para algunos, es estrategia, para otros, personalidad o un gen, en otros casos, inteligencia, comportamiento político, mendacidad o una combinación de todas ellas.

Se obtuvo un concepto que nos permitió posteriormente elaborar un constructo con tres factores medibles (tácticas, inmoralidad y visión). Definiéndose maquiavelismo para esta investigación de la siguiente manera:

**“Maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional”.**

Dicha definición fue lograda mediante literatura existente y la utilización de tres técnicas para obtener información relacionada con el significado semántico de nuestro constructo de interés, lo que permitió cumplir con el segundo objetivo específico.

**El segundo objetivo específico** consistió en elaborar un instrumento de medición multidimensional para, evaluar maquiavelismo y, que contuviera confiabilidad, validez y sensibilidad a la cultura mexicana. Lo anterior, se logró satisfactoriamente mediante el uso de la técnica de escalamiento multidimensional, la técnica de redes semánticas naturales y, la técnica de análisis de contenido en un grupo de discusión.

19 palabras relacionadas con manipulación provenientes de literatura ya existente fueron sometidas a un escalamiento multidimensional con 51 sujetos, resultando que, 18 de ellas se relacionan significativamente con manipulación. En el caso de las redes semánticas naturales con 168 sujetos 6 estímulos semánticos fueron conformados para conocer palabras relacionadas con manipulación en un sentido de significado semántico. Una amplia riqueza de las redes mostró que, el significado semántico es importante para la obtención de palabras culturalmente representativas de una muestra. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de contenido del texto *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo obteniéndose frases relacionadas con manipulación.

De las tres técnicas utilizadas se obtuvo un banco de 208 reactivos, que posteriormente permitió elaborar diferentes instrumentos de medición para el constructo de maquiavelismo. Tres versiones del instrumento se llevaron a cabo; la primera, que consistió en una versión de 104 reactivos, la cual se aplicó a 521 sujetos y que fue validada psicométricamente mediante discriminación de reactivos, análisis de confiabilidad y un primer análisis factorial exploratorio. La segunda, producto de la primera, fue una versión que derivó en un cuestionario de 46 reactivos, mismo que fue aplicado a una muestra de 240 sujetos, nuevamente fue sometida a análisis de confiabilidad y, a un análisis factorial confirmatorio, dando lugar a la tercera versión de 37 reactivos, misma que es considerada la versión última del instrumento denominado EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo). El cuestionario contó con tres factores teóricos: tácticas, inmoralidad y

visión. Dicho instrumento obtuvo validez de contenido, además de obtener validez de constructo ya que correlacionó en forma positiva con locus de control externo y en forma negativa con compromiso organizacional afectivo, dando lugar a la aceptación de las hipótesis correspondientes que, en la literatura previa, se han hecho en cuanto a la relación con estas variables. Por otro lado, al ser elaborado un instrumento con y para mexicanos, su sensibilidad a nuestra cultura lo convierte en un instrumento poderoso para estudiar el maquiavelismo organizacional en México. Con base en lo anterior, se dio lugar al desarrollo del tercer objetivo específico de esta investigación.

**El tercer objetivo específico** de esta investigación consistió en, investigar con base en los correlatos de las diversas dimensiones del maquiavelismo con los constructos de locus de control y compromiso organizacional, así como, distinguir la influencia de diversas variables sociodemográficas.

El maquiavelismo en el trabajador ejecutivo mexicano se presenta en mayor grado, entre los hombres a diferencia de las mujeres; todo parece apuntar que la explicación de este fenómeno se encuentra en la cultura. Al trabajador mexicano no lo hacen más maquiavélicos factores culturales como, el tener una religión, una ideología política o el tener familias grandes. Sin embargo, es importante resaltar la complejidad de estas variables, ya que en esta investigación el nivel de profundidad fue, apenas de una primera aproximación exploratoria.

Los sujetos en este proyecto, no mostraron diferencias estadísticamente significativas ante valores teóricamente inspirados por religión o preferencia política, sin embargo, son sujetos que prefieren ser individualistas en el trabajo, ya que prefieren trabajar sólo y no en grupo. Un inconveniente importante fue que sólo se les preguntó si profesaban una religión y si tenían una preferencia política; lo que sin duda es insuficiente. Existe una amplia diferencia entre tener una religión y practicarla, lo mismo tener una orientación partidista y militar en un partido político. Al respecto se recomienda investigación especializada.

Respecto al lugar que se ocupa en la familia, se encontró que sin ser significativo existe una tendencia a que los hijos pequeños son más maquiavélicos, sin embargo, es pertinente realizar investigación con el tema, ya que el lugar que se ocupa en la familia es tan solo un elemento preliminar. La complejidad de la estructura familiar y sobre todo de la dinámica interna requiere de mayor investigación centrada en la familia, desde luego, sin perder el contexto social o cultural.

El trabajador maquiavélico mexicano afronta la vida bajo un estilo externo, es decir, cree que su vida depende de fuerzas y decisiones ajenas a él, por lo tanto él decide manipular a los demás. Esta es una visión perfectamente expresada por Nicolás Maquiavelo. Es tal vez, la más fuerte coincidencia con la literatura previa y encontrada con este constructo en el ámbito internacional. El maquiavélico mexicano es como cualquier otro maquiavélico en el mundo; un ser que bajo esta visión, justifica los medios para alcanzar sus fines, inclusive a costa de "el status" de su familia. Esta es una aportación interesante para conocer la psicología del mexicano.

Los trabajadores maquiavélicos mexicanos no son los que más dinero ganan ni los que más ascensos han obtenido, lo que coincide con hallazgos previos que indican que el maquiavelismo debe su éxito en el trabajo al grado de libertad y al contexto organizacional en el que se desarrollan.

Según el modelo estructural y el margen de libertad; en las empresas estructuradas (mucho control) los maquiavélicos no son efectivos y en las no estructuradas (mucho libertad) suelen ser muy eficientes. Lo anterior, no se pudo corroborar en esta investigación, ya que nuestro criterio se limitó a conocer sobre la existencia de políticas, manuales y procedimientos organizacionales. Seguramente un análisis más profundo podría arrojar que existen empresas que a pesar de contar con elementos de organización, sus ejecutivos tienen muchas libertades. Y empresas que, de manera inversa, no cuenten con estos elementos y que sus ejecutivos estén limitados por estructuras informales. Por la importancia del tema, se recomienda establecer líneas de investigación de campo con el modelo estructural. Seguramente la clave de estos posibles estudios estará en la medición objetiva del concepto de estructura o grado de control organizacional.

La variable edad es, tal vez, una de las variables más ampliamente estudiadas directa o indirectamente en todas las investigaciones, por lo tanto, es muy importante. Los maquiavélicos mexicanos son menos manipuladores conforme aumentan de edad, tal vez sea producto de la adolescencia, o el rechazo a la supervisión de los padres, o un problema de impulsividad o de obsesividad como parte de una personalidad específica. El detenernos en la juventud, tal vez, no explique el fenómeno de la manipulación, sin embargo, no hay que olvidar que México es un país de jóvenes. Para la manipulación juvenil, comprender el maquiavelismo, tal vez no lo justifique, pero sí puede ser un intento por entenderla, después de todo, a los jóvenes se les acompaña no se les guía. Otras relaciones como la antigüedad en la empresa o los años de trabajar en la vida, confirman la hipótesis de la edad. Es importante recordar que, investigaciones previas reportan hallazgos similares.

El maquiavelismo se encuentra en muy diversas profesiones, sobresaliendo de manera relativa entre abogados y administradores de empresas, sin embargo, las actividades profesionales de construcción, comercio, radio y t.v. y consultoría son las que más maquiavélicos reportan. Al parecer en México quienes se dedican al trabajo de negocios y a actividades independientes, son las personas que desarrollan más maquiavelismo, probablemente se trate de un medio hostil que requiere de un alto grado de maquiavelismo como el manipular clientes, proveedores, socios, empleados, competencia, etc.

Los maquiavélicos de la muestra resultaron con bajo compromiso afectivo, pero alto compromiso de continuación; en otras palabras, los maquiavélicos de esta investigación trabajan por obligación y no por afecto a sus organizaciones, no hay que olvidar que además mostraron un alto locus de control externo y baja satisfacción con su trabajo, lo que implica que creen que el medio externo es más poderoso y atractivo. Investigación sobre clima laboral, rotación y satisfacción en el trabajo pueden ser temas que arrojen resultados interesantes con maquiavelismo y compromiso.

Los resultados mostraron que ser soltero favorece el maquiavelismo, teniendo como nuevas preguntas de investigación a aquellas que se relacionen con la edad, la familia y las necesidades individuales, sociales y culturales; que llevan a una persona a tener una pareja, así como las experiencias que se acumulan en la vida.

Fueron más maquiavélicos los trabajadores de la incitaiva privada que los del sector público; tal vez, la competencia, la ideología organizacional, la inseguridad en el empleo y las condiciones socioeconómicas de quien busca empleo, en uno u otro lugar, sean factores determinantes que permitan entender las diferencias en el maquiavelismo. La sociología, la ciencia política y la economía pueden ser marcos contextuales que permitan explicar las diferencias entre estructuras burocráticas.

Se supone que los mexicanos somos colectivistas, sin embargo, los maquiavélicos prefieren trabajar solos. Independientemente de la contradicción con esta hipótesis cultural, la coincidencia con estudios en otros países, describe la orientación del maquiavélico respecto a su individualismo más allá de su cultura. Es un buen tema para la psicología transcultural.

**Todos los resultados** anteriormente comentados, en su conjunto, permiten sintetizar algunas conclusiones previamente discutidas y, para cumplir a manera de cierre con el objetivo general, motivo de esta investigación:

El estudio del poder es básico para comprender el comportamiento individual y social en el contexto de la interacción social, como es el caso de las relaciones laborales.

La psicología social es la ciencia que permite conocer la estructura del poder en el ámbito de lo individual y social mediante el estudio de las variables que intervienen en los procesos de su ejercicio, tal es el caso de las estrategias de manipulación.

El maquiavelismo es parte de la manipulación en la vida cotidiana, todos somos capaces de manipular en mayor o menor grado, a pesar de su negación.

Nicolás Maquiavelo ha sido uno de los escritores que retrataron la naturaleza humana de la manera más fría y visionaria. Reivindicar su nombre por su aportación al estudio del comportamiento es importante. Los maquiavélicos "en esencia" de todas maneras existirían a pesar de no haber existido Maquiavelo.

La utilización de técnicas como el escalamiento multidimensional, las redes semánticas naturales y el análisis de contenido fue fructífera y satisfactoria, ya que permitieron la construcción del primer instrumento para medir maquiavelismo en mexicanos con confiabilidad y validez para trabajadores.

Se construyó el instrumento denominado EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) con sus tres factores teóricos (tácticas, inmoralidad y visión) de acuerdo a la literatura existente de Christie y Geis (1970) comprobándose su universalidad como constructo de investigación. Una aportación relevante es que el factor 2

cambió de nombre: de moralidad a inmoralidad por convenir con este cambio a una mejor comprensión de dicho factor.

El EMMMAQ en el terreno cultural permitió y permitirá conocer características particulares del mexicano con relación a la manipulación organizacional.

**En general, después de haber leído todo este trabajo y, considerando todas las reservas teóricas y de investigación pertinentes, se puede decir lo siguiente respecto a la muestra estudiada:**

Los trabajadores maquiavélicos mexicanos son principalmente hombres; que afrontan su realidad con la creencia de que un poder externo controla su vida y, por lo tanto, la de los demás, sienten un bajo compromiso afectivo por sus organización, aunque permanecen en ellas por necesidad y con baja satisfacción. Además, son jóvenes, solteros o sin pareja, trabajan en la iniciativa privada sin importar, aparentemente, sus grados de control organizacional, les gusta trabajar solos. Los maquiavélicos mexicanos estudian derecho, administración, economía, psicología, medicina e ingeniería; tienen sueldos bajos o medios, cuentan con poca antigüedad en las empresas y pocos años de haber iniciado a trabajar en ellas, se dedican a la industria de la construcción, al comercio, a la radio y a la televisión o a la consultoría profesional. Estas personas, no tienen una ideología definida; pueden ser de izquierda, de derecha, con religión o sin ella. Tienen madres profesionistas, además, no influye el tamaño de su familia de origen, pero son capaces de sacrificarla en la búsqueda de sus objetivos. Para ellos la moral convencional no es impedimento, aunque conforme avanzan los años y alcanzan el éxito su maquiavelismo disminuye.

**Finalmente, se considera importante aclarar algunas consideraciones que, permitirán ubicar a esta investigación por sus alcances, pero también por sus limitaciones.** Dichas consideraciones no sólo deberán tomarse en cuenta en el momento de la reflexión por lo aquí expuesto, sino para futuros proyectos relacionados teórica y metodológicamente con esta investigación.

El marco teórico se elaboró considerando diversas perspectivas; principalmente, la psicológica, por esta razón, es conveniente señalar que Nicolás Maquiavelo es un autor clásico que, seguramente ha sido y puede ser abordado por visiones sociológicas, filosóficas, políticas, históricas, antropológicas, económicas, entre otras, por lo que el enfoque aquí otorgado está sujeto a discusión desde cualquier otro punto de vista. Sin embargo, el esfuerzo realizado no pretende ser la última palabra respecto a Maquiavelo, pero sí una aproximación teórica y empírica al concepto de maquiavelismo como una orientación de conducta interpersonal en un contexto psicológico.

Metodológicamente hablando, la construcción de instrumentos psicométricos tiene su fortaleza en el rigor científico, principalmente el estadístico. En este proyecto se siguieron una serie de pasos con la seguridad de que todos y cada uno de ellos pueden ser replicados y mejorados. Sin embargo, esa misma seguridad debe ser expuesta en términos de limitaciones. Esta investigación puede ser mejorada mediante replicas y aplicaciones del instrumento, con muestras superiores a las seleccionadas en esta ocasión. Se trabajó con tan

sólo 980 trabajadores, mismos que fueron los necesarios para cada etapa, sin embargo, se debe reconocer que eran los mínimos necesarios; por ejemplo, el análisis factorial confirmatorio se elaboró con 5 sujetos por cada reactivo, si bien es el número mínimo aceptado, sería conveniente elevar a 8 o a 10 sujetos para garantizar con mayor seguridad la replica. Como explicación, que no como justificación, es importante señalar que la población elegida (ejecutivos) es un grupo de sujetos de difícil selección. Al respecto, se recomienda instrumentar mecanismos más efectivos de selección que los tradicionales de "tocar puertas" con amigos o estudiantes de posgrado. En este proyecto, además de ser una posible limitación, fue toda una proeza lograr las cuotas propuestas. Usar técnicas y metodologías no convierten al investigador en científico, pero en este caso, se hizo el mejor esfuerzo por seguir un método, respetar el uso de las técnicas y sobre todo tener como guía básica un marco teórico sólido, con antecedentes empíricos de campo y de laboratorio con el más alto rigor científico.

En México, la psicología del trabajo se ha desarrollado ampliamente en el mercado laboral, sin embargo, la investigación básica y aplicada es muy modesta. Esta situación respecto a la investigación, genera que cualquier investigación parezca aislada, sin posibilidad de comparación y discusión a nivel nacional. No obstante lo anterior, el apoyo de la tecnología y el acceso a la investigación internacional han permitido tener contactos con la investigación de primer nivel en otros países, lo que convierte a la carencia empírica en una de las grandes áreas de oportunidad para la psicología mexicana, particularmente, la de la psicología del trabajo y las organizaciones. Este proyecto tuvo ese enfoque para ver las cosas.

El avance fue muy importante, ya que se observan diversos caminos para continuar con este tema; entre ellos, probar el instrumento en muchas poblaciones (con su debida adaptación), experimentar con maquiavelismo; por ejemplo con temas relacionados con procesos psicológicos en el uso de estrategias, negociación y toma de decisiones. Por otro lado, realizar investigación con temas como personalidad, psicopatología, satisfacción laboral, familia, estructura, liderazgo carismático, poder, tácticas, cultura, entre otros, puede abrir una amplia gama de líneas de investigación. En otras palabras, se ha podido responder a ciertas preguntas de investigación, pero, también es muy satisfactorio observar que se abrieron muchas otras. Creo que lo importante, como lo mencioné en la introducción de este trabajo, es seguir buscando explicaciones.

Todo lo anteriormente expuesto es producto del esfuerzo y de mucho trabajo en la investigación psicológica. En esta investigación se ha intentado dar el primer paso sobre temas difíciles como el estudio del poder en las organizaciones en México, sin embargo es tan sólo un pequeño esfuerzo con relación a lo que se puede hacer.

Mi mayor satisfacción al finalizar esta tarea, fue que logré abrir, como psicólogo, un tema hasta hoy intocable en México: ese lado de la naturaleza humana que es negado, soslayado, a veces ejercido con el silencio de una comunidad sumergida en la abnegación frente a las instituciones culturales más poderosas e importantes que ha inventado el hombre; la moral, el trabajo, el estado y la familia, en otras palabras: la cultura. Reconozco mi enorme

admiración y respeto por un hombre, que pensó hace quinientos años, en lo que estoy pensando ahora: Nicolás Maquiavelo y el maquiavelismo.

Desafortunadamente, al concluir esta investigación el mundo se encuentra en guerra; y al parecer, es otra vez una lucha entre dos fundamentalistas: Talibanes contra Norteamericanos. Ambos argumentan ser los “buenos” y, por lo tanto, el enemigo es el “malo”, lo hacen en nombre de sus Estados, de sus dioses y de sus “intereses”, como lo sugiere Maquiavelo. Ante esta contradicción sólo le deseo a mis hijos reconocer en la historia y en la gente que, “la naturaleza humana no es buena, ni mala, ni neutra”.

**Jesús Felipe Uribe Prado**  
Cerca, muy cerca de Ciudad Universitaria  
Diciembre de 2001.

---



## REFERENCIAS

- Acosta, M.T. y Uribe, P.J. (1991). La psicología política en la concepción leboniana. En Juárez-Romero, J., Acosta, T., Uribe, J., González-Navarro, M, Meza, H., Rodríguez-Cerda, O.y Solís, M. (Eds.) *Ensayos de Psicología Política en México*. México: UAM.
- Aiken, L.R. (1996). *Tests Psicológicos y Evaluación*. (8ª.edic.). México: PrenticeHall.
- Alcock, J. (1989). *Animal behavior: an evolutionary approach*. (4a.ed.) Sunderland, MA: Sinauer.
- Allsopp, J., Eysenck, H.J. y Eysenck, S.B.G. (1991). Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion. *Personality and Individual Differences, 12, 1*, 29-41.
- Anderson, C.R., y Schneier, C.E. (1978). Locus of control, leader behavior and leader performance among management students. *Academy of Management Journal, 21*, 690-698.
- Arias-Galicia, F.(en proceso). El compromiso, el clima y la cultura organizacionales y sus repercusiones. *Proyecto de investigación e innovación tecnológica*, DGAPA UNAM.
- Arias-Galicia, F. (1998, octubre). *Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional*. Trabajo presentado en el III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V.. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Avilés-K. (2001, mayo 11). La mujer, ausente de las posiciones de poder, afirma consultora europea. *La Jornada*, p.45.
- Bakir, B., Yilmaz, U.R. y Yavas, I. (1996). Relating depressive symptoms to machiavellianism in a turkish sample. *Psychological Reports, 78*, 1011-1014.
- Bales, R.F. y Couch, A.S. (1969). The value profile: A factor analytic study of value statements. *Sociological Inquiry, 39*, 3-17.
- Barber, N. (1994). Machiavellianism and Altruism: Effect of Relatedness of Target Person on Machiavellian and Helping Attitudes. *Psychological Reports, 75*, 403-422
- Barra, R. (1987). *La Jaula de la Melancolía*. México: Grijalbo.
- Bassols-Batalla, A. (1982). *Geografía, Subdesarrollo y Regionalización*. (8ª.ed.). México: Editorial Nuestro Tiempo.

- Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swidler, A. y Tipton, S.M. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper and Row.
- Bergin, A.E. (1980). Psychotherapy and religious values. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **48**, 95-105.
- Boulding, K.E. (1993). *Las Tres Caras del Poder*. España: Paidós.
- Bozeman, D.P. y Perrewé, P.L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, **86**, *1*, 161-173.
- Brown, E.C., y Guy, R.F. (1983). The effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure patterns. *Social Behavior and Personality*, **11**, 93-96.
- Burgoon, M., Dillard, J., Doran, N., y Miller, M. (1982). Cultural and situational influences on the process of persuasive strategy selection. *International Journal of Intercultural Relations*, **6**, 85-100.
- Buss, D.M. (1984). Evolutionary biology and personality psychology: toward a conception of human nature and individual differences. *American Psychologist*, **39**, 1135-1147.
- Buss, D.M. (1994). *The Evolution of Desire*. New York: Basic Books
- Byrne, R.W. y Whiten, A. (1988). *Machiavellian intelligence: The evolution of intellect in monkeys apes and humans*. Oxford, England: Clarendon Press.
- Cattell, R.B. (1952). *Factor Analysis*. New York: Harper and Bros.
- Cattell, R.B. (1965). *The scientific Analysis of Personality*, 2a.ed. Penguin: Harmondswort.
- Carrillo-Castro, A. (1996). *El Dragón y el Unicornio*, 1ª. ed., México: Ediciones cal y arena.
- Chinoy, E. (1981). *La sociedad*. México: FCE.
- Chonko, L.B. (1982). Machiavellianism: Sex differences in the profession of purchasing management. *Psychological Reports*, **51**, 645-646.
- Chonko, L.B. (1983). Job involvement as obsession-compulsion: Some preliminary empirical findings. *Psychological Reports*, **53**, 1191-1197.
- Christie, R. y Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.

- Christie, R. y Lehman, S. (1970). The structure of Machiavellianism orientation. En Christie, R. y Geis, F. (Eds.), *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.
- Christoffersen, D. y Stamp, C. (1995). Examining the Relationship Between Machiavellianism and Paranoia. *Psychological Reports*, 76, 67-70.
- Cleckley, H. (1976). *The Mask of sanity*. (5<sup>th</sup> ed.). St. Louis: Mosby.
- Cobb, A.T. (1984). An episodic model of power: Toward an integration of theory and research. *Academy of Management Review*, 9, 382-393.
- Córdova, A. (1996). Lo bueno y lo malo en la política. *Revista Nexos*, 220, 49-52.
- Costa, P.T., y McCrae, R.R. (1992). *The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cravens, R.W. y Worchel, P. (1977). The differential effects of rewarding and coercive leaders on group members differing in locus of control. *Journal of Personality*, 45, 150-168.
- Crawford, C.B., y Anderson, J.L. (1989). Sociobiology: an environmental discipline?. *American Psychologist*, 44, 1449-1459.
- Crocker, L., y Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cyriac, K. y Dharmaraj, R. (1994). Machiavellianism in Indian Management. *Journal of Business Ethic*, 13, 281-286.
- Daly, M., y Wilson, M. (1988). *Homicide*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- Dawkins, R. (1976). *The selfish gene*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Dawkins, R. y Krebs, J.R. (1978). Animal signals: Information or manipulation. En J.R. Krebs y N.B. Davies (Eds.), *Behavioral ecology: An evolutionary approach* (pp.282-309). Oxford, England: Blackwell.
- Delgado, J.M., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Deutsch, M., y Krauss, R.M. (1994). *Teorías en Psicología Social*. México: Paidós.
- 
- De Waal, F.B.M. (1986). The integration of dominance and social bonding in primates. *Quarterly review of Biology*, 61, 459-479.

- Díaz-Guerrero, R. (1967). Sociocultural premises, attitudes, and crosscultural research. *International Journal of Psychology*, 2, 79-87.
- Díaz-Guerrero, R. (1996). *Psicología del Mexicano*. México: Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. y Castillo-Vales, V.M. (1981). El enfoque cultura contra cultura y el desarrollo cognitivo y de la personalidad en escolares yucatecos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 7, 1, 5-26.
- Díaz-Loving, R. y Andrade-Palos, P. (1984). Una escala de locus de control para niños mexicanos. *Revista Interamericana de Psicología*, 18, 21-33.
- Díaz-Loving, R. (1993). Personalidad: Hallazgos para una Psicología Cultural. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, IX, 2, 21-36.
- Diccionario de la Lengua Española* (1984). Madrid, España: Real Academia Española/Espasa-Calpe.
- Dingler-Duhon, M. y Brown, B.B. (1987). Self-disclosure as an influence strategy: Effects of Machiavellianism, andogyny, and sex. *Sex Roles*, 16, 109-123.
- Domelsmith, D.E. y Dietch, J.T. (1978). Sex differences in the relationship between Machiavellianism and self-disclosure. *Psychological Reports*, 42, 715-721.
- Dorsch, F. (1985). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
- Drake, D.S. (1995). Assessing Machiavellianism and Morality-Conscience Guilt. *Psychological Reports*, 77, 1355-1359.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- Essock-Vitale, S.M., y McGuire, M.T. (1980). Predictions derived from the theories of kin selection and reciprocation assessed by anthropological data. *Ethology and Sociobiology*, 1, 233-243.
- Exline, R.V., Thibaut, J., Hickey, C.B., y Gumpert, P. (1970). Visual interaction in relation to Machiavellianism and an unethical act. En Christie, R. y Geis, F. (Eds.), *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.
- Eysenck, H.J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Springfield: Thomas.
- Eysenck, S.B.G., y Eysenck, H.J. (1977). The place of impulsiveness in a dimensional scheme of personality. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 16, 57-68.

- Eysenck, H.J. y Eysenck, M.W. (1987). *Personalidad y diferencias individuales*, 1a. ed., España: Pirámide.
- Falbo, T. (1977). Multidimensional Scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 537-547.
- Fazio, R.H. (1989). On the power and functionality of attitudes: The role of accessibility, en S.R. Pratkanis, S.J. Breckler y A.G. Greenwald (eds.), *Attitude structure and function*, Hillsdale, L. Erlbaum, 153-179.
- Fernández-Vega, C. (2001, mayo 18). México, S.A. *La Jornada*. p.25.
- Ferrán-Aranaz, M. (1996). *SPSS para Windows, Programación y Análisis Estadístico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Frank, R.H. (1988). *Passions Within Reason*. New York: W.W. Norton
- Freud, S. (1968). *El malestar en la cultura*. Obras Completas. Volumen III. Biblioteca Nueva Madrid (Trabajo original publicado en 1930).
- Gable, M., Hollon, Ch., y Dangelo, F. (1990). Relating Locus of Control to Machiavellianism and Managerial Achievement. *Psychological Reports*, 67, 339-343.
- Gable, M., Hollon, Ch., y Dangelo, F. (1992). Managerial Structuring of Work as a Moderator of the Machiavellianism and Job Performance Relationship. *The Journal of Psychology*, 126, 3, 317-325.
- Gable, M., y Topol, M.T. (1987) Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports*, 60, 211-216.
- Gable, M., y Topol, M.T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64, 1, 68-84.
- Gable, M., y Topol, M.T. (1991). Machiavellian Managers: Do They Perform Better?. *Journal of Business and Psychology*, 5, 3, 355-365.
- Galeano, E. (2000, junio 25). Algunas estaciones de la palabra en el infierno. *La Jornada*. pp.29-30.
- Galli, I., y Nigro, G. (1983). Relationship between Machiavellianism and external control among Italian undergraduates. *Psychological Reports*, 53, 1081-1082.
- Galli, I., Nigro, G., y Krampen, G. (1986). Multidimensional locus of control and Machiavellianism in Italian and West German students similarities and differences. *Applied Psychology An International Review*, 35, 453-461.

- García-Pelayo, G.R. (1978). *Pequeño Larousse Ilustrado*. México: Ediciones Larousse.
- Geis, F.L. y Moon, T.H. (1981). Machiavellianism and Deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41,4*, 766-775.
- Geis, F.L., Weinheimer, S., y Berger, D. (1970). Playing legislature: Cool heads and hot issue. En Christie, R. y Geis, F. (Eds.), *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.
- Glenn, E.S., Witmeyer, D., y Stevenson, K.A. (1977). Cultural styles of persuasion. *International Journal of Intercultural Relations*, *3*, 52-65.
- González-Navarro, M. (1991). Introducción. En Juárez-Romero, J., Acosta, T., Uribe, J. González-Navarro, M., Meza, H., Rodríguez-Cerda, O. y Solís, M. (Eds.) *Ensayos de Psicología Política en México*. México: UAM.
- Goodstadt, B.E., y Hjelle, L.A. (1973). Power to the powerless: Locus of control and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*, 259-286.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*, 161-178.
- Grafton, A. (2000, septiembre 3). Maquiavelo en Florencia. *uno más uno*. pp.1-4.
- Grams, W.C. y Rogers, R.W. (1990). Power and Personality: Effects of Machiavellianism, Need for Approval, and Motivation on Use of Influence Tactics. *The Journal of General Psychology*, *117, 1*, 71-82.
- Greenlee, J.S., Cullinnan, Ch.P., y Morand, D.A. (1995). Machiavellianism among Business school Students: A Multi-Institution Comparison. *Psychological Reports*, *76*, 375-378.
- Gupta, M.D. (1987). Machiavellianism of different occupational groups. *Indian Journal of Psychometry and Education*, *18, 2*, 61-66.
- Gupta, M.D. (1991). Effects of Impulsiveness and Age on Machiavellianism. *Indian Journal of Psychometry and Education*, *22,1*, 19-25.
- Hamilton, W.D. (1964). The genetical evolution of social behavior. *Journal of Theoretical Biology*, *31*, 295-311.
- Hamilton, W.D. (1971). Geometry for the selfish herd. *Journal of Theoretical Biology*, *62*, 265-281.
- Harnegger, M. (1981). *El Capital: conceptos fundamentales*. (11ª.ed.). México: Siglo XXI.

- Harvey, J.H., Barnes, R.D., Sperry, D.L., y Harris, B. (1974). Perceived choice as a function of internal-external locus of control. *Journal of Personality*, *42*, 437-452.
- Harwood F. M. (1988). *Clásicos de la Administración*, (7ª reimp.), México: Limusa.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W., y Woodman, R.W. (1998). *Comportamiento Organizacional*, 8a. ed., México: International Thomson Editores.
- Hershey, P. y Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hirschleifer, J. (1987). On the emotions as guarantors of threats and promises. En *The Lateston the Best Essays on Evolution and Optimality*. Cambridge: MIT Press.
- Hoffman, M.L. (1981). Is altruism part of human nature?. *Journal of Personality and Social Psychology*, *40*, 121-137.
- Hogan, R., Curphy, G.J., y Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership. *American Psychologist*, *49*, 6, 493-504.
- Hollon, Ch. J. (1993). Machiavellianism and managerial work attitudes and perceptions. *Psychological Reports*, *52*, 432-434.
- Hollon, Ch. J.(1996). Machiavellianism and Perceived Managerial Job Environment Dimensions. *Psychological Reports*, *79*, 65-66.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds), *Leadership: cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL.: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., y Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, *3*, 2, 81-108.
- Hunt, S.D., y Chonko, L.B. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, *48*, 30-42.
- Hunt, S.D., y Vitell, S. (1986). "A General Theory of Marketing Ethic". *Journal of Macromarketing*, *8*, Spring, 5-16.
- Hunter, J.E., Gerbing, D.W., y Boster, F.J. (1992). Machiavellian beliefs and personality: construct validity of the Machiavellian Dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*, 1293-1305.
- Hymoff, I.H. (1971). An experimental investigation of the relationship of Machiavellianism to guilt and compliance. *Dissertation Abstracts International*, *32 (2B)*, 1213-1214.

- Jaffe, E.D., Nebenzahl, I.D., y Gotesdyner, H. (1989). Machiavellianism, task orientation, and team effectiveness revisited. *Psychological Reports*, *64*, 819-824.
- Joe, V.C. (1971). Review of the internal-external control construct as a personality variable. *Psychological Reports*, *28*, 619-640.
- Jones, R.E. (1989). The Personality-Trait Approach to Leader Effectiveness. *Psychological Reports*, *65*, 601-602.
- Jones, R.E., y White, C.S. (1983). Relations between Machiavellianism, task orientation and team effectiveness. *Psychological Reports*, *53*, 859-866.
- Juárez-Romero, J. (1991). La idea de nación en la psicología política. Notas para su estudio. En Juárez-Romero, J., Acosta, T., Uribe, J. González-Navarro, M, Meza, H., Rodríguez-Cerda, O y Solís, M. (Eds.) *Ensayos de Psicología Política en México*. México: UAM.
- Julian, J.W., y Katz, S.B. (1968). Internal versus external control and the value of reinforcement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *8*, 89-94.
- Kabanoff, B. y O'Brien, G.E. (1980). Work and leisure: A task-attributes analysis. *Journal of Applied Psychology*, *65*, 596-609.
- Kerlinger, F.N. (1993). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc-Graw-Hill
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., y Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, *65*, 440-452.
- Kline, P. (1983). Machiavellianism and authoritarianism. *Personality Study and Group Behavior*, *3*, 6-11.
- Krell, T.C., Mendenhall, M.E. y Sendry, J.(1987). Doing research in the conceptual Morass of organizational politics, en Robins, S.P. (ed.), *El poder y la política* (p.480). México: Prentice-Hall.
- Kruskal, J.B., y Wish, M. (1978). *Multidimensional Scaling*. Newbury Park Cal.: Sage Publications.
- Kuo, H.K., y Marsella, A.J. (1977). The meaning and measurement of Machiavellianism in Chinese and American college students. *Journal of Social Psychology*, *101*, 165-173.
- La Rosa, J. (1988). Locus de control: Una escala multidimensional. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, *4*, 2, 43-64.
- Lasch, C. (1986). The communitarian critique of liberalism. *Soundings*, *69*, 60-76.



- Leary, M.R., Knight, P.D., y Barnes, B.D. (1986). Ethical ideologies of the Machiavellian. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12, 75-80.
- Lefcourt, H.M. (1991). Locus of Control. En Robinson, J.P., Shaver, P.R. y Wrightsman, L.S. (Eds.). *Measures of Personality on Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press.
- Levenson, H. (1974). Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377-383.
- Linton, R. (1992). *Cultura y Personalidad*. México: Fondo de Cultura Económica (Trabajo original publicado en 1945).
- Lunstrom, E.F. (1978). A study of Machiavellian traits of public reaction administrations. *Dissertation Abstracts International*, 39, 4293.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Maddi, S.R. (1980). *Personality theories: A comparative analysis* (4<sup>th</sup> ed.). Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Maquiavelo, N. (1971). *Obras Políticas* (1<sup>a</sup>. ed.). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Maquiavelo, N. (1993). *El Príncipe*. México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1513).
- Maroldo, G.K., y Flachmeier, L.C. (1978). Machiavellianism , external control, and cognitive styles of American and West German co-eds. *Psychological Reports*, 56, 37-38.
- Martínez-Arias, R. (1995). *Psicometría: Teoría de los Tests Psicológicos y Educativos*. Madrid: Síntesis.
- Martínez-Lugo, M.E. (1988). La involucración con el trabajo y su relación con la edad, el locus de control y los años de servicio. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 20, 2, 137-148.
- Marx, C. (1994). *El Capital*. (4a. reimp.). México: Editores Mexicanos Unidos (Trabajo original publicado en 1867).
- Mathieu, J.E., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- 
- Matsumoto, D. (1996). *Culture and Psychology*. Nueva York: Brooks-Cole Co.

- McGregor, D. (1987). *El aspecto humano de las empresas*. (12ª reimp.). México: Diana (Trabajo original publicado en 1969).
- McHoskey, J. W. (1995). Narcissism and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 77, 755-759.
- McHoskey, J.W. (1998). Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 192-210.
- McLean, P.A., y Jones, D.G.B. (1992). Machiavellianism and business education. *Psychological Reports*, 71, 57-78.
- Meising, P., y Preble, J.F. (1985). A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics*, 4, 465-476.
- Merril, J.M., Camacho, Z., Laux, L.F., Thornby, J.L., y Vallbona, C. (1993). Machiavellianism in medical students. *American Journal of Medical Sciences*, 305, 285-288.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meza, A.H. (1991). La visión psicossociológica: una explicación alternativa del poder. En Juárez-Romero, J., Acosta, T., Uribe, J., González-Navarro, M, Meza, H., Rodríguez-Cerda, O.y Solís, M. (Eds.) *Ensayos de Psicología Política en México*. México: UAM.
- Millon, T. (1981). *Disorders of personality, DSM-III: Axis II*. New York: Wiley.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., y Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Montemayor, C. (2001, mayo 8). Abascalianas bíblicas. *La Jornada*, p. 12
- Moore, S., y Katz, B. (1997). Surgical Residents' Scores on Measures of Machiavellianism and Physician's Uncertainty. *Psychological Reports*, 80, 456-458.
- Morales, J.F., Moya, M., Rebollo, E., Fernández, D.J.M., Huici, C., Marqués, J., Páez, D., Pérez, J.A. (1994). *Psicología Social*. México: McGrawHill.

- Mowday, R.T., Porter, L., y Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Academic Press.
- Mudrack, P.E. (1989). Machiavellianism and Locus of Control: A Meta-Analytic Review. *The Journal of Social Psychology*, *130*, 1, 125-126.
- Mudrack, P.E. (1992). Additional Evidence on Age-related Differences in Machiavellianism in an Adult Sample. *Psychological Reports*, *70*, 1210.
- Mudrack, P.E. (1993). Job Involvement and Machiavellianism: Obsession-Compulsion or Detachment?. *The Journal of Psychology*, *123*, 5, 491-496.
- Mudrack, P.E., y Mason, E.S. (1995). Extending the Machiavellianism construct: A brief measure and some unexplored relationship. *Journal of Social Behavior and Personality*, *10*, 187-200.
- Muñiz, J. (1996). *Psicometría*. (1ª.edic.), Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- Nietzsche, F. (1999). *Más allá del bien y el mal*. México: Editores Mexicanos Unidos. (Trabajo original publicado en 1886).
- Nigro, G., y Galli, I. (1985). On the relationship between Machiavellianism and anxiety among Italian undergraduates. *Psychological Reports*, *56*, 37-38.
- O'Connor, E.M., y Simms, C.M. (1990). Self-revelation as manipulation: the effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure. *Social Behavior and Personality*, *18*, 1, 95-100.
- Okanes, M.M., y Murray, I.W. (1982). Machiavellian and achievement orientation among foreign and american masters students in business administration. *Psychological Reports*, *50*, 519-526.
- Oxford English Dictionary*. (1981). Oxford, Inglaterra: Clarendon Press.
- Oksenberg, L. (1970). Machiavellianism and emotionality. En Christie, R. y Geis, F. (Eds.), *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.
- Pandey, J., y Rastogi, R. (1979). Machiavellianism and ingratiation. *The Journal of Social Psychology*, *108*, 221-225.
- Pérez-Cortés, S. (1998). *La prohibición de mentir*, México: UAM-Siglo XXI.
- Pérez-Cortés, S. (2000, junio 26). La paradójica necesidad de mentir. *La Jornada*. p.III.
- Pérez-Gay, J.M. (2000, agosto 25). Nietzsche: la profecía de la memoria. *La Jornada*. p. 3 a.

- Phares, E.J. (1976). *Locus of control in personality*. Morris-town, N.J.: General Learning Press.
- Pinto, A.J., y Kanekar, S. (1990). Social Perception as a Function of Machiavellianism. *The Journal of Social Psychology*, *130*, 6, 755-762.
- Plomin, R., DeFries, J.C., y McClearn, G.E. (1989). *Behavioral genetics: a primer* (2a. ed.) Nueva York: Freeman.
- Prociuk, T.J., y Breen, L.J. (1976). Machiavellianism and Locus of Control. *The Journal of Social Psychology*, *98*, 141-142.
- Rai, S.N., y Gupta, M.D. (1989). Verbal Conditioning as a Function of Degree of Machioavellianism and Verbal Reinforcement Combinations. *Psycho-Lingua, Jan, 19, 1*, 33-41.
- Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F.M., y Terpstra, R.H. (1993). Differences in managerial values: a study of U.S., Hong Kong, and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, *24*, 249-275.
- Ralston, R.H., Gustafson, D.J., Terpstra, R.H., Holt, D.A., Cheung, F., y Ribbens, B.A. (1993). The impact of managerial values on decision-making behavior: a comparison of the United States and Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, *10*, 21-37.
- Ramanaiah, N.V., Byravan, A. y Detwiler, F.R.J. (1994). Revised NEO Personality Inventory Profiles of Machiavellian and Non Machiavellian People. *Psychological Reports*, *75*, 937-938.
- Raven, B.H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, *49*, 4, 227-251.
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 3, 508-514.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las Redes Semánticas Naturales, su Conceptualización y su utilización en la Construcción de Instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, *IX*, 1, 81-97.
- Reyes-Lagunes, I. (1996). La medición de la Personalidad en México. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, *XII*, 1 y 2, 31-60.
- Reyes-Lagunes, I. (1999). El Mexicano ¿Un ser diferente?. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, *XV*, 105-119.

- Rim, Y. (1992). Machiavellianism and coping styles. *Personnel Individual Differences*, 13, 4, 487-489.
- Rivera, M. (2000, octubre). San Juditas, el santo de los hijos de la crisis. *La Jornada*. p.46.
- Roark, M.H. (1978). The relationship of perception of chance in finding jobs to locus of control and to job search variables on the part of human resource agency personnel (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic University). *Disseratation Abstracts International*, 38, 2070A. (University Microfilms Núm. 78-18558).
- Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional*, México: Prentice-Hall.
- Romero, J.J. (1996). ¿Cuál moral?. *Revista Nexos*, 220, 53-56.
- Rosenthal, S.F. (1978). The female as manipulator: A replication. *Psychological Reports*, 42, 157-158.
- Rossi, A. (2000, diciembre 12). El drama del poder: Maquiavelo y Shakespeare. *La Jornada*. pp.6-7.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied, Whole 69, 80, 1*, 1-28.
- Runyon, K.E. (1973). Some interactions between personality variables and management styles. *Journal of Applied Psychology*, 57, 288-294.
- Rushton, J.P., Fulker, D.W., Neale, M.C., Nias, D.K.B., y Eysenck, H.J. (1986). Altruism and agresión: the heritability of individual differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1192-1198.
- Russell, G.W. (1974). Machiavellianism, locus of control, aggression, performance and precautionary behavior in ice hockey. *Human Relations*, 27, 825-837.
- Sánchez-Vázquez, A. (2001, mayo 3). Encuentros y Desencuentros entre política y moral. *La Jornada*. pp.1-IV.
- Santoyo-Velasco, C. y Vázquez-Pineda, F. (2001). *Procesos Psicológicos de la Negociación y la Toma de Decisiones*. (1ª.ed.). México: Facultad de Psicología-UNAM.
- Sarmiento, S. (1996). Moral y Política. *Revista Nexos*, 220, 56-57.
- Schwartz, H.S. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7, 429-432.

- Secord, P.F. y Backman, C.W. (1979). *Psicología Social*, México: McGraw-Hill.
- Shamir, B., House, R. J. y Arthur, M. (1992). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science*, 2, 34-48.
- Shultz II, C.J. (1993). Situational and Dispositional Predictors of Performance: A Test of the Hypothesized Machiavellianism X Structure Interaction Among Sales Persons. *Journal of Applied Psychology*, 23, 6, 478-498.
- Siegel, J.P. (1973). Machiavellianism, MBAs and managers: leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal*, 16, 404-411.
- Singhapakdi, A., y Vitell, Jr. S.J. (1991). Research Note: Selected Factors Influencing Marketers' Deontological Norms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 1, 37-42.
- Skinner, N.F. (1981). Personality correlates of Machiavellianism: II. Machiavellianism and achievement motivation and business. *Social Behavior and Personality*, 9, 155-157.
- Skinner, N.F. (1982). Personality correlates of Machiavellianism: IV. Machiavellianism and psychopathology. *Social Behavior and Personality*, 10, 2, 201-203.
- Skinner, N.F., Giokas, J.A., y Hornstein, H.A. (1976). Personality correlates of Machiavellianism: I. Consensual validation. *Social Behavior and Personality*, 4, 273-276.
- Smith, R.J. (1979). *The psychopath in society*. Ney York: Academic Press.
- Smith, R.J. y Griffith, J.E. (1978). Psychopathy, The Machiavellian, and Anomie. *Psychological Reports*, 42, 258.
- Solar, D. y Bruehl, D. (1971). Machiavellianism and Locus of Control: Two Conceptions of Interpersonal Power. *Psychological Reports*, 29, 1079-1082.
- Sparks, J.R. (1994). Machiavellianism and Personal Success in Marketing: The Moderating Role of Latitude for Improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 4, 393-400.
- Starr, P.D. (1975). Machiavellianism among traditional and Westernized Arab students. *Journal of Social Psychology*, 96, 179-185.
- Tellegen, A., Lykken, D.T., Bouchard, T.J., Wilcox, K.J., y Rich, S. (1988). Personality similarity in twins reared apart and together. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1031-1039.

- Topol, M.T. y Gable, M. (1988). Job Satisfaction and Machiavellian Orientation among Discount Store Executives. *Psychological Reports*, 62, 907-912.
- Triandis, H.C. (1994). Cultura: El nuevo énfasis en psicología. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, X, 1, 1-16.
- Triandis, H.C. (1994). *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Vol. 18, Cross Cultural Research and Methodology Series.
- Triandis, H.C., Brislin, R., y Hui, C.H. (1988). Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 269-289.
- Uribe-Prado, J.F. (1997). ¿Maquiavelismo en las organizaciones?. *Revista Administrate Hoy*, 44, 6-10.
- Uribe-Prado, J.F. (2000). Locus de Control: ¿A quién atribuimos el control de nuestros actos?. *Revista Laboral*, 98, IX, 67-72.
- Uribe-Prado, J.F. (2001). Significado Psicológico de Manipulación Maquiavélica en la Cultura Mexicana. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XVI, 1, 1-16.
- Van Strien, T., Duijkers, T.J., y Van der Kamp, L.J. (1982). Machiavellianism: Differences between woman and man. *Gedrag Tijdschrift Voor Psychologie*, 10, 252-264.
- Vecchio, R.P., y Sussmann (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 73-80.
- Villoro, L. (1985). *El concepto de ideología*. (1ª.ed.), México: FCE.
- Vleeming, R.G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, 44, 295-310.
- Vleeming, R.G. (1984). The nomothetical network of a Machiavellianism scale. *Psychological Reports*, 54, 617-618.
- Vroom, V., y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Watson, P.J., Morris, R.J. y Hood Jr., R.W. (1989). Sin and Self-Functioning, Part 5: Antireligious Humanistic Values, Individualism, and the Community., *Journal of Psychology and Theology*, 17,2, 157-172.
- Weber, M. (1969). *Economía y Sociedad*. (1a.ed.), México: FCE.

- Wertheim, E.G., Widom, C.S., y Wortzel, L.H. (1978). Multivariate analysis of male and female professional career choice correlates. *Journal of Applied Psychology*, *63*, 234-242.
- White, Ch.S. (1993). Relationship Between Assertiveness, Machiavellianism, and Interviewing Success in a Screening Interview. *Psychological Reports*, *73*, 1209-1210.
- Wilson, E.O. (1975). *Sociobiology: the new synthesis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilson, D.S., Near, D.C. y Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, *119*, 2, 285-299.
- Wilson, D.S., Near, D.C. y Miller, R.R. (1998). Individual Differences in Machiavellianism as a Mix of Cooperative and Exploitative Strategies. *Evolution and Human Behavior*, *19*, 203-212
- Yong, F.L. (1992). Self-Concepts, Locus of Control, and Machiavellianism of Ethnically Diverse Middle School Students Who are Gifted. *Roeper Review*, *16*, 3, 192-194.
- Yukl, G.A., Wall, S., y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on the validation of the management practices survey. En K.E. Clark y M.B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (pp.223-238). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Zenker, S.I., y Wolfgang, A.K. (1982). Relationship of Machiavellianism and locus of control to preference for leisure activity by college men and women. *Psychological Reports*, *50*, 583-586.





INSULTAR	SILENCIO CULPABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	CULPAR A OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSULTAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	FINGIR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	HIPOCRESIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	PARLOTEAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	SILENCIO CULPABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	CULPAR A OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIFAMAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	HIPOCRESIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	PARLOTEAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	SILENCIO CULPABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	CULPAR A OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINGIR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	PARLOTEAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	SILENCIO CULPABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	CULPAR A OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRESIA	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

HIPOCRÉSIA	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRÉSIA	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HIPOCRÉSIA	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	SILENCIO CULPABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	CULPAR A OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PARLOTEAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	CULPAR A OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SILENCIO CULPABLE	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	ADULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CULPAR A OTROS	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	EVADIR RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADULAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	DESCONFIAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	CONFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EVADIR RESPONSABILIDAD	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EVADIR RESPONSABILIDAD	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	COFLICTUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESCONFIAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COFLICTUAR	DELATAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COFLICTUAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COFLICTUAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COFLICTUAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COFLICTUAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COFLICTUAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DELATAR	CONSPIRAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DELATAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DELATAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DELATAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DELATAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSPIRAR	AMBICIONAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSPIRAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSPIRAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSPIRAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMBICIONAR	SER OPORTUNISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMBICIONAR	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AMBICIONAR	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SER OPORTUNISTA	MAÑOSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SER OPORTUNISTA	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MAÑOSO	ARROGANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SEXO: M ( ) F ( )

EMPRESA: COMERCIAL ( ) SERVICIOS ( ) PRODUCCION ( )

EDAD:

PUESTO: OPERATIVO ( ) EJECUTIVO ( ) DIRECTIVO ( )

RELIGION:

AFINIDAD POLITICA: IZQUIERDA ( ) CENTRO ( ) DERECHA ( )

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: LICENCIATURA ( ) POSGRADO ( )

CARRERA:

## ANEXO 2 BANCO DE 208 REACTIVOS

### REACTIVOS DERIVADOS DEL ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL (Comportamientos relacionados a manipulación según fuentes internacionales)

EM=Escalamiento multidimensional

P=Comportamiento Positivo

UN=Comportamiento Neutro

N=Comportamiento Negativo

1. Es inteligente adular a la gente para obtener beneficios. (EMPadular+)
2. No se debe adular a los demás aunque sea gente importante (EMPadular-)
3. Es conveniente ser desconfiada(o) al tratar con los demás (EMPdesconfiar+)
4. Confiar en los demás es base de las buenas relaciones (EMPdesconfiar-)
5. Se puede conflictuar a los demás para sacar provecho (EMPconflictuar+)
6. No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos (EMPconflictuar-)
7. Sólo las personas ambiciosas logran sus objetivos (EMPambicionar+)
8. Se debe buscar el bien antes que ambicionar algo (EMPambicionar-)
9. Parlotear ante los demás es una buena forma de llamar la atención (EMPParlotear+)
10. No es aconsejable parlotear aunque las circunstancias lo permitan (EMPParlotear-)
11. Se debe delatar a la gente que oculta las cosas (EMPdelatar+)
12. Alguien que delata a los demás no es buen compañero (EMPdelatar-)
13. Ser oportunista es adaptarse a las circunstancias del momento (EMPoportunista+)
14. El oportunismo para quedar bien no es honesto (EMPoportunista-)
15. Se vale conspirar contra los enemigos (EMNUconspirar+)
16. La conspiración se debe evitar hasta con los enemigos (EMNUconspirar-)
17. Las "mañas" se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas (EMNUMañoso+)
18. No es aconsejable utilizar mañas, es mejor invertirle tiempo a la solución de problemas (EMNUMañoso-)
19. Si perjudica decir la verdad es preferible quedarse callado (EMNUsilencio culpable+)
20. Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela (EMNUsilencio culpable-)
21. Se pueden evadir responsabilidades si da más beneficio que afrontarlas (EMNUEvadir responsabilidades+)
22. Se deben afrontar todos los problemas antes que evadirlos (EMNUEvadir responsabilidades-)
23. Ante los enemigos la difamación permite quitarles crédito y crearles mala fama (EMNdifamar+)
24. No se debe difamar a nadie (EMNdifamar-)
25. Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen (EMNhipocresía+)
26. No se debe ser hipócrita, aunque moleste (EMNhipocresía-)
27. Es preferible culpar a otros si los errores pueden costar el trabajo (EMNculpar a otros+)
28. No culpar a otros de mis errores, aunque me cueste prestigio (EMNculpar a otros-)
29. Jurar en falso es necesario para ganarse la confianza de los demás (EMNjurar en falso+)

30. No se debe prometer algo en falso aunque le hiciera bien a la gente (EMNjurar en falso-)
31. Decir mentiras es correcto cuando es conveniente para la organización y/o los propios intereses (EMNmentir+)
32. No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean (EMNmentir-)
33. Es mejor fingir lo que no es cuando se hace daño con la verdad (EMNfingir+)
34. Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias (EMNfingir-)
35. Insultar es una arma que hay que utilizar para imponerse (EMNinsultar+)
36. Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden (EMNinsultar-)

**REACTIVOS DERIVADOS DE REDES SEMANTICAS (comportamientos relacionados con manipulación tomando como base la mentira).**

RS=Redes Semánticas  
 MPA=Mentira piadosa  
 MN=Mentira neutra  
 MPE=Mentira perniciosa  
 MR=Concepto de manipulador  
 MO=Concepto de manipulado

37. Es aceptable decir mentiras con amabilidad (RSMPAamable+)
38. Una mentira es inaceptable aunque sea amable (RSMPAamable-)
39. Es correcto mentir con discreción (RSMPAdiscreto+)
40. La discreción no justifica la mentira (RSMPAdiscreto-)
41. Hay que mostrarse indiferente cuando se dicen mentiras (RSMPAindiferente+)
42. Es difícil ser indiferente al mentir (RSMPAindiferente-)
43. Una mentira se debe decir con seriedad (RSMPAseria+)
44. La seriedad no hace a la mentira creíble (RSMPAseria-)
45. Una mentira se debe decir con seguridad (RSMPAsegura+)
46. La seguridad de quien miente es reprobable (RSMPAsegura-)
47. Se puede mentir si nos preocupamos de no hacer daño con la verdad (RSMPApreocupado+)
48. La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad (RSMPApreocupada-)
49. Es correcto mentir cuando se evita el dolor a una persona amigable (RSMNamigable+)
50. No es de amiga(o)s mentir aunque sea para evitar problemas (RSMNamigable-)
51. Una mentira inteligente no hace daño (RSMNinteligente+)
52. Mentir es un atentado a la inteligencia (RSMNinteligente-)
53. Hay que ser hábil para saber mentir (RSMNhábil+)
54. Una persona hábil para mentir no debe admitirse (RSMNhábil-)
55. Se debe aceptar la mentira que hace feliz a la gente (RSMNfeliz+)
56. Una mentira no hace feliz a nadie (RSMNfeliz-)
57. Es correcto mentir si se hace con responsabilidad (RSMNresponsabilidad+)
58. Cualquier mentira es irresponsable (RSMNresponsabilidad-)

59. Hay que saber ser hipócrita (RSMPEhipócrita+)
60. La hipocrecia debe castigarse (RSMPEhipócrita-)
61. Se debe ser egoísta para triunfar (RSMPEegoísta+)
62. El egoísmo es la perdición de una persona (RSMPEegoísta-)
63. La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas (RSMPEagresivo+)
64. Ser agresivo(o) no produce beneficios (RSMPEagresivo-)
65. Para mentir hay que ser calculador(a) (RSMPEcalculadora+)
66. La gente calculadora es detestable (RSMPEcalculadora-)
67. Hay que sacar provecho de las mentiras (RSMPEaprovechado+)
68. Una gente aprovechada no sabe ser jefa(e) (RSMPEaprovechado-)
69. Se puede mentir si se sabe ser convincente (RSCMRconvincente+)
70. Es reprobable ser convincente con mentiras (RSCMRconvincente-)
71. Una persona inteligente sabe manejar a los demás (RSCMRinteligente+)
72. La inteligencia no debe usarse para manipular a los demás (RSCMRinteligente-)
73. El chantaje es una forma de controlar a la gente (RSCMRchantaje+)
74. Se debe evitar el uso de chantajes (RSCMRchantaje-)
75. Una persona audaz controla el mundo que le rodea (RSCMRaudaz+)
76. La audacia no sirve para el control de un grupo de personas (RSCMRaudaz-)
77. Para controlar a los demás se debe mostrar interés (RSCMRinteresado+)
78. Mostrarse interesada(o) no ayuda para controlar a un grupo de personas (RSCMRinteresado-)
79. La gente es tonta cuando se deja manipular (RSCMOtonta+)
80. No se necesita ser tonta(o) para ser manipulada(o) (RSCMOtonta-)
81. Dejarse manejar por los demás es síntoma de debilidad (RSCMODébiles+)
82. Dejarse manipular no es debilidad (RSCMODébiles-)
83. La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter (RSCMOsin carácter+)
84. Tener poco carácter no garantiza dejarse manipular (RSCMOsin carácter-)
85. Una persona sumisa es fácil de manejar (RSCMOsumiso+)
86. Ser sumisa(o) no es igual a ser manipulable (RSCMOsumiso-)
87. La timidez permite que los demás decidan por una persona (RSCMOtímido+)
88. Ser tímida(o) hace a la gente no manipulable (RSCMOtímido-)

**REACTIVOS DERIVADOS DEL ANALISIS DE CONTENIDO DEL PRINCIPE DE MAQUIAVELO (pensamientos para manipular y el concepto de hombre que permite la manipulación según Maquiavelo)**

ACTAC=ANALISIS DE CONTENIDO TACTICAS DE MANIPULACION  
ACVIS=ANALISIS DE CONTENIDO VISION

89. Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior (ACTAC+)
90. Si se llega como nuevo a un empleo con jerarquía de poder se debe conservar integro al grupo anterior para ser aceptado (ACTAC-).
91. Es pertinente que los colaboradores se beneficien de algunas ganancias para ganar su lealtad (ACTAC+).
92. La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias (ACTAC-).

93. Es conveniente convertirse en héroe virtuoso de los de menos jerarquía (ACTAC+).
94. Ante los empleados de menor jerarquía hay que mostrarse sin virtudes especiales (ACTAC-).
95. Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca y así evitar deseos de conquista por parte de extraños (ACTAC+).
96. Ante el desorden con los trabajadores se debe ser cauteloso, humano y escuchar las inquietudes de la gente (ACTAC-).
97. Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos (ACTAC+).
98. El ayudar a otras personas para obtener poder sirve para que después nos gratifiquen por la ayuda proporcionada (ACTAC-).
99. Para evitar traiciones se debe eliminar a aquella(o)s que nos ayudan a conquistar una posición de poder porque pueden encabezar nuevos movimientos en contra nuestra (ACTAC+).
100. Para mantener un puesto de trabajo con poder se debe conservar a aquella(o)s que nos ayudaron a conquistarlo (ACTAC-).
101. Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo que gozó de cierta libertad es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control (ACTAC+).
102. En un grupo de trabajo que gozó de libertades con el jefe anterior es conveniente mantener a la gente en sus puestos y con las mismas reglas para su mayor control (ACTAC-).
103. Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito (ACTAC+).
104. En un nuevo empleo se debe innovar y evitar imitar a otros, aunque hayan tenido éxito (ACTAC-).
105. En un proyecto de trabajo no se deben dejar las cosas al azar (ACTAC+).
106. En el trabajo hay ocasiones en que el azar se convierte en determinante frente a los problemas (ACTAC-).
107. En el trabajo cuando se introducen innovaciones se debe estar preparado de tal manera que cuando los subordinados ya no crean en los cambios, se les pueda hacer creer por la fuerza (ACTAC+).
108. Las innovaciones en el trabajo sólo funcionan si los subordinados están convencidos de ellas (ACTAC-).
109. Un(a) jefa(e) nueva(o) debe intentar todo: defenderse de enemiga(o)s, conquistar amiga(o)s, vencer por la fuerza, hacerse amar, hacerse temer, respetar y obedecer a la fuerza, destruir al que pueda perjudicarla(o), cambiar las reglas, ser severa(o) y amable, autoritaria(o) y liberal, disolver a los grupos infieles, conservar la amistad de los superiores que la(o) favorezcan de buen grado o lo ataquen con recelo (ACTAC+).
110. Para un(a) jefa(e) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética: hacerse amar, respetar, ser amable, tolerar a los enemigos, escuchar a los diversos grupos, ser pacífica(o) y no tomar partido (ACTAC-).
111. Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad; debe aplicarse de una sola vez, sin insistir en ella y seguirla de beneficios para conquistar a los subordinados (ACTAC+).



112. Ser cruel y despiadado con los subordinados es el comportamiento menos recomendado para conservar un empleo (ACTAC-).
113. Para un(a) jefa(e) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás (ACTAC+)
114. Un gerente debe evitar concentrar poder en un subordinado (ACTAC-).
115. Un ejecutivo se mantiene en su puesto cuando es más apoyado por los jefes que por los subordinados (ACTAC+).
116. Si a un(a) jefa(e) lo apoyan más sus subordinados que sus jefes está seguro en su puesto (ACTAC-).
117. Para ser líder en el trabajo es conveniente tener a los subordinados como amigos (ACTAC+).
118. Un buen líder no requiere de que sus subordinados sean amigos (ACTAC-).
119. Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la(el) jefa(e) (ACTAC+)
120. Un(a) buen(a) jefe(a) debe delegar responsabilidades para evitar la dependencia de los subordinados (ACTAC-).
121. Todo grupo de trabajadores debe tener lo mínimo indispensable para tener firme el ánimo (ACTAC+).
122. El ánimo de los trabajadores no depende de que tengan un mínimo de beneficios (ACTAC-).
123. Es inadecuado utilizar empleados de otra(o) jefa(e) ya que serán fieles a la persona que reconozcan como líder legítima(o) (ACTAC+).
124. Se forman buenos equipos de trabajo con subordinados que tengan otros líderes (ACTAC-).
125. Si se llegaran a utilizar empleados de otros líderes, se recomienda utilizarlos y desecharlos y después formar propios grupos (ACTAC+).
126. Si se forma equipo con trabajadores de otras áreas, se recomienda integrarlos como si fueran del mismo equipo de trabajo (ACTAC-).
127. Un(a) líder se deberá de capacitar para los problemas de trabajo aunque éstos no existan (ACTAC+).
128. No es conveniente capacitarse para ciertos problemas si éstos no se han presentado (ACTAC-).
129. Toda(o) líder debe aprender a no ser bueno y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales (ACTAC+).
130. Un(a) líder debe ser buena(o) y practicar la bondad bajo cualquier contexto laboral (ACTAC-).
131. Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios (ACTAC+).
132. Gastar recursos propios y no los ajenos es un comportamiento de un(a) buen(a) líder (ACTAC-).
133. Entre ser un(a) jefe(a) que gasta recursos fácilmente (pródigo) o tacaño(a), mejor ser tacaño(a) (ACTAC+).
134. Como jefa(e) es mejor gastar recursos que ser tacaño(o) (ACTAC-).
135. Un(a) líder no debe preocuparse si se le considera cruel, siempre y cuando su mala fama tenga por objeto mantener unidos y fieles a los trabajadores (ACTAC+).

136. Si un(a) líder tiene la mala fama de cruel con sus trabajadores debe preocuparse para cambiar dicha fama a pesar de que la productividad sea positiva (ACTAC-).
137. En un puesto de líder es correcto ser temido y amado, pero entre ser amado y temido, es mejor ser temido (ACTAC+).
138. Es preferible que los trabajadores amen a sus líderes en lugar de temerles (ACTAC-)
139. Si un(a) jefe(a) no se gana el amor de sus subordinados, al menos debe evitar el odio (ACTAC+).
140. Si un(a) jefe(a) no se gana el amor de sus subordinados después de muchos esfuerzos por lograrlo, es un desperdicio de tiempo el evitar el odio (ACTAC-).
141. Un(a) jefe(a) debe evitar apoderarse de los bienes de sus subordinados (ACTAC+).
142. Apoderarse de los bienes de los subordinados es uno de los beneficios de ser jefa(e) (ACTAC-).
143. Ante los trabajadores hay que aparentar ser buena(o) aunque lo que hagamos sea motivo de odio (ACTAC+).
144. Es innecesario parecer buena gente frente a los trabajadores (ACTAC-).
145. Un(a) líder prudente debe romper un juramento cuando cumplirlo vaya en contra de sus intereses (ACTAC+).
146. La prudencia de un(a) líder se observa cuando cumple sus juramentos a como de lugar (ACTAC-).
147. Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular (ACTAC+).
148. Con los subordinados se debe ser genuino, sin fingir ni disimular (ACTAC-).
149. Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas (ACTAC+).
150. Aparentar virtudes que no se tienen es una mala característica para ser jefe (a) (ACTAC-).
151. Un(a) líder debe tener una inteligencia capaz de adaptarse a las circunstancias y no debe apartarse del bien mientras pueda, pero en caso de necesidad no debe dudar en entrar en el mal o la mentira (ACTAC+).
152. Quien hace el mal o miente debe ser rechazado como líder (ACTAC-).
153. Un(a) líder debe mostrar grandeza, valentía, seriedad, fuerza, inteligencia y mostrar femineidad o masculinidad según su sexo (ACTAC+).
154. Un líder debe mostrarse tal cual es, sin resaltar valentía, seriedad, fuerza, grandeza, etc. (ACTAC-).
155. Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad (ACTAC+).
156. En un puesto nuevo lo mejor es quitarle el poder a los subordinados (ACTAC-).
157. La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales (ACTAC+).
158. Hay que evitar la unión de los subordinados más fieles para garantizar la fuerza del grupo (ACTAC-).
159. A un subordinado se le conquista o se le despide (ACVIS+).
160. Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo (ACVIS-).
161. El recuerdo de libertad de un empleado lo llevará a la traición en una administración más restrictiva (ACVIS+).

162. Un empleado que tuvo libertad en otra administración es muy destacado en una con menos libertad (ACVIS-).
163. Un trabajador se molesta por miedo a perder el trabajo o por odio a su jefe (ACVIS+).
164. Para un trabajador una prestación nueva no hace olvidar ofensas antiguas (ACVIS+).
165. Una buena prestación hace olvidar viejos problema a un empleado (ACVIS-).
166. Cuando los subordinados ven imposible afrontar a los jefes nombran a un representante para que los defienda (ACVIS+).
167. Al no poder discutir con los jefes los trabajadores se abstienen de participar (ACVIS-).
168. Un trabajador interesado por el dinero y el poder es ambicioso, desleal y cobarde (ACVIS+).
169. Cuando un empleado busca el dinero y el poder es un buen candidato de desarrollo y honestidad laboral (ACVIS-).
170. Los trabajadores son ingratos, volubles, simuladores y sólo les interesa el sueldo (ACVIS+).
171. Los empleados son agradecidos, estables, genuinos y les interesa el bienestar de la empresa (ACVIS-).
172. Un trabajador tiene menos cuidado en ofender a un jefe que se haga amar que a uno que se haga temer (ACVIS+).
173. Un empleado ofende con mayor facilidad a un jefe que odie que a uno que ame (ACVIS-).
174. El amor es un vínculo de gratitud que los trabajadores, perversos por naturaleza, rompen cada vez que pueden beneficiarse (ACVIS+).
175. Un vínculo de gratitud, como el amor, difícilmente es roto por un trabajador (ACVIS-).
176. Los trabajadores son tan simples que una persona que engaña encontrará siempre a quien engañar (ACVIS+).
177. La mente de un trabajador es tan compleja que es difícil pronosticar el engaño (ACVIS-).
178. Los subordinados son fácilmente engañados por las apariencias y el éxito (ACVIS+).
179. A los trabajadores difícilmente se les miente con apariencias y modelos de éxito (ACVIS-).
180. A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete (ACVIS+).
181. Un trabajador está insatisfecho si sólo se le da un buen sueldo y respeto (ACVIS-).
182. Al trabajador que le importa poco su trabajo, le importa poco el trabajo de otro (ACVIS+).
183. El odio hacia un(a) jefe(a) no depende de buenas y malas acciones, sino del grado de corrupción de sus subordinados (ACVIS+).
184. El odio de un subordinado hacia su jefe(a) sólo depende de las malas y buenas acciones que tengan hacia el trabajador (ACVIS-).
185. Un enemigo que necesita ayuda puede ser más fiel que el amigo que descuida sus obligaciones (ACVIS+).

186. Un enemigo aunque necesite ayuda no será más fiel que un amigo (ACVIS-).
187. Es importante distraer a los subordinados para mantener ocupado su pensamiento (ACVIS+).
188. Hay que permitir que los subordinados ocupen su mente con libertad, libres de pensamientos que los distraigan (ACVIS-).
189. Un buen subordinado debe pensar en las ideas de su jefa(e) no en sí mismo (ACVIS+).
190. Un buen empleado es el que piensa en sí mismo y luego en las ideas de su jefe (ACVIS-).
191. Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados (ACVIS+).
192. Un buen jefe es aquel que menosprecia y perjudica a sus subordinados (ACVIS-).
193. Los trabajadores se complacen tanto en sus propios logros que se autoengañan (ACVIS+).
194. Un trabajador que se complace con sus propios logros es realista (ACVIS-).
195. Un(a) líder debe pedir consejo, no recibirlo (ACVIS+).
196. Un(a) líder debe recibir consejo, no pedirlo (ACVIS-).
197. Un trabajador se gana con novedades no con argumentos viejos (ACVIS+).
198. A un trabajador se le gana con lo conocido no con lo nuevo (ACVIS-).
199. Los trabajadores son gente que cree que su destino depende de la suerte (ACVIS+).
200. Los trabajadores son personas que dejan su destino a las acciones y no a la suerte (ACVIS-).
201. Hay que prepararse a la fortuna, dejando un 50% en acciones y 50% a la suerte (ACVIS+).
202. La fortuna llega si se controla el 100% de nuestras acciones sin considerar la suerte (ACVIS-).
203. Los trabajadores son personas sin la suficiente flexibilidad para adaptarse (ACVIS+).
204. Un trabajador es una persona flexible y adaptable a toda circunstancia (ACVIS-).
205. Es preferible ser más impetuoso que cauto (ACVIS+).
206. Es mejor ser precavido a ser impetuoso (ACVIS-).
207. El impetu y la audacia son mayores en la juventud (ACVIS+).
208. Conforme aumenta la edad aumenta la audacia y el impetu (ACVIS-).

**ANEXO 3 INSTRUMENTO 104 REACTIVOS  
EMMQA01  
Jesús Felipe Uribe Prado**

**INSTRUCCIONES**

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar cuando te encuentras trabajando dentro de una organización.

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS (anexa)**, debiendo señalar con **pluma o lápiz** en los cuadros correspondientes aquel que describa mejor tu forma de pensar, sentir o actuar. Debes contestar **COMO ERES SIEMPRE, NO COMO TE GUSTARÍA SER en un contexto laboral.**

La hoja de respuestas tiene cuadros que contienen 6 posibilidades, donde el extremo izquierdo equivale a **TOTAL DESACUERDO** y el extremo derecho a **TOTAL ACUERDO**, implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensas, sientes o actúas respecto a lo que te sugiere la frase.

**Ejemplo:** Observa como se ha contestado aquí a la primera frase:

**1. En las reuniones sociales me gusta contar chistes.**

Total					Total	
	Desacuerdo				Acuerdo	
				X		

Contesta todas las frases tratando de ser sincero contigo mismo, tan rápido como sea posible, sin ser descuidado y utilizando la primera impresión que venga a tu mente. No dejes espacios en blanco y marca sólo una opción en cada frase.

**No existen respuestas correctas o incorrectas.**

**Tus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales y sólo se utilizarán de manera global y numérica.**

**ESPERA A QUE SE TE PROPORCIONE LA SEÑAL PARA COMENZAR Y DE ANTEMANO "GRACIAS"**



**NO ESCRIBAS EN ESTE CUADERNILLO**



1. Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito.
2. Cuando los subordinados ven imposible afrontar a los jefes nombran a un representante para que los defienda.
3. El recuerdo de libertad de un empleado lo llevará a la traición en una administración más restrictiva.
4. Un empleado ofende con mayor facilidad a un jefe que odie que a uno que ame.
5. La discreción no justifica la mentira.
6. No se necesita ser tonto para ser manipulado.
7. Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo que gozó de cierta libertad es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control.
8. Ser sumiso no es igual a ser manipulable.
9. Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.
10. Un líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.
11. Los trabajadores se complacen tanto en sus propios logros que se autoengañan.
12. La mente de un trabajador es tan compleja que es difícil pronosticar el engaño.
13. La timidez permite que los demás decidan por una persona.
14. Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.
15. Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno aunque lo que hagamos sea motivo de odio.
16. Es aceptable decir mentiras con amabilidad.
17. Las innovaciones en el trabajo sólo funcionan si los subordinados están convencidos de ellas.
18. La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.
19. Para mantener un puesto de trabajo con poder se debe conservar a aquellos que nos ayudaron a conquistarlo.
20. Un trabajador se gana con novedades no con argumentos viejos.
21. Un líder debe recibir consejo, no pedirlo.
22. Es reprobable ser convincente con mentiras.
23. Es inadecuado utilizar empleados de otro jefe ya que serán fieles a la persona que reconozcan como líder legítimo.
24. Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo.
25. La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.

26. Sólo las personas ambiciosas logran sus objetivos.
27. En un puesto de líder es correcto ser temido y amado, pero entre ser amado y temido, es mejor ser temido.
28. Para ser líder en el trabajo es conveniente tener a los subordinados como amigos.
29. Se debe aceptar la mentira que hace feliz a la gente.
30. La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.
31. Es preferible ser más impetuoso que cauto.
32. Un enemigo que necesita ayuda puede ser más fiel que el amigo que descuida sus obligaciones.
33. Si un jefe no se gana el amor de sus subordinados, al menos debe evitar el odio.
34. Se debe ser egoísta para triunfar.
35. Se vale conspirar contra los enemigos.
36. Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan del jefe.
37. Cuando un empleado busca el dinero y el poder es un buen candidato de desarrollo y honestidad laboral.
38. Apoderarse de los bienes de los subordinados es uno de los beneficios de ser jefe.
39. Un líder se deberá de capacitar para los problemas de trabajo aunque éstos no existan.
40. Ante los empleados de menor jerarquía hay que mostrarse sin virtudes especiales.
41. Un líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.
42. Para mentir hay que ser calculador.
43. Dejarse manejar por los demás es síntoma de debilidad.
44. El oportunismo para quedar bien no es honesto.
45. Parlotear ante los demás es una buena forma de llamar la atención.
46. Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.
47. A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete.
48. Un jefe que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética: hacerse amar, respetar, ser amable, tolerar a los enemigos, escuchar a los diversos grupos, ser pacífico y no tomar partido.
49. Mentir es un atentado a la inteligencia.
50. Es difícil ser indiferente al mentir.
51. Se debe evitar ayudar a otros a hacerse poderosos, ya que éstos pueden posteriormente arruinarnos.

52. Se deben afrontar todos los problemas antes que evadirlos.
53. No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean.
54. No se debe difamar a nadie.
55. Es importante distraer a los subordinados para mantener ocupado su pensamiento.
56. Un buen empleado es el que piensa en sí mismo y luego en las ideas de su jefe.
57. En un proyecto de trabajo no se deben dejar las cosas al azar.
58. El chantaje es una forma de controlar a la gente.
59. El amor es un vínculo de gratitud que los trabajadores perversos por naturaleza, rompen cada vez que pueden beneficiarse.
60. Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.
61. Los manipuladores abusan de la gente sin carácter.
62. Se debe delatar a la gente que oculta las cosas.
63. El ánimo de los trabajadores no depende de que tengan un mínimo de beneficios.
64. Es conveniente ser desconfiado al tratar con los demás.
65. Conforme aumenta la edad aumenta la audacia y el ímpetu.
66. Un líder no debe preocuparse si se le considera cruel, siempre y cuando su mala fama tenga por objeto mantener unidos y fieles a los trabajadores.
67. Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca y así evitar deseos de conquista por parte de extraños.
68. Hay que sacar provecho de las mentiras.
69. Es preferible culpar a otros si los errores pueden costar el trabajo.
70. Un trabajador es una persona flexible y adaptable a toda circunstancia.
71. Para un trabajador una prestación nueva no hace olvidar ofensas antiguas.
72. Un ejecutivo se mantiene en su puesto cuando es más apoyado por los jefes que por los subordinados.
73. Una persona audaz controla el mundo que le rodea.
74. Los trabajadores son ingratos, volubles, simuladores y sólo les interesa el sueldo.
75. Cualquier mentira es irresponsable.
76. Los trabajadores son gente que cree que su destino depende de la suerte.



77. No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.
78. Para un jefe que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.
79. Los trabajadores son tan simples que una persona que engaña encontrará siempre a quien engañar.
80. Es correcto mentir cuando se evita el dolor a una persona amigable.
81. Una persona inteligente sabe manejar a los demás.
82. Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.
83. Es inteligente adular a la gente para obtener beneficios.
84. Jurar en falso es necesario para ganarse la confianza de los demás.
85. Mostrarse interesado no ayuda para controlar a un grupo de personas.
86. Cuando un jefe llega nuevo a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad en ellos.
87. Los subordinados son fácilmente engañados por las apariencias y el éxito.
88. Hay que ser hábil para saber mentir.
89. Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad; debe aplicarse de una sola vez, sin insistir en ella y seguirla de beneficios para conquistar a los subordinados.
90. La hipocresía debe castigarse.
91. La fortuna llega si se controla el 100% de nuestras acciones sin considerar la suerte.
92. Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior.
93. Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.
94. Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.
95. La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias.
96. Como jefe es mejor gastar recursos que ser tacaño.
97. Un líder debe mostrarse tal cual es, sin resaltar valentía, seriedad, fuerza, grandeza, etc..
98. Una mentira se debe decir con seriedad.
99. Al trabajador que le importa poco su trabajo, le importa poco el trabajo de otro.
100. Todo líder debe aprender a no ser bueno y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.

---

101. La prudencia de un líder se observa cuando cumple sus juramentos a como de lugar.

102. Una mentira se debe decir con seguridad.
103. Un líder debe tener una inteligencia capaz de adaptarse a las circunstancias y no debe apartarse del bien mientras pueda, pero en caso de necesidad no debe dudar en entrar en el mal o la mentira.
104. Si se llegaran a utilizar empleados de otros líderes, se recomienda utilizarlos y desecharlos y después formar propios grupos.

Anexo 4 **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**NO ESCRIBA SU NOMBRE**  
 (Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando una X sobre los números de la columna del lado derecho (1, 2, 3, 4, 5, 6 ó 7)

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

1	Esta organización perdonaría un error de mi parte, cometido de buena fe	1	2	3	4	5	6	7
2	Si yo decidiera renunciar, esta organización trataría de persuadirme para quedarme	1	2	3	4	5	6	7
3	No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella	1	2	3	4	5	6	7
4	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1	2	3	4	5	6	7
5	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial	1	2	3	4	5	6	7
7	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades disponibles	1	2	3	4	5	6	7
8	No siento obligación alguna de quedarme en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
9	Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte	1	2	3	4	5	6	7
10	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
11	Si mi puesto fuera eliminado, esta organización preferiría despedirme en vez de transferirme a un nuevo trabajo	1	2	3	4	5	6	7
12	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
13	Si esta organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría	1	2	3	4	5	6	7
14	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
15	Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema	1	2	3	4	5	6	7
16	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	1	2	3	4	5	6	7
17	Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión primordialmente de necesidad	1	2	3	4	5	6	7
18	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
19	Esta organización denota muy poca preocupación por mí	1	2	3	4	5	6	7
20	Esta organización significa personalmente mucho para mí	1	2	3	4	5	6	7
21	Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5	6	7
22	Si esta organización pudiera contratar a alguien con una remuneración más baja para reemplazarme, lo haría	1	2	3	4	5	6	7
23	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos	1	2	3	4	5	6	7
24	Esta organización considera intensamente mis metas y valores	1	2	3	4	5	6	7
25	Esta organización toma en cuenta mis opiniones	1	2	3	4	5	6	7
26	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
27	No me siento ligado emocionalmente a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
28	No me siento integrado plenamente con las personas de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
29	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización	1	2	3	4	5	6	7
30	Moralmente le debo mucho a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
31	Si no hubiera puesto tanto de mí misma(o) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio	1	2	3	4	5	6	7
32	Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito	1	2	3	4	5	6	7
33	La discreción no justifica la mentira	1	2	3	4	5	6	7

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

34	Quando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control.	1	2	3	4	5	6	7
35	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.	1	2	3	4	5	6	7
36	Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.	1	2	3	4	5	6	7
37	Las "mañas" se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.	1	2	3	4	5	6	7
38	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.	1	2	3	4	5	6	7
39	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.	1	2	3	4	5	6	7
40	Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo.	1	2	3	4	5	6	7
41	La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
42	En un puesto de líder es mejor ser temido que amado.	1	2	3	4	5	6	7
43	La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.	1	2	3	4	5	6	7
44	Se debe ser egoísta para triunfar.	1	2	3	4	5	6	7
45	Se vale conspirar contra los enemigos.	1	2	3	4	5	6	7
46	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa(e)	1	2	3	4	5	6	7
47	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.	1	2	3	4	5	6	7
48	Para mentir hay que ser calculador(a).	1	2	3	4	5	6	7
49	El oportunismo para quedar bien no es honesto.	1	2	3	4	5	6	7
50	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.	1	2	3	4	5	6	7
51	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete.	1	2	3	4	5	6	7
52	Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética.	1	2	3	4	5	6	7
53	Mentir es un atentado a la inteligencia.	1	2	3	4	5	6	7
54	Es difícil ser indiferente al mentir.	1	2	3	4	5	6	7
55	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arrojarnos.	1	2	3	4	5	6	7
56	No se deben decir mentiras por insignificantes que estas sean.	1	2	3	4	5	6	7
57	No se debe difamar a nadie.	1	2	3	4	5	6	7
58	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.	1	2	3	4	5	6	7
59	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.	1	2	3	4	5	6	7
60	Quando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca.	1	2	3	4	5	6	7
61	Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	1	2	3	4	5	6	7
62	Cualquier mentira es irresponsable.	1	2	3	4	5	6	7
63	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	1	2	3	4	5	6	7
64	Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.	1	2	3	4	5	6	7
65	Una persona inteligente sabe manejar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
66	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
67	Quando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
68	Hay que ser hábil para saber mentir.	1	2	3	4	5	6	7
69	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.	1	2	3	4	5	6	7
70	La hipocresía debe castigarse.	1	2	3	4	5	6	7
71	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior.	1	2	3	4	5	6	7
72	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.	1	2	3	4	5	6	7
73	Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.	1	2	3	4	5	6	7
74	La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias.	1	2	3	4	5	6	7
75	Toda(o) líder debe aprender a no ser buena (o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.	1	2	3	4	5	6	7
76	Una mentira se debe decir con seguridad.	1	2	3	4	5	6	7
77	Si se llegaran utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.	1	2	3	4	5	6	7
78	Mi éxito dependerá de que tan agradable yo sea.	1	2	3	4	5	6	7
79	Mejorará mi vida si le caigo bien a la gente.	1	2	3	4	5	6	7
80	Me relaciono con la gente porque el destino nos puso en el mismo camino.	1	2	3	4	5	6	7
81	Mantengo a mis amigos porque soy amigable.	1	2	3	4	5	6	7
82	Casarme con la persona adecuada depende (o dependió) de que así esté (estuviera) escrito.	1	2	3	4	5	6	7

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

83	Me va bien en la vida porque soy simpática(o)	1	2	3	4	5	6	7
84	Tendré éxito si soy simpática(o)	1	2	3	4	5	6	7
85	Lo que he logrado en mi vida ha sido porque he luchado por ello.	1	2	3	4	5	6	7
86	Mantengo a mi familia unida porque así lo quiero yo.	1	2	3	4	5	6	7
87	Lo que he logrado en mi vida ha sido porque así tenía que suceder.	1	2	3	4	5	6	7
88	Conservo a mis amigos porque Dios así lo quiere.	1	2	3	4	5	6	7
89	Los éxitos que tengo se deben a que tengo buena suerte.	1	2	3	4	5	6	7
90	He hecho buenas relaciones por accidente.	1	2	3	4	5	6	7
91	El obtener un buen trabajo depende del azar.	1	2	3	4	5	6	7
92	Me va bien en la vida porque me lo propongo.	1	2	3	4	5	6	7
93	He sacado buenas calificaciones por mi buena fortuna.	1	2	3	4	5	6	7
94	Sólo si me lo propongo llegaré a tener dinero suficiente.	1	2	3	4	5	6	7
95	El que me case (o me haya casado) con la persona adecuada es (o fue) cuestión de suerte.	1	2	3	4	5	6	7
96	Me relaciono con la gente para quedar bien con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
97	Soy responsable del éxito que tenga en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
98	Me casaré (casé) con la persona que más me convenga (convino)	1	2	3	4	5	6	7
99	Estoy predestinada(o) a llevarme bien con las personas del sexo opuesto.	1	2	3	4	5	6	7
100	Los logros que he tenido en mi vida se deben a mi esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
101	El destino de mi familia es estar unida.	1	2	3	4	5	6	7
102	El número de amigos que tengo se debe a lo agradable que soy.	1	2	3	4	5	6	7
103	El éxito que tengo se debe a mis habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
104	Conseguir mejores puestos de trabajo depende de mis capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
105	He tenido novio /a(s) porque tengo buena suerte.	1	2	3	4	5	6	7
106	El éxito que tengo se debe a mi esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
107	Me tengo que sacar la lotería para tener suficiente dinero.	1	2	3	4	5	6	7
108	He tenido buenas oportunidades de trabajo por pura casualidad.	1	2	3	4	5	6	7
109	Depende de mí conseguir lo que quiero.	1	2	3	4	5	6	7
110	Mis calificaciones dependían de la voluntad de mis profesores.	1	2	3	4	5	6	7
111	Se me abren muchas puertas porque demuestro lo que sé.	1	2	3	4	5	6	7
112	Si le caigo bien a mi jefe, puedo conseguir mejores puestos en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
113	Mejoraré mi vida si me esfuerzo en ello.	1	2	3	4	5	6	7
114	Los éxitos que he tenido se deben a mis decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
115	Es mi responsabilidad mantener a mi familia unida.	1	2	3	4	5	6	7
116	He sacado buenas calificaciones porque le caigo (caía) bien a mis maestros.	1	2	3	4	5	6	7
117	Casarme con la persona adecuada depende (dependió) del mandato divino.	1	2	3	4	5	6	7
118	He conocido a mí (s) novio/ a(s) por casualidad.	1	2	3	4	5	6	7
119	Lo que he logrado en mi vida ha sido por afortunada(o)	1	2	3	4	5	6	7
120	El éxito que tengo se debe a coincidencias de la vida.	1	2	3	4	5	6	7
121	Llegar a tener dinero suficiente depende de que ese sea mi destino.	1	2	3	4	5	6	7
122	Lo que he logrado en mi vida ha sido porque lo he buscado.	1	2	3	4	5	6	7
123	He tenido éxito por accidente.	1	2	3	4	5	6	7
124	Los logros que he tenido en mi vida se deben a la casualidad.	1	2	3	4	5	6	7
125	Mantengo unida a mi familia.	1	2	3	4	5	6	7
126	Tendré éxito si me lo propongo.	1	2	3	4	5	6	7

**Conteste colocando una X sobre los números de la columna derecha**

127	Sexo 1 ___femenino 2 ___masculino	138	Nivel máximo de estudios terminados por su madre 1 ___primaria 2 ___secundaria o equivalente(comercio) 3 ___preparatoria o equivalente 4 ___3 años o más de profesional 5 ___profesional 6 ___estudios de posgrado (maestría o doctorado)
128	Edad 1 ___ anote núm. años	139	Nivel de estudios terminados por su pareja 1 ___primaria 2 ___secundaria o equivalente(comercio) 3 ___preparatoria o equivalente 4 ___3 años o más de profesional 5 ___profesional 6 ___estudios de posgrado (maestría o doctorado)
129	Estado civil 1 ___soltera(o) 2 ___casada(o) 3 ___viuda(o) 4 ___divorciada(o) 5 ___unión libre		
130	Lugar de nacimiento 1 ___D.F 2 ___Provincia 3 ___Extranjero	140	¿Cuántos años tiene de estar trabajando toda su vida? 1 ___menos de un año 2 ___anote núm. años
131	¿Que lugar de nacimiento ocupa entre sus hermanos? 1 ___hijo único 2 ___número		
132	Religión 1 ___católica 2 ___sin religión 3 ___otra(especificar) _____	141	Puesto actual (seleccione el que más se parezca al que ocupa actualmente) 1 ___presidente, director general o dueño 2 ___subdirector o gerente de área 3 ___jefe de departamento 4 ___funcionario nivel medio 5 ___supervisor de primera línea
133	Orientación política 1 ___izquierda 2 ___centro 3 ___derecha		
134	Nivel máximo de estudios terminados 1 ___primaria 2 ___secundaria o equivalente (comercio) 3 ___preparatoria o equivalente 4 ___3 años o más de profesional 5 ___profesional 6 ___estudios de posgrado (maestría o doctorado)	142	¿Cuántas personas trabajan en la organización? 1 ___ anote núm. personas
135	Area de estudios profesionales, si los realizó 1 ___derecho 2 ___economía 3 ___administración 4 ___contaduría 5 ___ingeniería 6 ___psicología 7 ___medicina 8 otra _____		
136	Promedio escolar de licenciatura 1 _____(en escala de 0 a 10)	143	Antigüedad en la organización 1 ___menos de un año 2 ___anote núm. años
137	Nivel máximo de estudios terminados por su padre 1 ___primaria 2 ___secundaria o equivalente (comercio) 3 ___preparatoria o equivalente 4 ___3 años o más de profesional 5 ___profesional 6 ___estudios de posgrado (maestría o doctorado)	144	Antigüedad en el puesto actual 1 ___menos de un año 2 ___anote núm. años
		145	Usted trabaja en: 1 ___iniciativa privada 2 ___por su cuenta 3 ___gobierno (federal, estatal, municipal) 4 ___ONG 5 ___otro(especificar) _____

