

01921
223

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**"Maquiavelismo y su relación con variables
demográficas en una empresa de comercio exterior"**

T E S I S

**Que para obtener el título de:
Licenciado en Psicología**

P R E S E N T A:
YEINY/SÁNCHEZ ZAPIÉN

Director de Tesis: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

Revisor: LIC. MARÍA ISABEL DEL SORDO LÓPEZ

D.F., México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Ciudad Universitaria

Mayo, 2003.

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS.

Primero que nada quiero agradecer a Dios por haberme brindado la oportunidad de tener una licenciatura, por darme una familia que me ha apoyado incondicionalmente y sobre todo por otorgarme el increíble regalo que es la vida misma.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México que ha sido mi segunda casa, que me ha brindado oportunidades valiosas para ser un mejor profesionista, por inculcarme el libre albedrío, el derecho de expresión y la aceptación a la diversidad.

Gracias a mis padres que han sido un pilar fundamental en mi vida y que me han dado los primeros indicios de mi educación. Hoy puedo decirles que el primer escalón de mi vida profesional se ha cumplido y que su hija ha valorado cada uno de sus esfuerzos.

Gracias Jaime por impulsarme a seguir adelante, por ser una de mis motivaciones y por todo tu apoyo durante la elaboración de este trabajo.

Gracias a la empresa de comercio exterior, AAACESA, que me brindo la oportunidad de realizar este trabajo y por la cual conocí gente maravillosa a la cual le quedo eternamente agradecida por el tiempo invertido en esta investigación.

Gracias Dr. Jesús Felipe Uribe Prado por brindarme tus conocimientos y tu apoyo.

Gracias a los integrantes del sínodo: Dr. Humberto Ponce Talancón, Mtro. Rubén Miranda Salceda, Lic. Ma. Isabel Del Sordo López y Lic. Mirna Rocío Valle Ongay, por sus comentarios y sugerencias, las cuales formarán parte de mi continuo aprendizaje.

"Las únicas defensas que sean buenas, ciertas y durables, son las que dependen de ti mismo y de tu propio valor".

Nicolás Maquiavelo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MAQUIAVELISMO Y SU RELACION CON VARIABLES DEMOGRAFICAS EN UNA EMPRESA DE COMERCIO EXTERIOR.

INDICE.

INTRODUCCIÓN.

páginas

CAPÍTULO 1. PODER Y MANIPULACIÓN.

1.1. Poder.

1.1.1. Definición de poder. 2

1.1.2. Clasificación del poder. 4

1.1.2.1. Mc Clelland. 4

1.1.2.2. Boulding. 4

1.1.3. El poder y su relación con la psicología social. 8

1.1.3.1. Principios básicos de psicología social. 8

1.1.3.1.1. Enfoque conductista. 9

1.1.3.1.2. Enfoque gestáltico. 11

1.1.3.1.3. La teoría de campo. 12

1.1.3.1.4. Enfoque psicoanalítico. 12

1.1.3.1.5. Teoría sociológica 13

1.1.3.1.5.1. Doctrina 13

superorgánica.

1.1.3.1.5.2. La escuela 14

socioeconómica

1.1.3.1.6. Psicología social crítica. 16

1.1.3.1.7. Del modernismo al 17

postmodernismo: el

movimiento

construccionista.

1.1.3.1.8. El construccionismo. 18

1.1.3.2. Relación de poder y psicología social. 19

1.2. Manipulación.

1.2.1. Definición y tipos de manipulación. 23

1.2.1.1. Definición de manipulación. 23

1.2.1.2. Tipos de manipulación. 24

1.2.2. La mentira. 25

1.2.2.1. Definición. 26

1.2.2.2. Estilos de manipulación. 27

1.2.2.2.1. Estilo oficioso. 28

1.2.2.2.2. Estilo jocoso. 28

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2.2.3. Estilo pernicioso.	29
1.2.2.3. Estrategias de manipulación.	29
1.3. Poder y manipulación en el ámbito organizacional.	32
1.3.1. ¿A qué se dedica la psicología organizacional y su importancia?.	32
1.3.2. ¿Qué es una organización?.	34
1.3.3. Teoría de la organización.	37
1.3.3.1. Escuela clásica.	38
1.3.3.2. La escuela de las relaciones humanas.	39
1.3.3.3. Escuela contingente.	39
1.3.3.4. Teoría de la economía organizativa.	40
1.3.3.4.1. Teoría de la agencia.	40
1.3.3.4.2. Teoría de la economía del "coste".	40
1.3.3.5. Teoría institucional.	40
1.3.3.6. Enfoques culturales.	41
1.3.3.7. Enfoques ecológicos.	41
1.3.4. Poder y manipulación en la organización.	42
1.4. Conclusiones.	44
CAPÍTULO 2. MAQUIAVELISMO.	46
2.1. Variables demográficas.	46
2.2. Nicolai Machiavelli: reseña biográfica.	47
2.3. Definiciones de maquiavelismo.	50
2.4. Estudios sobre maquiavelismo.	55
2.4.1. Cultura y maquiavelismo.	56
2.4.2. Personalidad y maquiavelismo.	57
2.4.3. Maquiavelismo y locus de control.	61
2.4.4. Edad y maquiavelismo.	66
2.4.5. Profesiones y maquiavelismo.	68
2.4.6. Maquiavelismo en las organizaciones.	70
2.4.6.1. La estructura organizacional y maquiavelismo.	72
2.4.6.2. Maquiavelismo y Tácticas de influencia.	75
2.4.6.3. Maquiavelismo y el compromiso organizacional.	79
2.4.6.4. Liderazgo, efectividad en el trabajo y su relación con maquiavelismo.	82
2.5. Conclusiones.	85

CAPÍTULO 3. MÉTODO.	89
3.1. Justificación.	89
3.2. Preguntas de investigación.	90
3.3. Hipótesis de investigación.	90
3.4. Variables.	91
3.4.1. Definición conceptual.	91
3.4.2. Definición operacional.	93
3.5. Escenario.	95
3.6. Tipo de estudio.	96
3.7. Diseño.	96
3.8. Muestra.	97
3.9. Instrumento.	97
3.10. Procedimiento.	98
3.11. Resultados.	99
3.12. Discusión.	112
3.13. Matriz de congruencia metodológica.	119
CONCLUSIONES.	120
ANEXOS.	130
Anexo 1. Escala Mexicana Multidimensional para la Medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo.	130
Anexo 2. Cuestionario sociodemográfico.	132
BIBLIOGRAFÍA.	134

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN.

La psicología es una disciplina del conocimiento científico que tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas. Así el tema de esta investigación "*Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior*", pretende conocer, estudiar y analizar, la posible relación entre el nivel de maquiavelismo y algunas variables demográficas como son el sexo, turno laboral, la edad, y la antigüedad, entre otras, en trabajadores operativos de una empresa de comercio exterior.

En una de sus etapas productivas, el individuo no es la excepción. Dentro de su esfera de desarrollo laboral se sucede un cúmulo de situaciones psicológicas que deben ser consideradas con objeto de favorecer su realización profesional, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo.

El trabajo tiene como fin primordial, favorecer el desarrollo de las personas y asegurar la subsistencia de los trabajadores, su familia y el núcleo laboral; las empresas como organización social cumplen objetivos similares, donde es importante favorecer las condiciones de vida y desarrollo de los elementos que contribuyen con esos núcleos productivos. El trabajo tiene la potencialidad de poder generar seguridad, estabilidad emocional, satisfacción, creatividad, desarrollo de autoestima, superación personal y felicidad para los trabajadores.

En este contexto, la psicología del trabajo busca adoptar una posición social crítica, que permita desarrollar la conciencia de los trabajadores como individuos y

como grupo, identificando su individualidad, el entorno que les rodea, su pertenencia al grupo, la organización en la que se desarrollan, y desde luego su trascendencia social. Por ello, está íntimamente relacionada con la psicología social, la cual señala que los seres humanos al relacionarnos generamos comportamientos organizacionales, como comunicación (persuasión), liderazgo (el perfil del que manda), toma de decisiones, conflictos, motivación, procesos cognitivos (actitudes), la evolución de los prejuicios para controlar (influencia social), los prejuicios o estereotipos (autoritarismo), sus tipos (bases del poder), las formas de ejercerlo o recibirlo (estilos).

Las organizaciones son los espacios burocráticos de dominación por excelencia, ya que brindan a los ejecutivos o funcionarios, esferas del poder mediante ciertas facultades de mando, con lo cual su situación pasará de la administración a una jefatura de poder, generando relaciones de dominación, conocidas en la actualidad como comportamiento organizacional.

Al comportamiento organizacional se le define como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos en grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Es lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. El comportamiento organizacional tiene una estrecha relación con las variables sociodemográficas, entre las que se encuentran las unidades administrativas como puesto, horario, sueldo, etcétera y personales como edad, sexo, personalidad y maquiavelismo entre otras, ya que estas influyen en el desempeño de las personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si tomamos como premisa que todos en las organizaciones manipulan o son manipulados en mayor o menor grado y que a la manipulación en psicología se le ha denominado como "maquiavelismo" en honor a Nicolás Maquiavelo, quien en algunas de sus obras, como por ejemplo *El Príncipe*, habla de la lucha inalcanzable del bien y del mal y que *el fin justifica los medios*, además describe el uso de una técnica acerca de cómo influenciar y obtener poder sobre de otros; entonces se puede definir y entender el 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 mando es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según la moral convencional en un ambiente social organizacional. Todos los seres humanos son capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan mas o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Richard Christie y Florence Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de maquiavelismo como un importante eje de variación del comportamiento humano. Asociaron el término tradicional de lo maquiavélico a las personas que manipulan a otras y que poseen un conjunto de conductas como negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional y desapego emocional. Esto los llevó a desarrollar un instrumento de 20 reactivos denominado Mach V el cual fue el primer instrumento conocido y utilizado para evaluar el maquiavelismo. Lo anterior es derivado de un exhaustivo análisis del *El Príncipe* y *Los Discursos de Nicolás Maquiavelo* en un formato tipo Likert. Los reactivos incluyen tres subescalas: moralidad, visión y tácticas de manipulación. Cabe señalar que este instrumento dio fundamento a la versión

mexicana del *Mach V*, la Escala Mexicana Multidimensional para la Medición de la Manipulación Organizacional de Maquiavelo, (EMMAQ), elaborada por Felipe Uribe Prado, la cual utilicé para la realización de esta investigación.

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.

De lo anterior 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 e 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.

Por lo mencionado, uno de los objetivos que se pretende alcanzar en esta investigación es conocer, estudiar y analizar, la posible relación entre el nivel de maquiavelismo y algunas variables demográficas como son el sexo, turno laboral, la edad, y la antigüedad, entre otras, en trabajadores operativos de una empresa de comercio exterior. Siendo el maquiavelismo un concepto relacionado con diversas características que encierran una gran diversidad de conductas favorables y desfavorables, es necesario identificarlas y relacionarlas con algunas variables, como las demográficas, para que su incidencia no afecte en forma negativa la calidad de vida laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo anterior, para llegar al objetivo mencionado, se ha dividido la tesis en tres capítulos, para un mejor desarrollo de la misma.

En el primer capítulo titulado "Poder y manipulación", se pretende señalar la definición y clasificación del poder, formulada por algunos especialistas. Asimismo, se trata de exponer el poder y su relación con la psicología social, debido a que en ella se estudia la conducta de la sociedad y en donde están insertos los sujetos de estudio que se han seleccionado para ese trabajo.

Maquiavelismo, se ha denominado al segundo capítulo. En este, además de hacer una obligada reseña histórica sobre Nicholai Machiavelli, considerado como el fundador del constructo de estudio, se prosiguió con algunos ejemplos de las más representativas definiciones que se han dado por diversos especialistas.

Como tercer punto de este segundo capítulo, se señalan algunos estudios sobre maquiavelismo y su relación con algunas variables como por ejemplo, el locus de control, la edad, las profesiones y por supuesto el maquiavelismo dentro de las organizaciones, entre otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el tercer capítulo se expone el método, y entre otros puntos; la justificación de este estudio, la muestra en la que está basado, el instrumento empleado y los resultados obtenidos.

Cabe señalar que la muestra estuvo constituida por 153 sujetos, que fueron seleccionados al azar en una empresa de comercio exterior, ubicada en la zona federal del aeropuerto internacional de la Ciudad de México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

CAPÍTULO 1. PODER Y MANIPULACIÓN.

1.1. Poder.

Para iniciar este capítulo se conocerán los orígenes del poder, lo cual obliga a regresar en la historia y en el tiempo. No hay mejor inicio que conocer la evolución del hombre como punto de nacimiento del poder; aunque se sabe que el poder no es sólo característico de la especie humana sino también de otras especies. (Boulding,1993).

Para el objeto de esta investigación se tomará como punto de partida la evolución del ser humano como el inicio del poder en la historia de la humanidad. Para ello es conveniente remontarse a los orígenes de la vida en la Tierra para tratar de dar una explicación del inicio del poder.

En la era paleolítica, cuando el hombre descubre el fuego, se produce el primer indicio de poder ya que con ello se vuelve independiente y puede crear calor dependiendo de sus necesidades. Posteriormente el hombre tiene la necesidad de ser sedentario y de esta forma da comienzo la agricultura.

Boulding (op. cit.) señala que existe una hipótesis la cual sostiene que la evolución hacia la agricultura fue el resultado de la presión de la población o el resultado de un período glacial que obligó al hombre a moverse a una zona reducida.

Con el comienzo de la agricultura el poder incrementó su importancia, ya que con esta el género humano se quedó establecido en lugares determinados. Al dominar esta actividad, el hombre busca nuevas actividades como lo fueron en su

momento la alfarería, el manejo de los metales, la construcción y tejer, entre otras.

Los seres humanos al mantenerse unidos y fomentar la realización de diversas actividades forman lo que se llama civilizaciones. El poder humano se ve reflejado en la aparición de los grandes imperios y con ello la búsqueda eterna de nueva tecnología, creación e invención de nuevos utensilios para facilitar la comodidad y la comunicación del hombre.

1.1.1. Definición de poder.

El concepto de poder es muy amplio y ha sido estudiado por diversas ciencias entre las que se encuentran las sociales, las biológicas, las matemáticas, las físicas, las legales y las sociológicas. En virtud de lo anterior, en este punto se enunciarán algunas de las definiciones, lo que permitirá tener una mayor claridad sobre este concepto para su utilización en esta investigación.

Boulding (op. cit.) indica que en el terreno individual el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere, pero también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos y organizaciones.

El estudio del poder se vuelve complejo en la medida en que el individuo toma decisiones según la jerarquía de las organizaciones donde se desenvuelve.

Otros autores como Pfeffer en 1993, han definido el poder como la energía básica que se necesita para iniciar y mantener la acción, o dicho de otro modo, la capacidad para convertir la intención en realidad y conservarla. Análogamente se

trata de la motivación (motor interno) que incita al individuo a la realización y término de una actividad.

Para algunos investigadores como Siu en 1995 citado por French (1995), se trata de la capacidad de influir intencionalmente sobre las creencias, emociones y conductas de las personas. Una persona ejerce poder sobre otra hasta el grado en que puede exigir la obediencia que desea.

Minton, Campbell y Heider, en Solar y Bruehl (1971), 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.

Los teóricos de la organización dicen que el poder es entendido como la habilidad para lograr un objetivo, incluso venciendo la resistencia de otros, o la habilidad para lograr los resultados deseados donde existe incertidumbre sobre una opción. (Bardisa Ruiz, T.; 1997).

También se ha definido al poder como la habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento. (Torcat Medina, O.J., <http://www.uch.edu.ar/rrhh/glosario.htm#O> , página en internet consultada en enero del 2003).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.2. Clasificación de poder.

El poder como se mencionó con anterioridad ha sido estudiado por diversas ciencias. En este apartado se señalarán las clasificaciones que han realizado Mc Clelland y Boulding, lo que permitirá tener una mejor conceptualización de la importancia del poder dentro de nuestra sociedad.

1.1.2.1. Mc Clelland.

David Mc Clelland (French, op. cit.) habla sobre las dos caras del poder: la positiva y la negativa.

- a) Positiva: Se caracteriza por una necesidad socializada de iniciar, influir y guiar. Pretende permitir que los demás alcancen sus metas, así como posibilitar que la persona que tiene el poder alcance las propias. Busca delegar el poder en el yo y en otros; y
- b) Negativa: Es caracterizada por una necesidad primitiva no socializada de ejercer un dominio sobre otros. Busca el dominio y el control de los demás.

1.1.2.2. Boulding.

Boulding (op. cit.) ha realizado una clasificación que consiste en reunir los tipos de poder existentes en una clasificación triple:

A) Primera clasificación.

Tiene como finalidad conocer la estructura del poder y se basa en las consecuencias de este.

- a) Poder destructivo: Es definido como el poder para destruir las cosas.

b) Poder productivo: Este tipo de poder lo encontramos en cualquier actividad, herramienta, proceso o procedimiento que proporcionen un producto útil (servible) desde el punto de vista pragmático. Este puede llegar a ser parte del poder destructivo para contribuir a sus fines.

c) Poder integrador: Es un aspecto del poder productivo el cual lleva a la par la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, de inspirar lealtad, de unir personas. Su vertiente negativa es crear enemigos, discutir con la gente. Tiene ambos aspectos; el negativo y el positivo.

B) Segunda clasificación.

Se incluyen características de la primera clasificación.

a) Poder de la amenaza: Para que este exista deben de haber dos componentes; aquel que amenaza y el que recibe la amenaza y puede responder con cinco diferentes conductas:

1. Respuesta sumisa: cuando el amenazado hace lo que el amenazador quiere y por tanto la amenaza no se cumple;
2. Respuesta de desafío: cuando el amenazado reta al amenazador e incluso amenaza al mismo. En este caso este último puede sufrir pérdidas en caso de no contar con el poder que alardea;
3. Respuesta de contraamenaza: "Si me haces algo desagradable, yo te haré algo desagradable". En este caso, la parte amenazada debe tener medios de destrucción o fingir de modo convincente que los tiene. La contra amenaza lleva a una situación de disuación, la cual se ha convertido en la característica fundamental de las relaciones internacionales;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Respuesta de huida: constituye otra reacción posible ante la amenaza. De hecho, si el género humano se ha extendido por toda la tierra, la huida es uno de los factores determinantes de ello. El éxito de la huida depende del principio "cuanto más lejos más débil"; y

5. Respuesta de conducta desarmadora: se trata de la respuesta flexible que desactiva la ira. El amenazado es capaz de integrarse con el amenazador en algún tipo de asociación o estructura integradora.

b) Poder del Intercambio: El principio de intercambio se manifiesta cuando alguno de los dos componentes afirma al otro, "Haz algo que quiero y yo haré algo que quieras". Este principio tiene una relación con el comercio; pero esto no implica que no contenga otros elementos como la conversación, los servicios y la reciprocidad.

El intercambio está relacionado con el poder productivo; debido a que si no existiera producción no habría que intercambiar. Cuando el intercambio se desarrolla aumenta el poder productivo mediante la especialización y el proceso de aprendizaje. También se relaciona con una pequeña parte del poder destructivo al establecer un ordenamiento jurídico que castigue el incumplimiento de los contratos y la desobediencia a los principios de propiedad (robo).

c) Poder del amor: se tomará la palabra amor desde el punto de vista de estructura integradora. La cual se puede sustituir por la palabra respeto. El amor está relacionado con el orgullo, la vergüenza y la culpa. El poder destructivo también puede desempeñar un papel cuando se trata de herir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) Tercera clasificación.

Se refiere a las instituciones que ejercen el poder.

a) Poder político militar: Esta basado en los sistemas amenazadores y en el poder destructivo, aunque contiene un elemento productivo y de intercambio ya que es necesario obtener objetos materiales para la satisfacción de las necesidades básicas o primarias como son alimentación, alojamiento, vestido y armas. Para sostenerse como una institución recurre al uso del poder de la amenaza en el momento de recaudar impuestos, aunque esta acción se puede tomar como el uso del poder de intercambio, ya que al pagar impuestos, recibe a cambio un servicio. Este elemento cuenta con una parte de poder amoroso, visto el amor como respeto, es necesario que un representante de estas instituciones sea respetado.

b) Poder económico: Se relaciona con la distribución de la propiedad. Su núcleo son los sistemas de poder productivo y de intercambio. Existe un elemento de amenaza que se puede ver en la esclavitud. Tiene también un elemento integrador cuando se observa el espíritu de equipo dentro de una empresa.

c) Poder social: Esta basado únicamente en aquellas instituciones que funcionan por medio del poder integrador, como es la familia, la iglesia, las organizaciones caritativas y religiosas. Se observa el poder social como característica principal de las instituciones integradoras y como capacidad de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que se le entrega lealtad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.3. El poder y su relación con la psicología social.

En este apartado se revisarán algunos de los principios básicos de la Psicología Social, lo cual nos brindará una base teórica que sustentará el estudio del poder como un proceso social que se efectúa en todas las culturas y que forma parte fundamental del desarrollo de la humanidad. También nos ayudará a comprender el porqué las organizaciones son consideradas como entes sociales.

1.1.3.1. Principios básicos de psicología social.

Las sociedades, debido a su naturaleza variada, representan agrupamientos organizados de personas cuyas actividades están institucionalmente encauzadas. (Katz, D.; Kahn, R., 1986)

Al final del siglo XIX existía el término de psicología social aplicado a los estudios que habían sido principalmente diseñados para abordar al individuo en sociedad o también llamada psicología de la sociedad. (Hewstone, M; Stroebe, W.J.; Codol y Stephenson, G.M., 1994).

Moscovisi (1986) menciona que la psicología social es la ciencia del conflicto entre el individuo y la sociedad que estudia los fenómenos de la comunicación y los fenómenos de la ideología. Agrega que ningún límite preciso separa a la psicología social de otros campos de la psicología, al igual que en otras divisiones de la psicología comparten un mismo interés por las interacciones humanas y los grupos humanos.

La psicología social analiza y explica los fenómenos que son simultáneamente psicológicos y sociales. Este es el caso de la comunicación de las

masas, del lenguaje, de las influencias que ejercemos entre nosotros, de las imágenes y signos en general, de las representaciones sociales que compartimos y así sucesivamente.

Moscovisi (1986) concluye que la psicología social no se distingue tanto por su territorio como por el enfoque que le es propio. Esta psicología utiliza una lectura binaria que corresponde a la separación del sujeto y del objeto. (Fasce, E., <http://www.monografias.com/trabahi6/siso/siso.shtml>, página de internet consultada en enero del 2003).

1.1.3.1.1. Enfoque conductista.

La psicología social experimental y orientada a la investigación se originó en el movimiento conductista. Allport (1924), uno de los primeros psicólogos sociales, comentó que la psicología social se convertiría en la ciencia que estudia la conducta del individuo en la medida en que su conducta estimula a otros individuos o es, en sí misma, una reacción a esta conducta. (Hewstone y Cols., op cit.)

Allport señalaba que el padre la psicología social es Comte y reconoce un aporte fundamental: los lineamientos que planteó para una ciencia que se llamaría moral positiva. Esta ciencia debía tratar por un lado los fundamentos biológicos de la conducta del hombre (psicofisiología), y por otro debía ocuparse del lugar del hombre en la cultura y la sociedad, (psicología social) (Fasce, E., <http://www.monografias.com/trabahi6/siso/siso.shtml>, página de internet consultada en enero del 2003).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El conductismo fue la corriente más influyente en la psicología social hasta la década de los años 60's. Sus máximos exponentes son Watson (1878-1858) y Skinner (1904-1990). Los principios comunes en éste enfoque son los siguientes: Se caracteriza por analizar la manera de como el ambiente afecta al individuo, pero no la manera de como el individuo afecta a su ambiente. El conductismo Watsoniano estudia la relación entre un estímulo y una respuesta; este primer conductismo es considerado insuficiente por Skinner quien hace notar que no todas las respuestas del organismo se producen en presencia de un estímulo identificable por lo que buena parte de la conducta queda sin explicar en éste enfoque que él denomina condicionamiento respondiente. Para complementarlo, Skinner propone la existencia de respuestas operantes, cuyo mantenimiento o extinción van a depender, no de un estímulo que las antecede, sino de un estímulo que las sucede y al cual denomina refuerzo.

Siguiendo la línea de Skinner surge un nuevo enfoque dentro de ésta nueva corriente: el neoconductismo, que sostiene que entre el E - R hay un mediador interno que son las cogniciones del ser humano.

En cuanto al aprendizaje social, Bandura, señala que además de la función reforzadora, las consecuencias de una conducta social cumplen una función informativa y una función motivacional. La mayoría del aprendizaje social se produce a través de la imitación o modelaje de las conductas observadas en otro en donde varios factores inciden sobre el proceso de atención, percepción e imitación de conductas (Fasce, E., <http://www.monografias.com/trabahi6/siso/siso.shtml>, pagina de internet consultada en enero del 2003).

El principal logro de los años treinta y cuarenta fue el estudio, y sobre todo, la medición de las actitudes, una preocupación que siguió en los años cincuenta y

sesenta, centrándose en las concepciones sobre el cambio de actitud (Hewstone y Cols, op. cit.).

1.1.3.1.2. Enfoque gestáltico.

La psicología gestáltica ha formulado una serie de principios para tratar de explicar la percepción. En esencia "la gestalt se refiere a una cualidad que está presente en todo pero ausente en cualquier componente del todo". Se identifican dos nociones claves en este enfoque teórico: 1º que los fenómenos psicológicos ocurren en un campo cuyos elementos son interdependientes; y 2ª que ciertos estados del campo son más simples y ordenados que otros y que intentamos lograr un estado del campo tan bueno como las condiciones lo permiten.

Lewin se interesó por las emociones, relaciones sociales y motivaciones. En su teoría plantea la existencia de un campo vital de constante cambio, que se puede representar como un campo de fuerzas.

Hay una tensión, producto de una necesidad que conduce a la locomoción dentro de ese campo donde se encuentran fuerzas positivas que nos atraen y fuerzas negativas que tratamos de evadir. Para conocer a un individuo, según este autor, debemos conocer la totalidad de fuerzas que operan en su campo psicológico.

Las críticas que merecen estas teorías son, por un lado, que se centran en el individuo (en su conducta o en sus cogniciones) e ignoran el contexto social, por otro lado que se centran en el aquí y ahora ignorando la historia. En síntesis se le acusa de antisocial y antihistórica. También se le censura por haber hecho uso casi exclusivamente del método experimental para someter a pruebas sus hipótesis (Fasce, E., , página de internet consultada en enero del 2003).

1.1.3.1.3. La teoría de campo.

La teoría de campo, a la izquierda del movimiento Gestalt, corrigió las suposiciones del conductismo, pero sólo a nivel individual. La teoría de campo utiliza la dinámica de las relaciones y hace énfasis en una estructura dada; está dedicada a los problemas de organización dentro del individuo.

El enfoque de la teoría de campo es causa del progreso en la psicología social, ya que permitió utilizar en ésta los conocimientos venidos de la percepción y la cognición de un modo que no fue posible con la teoría del aprendizaje, pero su contribución mas importante fue el haber proporcionado una psicología del individuo más adecuada y sutil. (Katz, D.; Kahn, R. 1986).

1.1.3.1.4. Enfoque psicoanalítico.

La escuela psicoanalítica y en especial los neofreudianos, han contribuido a que se comprenda el proceso de socialización y los tipos de personalidad resultantes de ella. Pero al igual que la teoría de campo, la freudiana ha preparado conceptos para estudiar la psicología del individuo y no la naturaleza de las estructuras sociales. Éstas son, en parte, producto de complejas interacciones de la gente y no un sencillo reflejo de la mecánica de la personalidad individual a nivel colectivo. La sociedad no está compuesta de gente que actúa de un modo paralelo; no es un modelo integrado por las personas que la componen; consiste en interacciones complicadas mediadas por sistemas de papeles.

El mismo Freud advirtió esas complejidades sociales cuando en *El Futuro de una Ilusión* (1928) examinó el conflicto entre las clases sociales; sin embargo, al hacerlo, no estaba aplicando los conceptos de su teoría psicoanalítica, sino

utilizando su modo de interpretar los conocimientos sociológicos (Katz, D.; Kahn, R., op. cit.).

1.1.3.1.5. Teoría sociológica.

Dos tipos de teoría sociológica han estudiado más directamente los problemas de la estructura social: la doctrina superorgánica y la escuela socioeconómica.

1.1.3.1.5.1. Doctrina superorgánica.

El enfoque superorgánico estudia el nivel colectivo sin referirse a los factores psicológicos o sociopsicológicos participantes; no está dedicado a estudiar a los individuos o a sus interacciones, sino a los productos o resultados de los procesos sociales. Establece que es posible estudiar los productos colectivos sin referirse a la psicología de quienes la producen. Además, con ese enfoque se evitan algunas de las dificultades lógicas que surgen al tratar de incluir en un mismo marco de trabajo diferentes formas de conceptualización; sin embargo, tiene sus desventajas en las generalizaciones muy limitadas que se derivan de trabajar con los resultados y no con los procesos dinámicos responsables de ellos. Este tipo de tratamiento se acerca a una conceptualización de un sistema cerrado, pues se ignoran los insumos humanos o se toman éstos como constantes. En las sociedades primitivas, pequeñas y estables, es posible aceptar como constante la naturaleza de los insumos humanos. En sociedades más grandes, complejas y dinámicas, es menos defendible tal suposición y resulta esencial conocer el carácter cambiante de varios tipos de insumos humanos y de interacción social para predecir y comprender.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este enfoque contribuye a que se conozca el marco societal y cultural más amplio en que transcurre la conducta, pero no aporta un análisis adecuado de dicho marco; por consiguiente es un error suponer que el estudio del ambiente social y cultural de las instituciones y organizaciones en que se instala un individuo, sólo es provincia de las ciencias sociales a nivel superorgánico (Katz, D.; Kahn, R., op. cit.).

1.1.3.1.5.2. La escuela socioeconómica.

El intento más sistemático y atractivo de lidiar con la estructura social y sus aspectos socio-psicológicos es la teoría marxista.

La teoría marxista constituyó un esfuerzo en dar una teoría de campo de la sociedad, en que fueran fuerzas determinantes las relaciones sociales más que las características individuales y en que se expresara dialécticamente la dinámica estructural. Marx consideró a las relaciones sociales de producción como el sistema institucional clave de una sociedad y afirmó que llevaban a la estratificación de clases, a los conflictos internos y externos y a su resolución. Alrededor de las relaciones sociales de producción surgieron otros subsistemas sociales, como la escuela, la iglesia y el estado.

Esta teoría tenía su fuerza en su amplitud y profundidad, pues explicaba la organización societal, especificaba sus instituciones aparentemente críticas y no obstante, relacionaba su análisis estructural con los vehículos, los seres humanos del sistema y con sus interacciones; afirmaba que el determinante principal de las ideas y los valores no estaba en el status económico como tal, sino en los papeles económicos clave, en el modo en que los hombres se relacionaban con sus

congéneres en el proceso productivo, al vender su trabajo o cualquier otro artículo o al comprar el trabajo de otros.

La teoría afirma que la interacción social entre los obreros de centros fabriles urbanos facilitaría el surgimiento de una ideología. Además, afirma que para cristalizar la ideología de grupo era necesario un conflicto conductual franco; de aquí que manifestaciones, huelgas y confrontaciones facilitarían el desarrollo ideológico. Con esto, la teoría marxista establecía algunas suposiciones sobre la interacción social, el reforzamiento social, la interpretación de papeles conductuales, la alienación y las condiciones que producían la solidaridad de grupo.

La limitación básica de la teoría marxista estuvo en no comprender el funcionamiento de la dinámica estructural en el tiempo, lo que quiere decir que las estructuras cambian de carácter al pasar el tiempo.

Durkheim (1947) propuso un enfoque parecido, pues hizo de la primacía de la estructura social, su doctrina central. Al observar la estructura de papeles económicos de una sociedad, consideró a la división del trabajo como punto de partida principal para estudiar el proceso. El análisis durkheimiano comparte de algún modo los puntos fuertes y débiles de la teoría marxista. En cierto sentido, es más general por no concentrarse en un tipo único de papel económico; además, proyecta su atención sobre la prioridad de la organización social existente en cuanto a los individuos corresponde; sin embargo, su dinámica estructural es débil y no da clases para predecir un cambio social, excepto cuando la sociedad avanza hacia la complejidad, en su división del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunque Durkheim hablaba mucho acerca del nivel de estructura social, se vio envuelto en problemas sociopsicológicos al diferenciar entre valores comunes e idiosincrásicos; entre interiorización de códigos morales específicos y un altruismo general y cuando analizó varios tipos de anomia.

1.1.3.1.6. Psicología social crítica.

Wexler propone una psicología social crítica la cual se fundamenta en tres categorías para el análisis teórico:

- a. La sociopolítica del capitalismo.
- b. Las contradicciones históricas de la experiencia vivida.
- c. La socio – psicológica de la nueva clase silenciada.

La primera tiene relación con la alienación, la mercantilización y la explotación de la fuerza laboral. La psicología social cumple su función de reforzar los puntos de ceguera cultural, analizando los procesos relacionales que han sido excluidos de los paradigmas psicosociales tradicionales.

En la segunda, se trata de descubrir la realidad social en sus tres categorías: sí mismo, interacción e intimidad.

En la tercera se intenta resolver el problema de la negación de las bases sociales particulares de las explicaciones teóricas. Wexler plantea hacer una psicología social que deshaga la dominación, comenzando por reconocimiento de la dominación y moviéndose hacia la realización de las formas de vida negadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.3.1.7. Del modernismo al postmodernismo: el movimiento construccionista.

La dicotomía modernismo / postmodernismo es la más reciente bipolaridad que se presenta en el seno de esta disciplina. Keneth Gergen (1988), sostiene que lo que diferencia al modernismo del postmodernismo es que para este último:

- a. Es a través del discurso científico que construimos la materia que estudiamos por lo que no hay como el modernismo, un objeto de estudio básico.
- b. El postmodernismo se interesa por entender las circunstancias históricas de cada producción científica.
- c. No tiene sentido buscar la verdad científica, esa verdad no es un reflejo de la realidad, sino de aquellos profesionales quienes, a través del discurso o retórica narrativa de investigaciones empíricas o teóricas intentan producirla.

En síntesis, la ciencia psicosocial no es otra cosa que el discurso de los psicólogos. El rasgo más característico del postmodernismo es su viva preocupación por el lenguaje.

Gergen afirma que desde las perspectivas postmodernas la observación no genera la comprensión teórica de las cosas. El investigador postmoderno no está sujeto a la naturaleza de la observación. Las únicas limitaciones de la innovación teórica son fijadas por las convenciones predominantes del lenguaje.

El paradigma del modernismo es el de la profundidad, indagar lo que está detrás de las apariencias, lo que las engendra, las estructuras latentes; el del postmodernismo es el paradigma de la complejidad, no se trata de ir más a fondo sino más a la complejidad (Fasce, E.,

<http://www.monografias.com/trabahi6/isis/isis.shtml>, página de internet consultada en enero del 2003).

1.1.3.1.8. El construccionismo.

Como respuesta o alternativa frente a la crisis de la psicología social. No ha elaborado hasta ahora una propuesta teórica sino una propuesta metateórica. Ibañez (1989), recoge la esencia de la propuesta de una psicología social construccionista:

a. El reconocimiento de la naturaleza simbólica de la realidad social: ello implica que el adjetivo social no puede ser desvinculado del lenguaje y de la cultura. Lo social no se ubica ni fuera ni dentro de las personas sino entre las personas.

b. El reconocimiento de la naturaleza histórica de la realidad social: lo que las prácticas sociales son en un momento dado es indisoluble de la historia de su producción, por otra parte, la propia historicidad de la realidad le asigna un carácter procesual por lo que no se puede separar proceso y producto.

Seguir estos principios implica aceptar el carácter construido, constituyente, y procesual tanto de la realidad social, como de los conocimientos que acerca de ella se elaboran (Fasce, E., <http://www.monografias.com/trabahi6/isis/isis.shtml>, pagina de internet consultada en enero del 2003).

Del análisis de la bibliografía podemos inferir que la psicología social es la ciencia del conflicto entre el individuo y la sociedad. Su objeto de estudio serían todos los fenómenos relacionados con la ideología y la comunicación, ordenados según su génesis, su estructura y su función; constituyéndose en sistemas de representaciones y de actitudes. Además, la psicología social analiza y explica los fenómenos que son simultáneamente psicológicos y sociales, (comunicación de masas, lenguaje, representaciones sociales). El abordaje de su objeto de estudio lo hace a través del análisis de la conducta humana, examinando el proceso histórico que dio lugar a la continua y mutua influencia y relación entre individuo y sociedad. Para dar cuenta de ésta interdependencia es necesario tener en consideración la estructura social en la que tiene lugar la interacción, los nexos que mediatizan la influencia de la estructura social sobre la interacción y los procesos psicológicos, por medio de los cuales los determinantes sociales influyen en las personas individuales, que en definitiva son los que hacen posible la interacción.

Por estas consideraciones, la psicología social puede ser definida como el estudio científico de los procesos psicosociales implicados en la génesis, desarrollo y consecuencia del comportamiento interpersonal.

1.1.3.2. Relación de poder y psicología social.

Existen normas universales que se refieren al establecimiento de relaciones entre personas de distinta posición social. Cada sociedad tiene sus jerarquías y se pueden detectar al observar de qué manera las personas se dirigen a otras y de qué forma ejercen su poder.

La psicología social al abordar el tema del poder lo explica de la siguiente manera: Para que exista poder, forzosamente deben existir dos partes: la poseedora de poder y la que lo asume. Cuando se realiza una interacción de dos personas que empiezan a comportarse de determinada manera al estar frente a frente, cada una llega a la situación con ciertos propósitos en mente, con ciertas cogniciones sobre cómo se pueden lograr dichos propósitos y con un patrón de actitudes respecto a la situación y a la otra persona. Así, la persona se enfrenta a la interacción con un conjunto de planes motivacionalmente pertinentes que dan pie a que se encauce su conversación y se formen las llamadas *diadas sociales*¹ como son: médico – paciente; jefe – empleado; profesor – alumno; padre – hijo; entre otras.

Al contemplar la cantidad de diadas existentes inmersas en la sociedad, se puede percibir que el poder no se encuentra distribuido equilibradamente, como consecuencia de ocupar o poseer una jerarquía laboral, social, económica, política, religiosa, profesional, entre otras. Su fin es obtener, lograr y alcanzar (motor interno) un cambio para satisfacer una necesidad, para lo cual utiliza la influencia, la autoridad, la manipulación o cualquier estrategia para conseguirlo. (López, 2001).

Desde la aproximación de la teoría del intercambio se concibe al poder como un proceso a través del cual una persona causa un cambio en el comportamiento de otra de modo inadecuado, porque no toma en cuenta la simetría implícita en la noción de intercambio. El poder social es una función compleja de ciertos factores, por tanto, cada uso de poder significa un intercambio. (Boulding, op. cit.).

¹ Diada.- grupo de dos. En psicología social, dos personas que interactúan sobre la base de uno a uno.

Retomando lo anterior, se puede decir que el poder ha sido explicado dentro del marco de la interacción social, utilizando una serie de aproximaciones como son el liderazgo, la persuasión, la influencia social y el autoritarismo. A continuación se describirán brevemente cada una de ellas:

- a) Liderazgo: Es uno de los comportamientos que se relaciona directamente con el poder; pero la unidad principal de análisis no es el poder mismo sino la efectividad que tenga este comportamiento sobre un grupo y se convierte en una de las características fundamentales del rol del líder. (Morales, J.F.; Moya, M.; Rebolleoso, E.; Fernández, J.M.; Huici, C.; Márquez, J.; Pérez, D.; Pérez, J.A, 1994).
- b) Persuasión: Es la manera en que la persona que tiene el poder utiliza el fenómeno de la comunicación para lograr que un mensaje sea efectivo. La persuasión en sí; es la manera en que un mensaje puede captar la atención, comprensión, aceptación y retención de las personas a las que va dirigido. (Morales, et. al., op.cit.).
- c) Influencia social.- Su principal objetivo se encuentra en comprender cómo se modifican la percepción, los juicios, las opiniones, las actitudes, las intenciones y los comportamientos al tener y establecer relaciones con otras personas y grupos. (Morales, et. al.,1994). Es un proceso complejo que no sólo pertenece a grupos exclusivos, sino que forma parte de la cotidianeidad, lo rutinario, es parte de la vida diaria. Está

integrada por cuatro factores: el acto objeto (actitudes o cambios de actitud); la persona objeto (transforma las actitudes o cambios de actitud en acciones y surge una meta que finalmente se transformará en necesidad, satisfacción de la misma y por último en hábito); el objeto comunicador (es aquel que cuenta con el poder para satisfacer la necesidad); cuando se establece que la persona objeto no es capaz de satisfacer la necesidad surge una situación de dependencia entre la persona objeto y el objeto comunicador, situación importante para que se lleve a cabo la influencia y por último el contexto social donde se efectúa el proceso de influencia.

- d) Autoridad: Esta depende de la relación entre los individuos y el lugar dentro del contexto de la estructura social. El poder de una persona que ocupa un puesto social, deriva principalmente de la autoridad asignada a su posición la que le permite tomar ciertas decisiones (Secord y Backman, 1976).

1.2. Manipulación.

Después de definir y analizar lo que es el poder, ahora se abordará lo que es la manipulación.

El control del poder es la meta fundamental de la manipulación. Ésta depende de hacer que la gente realice lo que uno desea que hagan; es por ello que tiene una connotación "*maquiavélica*"², que es usada para lograr una meta digna, la cual no es inmoral, cómo lo es la hipocresía que trata de ocultar la

² El término maquiavélico será definido más adelante

realidad para provecho personal. Por lo anterior, aquellos que desacreditan la manipulación son aquellos que no saben cómo usarla, o que están tratando de encubrir sus propias tretas.

Freud (1930 / 1968) en su libro "*El malestar en la cultura*" 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.

1.2.1. Definición y tipos de manipulación.

A continuación se presentará la definición y los tipos de manipulación que existen según Nietzsche y Jones, respectivamente.

1.2.1.1. Definición de manipulación.

Para Nietzsche (1999) la manipulación de 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.

La manipulación es el proceso a través del cual se condiciona al individuo a que actúe, sin que su participación sea realmente libre. El individuo cree que hace lo que viene de su interior, cuando realmente hace lo que otros pretenden que él haga para que éstos consigan sus objetivos. (Torcat Medina, O.J., <http://www.uch.edu.ar/rrhh/glosario.htm#O> , página en internet consultada en enero del 2003).

La palabra manipulación proviene del latín *manipulus* que significa operar con la mano y se define como la acción y efecto de engañar o de obligar moralmente. Sistema de presión psicológica para introducir coacciones en el comportamiento de los demás. La metodología de la manipulación es muy variada y va desde la explotación de las necesidades más elementales y de los temores más irracionales hasta la creación de expectativas engañosas que se plantean dentro de un sistema de no opción.

De esta forma, se puede concluir que manipular es observar, aguardar, acechar y actuar hasta conseguir un objetivo, pasando la mayoría de las veces desapercibido. Por consiguiente un manipulador es capaz de reconocer la situación que se le presenta, acoplarse y mantener el control.

La manipulación está implícita en diversos comportamientos relacionados con la mentira y el comportamiento político; además la naturaleza humana ayuda a entender el comportamiento con el que los seres humanos han desarrollado la historia.

1.2.1.2. Tipos de manipulación.

Jones (1998) en su libro "*El arte de la manipulación*" menciona que existen dos tipos de manipulación:

a) Personal: Es el control que se ejerce sobre los individuos para lograr un propósito específico, ya sea agresivo o defensivo. Éste tipo ocurre en todas las relaciones humanas tanto públicas como privadas.

b) Organizativa: Es aquella que se practica con los superiores más poderosos donde la manipulación hacia arriba generalmente está confinada al nivel inmediato superior y la lateral se lleva a cabo con nuestros iguales, lo que comúnmente se conoce como "molestar a los demás".

Un manipulador es aquel que:

- Mantiene el control de poder por medio del autocontrol;
- Distingue entre las relaciones profesionales y emocionales de su vida privada y es profesional para manipular;
- Considera la conducta manipulativa como un medio para obtener beneficios personales sin tener sentimientos de culpa como consecuencia; y
- Es capaz de mantenerse invisible observando y ser visible cuando así se requiera.

Para que se de la manipulación siempre existen dos partes el manipulado y el manipulador por lo cual puede llegar a convertirse en una navaja de doble filo.

1.2.2. La mentira.

Nietzche en su libro *Más allá del bien y el mal* (op. cit.) 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.

Es indispensable destacar que la conducta de mentir corresponde a una parte habitual de la normal interacción humana, llegando a ser utilizada generalmente como una defensa de integridad psicológica individual o de otras personas. (Arce, H.; Casas del Valle, A.; Peña, C.; Uribe, M.; Torres, T., 2003).

La mentira 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.

Por lo mencionado con anterioridad; si la mentira es manipulación, entonces será necesario saber ¿Qué es la mentira? y ¿De qué manera es utilizada como estrategia para manipular a otros?

1.2.2.1. Definición.

Con respecto a la definición de la mentira, Pérez-Cortés (1998) mencionan que para el ser humano no ha sido fácil permanecer en la sinceridad, decir y escuchar la verdad, por lo que considera que la mentira es una falta moral; pero aunque parezca contradictorio es una línea de conducta. Uno de los aspectos que hacen que sea importante es la prohibición y que ha sido repudiada como un pecado por la civilización cristiana, ha sido catalogada como un deshonor por las aristocracias renacentistas y como una traición a la libertad interior y la autonomía del otro en la modernidad.

La mentira es públicamente condenada, pero todo el mundo la practica en su mundo privado (Nyberg en Liliensfeld et al., 1994) y está inserta en todos los procesos de interacción social cumpliendo funciones de Manipulación, Formación

de Impresiones; fortalecimiento de Autoconfianza y Socialización (Lilienfeld et al, 1994).

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; pero vivir sin mentir parece imposible, por lo menos sin ciertas mentiras benevolentes o piadosas. Nuestra civilización es la primera que considera que todos tenemos derecho a la verdad. (Pérez – Cortés, 2000).

1.2.2.2. Estilos de manipulación.

Manipular es hacer uso de una estrategia que requiere a su vez de más estrategias para conseguir una meta y una de las estrategias que van de la mano de la manipulación es la mentira.

En este apartado se revisarán algunos estilos o tipos de manipulación más frecuentes, basados en una clasificación de la mentira hecha hace algunos años por Santo Tomás (citado en Pérez Cortés.); entendiendo por estilo a la forma o el camino para llegar a la manipulación; es el cómo hacer las cosas. Es el camino que un manipulador elige para lograr un fin.

Santo Tomás retoma los escritos de San Agustín y reconoce que no todas las mentiras deben de ser castigadas de igual modo, sino que existen niveles y grados. Partiendo de la jerarquización realizada por San Agustín y haciendo uso de las categorías aristotélicas surge una nueva clasificación, agrupada en tres categorías: la mentira oficiosa, la mentira jocosa y la mentira perniciosa (Pérez Cortés, op. cit.)

Como se podrá apreciar, manipular y mentir toman un rumbo paralelo. El manipulador, no puede perder el control del poder nunca, ese es su objetivo y generalmente mentir es la estrategia más socorrida por los manipuladores; la mentira es la mayoría de las veces el nacimiento de la manipulación, no siendo su finalidad, sino su principio. (López, op. cit.)

Partiendo de la clasificación hecha por Santo Tomás, se pueden catalogar o clasificar tres estilos de manipuladores que basan su estilo de manipulación en la mentira.

1.2.2.2.1. Estilo oficioso: falsedad destinada a ayudar a otros.

Este resulta ser el estilo más aceptado dentro de la sociedad donde se manipula la información para hacer un bien a otro y ocultar la verdad a otro es el móvil de este estilo, ya que la verdad no siempre esta a nuestro alcance y la verdad a toda costa sin ninguna restricción, puede convertirse en un acto dañino y agresivo.

1.2.2.2.2. Estilo jocoso: practicado con el fin de ayudar.

Aparentemente en la utilización de este estilo no se daña a nadie, no se perjudica con las fantasías, haciendo creer a otros que se tienen bienes materiales o actitudes y aptitudes que no se poseen a fin de conseguir algo del otro. A quienes utilizan este estilo se les conoce como fanfarrones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2.3. Estilo pernicioso: su fin es dañar a alguien.

Este estilo es el más rechazado por la sociedad ya que el manipular a otros conlleva a dañarlo, donde generalmente el daño hecho al otro no es físico, el modo de dañar a otros es conductual o intelectual. Un manipulador no actúa sin haber observado y analizado su situación. Este cuenta con "dos modos de defenderse: El uno con las leyes y el otro con la fuerza. El primero es el que conviene a los hombres; el segundo pertenece esencialmente a los animales; pero, como a menudo no basta con aquel, es preciso recurrir al segundo" (Maquiavelo, 1513 / 1997, págs. 96-97) ya que un hombre "debe saber vivir bajo la ley, como los hombres, pero también bajo la astucia y la fuerza, como las bestias: ser zorro y león; hombre, león y zorro" (Pérez, op. cit. , pág. 158).

1.2.2.3. Estrategias de manipulación.

Etimológicamente, la palabra estrategia implica a la palabra jefe o general. Se vinculaba con cuestiones referente a la milicia o guerra. Es sinónimo de contar con la habilidad para dirigir de manera conveniente y exitosa un asunto, incluso sobrepasando los límites propuestos por la ética y la moral. Es aquí donde surge el lado moral o amoral que le corresponde a la manipulación y con más razón el maquiavelismo, donde en ocasiones se ven amenazadas fibras humanas tan delgadas como los valores, los principios e incluso contextos culturales que nos llevan a creencias y mitos. (López, op. cit.).

Rivera y Díaz Loving (1999) señalan que una estrategia se refiere al medio que se utiliza para ejercer poder; y Jones (op. cit.) dice que la meta fundamental de un manipulador es el control del poder, entonces una estrategia es la herramienta o arma de la que se vale un manipulador para ejercer y controlar el poder, no importando el estilo de manipulación del que se trate.

Hay que diferenciar el estilo del poder y la estrategia; ya que el estilo es aquella forma de la que se vale el sujeto (manipulador) a través de la cual pide al manipulado realizar una determinada acción para ver los resultados esperados. (Rivera y Díaz – Loving, op. cit.).

Las estrategias para manipular son de carácter unilateral y están vinculadas al efecto negativo del poder (Rivera y Díaz-Loving, op. cit.), definir el número exacto de éstas, sería ilógico ya que existen diversos factores que pueden hacer la diferencia entre estas, como serían: los distintos contextos sociales, la educación de los sujetos, cuestiones económicas y culturales de cada país, etcétera y sobre todo si se considera que la conducta es impredecible. Por este motivo se podrá realizar una clasificación general que implique las estrategias más comunes de acuerdo al estilo del manipulador y de acuerdo al estilo de manipular es la estrategia que se usará en menor o mayor grado. (López, op. cit.).

La mentira se puede clasificar como la estrategia principal para manipular a otros y abarca un gran número de subestrategias como fingir, jurar en falso, difamar, culpar a otros, engañar, conspirar, desconfiar, delatar, ser oportunista, ser hipócrita, ser mañoso, conflictuar, evadir, parlotear, adular insultar, entre otras; a las que generalmente se recurre para ejercer presión sobre otros. (López, op. cit.).

Dependiendo el estilo de manipulador será la manera en que utilizará la mentira a su favor, a continuación se mencionarán algunos ejemplos: el estilo del manipulador pernicioso, cuyo fin es dañar a alguien, utilizará la mentira en su forma más cruel e hiriente para desconcertar e inmovilizar al otro (difamación, engaño, amenaza y adulación); el manipulador jocoso se valdrá de la mentira para sobrevalorarse, para aparentar más de lo que es o sencillamente para hacerse menos de acuerdo a la situación que se trate (adulación, engaño) y el manipulador oficioso hará uso de la mentira como arma defensiva, ya sea por debilidad, para disculparse o para evitar una pena o castigo merecido y también mentirá principalmente para salvaguardar a otros o evitarles una pena o aflicción (engaño).

En el libro *El arte de la manipulación* de Jones (op. cit.) se nombran algunas subestrategias, de las cuales solo se mencionarán las que son más utilizadas por un manipulador:

- ◆ Adulación: consiste en halagar, admirar y aprobar al manipulado cada vez que éste muestre la menor tendencia a favorecer al manipulador.
- ◆ Engaño: consiste en engañar conscientemente a las personas por medio de una ilusión.
- ◆ Difamación: es maliciosa, persistente y tiene un fin determinado, debe ser premeditada ya que sólo debe usarse cuando el objetivo que se busca no se ha conseguido por otros medios. Su objetivo es crear una imagen falsa del otro a fin de convertirla en una falacia de una sola dimensión.
- ◆ Amenaza: se recurre a esta estrategia para ejercer presión y despertar temor en otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3. Poder y manipulación en el ámbito organizacional.

Como se ha podido apreciar, el poder es conatural al hombre y la manipulación su mejor herramienta para lograrlo. A continuación se presentará cómo el poder y la manipulación están presentes en el sector industrial.

1.3.1. ¿ A qué se dedica la psicología organizacional y cuál es su importancia?

Una actividad importante del ser humano moderno para asegurar su supervivencia es el trabajo. En el ámbito laboral es donde ejerce su acción la psicología industrial. La mayor parte de la vida adulta se pasa trabajando; la índole del trabajo profesional determina no sólo el nivel socioeconómico sino también la seguridad. El trabajo representa la oportunidad para aprender a trabajar en equipo, donde las funciones se ven afectadas por los demás y asimismo, en la medida en que se realiza el trabajo con calidad, se facilita o hasta incluso se puede entorpecer el trabajo de los demás. El tipo de trabajo, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones del ambiente, los horarios, las instalaciones, la división laboral, estructura organizacional, etcétera, son variables que afectan el desempeño del empleado y es donde la psicología industrial junto con otras disciplinas puede ejercer una acción muy importante. La satisfacción del empleado no sólo se extiende a su ámbito laboral, su actitud afecta a los clientes, principalmente en aquellos puestos donde su función es darles algún servicio directamente. También se refleja su satisfacción cuando realiza su trabajo con calidad y los clientes adquieren su producto o servicios sin ningún reclamo. En caso contrario, si el trabajo es insatisfactorio por alguna razón, el empleado además de estar deprimido, frustrado, distraído, puede ocasionar accidentes muy

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

graves poniendo en peligro su salud y la de los demás. Como se puede apreciar la psicología industrial es muy importante en la economía de cualquier país.

La psicología organizacional es el área de la psicología que se encarga del estudio multidisciplinario e interdisciplinario de los aspectos psicológicos y sociales de las organizaciones de gran envergadura. También procura comprender qué le sucede al individuo cuando ingresa a una organización y acepta pertenecer a ella.

La psicología organizacional abre los problemas de las organizaciones, incluye a la psicología industrial en su aspecto social, se ocupa de los problemas del personal y últimamente a los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas. Investiga las necesidades y satisfactores de los seres humanos que pertenecen a una organización social para poder anticipar, prevenir, controlar o resolver problemas entre los miembros de la estructura organizacional.

El psicólogo como especialista de la conducta, se dedica dentro de la organización, a fomentar la coordinación de los miembros, procura una mejor comprensión de las necesidades humanas del grupo que lo conforma y ayuda a resolver conflictos, por lo tanto juega un papel fundamental en el logro de las metas de la organización.

Su conocimiento es de gran ayuda en materia de los recursos humanos de la organización, ya que puede organizar a los miembros de manera que cada uno ocupe su sitio en el cual sea productivo y a su vez cumpla con sus expectativas personales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se encarga de todas las actividades que favorezcan la reconciliación entre los intereses personales de los integrantes y los objetivos del grupo social. Entre los campos de acción en concreto se encuentran:

- a) Reclutamiento y selección: en esta área se encarga principalmente de encontrar al candidato más idóneo para cubrir las necesidades del puesto.
- b) Proceso de inducción: el psicólogo se encarga de diseñar el manual de bienvenida y los mecanismos para que el nuevo miembro se integre rápida y eficazmente a su ambiente laboral.
- c) Capacitación: coordina los cursos que se proporcionarán al personal, como por ejemplo los que puedan brindar al empleado un conocimiento técnico dependiendo el área en la que se desenvuelvan dentro de la empresa
- d) Manejo de conflictos laborales: representará el papel de intermediario o conciliador entre los mismos empleados, la relación con el jefe directo o con el director de la empresa.
- e) Planeación de recursos humanos: realiza la planeación de cada área en la empresa para que se pueda optimizar el uso del recurso humano y se vea beneficiada tanto la producción como el desempeño del trabajador.

1.3.2. ¿Qué es una organización?.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La organización social de los primeros grupos humanos que habitaron la tierra fue muy primitiva, y en general era simplemente de relaciones familiares; un ejemplo de esta organización social primitiva, la encontramos con los *aruntas*, nativos que habitan en Australia. Cada pequeño grupo de dos o tres familias

estaba emparentado por lazos de consanguinidad con todos los otros grupos con los que compartía territorio y formaba con ellos un grupo local. El grupo era exógamo: los matrimonios sólo podían efectuarse fuera de él, con personas que pertenecieran a otros grupos. También era patrilocal, o sea que al casarse las mujeres pasaban a habitar y a pertenecer al grupo de su marido. (Horton, P.B., Hunt, C.L., y Amaya, M.; 1993).

El concepto de organización se remonta a la antigüedad. En la antigua China y en Grecia ya se hacía mención a las organizaciones. Se pueden encontrar referencias de división de trabajo y delegación en el *Viejo Testamento*. Sin embargo, las organizaciones modernas y su estudio empiezan con la Revolución Industrial.

Una organización nos permite junto con el lenguaje y el trabajo explicar el desarrollo de la humanidad a través del tiempo.

Según Chester Branard, la organización es: ...un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas; esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos. Es decir, las organizaciones sociales son un conjunto de relaciones sociales que se establecen en un grupo determinado para obtener determinados fines, en las cuales los individuos interactúan entre sí. (Horton, P.B., Hunt, C.L., y Amaya, M.; 1993).

Guest (1962) menciona que la organización es un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tiene un propósito determinado.

Una organización es un sistema social en la que las personas se agrupan en una estructura que, según se calculó, está destinada a facilitar el logro del objetivo o de los objetivos. (Siegel, 1972).

Arias en 1979 indica que las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar un objetivo específico, para ello cuenta con tres tipos de recursos, los materiales, los técnicos y los humanos. Smit (1982) por su parte dice que es un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración, planificación y de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr su meta.

El término organización se refiere a un tipo de unidad social característica que lo distingue de otras como pueden ser familias, grupos de pares, tribus, comunidades y estados nacionales (Hoyle, 1996). Al describir las organizaciones de un modo tradicional (técnico-razional), se dice de ellas que tienen objetivos relativamente específicos, tareas diferenciadas, clara división del trabajo, estructura para coordinar actividades diversas, autoridad legítima que inviste a ciertos miembros y un conjunto de procedimientos de gestión, todo lo cual permitirá su funcionamiento eficaz (Hoyle, 1986).

Kossen (1995) define organización como un grupo compuesto por individuos para actividades especificadas y unidas de autoridad y con el propósito de cumplir eficazmente metas específicas y objetivos.

Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas. (Hodge., B.J., Antony, W.P., Gales, L.M., 1998). Los seres humanos al relacionarnos generamos comportamientos llamados tradicionalmente

comportamientos organizacionales; como comunicación (persuasión), liderazgo (el perfil del que manda), toma de decisiones, conflicto, motivación, procesos cognitivos (actitudes), la evolución de los prejuicios para controlar (influencia social), los prejuicios o estereotipos (autoritarismo), sus tipos (bases del poder), las formas de ejercerlo o recibirlo (estilos). (Uribe Prado, 2001).

1.3.3. Teoría de la organización.

Para poder comprender un poco más de cómo se manejan las empresas, se retomará la teoría de la organización definida como: un conjunto de conceptos, principios e hipótesis que intentan explicar la interacción existente entre los distintos componentes organizativos. (Hodge, B.J., Antony, W.P., Gales, L.M., op. cit.)

Una de las primeras aportaciones a la teoría de la organización fue la del investigador Adam Smith, quién demostró la gran eficiencia resultante de la división y especialización del trabajo. Sus investigaciones establecieron las bases organizativas que posteriormente desarrollaron teóricos industriales como Max Weber y Frederick Taylor.

En 1800, las organizaciones eran simples extensiones de la estructura familiar. Las contrataciones y las promociones de personal se efectuaban utilizando el favoritismo como único criterio. Durante la Revolución Industrial, las organizaciones crecieron y fue entonces cuando se evidenciaron las ineficiencias organizativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por su parte, el sociólogo alemán Max Weber presentó a la burocracia como la forma ideal de organización. El modelo propuesto reúne las siguientes características:

- La división del trabajo se organizó de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas y legitimadas;
 - Los puestos estaban organizados en una jerarquía de autoridad que establecía una clara cadena de mando;
 - Los empleados se seleccionaban según su competencia técnica, verificada mediante examen, formación o educación;
 - El rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplina y controles. Estas reglas se aplicaban de manera impersonal y uniforme. Se utilizó un sistema de documentación escrita para registrar las reglas y su cumplimiento;
 - Los oficiales administrativos no eran los dueños de los medios de producción. Los equipamientos pertenecían al puesto u oficina, no a la persona que ocupaba ese puesto u oficina.; y
 - La función administrativa fue asumida por profesionales de carrera que trabajaban con un salario fijo.

1.3.3.1. Escuela clásica.

En esta escuela se habla de dos enfoques distintos:

- a) **Frederick W. Taylor:** Este autor defiende la racionalización del trabajo desde los niveles básicos de la organización. Intenta simplificar las tareas, para que así los empleados pudieran ser

formados con facilidad para realizar su trabajo; ya que estos están motivados principalmente por el dinero y que, si disponían de trabajos simples y bien definidos, tendrían una capacidad mayor de conseguir recompensa económica.

- b) **Henry Fayol:** Señaló la importancia de la aplicación de un modelo racional para la alta dirección. Concentró sus esfuerzos en explicar el funcionamiento de los principios universales para mejorar las prácticas directivas. Existen dos funciones directivas de especial relevancia: la coordinación y la especialización.

1.3.3.2. Escuela de las relaciones humanas.

El interés se centra principalmente en los grupos y procesos sociales en las organizaciones. Los trabajos más notables dentro de esta perspectiva son los estudios de Hawthorne realizados por Dickson (1939), así como investigaciones de Elton Mayo (1945) con las cuales descubrieron la gran influencia de las interacciones grupales y el clima social en el rendimiento humano. Esta escuela considera a las empresas como coaliciones cambiantes con necesidades múltiples y divergentes. (Hodge, B.J, op. cit.).

1.3.3.3. Escuela contingente.

Esta escuela afirma que las relaciones entre las características organizacionales son contingentes o dependientes del contexto; es necesario efectuar una evaluación de las condiciones del contexto para seleccionar posteriormente con éxito el diseño y estructura adecuada a la organización.

1.3.3.4. Teoría de la economía organizativa.

Tanto la teoría de la economía del "coste" de transacción, como la teoría de la agencia se basan en principios de economía industrial y organizativa. Ambas consideran a la organización como una serie de transacciones o contratos entre empleados y propietarios. Consideran que el ser humano es egoísta y que siempre actúa de forma interesada y oportunista.

1.3.3.4.1. Teoría de la agencia.

En la teoría de la agencia los intereses de los propietarios (agentes) son diferentes a los de los empleados (principales). Los dueños intentan maximizar sus beneficios controlando la organización de la forma más eficiente posible. Por otro lado, los agentes intentan minimizar su esfuerzo y maximizar su remuneración. Por su parte, para proteger sus intereses, utilizan diversas formas de organización para asegurar que los agentes efectúen su trabajo.

1.3.3.4.2. Teoría de la economía del "coste".

La teoría de la economía del coste de transacción estudia las transacciones internas y externas a la organización (transacciones entre propietarios y directivos, directivos y subordinados, proveedores y fabricantes, vendedores y compradores, etcétera).

1.3.3.5. Teoría institucional.

Los teóricos institucionales consideran que la realidad social se forma con los miembros de la organización. Enfatizan las similitudes entre organizaciones y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en vez de evaluar los problemas de manera racional y detallada, los miembros de la empresa utilizan presiones sociales para ajustarse a las creencias convencionales o institucionalizadas.

1.3.3.6. Enfoques culturales.

Este tipo de enfoques conciben la organización como un todo y estudian los aspectos informales de ésta. La cultura es el resultado de la ideología organizacional que genera las normas, valores y creencias de los individuos. Son precisamente estas normas, valores y creencias las que dirigen las acciones de los empleados y proporcionan una lógica a los comportamientos y acciones organizativas.

1.3.3.7. Enfoques ecológicos.

El enfoque de la ecología de la comunidad afirma que las organizaciones pueden trabajar en equipo para controlar la incertidumbre del entorno.

A su vez la ecología de la población sostiene que las organizaciones son capaces de prever las amenazas del entorno; sino que éste es el que selecciona a las empresas que seguirán sobreviviendo. Esta teoría está centrada en los nacimientos y muertes organizacionales; es decir en la aparición y la quiebra de empresas.

1.3.4. Poder y manipulación en la organización.

Las organizaciones son los espacios burocráticos de dominación por excelencia, ya que brindan a los ejecutivos o funcionarios, esferas del poder mediante ciertas facultades de mando, con lo cual su situación pasará de la administración a una jefatura de poder, generando relaciones de dominación conocidas en la actualidad como comportamiento organizacional. (Uribe, op. cit.).

McGregor (1969 / 1987) bajo el esquema de la teoría "X", denomina a las relaciones de poder; como lo fue la explotación realizada por los campesinos feudales a los esclavos, como "punto de vista tradicional sobre dirección y control". Retomando lo anterior, se dio cuenta de la existencia del poder social, la obediencia y la dominación en las organizaciones como lo mencionó Weber (1969) citado con anterioridad.

Según Robbins (1996) se han identificado varios factores que se parecen al comportamiento político, esto se da a un nivel individual dentro de las organizaciones. Entre los factores se encuentra el autocontrol, el locus de control, la expectativa de inversión organizacional, las alternativas percibidas del puesto, las expectativas de éxito y el autoritarismo; siendo este último estrechamente relacionado con el maquiavelismo.

Para tener más claro el concepto de comportamiento organizacional, Robbins (op. cit.) lo define como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos en grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. En sí, es lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la

misma. El comportamiento organizacional tiene una estrecha relación con las variables sociodemográficas, entre las que se encuentran las unidades administrativas como puesto, horario, sueldo, etcétera y personales como edad, sexo, personalidad y maquiavelismo, entre otras, ya que estas influyen en el desempeño de las personas.

La aproximación psicosocial al fenómeno laboral se ha centrado, en gran medida, en el análisis de actitudes y conducta de los empleados. La propia definición psicológica del comportamiento organizacional suele referirse a un conjunto de variables resultante de un proceso complejo de adaptación recíproca entre individuo y organización social. Desde esta perspectiva interactiva se entiende que debe existir congruencia o ajuste óptimo entre las demandas laborales, características del puesto y las dimensiones personales. En caso contrario se derivarán toda una serie de consecuencias tanto a nivel fisiológico como psicológico, que incidirán de manera negativa en la calidad de vida laboral (Montalbán, 1996).

La estrategia de manipulación es un comportamiento que permite conocer las relaciones del poder. Todos en las organizaciones manipulan o son manipulados en mayor o menor grado. La manipulación en Psicología se le ha denominado como "maquiavelismo" en honor a Nicolás Maquiavelo quién en la literatura, como por ejemplo *El Príncipe*, habla de la lucha incanzable del bien y del mal (Uribe, op. cit.).

1.4. Conclusiones

Algunas de las conclusiones que se desprenden de este primer capítulo son que, cada sociedad tiene sus jerarquías y se pueden detectar al observar de qué manera las personas se dirigen a otras y de qué forma ejercen su poder.

Tal y como lo señala la psicología social, al abordar el tema del poder, señala que para que exista poder, forzosamente deben existir dos partes: la poseedora de poder y la que lo asume. De tal forma se concluye que, cuando se realiza una interacción de dos personas que empiezan a comportarse de determinada manera al estar frente a frente, cada una llega a la situación con ciertos propósitos en mente, con ciertas cogniciones sobre cómo se pueden lograr dichos propósitos y con un patrón de actitudes respecto a la situación y a la otra persona.

En cuanto a la manipulación y el poder, se concluye que el control del poder es la meta fundamental de la manipulación y que ésta depende de hacer que la gente realice lo que uno desea que hagan; es por ello que se le ha dado una connotación *maquiavélica*, que es usada para lograr una meta digna. Asimismo que la manipulación está implícita en diversos comportamientos relacionados con la mentira y el comportamiento político.

Por lo que corresponde a las estrategias de manipulación, se concluye que, una estrategia es la herramienta o arma de la que se vale un manipulador para ejercer y controlar el poder, no importando el estilo de manipulación del que se trate; una de las más usadas, como se apreció en el capítulo en cuestión, es la mentira.

Otra de las conclusiones a que se llegó es que el comportamiento organizacional tiene una estrecha relación con las variables sociodemográficas, entre las que se encuentran las unidades administrativas como puesto, horario, sueldo, etcétera y personales como edad, sexo, personalidad y maquiavelismo entre otras, ya que éstas influyen en el desempeño de las personas.

De igual forma, el tipo de trabajo, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones del ambiente, los horarios, las instalaciones, la división laboral, estructura organizacional, etcétera, son variables que afectan el desempeño del empleado y es donde la psicología industrial junto con otras disciplinas puede ejercer una acción muy importante. En sí, es lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

Finalmente podemos concluir que siendo las organizaciones los espacios burocráticos de dominación por excelencia, continuarán brindando a los ejecutivos y funcionarios esferas de poder mediante ciertas facultades de mando, con lo que su situación pasará de la estrictamente administrativa, a una posición de poder, lo que permitirá generar relaciones de dominación conocidas en la actualidad como comportamiento organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2. MAQUIAVELISMO.

Para iniciar, este capítulo se mencionará brevemente la importancia de estudiar la relación existente entre las variables demográficas y el maquiavelismo; posteriormente seguirá la reseña bibliográfica del gran Nicolás Maquiavelo, al cual debemos el tema de esta investigación y para finalizar este segundo capítulo se retomarán algunas investigaciones.

2.1. Variables demográficas.

El propósito fundamental de las ciencias que estudian el comportamiento dentro de las organizaciones es encontrar y analizar aquellas variables que tienen un impacto en la productividad del trabajador, en el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo entre otras.

La lista de estas variables es muy amplia y contiene conceptos que son difíciles de evaluar como serían el nivel de motivación, las relaciones de poder o la cultura organizacional, por mencionar algunos, por ello sería más fácil empezar a observar los factores que son disponibles y definibles; datos que pueden obtenerse de la información que nos proporciona el empleado al llenar la solicitud de empleo y que se encuentra respaldada en su expediente personal. Las características obvias serían, por ejemplo la edad del empleado, el género, el estado civil, el nivel de estudios, la antigüedad laboral, el número de ascensos, información sobre sus padres, su pareja, etcétera. (Robbins, 1999).

Las variables demográficas constituyen los antecedentes que ayudan a determinar lo que una persona ha llegado a ser durante su vida. (Schermerhorn, 1987)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas variables se refieren a aquellas características personales de los sujetos como son sexo, edad, estado civil, nivel educativo, situación laboral y ocupación.

2.2. Nicolai Machiavelli: reseña biográfica.

Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) nació en Florencia el 3 de Mayo. Maquiavelo fue un escritor que incursionó en diversos géneros: en política con su obra *"El Príncipe"*; la más famosa de todas, escrita para servir de guía y manual del que suponía futuro jefe de Florencia, Julián de Médicis, que nunca llegó al cargo. Esta obra no tiene carácter teórico sino eminentemente práctico, sin pretensiones metódicas o profundas, sino de explicación inmediata y muy circunstancial, en la que se encuentra expuesta con una desesperante brevedad la situación política de su tiempo, los más agudos y apremiantes problemas y en la cual se han vaciado la mayor parte de sus informes políticos y diplomáticos (Cardiel, op. cit.) 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 la cual se observa una mezcla de historia y ficción que tiene el propósito de ilustrar el modo real y auténtico de los príncipes (Cardiel, op. cit.); en novela la fábula de *"Belfagor Arcidiavolo"*; como dramaturgo la *"Mandrágora"* y en historial el *"Arte de la guerra"*. La historia lo ha asociado a pensamientos de políticos como Cesar Borgia, Napoleón, Isabel de Inglaterra, Jacobo Rousseau y Mussolini, entre 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. (Uribe Prado, op. cit.)

Maquiavelo no fue un filósofo que partiese de un principio abstracto deduciendo de él una serie de consecuencias generales, sino un político práctico

que no perdió de vista la realidad, apoyándose siempre en observaciones personales.

No se podrá negar su fundamental empirismo, su propósito, tantas veces declarado, de atenerse rigurosamente a lo que enseña la experiencia más directa e inmediata y el rechazo también muy enfático de elevarse a ideas o principios, doctrinas o teorías, que lo alejen del contacto directo con la realidad. (Cardiel, 1991)

Se le consideró un patriota, pero no era tan solo eso, sino que su pasión patriótica era el motor de su mente (Eliot, 1927/1996); el afirmaba "amo a mi patria más que a mi alma. La patria merece que se le sacrifique el alma, pero no es el alma; vale decir que no sustituye los valores religiosos y morales que integran el alma" (Chabod, 1964/1987, pág. 389).

A continuación y para conocer más a fondo a este personaje, se presenta una reseña de su vida y obra.

Como se señaló anteriormente, nace en Florencia, Italia el 3 de mayo de 1469. En 1494 obtiene un empleo en la segunda cancillería del Estado a las órdenes de Marcelo Virgilio y cuatro años más tarde ocupa el puesto de segundo canciller puesto que conservará hasta 1512. Durante este período se ve involucrado en una serie de puestos políticos que lo dotan de la sensibilidad y el coraje que le permiten llevar a cabo sus obras más grandes. Desde este puesto tenía la obligación de informar y obrar, más no de deliberar, es donde se empapa de conocimiento y de cultura. (Chambod, op. cit.).

En 1512 Maquiavelo deja su puesto dentro de la cancillería, es enviado a prisión y torturado bajo los cargos de complicidad y conspiración contra los Médicis. Una vez en prisión, y con largas horas de tedio, logrará transformarlas en sus más grandes inspiraciones. Es ahí donde formula cartas hacia su amigo Vettori y deja ver claramente el origen, asunto y objeto de lo que mas tarde sería su obra.

El papa León X en 1514 le encarga una consulta hacia la conducta que debe tener la Santa Sede con Francia, recibiendo de Maquiavelo, santos y prudentes consejos; lo que lo lleva a realizar una misión en 1521 junto a los franciscanos

Maquiavelo muere en 1527 y sus restos yacen bajo el monumento obra de Innocenzo Spinazzi. (Chambod, op. cit.).

Con su larga trayectoria política dentro de la cancillería, Maquiavelo es testigo de la ruina de Florencia, puede captar cómo los gobernadores y el clero son responsables de que su patria sea sabotada, herida, ultrajada y humillada. Para Maquiavelo ofender a su patria es una ofensa personal, donde "prefería escribiendo y errando, ofenderse a sí mismo en lugar de no escribiendo y errando, perjudicar a Florencia" (Chabod, op. cit. pág. 380). Con lo anterior se puede decir, que no se trata de obtener poder por el poder mismo, sino obtener el poder para gobernar y salvar a la patria. Y por ello "el fin justifica los medios", no importando qué o cómo, lo cual se justifica en el primer pensamiento de Maquiavelo "siempre está por la paz y la prosperidad de los gobernadores". (Eliot, op. cit. pág. 60).

2.3. Definiciones de maquiavelismo.

Hay un sinnúmero de definiciones sobre lo que es el maquiavelismo, sin embargo todos coinciden que es el método para la obtención del poder. A continuación se señalan algunas de las más relevantes.

Se ha definido como una actitud amoral y manipuladora hacia los otros individuos, combinada con una perspectiva cínica de los motivos humanos y de su carácter.

(http://pci204.cindoc.csic.es/tesauros/Tes_Psic/HTML/PSI-MQ.HTM#MAQUIAVELISMQ; página en internet consultada en febrero del 2003)

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.

Para Vleming (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, manipulación, mentira y verdad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Byrne y Whiten (1988) proponen, desde el punto de vista de la biología evolutiva, un tipo de inteligencia maquiavélica la cual es parte importante de la adaptación para las relaciones sociales y que favorece una evolución en el mundo social. 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.

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.

El término de maquiavelismo se refiere al arte de gobernar por la fuerza y por la malicia, por la intimidación y la astucia inescrupulosa. Término que describe las maniobras políticas que ocurren dentro de una organización. Se utiliza para designar a una persona que manipula y que abusa del poder. (Torcat Medina, O.J., <http://www.uch.edu.ar/rrhh/glosario.htm#O> , página en internet consultada en enero del 2003).

Uribe Prado (op. cit.) 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 mando es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según la moral convencional en un ambiente social organizacional. Todos los seres humanos son 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 de manipulación (tácticas) y

la disposición de apearse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

De acuerdo al maquiavelismo el bien y el mal se usan a discreción, todo por el bien de un Estado o una organización. 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.

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.

Según Pérez - Cortés (op. cit.) 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 mendicidad o la mentira. 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.

El maquiavelismo más que una característica de personalidad debe ser considerada como una orientación de conducta interpersonal. 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 (op. cit.) 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 (Uribe, op. cit.).

Como se mencionó Christie y Geis (op. cit.) fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de maquiavelismo como un importante eje de variación del comportamiento humano. Asociaron el término tradicional de lo maquiavélico a las personas que manipulan a otras y que poseen un conjunto de conductas como negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional y desapego emocional (Baker, 1997; citado por Uribe, 1997). Esta última característica se refiere a cierta separación emocional hacia las personas y los problemas sensibles lo cual lleva a presentar menor vacilación al manipular y a dar menor importancia a los sentimientos, necesidades o derechos de los demás cuando éstos son opuestos a los propios intereses o metas.

Lo antes mencionado, los llevo a desarrollar un instrumento que fuera utilizado para medir el maquiavelismo el Mach IV y posteriormente el que se denominó como Mach V. Lo anterior es derivado de un exhaustivo análisis del *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.

Los primeros hallazgos de Christie y Geis (op. cit.) se refieren a cuatro características generales de los maquiavélicos:

1. *Una relativa falta de afecto en las relaciones interpersonales:* Refiriéndose a quienes hacen que los demás realicen lo que ellos quieren, ya que muchas veces ven como objetos a algunas personas. Son manipuladores con los individuos que les tienen empatía, siendo increíble el involucramiento emocional que logran de otros, ya que obtienen una importante identificación con sus puntos de vista. Una vez que ocurre la empatía, es más fácil usar influencias psicológicas para lograr que otros hagan cosas que en un principio no querían hacer.

2. *Falta de preocupación acerca de la moral convencional:* Los autores la definen en términos similares a los de la gente mentirosa, engañosa, etcétera. Si los manipuladores son amoraless o inmorales es, desde luego, un tema a discutir y que probablemente concierne a los manipulados y no a los investigadores; sin embargo, tal parece que los manipuladores tienen una visión verdaderamente utilitarista y no una moral en lo que respecta a sus interacciones con los demás.

3. *Una falta de psicopatología:* Existe la creencia de que el manipulador puede estar enfermo, ya que se maneja en términos instrumentales (o de condicionamientos) con una visión racional y poco afectiva. Algunos psicólogos clínicos han llegado a mencionar que los manipuladores cubren sus necesidades emocionales distorsionando su percepción, por lo que presumiblemente es más neurótico que psicótico; sin embargo, los hallazgos de los investigadores mostraron que los manipuladores están generalmente en un promedio de normalidad social, desde luego, sin pretender hacer del manipulador el símbolo de la salud mental.

4. *Escaso compromiso ideológico:* Al parecer, la esencia de una próspera manipulación está enfocada sobre largas extensiones de metas ideológicas. El manipulador debe ser envolvente a tal grado que su ideología está vinculada a cualquier tipo de meta (ya sea de izquierda o de derecha), mientras él alcance la suya.

Estos hallazgos han llamado la atención de diversos investigadores, quienes han llevado a cabo estudios para tratar de encontrar los factores que puedan estar relacionados con el maquiavelismo.

El maquiavelismo se ha conceptualizado como una disposición de la personalidad particularmente relevante para el entendimiento de las conductas sociales que involucran la manipulación y explotación de otros para obtener bienes propios. (Christie y Geis, op. cit.). Así mismo se ha asociado con características como la persuasión, manipulación, engaño, explotación, desvinculación emocional, interés en ganar y mantener el poder, etcétera (Meliá, Oliver y Tomas; 1993).

2.4. Estudios sobre maquiavelismo.

A continuación se mencionan algunas de las investigaciones que han sido realizadas por importantes estudiosos de la conducta y en las cuales se han encontrado datos que indican que el maquiavelismo está íntimamente relacionado con la esencia del ser humano.

Pandey y Singh (1986) estudiaron las atribuciones y percepciones que pueden generar las conductas maquiavélicas en situaciones observadas y encontraron que aquel sujeto que es manipulador es percibido en forma negativa, en contraste con un sujeto no manipulador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Chonko (1982) encontró diferencias significativas entre mujeres y hombres con relación al maquiavelismo, donde las mujeres obtuvieron puntajes más altos en contraste con los hombres. Estos resultados fueron similares a los que encontraron Galbe y Topol (citado en Gable, Hollon y Dangelo; 1992). Asimismo encontraron una correlación negativa entre cargo, ingresos y maquiavelismo.

2.4.1. Cultura y maquiavelismo.

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.

El maquiavelismo no es una característica de personalidad, sin embargo sí es un componente u orientación que cualquier individuo puede presentar en su comportamiento por controlar el mundo que le rodea. (Uribe, op. cit.).

La importancia del maquiavelismo en la cultura radica principalmente en cómo las diferencias culturales pueden llegar a afectar la manera en que el maquiavelismo se presenta.

En los estudios relacionados con maquiavelismo y cultura por lo general se han utilizado los instrumentos de Christie y Geis (op. cit.), el Mach IV y V, de manera individual, por nación o de manera transcultural. A continuación se presentarán algunos de estos estudios:

En Canadá se realizó una investigación con estudiantes universitarios, en el cual se encontró una relación significativa entre maquiavelismo y la elección de ocupaciones orientadas a los negocios (Skinner, Giokas y Horstein, 1976). McLean y Jones (1992) encontraron que el alto maquiavelismo se relacionaba con estudiantes de negocios y de artes; pero esta relación no se observaba en los estudiantes de ciencias.

Skinner en 1981 realizó una investigación con estudiantes de nacionalidad norteamericana, la carrera que estaban estudiando era negocios y se encontró correlación con su motivación al logro.

Utilizando la versión indú del Mach IV a ejecutivos y otros profesionistas, Gupta (1987) encontró que los abogados tuvieron la media más alta de maquiavelismo, seguidos por los médicos, luego por los ejecutivos y finalmente los maestros. Otro dato interesante que encontró en esta investigación fue que los hombres presentaban mayor maquiavelismo que las mujeres.

Al realizar una correlación entre maquiavelismo y valores en la toma de decisiones Cyriac y Dharmaraj en 1994 encontraron 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.

2.4.2. Personalidad y maquiavelismo.

Eysenk y Eysenk (op. cit.) 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 y también

proponen que hay argumentaciones dinámicas que explican porque un individuo se comporta en 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. (Uribe, op. cit.).

Aunque los seres humanos son diferentes claramente, unos de otros, difieren sobre ciertas dimensiones, y sus diferencias y similitudes pueden ser cuantificadas y medidas. Las mediciones de rasgos y aptitudes nos conducen a ciertas hipótesis y esto 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, 1987).

Christie y Geis (op. cit.) reportaron que existían correlaciones significativas entre maquiavelismo y las subescalas del MMPI (Por sus siglas en inglés, 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; por mencionar un ejemplo manifiestan 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 como son el cinismo, baja credibilidad interpersonal y locus de control externo. Con fundamento en estos estudios Smith y Griffith en 1978 llevaron a cabo una investigación para conocer la relación entre maquiavelismo y psicopatía usando el Mach IV y el MMPI, en la cual sus resultados fueron significativos para las subescalas de desviación psicopática y sensibilidad social; ellos mencionan que la psicopatía y el maquiavelismo convergen en ciertas dimensiones, además, la creencia de que los maquiavélicos son más o menos racionales (Christie y Geis, op. cit.) 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, a la falta de apego emocional y generalmente un punto de vista cínico (Millon, 1981).

White (1993) al estudiar asertividad, maquiavelismo y éxito en la conducción de entrevistas, encontró que no hay relación estadísticamente significativa entre los tres constructos, sin embargo este autor señala que el maquiavelismo es una alternativa, para cuando la gente no alcanza el éxito mediante la habilidad o asertividad de sus conductas.

El maquiavelismo ha sido estigmatizado como una orientación diabólica, sin sentimientos, sin ética, lo que ha llevado a suponer 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)

Christie y Geis (op. cit.) nos dicen que 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.

Los autores Geis, Weinheimer y Berger (1970) mencionan que los maquiavélicos son más exitosos cuando pueden utilizar ciertos distractores a su favor, pero no cuando están ausentes.

Se ha observado que las personas con altos puntajes en la escala de Maquiavelismo, son generalmente manipuladoras, ambiciosas, dominantes, mienten más frecuentemente y aceptan el engaño y lo usan conscientemente para alcanzar sus propósitos siempre que no exista la posibilidad de venganza por parte de sus víctimas. Paradójicamente, éstas personas parecen relajadas, talentosas y dignas de confianza ante los ojos de los demás (Beck & Ajzen, 1991). La personalidad de una persona podría predecir el tipo de mentira que ella dice. Los que tienen relaciones interpersonales satisfactorias dicen menos mentiras y las que en el algún momento llegan a decir son de tipo "altruista", las egoístas o egocéntricas las usan para su propio beneficio (Lilienfeld et al., 1994).

La honestidad también ha sido considerada como una característica de nuestra personalidad; es por ello que Cunningham, Trucott y Wong (1990) realizaron una investigación correlacionando la prueba de honestidad más utilizada, el Reid Report Inventory (RRI) con las escalas de maquiavelismo de Christie y Geis, en la que descubrieron correlaciones positivas y negativas con los puntajes de adecuación social.(Arce, H.; Casas del Valle, A.; Peña, C.; Uribe, M.; Torres, T., 2003).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Considerando que manipular es parte de la naturaleza humana tanto biológica como cultural, se puede afirmar que aún no ha sido denominada como una característica de personalidad 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 mencionar es que se trata de una orientación de conducta interpersonal que puede formar parte de la personalidad en situaciones determinadas, por ejemplo el altruismo, en la paranoia, en el psicotismo o en el neurotismo.

2.4.3. Maquiavelismo y locus de control.

La posibilidad de creer que nuestra vida depende de un ser o acto superior cuando nos encontramos en épocas de crisis es muy certera, sin embargo, también existe la posibilidad de creer que nuestro destino se encuentra en nuestras manos. 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.

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 determinados por diferencias individuales, sociales, ideológicas y culturales.

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 resultado de la suerte (que no siempre llega) o en buscar alternativas de empleo y encontrarlas a partir de acciones concretas como serían llenar solicitudes, buscar amistades para contactos y boletínarse, entre otras. En esta misma dirección parece 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 a sus propias acciones la obtención de sus empleos.

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 afecte 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 de 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.

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 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. (Uribe, 2001, op. cit.)

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 en 1971 fueron los primeros investigadores que relacionaron el locus de control con el constructo de maquiavelismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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 significativa 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 estas dos variables.

Mudrack (op. cit.) decidió llevar a cabo un meta-análisis con los dos constructos. Veinte estudios fueron localizados, más de la mitad se publicaron durante los años 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 (op. cit.) para maquiavelismo y los instrumentos de Rotter (op. cit.) 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 de estos resultados es que los sujetos frente a un mundo gobernado fuera de la esfera de la influencia individual y los beneficios, no están necesariamente relacionados con atributos personales como las habilidades y el esfuerzo y que por tanto, el uso de la manipulación o el engaño, reflejan un intento por parte de los sujetos maquiavélicos por influir de alguna manera en un ambiente hostil.

Por otra parte, Comer (1985) encontró una correlación positiva entre el locus de control externo y el maquiavelismo. Este autor refiere la investigación por Prociuk y Breens (1976) en la cual se encontró una correlación positiva para los hombres entre el locus de control externo y maquiavelismo. En el caso de las mujeres, la correlación no fue significativa. En esta misma línea Galli, Nigro y Krampen (1986) reportaron una correlación negativa entre maquiavelismo y el locus de control interno. (Corzine, 1997).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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, etcétera. En esta búsqueda se ha vinculado al 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 a problemas laborales tales como la búsqueda de empleo, el comportamiento competitivo, el liderazgo, la supervisión, la satisfacción laboral y la rotación, entre otras.

2.4.4. Edad y maquiavelismo.

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; por lo cual en este apartado mencionaremos algunas de las investigaciones en las cuales el factor edad fue relevante o fue una variable control de la población de estudio.

Mudrack (op. cit.) 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 de 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.

Gupta en 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 (op. cit.) 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 años, además el ingreso a la edad adulta disminuye la impulsividad. Hallazgos similares encontró Lunstrom (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 años.

Si bien no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor del maquiavelismo, si 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.

2.4.5. Profesiones y maquiavelismo.

Christie y Geis (op. cit.) encontraron en base a su trabajo de investigación sobre maquiavelismo que los individuos con una fuerte personalidad maquiavélica tienden a manipular más y a persuadir más que los de personalidad maquiavélica débil.

Con base a estos hechos algunos investigadores han hecho popular el estereotipo de que la conducta relacionada con los negocios en general y con la mercadotecnia, se inclinan a ser más maquiavélicos que otros oficios. Sin embargo, algunas otras investigaciones en educación y comportamiento gerencial han dado resultados diferentes, por mencionar algunos autores Hunt y Chonko en 1984, Meisinsg y Preble en 1985 entre otros. McLean y Jones (op. cit.) llevaron a cabo una investigación con 206 estudiantes universitarios partiendo de dos hipótesis. La primera fue que los estudiantes de administración 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). 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 esto podemos afirmar 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 sociabilización con respecto a esta imagen del manipulador en las empresas.

Christie y Geis (op. cit.) reportaron que estudiantes de medicina eligieron la especialidad de 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 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.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir 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 la 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 sociabilización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares. 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 sociabilización por medio de entrevistas, generalmente como complemento de su proceso de admisión.

El maquiavelismo forma parte de todo proceso de sociabilización 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.

2.4.6. Maquiavelismo en las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al ámbito específicamente laboral, el maquiavelismo se ha estudiado con relación a variables como éxito en las ventas, rendimiento en el trabajo, desempeño, niveles jerárquicos, locus de control, edad, sexo, puesto, etcétera (Willson, D.; Near, D.; y Miller, R., op. cit.).

En la investigación con gerentes se ha encontrado que obtienen puntajes más altos en maquiavelismo, lo cual se asocia con un conflicto de roles y ambigüedad en el ambiente gerencial de trabajo. Por otra parte, también se le ha asociado con una baja estructura inicial del trabajo y el uso de consideraciones por el gerente superior inmediato.

En cuanto a la edad, Moore y Ward (1998) encontraron en un estudio con personal administrativo de diferentes universidades de Estados Unidos, que los grupos de administradores jóvenes (30-40 años) califican significativamente más alto en maquiavelismo que las personas de mayor edad (más de 50 años). (Willson, D.; Near, D.; y Miller, R.; op. cit.). En cuanto a esta misma variable, otros autores como Mudrack (1989) han encontrado que el maquiavelismo se incrementa conforme aumenta la edad durante la adolescencia tardía, y disminuye después de esta etapa (Willson, D.; Near, D.; y Miller, R., op. cit.).

También se ha detectado en ejecutivos, que a mayor nivel de ingresos y de puesto, menor nivel de maquiavelismo; además el nivel de maquiavelismo parece relacionarse, como ya se ha mencionado, con satisfacción en el trabajo, productividad, contexto organizacional y sexo de los evaluados (Uribe, op. cit.).

2.4.6.1. La estructura organizacional y maquiavelismo.

Christie y Geis (op. cit.) plantean tres consideraciones con relación al maquiavelismo y la estructura de los grupos u organizaciones donde los sujetos se relacionan:

1. El control de la estructura organizacional;
2. Las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real; y
3. Un modelo general de opciones basado en el control organizacional y las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real. (ver figura 1).

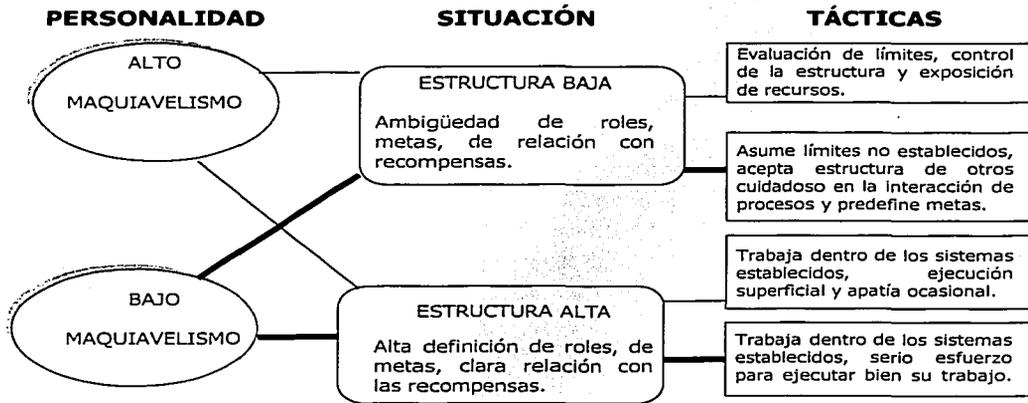
El control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles en una organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes están claramente definidos, así como las metas a lograr, las recompensas y las sanciones relacionadas con ellas. 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 de roles de los participantes, del significado de logro de metas y su asociación a recompensas.

Según Christie y Geis (op. cit.) en la ausencia formal de reglas los sujetos en la situación se permiten una variedad amplia de posibilidades de introducir estructuras de poder y tomar ventaja de la ausencia de una estructura formal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos autores proponen un modelo general de respuesta en términos de personalidad maquiavélica, situación de control estructural y tácticas a utilizar. (ver figura 1)



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Figura 1. Modelo de Interacción hipotética entre maquiavelismo y situación con predicción de tácticas, tomado de Chistie y Geis (1970)

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 sus clientes. Se demostró que el éxito o el fracaso de las tácticas maquiavélicas depende de la estructura de la organización de acuerdo al modelo Christie y Geis (op. cit.) ya que los de alto maquiavelismo mostraron mejor desempeño con baja estructura y los de bajo maquiavelismo con alta estructura.

Gable, Hollon y Dangelo (op. cit.) 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 de 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, 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 bajo un 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.

2.4.6.2. 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; Mintzber, 1983; Mowday, 1978, en Grams y Rogers, 1990).

Raven en 1993 comentó que 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 coerción, 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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

persona en un ámbito organizacional trata de hacer cambios o promover un proyecto personal. Otras situaciones relevantes que se presentan cuando existen comités para la toma de decisiones, enfrentamientos entre grupos rivales, y luchas de poder entre gerentes de línea y especialistas de staff o entre gerentes y supervisores operativos.

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, 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 de 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 demostrado que las personas con alto maquiavelismo son asociados al uso no racional de tácticas indirectas (por ejemplo uso de mentiras), mientras que los de bajo maquiavelismo se asocian al uso racional de tácticas directas (por ejemplo uso de recompensas). Los hallazgos de Grams y Rogers (1990) confirmaron los obtenidos por Falbo en 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 en ocasiones 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 Sussman (1991) sugiere que el maquiavelismo tiende a utilizar tácticas de influencia que envuelven relativamente formas de explotación 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 Sussman (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 indú 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.

En otro estudio 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 mostraron un mayor uso de aceptación, disgusto y miedo, - éste último fue utilizado también por los hombres casi igual que las mujeres, teniendo como una 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).

De lo anterior 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 e 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.

2.4.6.3. Maquiavelismo y el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se refiere a la lealtad o vínculo de un individuo con la organización que lo emplea. (Uribe, 2001). Mathieu y Zajac en 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 la 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 la compañía. Lo anterior está relacionado no sólo con el compromiso legal, sino con el compromiso psicológico.

Christie y Geis (op. cit.) mencionan que 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 lo anterior y con algunas de las hipótesis de 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 el compromiso organizacional (tanto personal como el percibido) involucra un pensamiento manipulador del ambiente y 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.

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 (op. cit.) caracterizan al maquiavélico como un sujeto frío y calculador que no se involucra con ninguna persona 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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hipótesis ha sido reforzada por Hollon (1983) y por Schwartz (1982), sin embargo ha sido impugnada por Chonko (1983) quién encontró una relación positiva entre maquiavelismo y compromiso.

Por otro lado, la posible relación negativa es razonable cuando se considera compromiso, maquiavelismo y locus de control. Hallazgos como los de Kommons y Greenhaus, 1976; Knoop, 1981, 1986; Parasuraman y Alutto, 1984; Reitz y Jewell, 1979; Runyon, 1973 (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.

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 al compromiso, por ejemplo, el involucramiento afectivo, la identificación ideológica y el apego a una moral convencional.

2.4.6.4. Liderazgo, efectividad en el trabajo y su relación con el maquiavelismo.

Según Hogan, Curphy (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.

House y Howell (1992) comentan que 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; Sashjkin, 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 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.

Los mismos autores mencionan que el liderazgo carismático y el maquiavelismo no orientado a conductas explotadoras se relacionan con un 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 se ha mencionado el liderazgo tiene que ser medido por su efectividad, a este respecto Jaffe, Nebenzahi y Gotesdyner (1989) encontraron que el maquiavelismo y la orientación a la tarea fueron los mejores predictores de efectividad en juegos gerenciales; si embargo, Jones y White (1983) reportaron que la orientación a la tarea era un mejor predictor que el maquiavelismo. Jones (1989) basado en estas afirmaciones indica que el maquiavelismo y la orientación a la tarea, por si 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 estos 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 si 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 por 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 variables publicitarias y administrativas de cada producto, 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.

2.5. Conclusiones.

En primer lugar, se puede concluir que el término de *maquiavelismo* surgió a partir de la interpretación de obras como "*El Príncipe*" y "*Los discursos sobre política de Nicolás Maquiavelo*" (1469 – 1527), quien fue ciudadano, escritor, historiador y político florentino, al cual se le ha considerado como padre de esta corriente.

Una segunda conclusión de este segundo capítulo, es que muchos estudiosos y de disciplinas diferentes, han expresado sus definiciones y puntos de vista sobre lo que es el *maquiavelismo*, sin embargo, todos han coincidido que es el método para la obtención del poder. Asimismo, que es una orientación de comportamiento para manipular a los demás y que todos los seres humanos

compartimos, nos guste o no, ya que es parte del poder social llevado a efecto en nuestra vida cotidiana, como un factor del intercambio social.

Recapitulando, se puede concluir sobre este particular, que el maquiavelismo se define 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 mando es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados, según la moral convencional en un ambiente social organizacional y que todos los seres humanos son capaces de manipular en mayor o menor grado, la única diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Asimismo, se concluye que, si bien 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.

Otra de las conclusiones que se desprenden de este capítulo es que, el primer instrumento conocido y utilizado para evaluar el *maquiavelismo* es el Mach V, un instrumento de 20 reactivos desarrollado por Richard Christie y Florence Geis, quienes fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de *maquiavelismo*, como un importante eje de variación del comportamiento humano. Ellos asociaron el término tradicional de lo maquiavélico a las personas que manipulan a otras y que poseen un conjunto de conductas como negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional y desapego

emocional. Lo anterior es derivado de un exhaustivo análisis de las obras, *El Príncipe* y *Los Discursos de Nicolás Maquiavelo* en un formato tipo Likert. Cabe señalar que los reactivos incluyen tres subescalas: moralidad, visión y tácticas de manipulación.

En lo que se refiere a los estudios del maquiavelismo y su relación con algunas variables, se puede llegar a las siguientes conclusiones: Considerando que manipular es parte de la naturaleza humana tanto biológica como cultural, se puede afirmar que aún no ha sido denominada como una característica de personalidad 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 mencionar es que se trata de una orientación de conducta interpersonal que puede formar parte de la personalidad en situaciones determinadas, por ejemplo el altruismo, en la paranoia, en el psicotismo o en el neurotismo.

Por otra parte, si bien no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor del *maquiavelismo*, si 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 en 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.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las relacionadas con los negocios. Sobre el particular, cabe señalar que algunas 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 la 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 sociabilización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares.

En cuanto al *maquiavelismo* en las organizaciones, se concluye que todos los individuos en las organizaciones manipulan o son manipulados en mayor o menor grado. En este contexto, la psicología del trabajo busca adoptar una posición social crítica, que permita desarrollar la conciencia de los trabajadores como individuos y como grupo, identificando su individualidad, el entorno que les rodea, su pertenencia al grupo, la organización en la que se desarrollan, y desde luego su trascendencia social. Por ello, está íntimamente relacionada con la psicología social, la cual señala que los seres humanos al relacionarnos generamos comportamientos organizacionales, como comunicación (persuasión), liderazgo (el perfil del que manda), toma de decisiones, conflictos, motivación, procesos cognitivos (actitudes), la evolución de los prejuicios para controlar (influencia social), los prejuicios o estereotipos (autoritarismo), sus tipos (bases del poder), las formas de ejercerlo o recibirlo (estilos).

Finalmente, podemos concluir que de aquí 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 su proceso de admisión.

CAPÍTULO 3. MÉTODO.

3.1. Justificación.

El objetivo que se pretendió alcanzar en esta investigación fue conocer, estudiar y analizar, la posible relación entre el nivel de maquiavelismo y algunas variables demográficas como son el sexo, la edad, y la antigüedad, entre otras, en trabajadores operativos de una empresa de comercio exterior.

Como se fue desarrollando el marco teórico se puede observar, que el maquiavelismo es un concepto relacionado con diversas características que encierran una gran diversidad de conductas desfavorables, que de no ser controladas o modificadas podrán incidir de forma negativa en la calidad de vida laboral, ya que el maquiavélico tiende a persuadir, manipular, engañar y explotar a los demás cuando las necesidades y deseos de los demás difieren de los propios, pues de esta forma se aseguran el ganar y mantener el poder.

Para esta investigación resultó importante este constructo ya que puede ser una variable de gran utilidad para determinar el grado de influencia o manipulación que pueden tener ciertos empleados sobre sus equipos de trabajo; lo que los llevará, si es canalizada hacia el beneficio de los empleados así como de la empresa, a tener mejores niveles de producción, satisfacción laboral, comprensión respecto a las relaciones de poder, mejorar el ambiente de trabajo a nivel directivo y ejecutivo e incrementar su rendimiento laboral, entre otros beneficios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2. Preguntas de investigación.

Por lo antes mencionado la pregunta central fue ¿El nivel de maquiavelismo tendrá relación con algunas variables demográficas y se verá afectado por estas?.

Y se contestaron las siguientes preguntas específicas:

¿ Afectará el nivel de maquiavelismo el número de integrantes que conforman una familia?.

¿Será el maquiavelismo un factor determinante para tener éxito y satisfacción laboral?.

¿ Tendrá alguna variación a través de los años el nivel de maquiavelismo?.

¿Cómo serán los niveles de maquiavelismo en los sujetos que se muestran comprometidos con su empresa?

¿Si un empleado tiene antigüedad dentro de una institución, su nivel de maquiavelismo se verá incrementado por el hecho de conocer mejor su trabajo?.

3.3. Hipótesis de investigación.

Existirá relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y algunas variables demográficas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4. Variables.

Variables clasificatorias.

Características demográficas: edad, nivel de estudios, puesto, estado civil, carrera de licenciatura, sueldo, lugar de nacimiento, promedio de licenciatura, antigüedad laboral, lugar en la familia, estudios del padre, ascensos durante su trayectoria laboral, religión, estudios de la madre, antigüedad en la empresa, orientación política, estudios de la pareja, antigüedad en el puesto actual, satisfacción laboral, preferencia para trabajar, estructura organizacional.

Variable dependiente: Maquiavelismo

3.4.1. Definición conceptual.

Variables clasificatorias

Variables demográficas: Son los antecedentes que ayudan a determinar lo que una persona ha llegado a ser. (Schermerhorn, 1987).

Edad.- Describe en años completos el tiempo desde el nacimiento hasta el momento en que el individuo contesta el cuestionario.

Nivel de estudios.- Se refiere al nivel de enseñanza formal recibida en la escuela en términos de primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura y posgrado.

Puesto.- Estar enterado; sitio (García – Pelayo y Gross, R.,1972)

Estado Civil.- Define la situación civil de un individuo en términos de soltero, casado, divorciado, etcétera.

Carrera de Licenciatura.- Define la inclinación profesional del individuo o en términos de Administración, Contaduría, Ingeniería, etcétera.

Sueldo.- Salario. Móneda antigua distinto valor según los tiempos y países. (García-Pelayo y Gross, R., 1972).

Lugar de nacimiento.- Ciudad, pueblo.- Sinónimo de población y país. (García - Pelayo y Gross, R., 1972).

Promedio de Licenciatura.- Es la suma de calificaciones obtenidas por el sujeto en las materias cursadas hasta el momento de llevarse a cabo la investigación dividida entre el número de materias cursadas en la licenciatura.

Lugar en la familia.- Se refiere al número progresivo que ocupa el encuestado en relación con sus hermanos de acuerdo al orden de nacimiento, es decir, primogénito, segundo, tercero y así consecutivamente.

Estudios del padre.- Se refiere al último grado escolar cursado por el padre en términos de primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura, posgrado.

Estudios de la madre.- Se refiere al último grado escolar cursado por la madre en términos de primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura, posgrado.

Estudios de la pareja.- Se refiere al último grado escolar cursado por la pareja en términos de primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura, posgrado.

Orientación Política.- Se refiere a la preferencia política que tenga el sujeto la participación activa en algún partido político.

Religión.- Define la preferencia del sujeto por algún culto o religión en particular.

Ascensos durante su trayectoria laboral.- Se refiere al número de veces que un empleado ha cambiado de puesto en nivel ascendente dentro del organigrama de la empresa.

Antigüedad laboral.- Se refiere al número de años que el sujeto se ha desempeñado dentro del ámbito laboral.

Antigüedad en la empresa.- Se refiere al número de años que el sujeto ha permanecido laborando en la Institución.

Antigüedad en el puesto actual.- Se refiere al tiempo o número de años que el sujeto ha permanecido en la misma función.

Satisfacción laboral.- Se refiere al gusto que tiene el sujeto por desempeñarse dentro de su Institución.

Preferencia para trabajar.- Se refiere a la preferencia del sujeto por la manera de trabajar en términos de solo o en equipo.

Estructura organizacional.- Se refiere a la definición de los roles en una organización social o grupo, así como las metas a lograr, las recompensas y las sanciones relacionadas con estas.

Variable dependiente

Maquiavelismo.- Es una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de los otros (Wilson, Near y Miller, 1996).

3.4.2. Definición operacional.

Para este estudio, se definieron las variables clasificatorias de la siguiente forma:

Edad.- Rango que comprende desde los 18 hasta los 55 años en que se encuentran los sujetos de la muestra.

Nivel de estudios.- Comprende desde la primaria hasta estudios de posgrado.

Puesto.-se dieron cinco opciones que fueron: 1. presidente , director general o dueño, 2. subdirector o gerente de área, 3. jefe de departamento, 4. funcionario del nivel medio y 5. supervisor de primera línea.

Estado Civil.- Soltero, casado, viudo, divorciado, unión libre.

Carrera de Licenciatura.- Derecho, Administración, Ingeniería, Medicina, Economía, Contaduría, Psicología u otra.

Sueldo.- cantidad en pesos que percibe mensualmente el sujeto por su trabajo.

Lugar de nacimiento.- D.F., provincia o extranjero.

Promedio de Licenciatura.- numero en escala de 0 a 10

Lugar en la familia.- hijo único o el numero de hermanos.

Estudios del padre.- de primaria hasta posgrado.

Estudios de la madre.- de primaria hasta posgrado.

Estudios de la pareja.- de primaria hasta posgrado.

Orientación Política.- izquierda, centro o derecha.

Religión.- católica, sin religión u otra.

Ascensos durante su trayectoria laboral.- numero de ascensos.

Antigüedad laboral.- desde 6 meses.

Antigüedad en la empresa.- desde 6 meses.

Antigüedad en el puesto actual.- desde 6 meses.

Satisfacción laboral.-escala numérica del 1 al 7, siendo el 1 el grado de insatisfacción y 7 muy satisfecho.

Preferencia para trabajar.-solo o en grupo.

Estructura organizacional.- cinco preguntas dicotómicas en las que se preguntan la existencia de roles determinados, metas y logros definidos, improvisaciones, si existen políticas organizacionales y manuales de procedimientos.

Variable dependiente:

Maquiavelismo como la 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.

El maquiavelismo se midió con tres factores que fueron:

1. **Tácticas:** El uso de estrategias de manipulación, mismas que son las recomendaciones maquiavélicas expresadas en "El Príncipe" como comportamientos específicos para manipular en situaciones determinadas.
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.
3. **Visión:** 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.

3.5. Escenario.

El escenario donde se administró el instrumento fue el aula de capacitación o en el auditorio de la empresa Agentes Aduanales Asociados para el Comercio Exterior; ubicada en la zona federal del aeropuerto de la Ciudad de México.

3.6. Tipo de estudio.

Se realizó un estudio correlacional debido a que el objetivo principal fue saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. (Hernández Sampieri, 2000).

También puede considerársele como descriptivo ya que otro de los intereses fue el medir las variables e integrar cada una de las variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de estudio. (Hernández Sampieri, op. cit.)

3.7. Diseño.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene el control directo sobre estas variables, no puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Y puede ser descriptivo y correlacional (Hernández Sampieri, op. cit.).

Fue un estudio no experimental y de tipo transeccional o transversal, expofacto ya que no se realizó manipulación de variables. La asignación de los sujetos fue de manera incidental.

3.8. Muestra.

En este estudio participaron 153 hombres que son empleados del área de operaciones de almacén en una empresa dedicada al comercio exterior, los cuales fueron elegidos accidentalmente, lo cual hace que sea un muestreo no probabilístico.

3.9. Instrumento.

Los instrumentos que elaboraron Richard Christie y Florence Geis (op. cit.); el Mach IV y V, dan fundamento a la versión mexicana elaborada por Uribe Prado (op. cit.) que ha sido nombrada como "La escala mexicana multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMAQ)"; la cual mide tres factores de maquiavelismo que son:

- Factor 1: Tácticas el cual tiene un alfa de cronbach de 0.84
- Factor 2: Inmoralidad con un alfa de cronbach de 0.72
- Factor 3: Visión cuenta con un alfa de cronbach de 0.65

Este instrumento constó de 46 reactivos tipo likert, se estructuró en dos hojas tamaño carta, el cuadro de instrucciones viene al inicio del instrumento, se

contesta en opciones del 1 al 7, siendo el 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; y 7 totalmente en desacuerdo.

Además, se anexó un cuestionario sociodemográfico que contiene preguntas relacionadas con: sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, nivel de estudios, puesto, carrera de licenciatura en caso de tenerla, promedio de la licenciatura, sueldo, lugar de nacimiento, lugar en la familia, estudios del padre, estudios de la madre, estudios de la pareja, orientación política, religión, ascensos durante su trayectoria laboral, antigüedad laboral, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto actual, satisfacción laboral, preferencia para trabajar y grado de estructura organizacional.

3.10. Procedimiento.

La aplicación del instrumento se realizó de manera colectiva con una duración aproximada de 30 minutos en una sola sesión; en el auditorio de la empresa y en el aula de capacitación. Las instrucciones eran las siguientes: *"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."*; estas se leyeron en voz alta y se preguntó si existían dudas para contestar el cuestionario.

3.11. Resultados

Estadística Descriptiva.

A continuación se mostrarán las tablas 1 y 2 las cuales muestran la estadística descriptiva de datos socio-demográficos de los sujetos estudiados. Con el objeto de tener una mejor organización se ha dividido en características personales, académicas y laborales. Algunas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico.

En la tabla 1 se señalarán las medidas de tendencia central como son; el porcentaje, la media y la desviación estándar por cada característica.

Tabla 1. Estadística descriptiva de los datos sociodemográficos con las medidas de tendencia central.

Variable	Grupo	N	%	Media	Desviación estándar
Características personales					
Edad				29.3	7.41
	18-23	33	21.6		
	24-26	27	17.6		
	27-29	31	20.3		
	30-34	27	17.6		
	35-40	24	15.7		
	41-55	11	7.2		
Estado civil	Soltero	57	37.3		
	Casado	54	35.3		
	Viudo	5	3.3		
	Divorciado	13	8.5		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Unión libre	24	15.7		
Lugar de nacimiento	Distrito Federal	114	74.5		
	Provincia	34	22.2		
	Extranjero	5	3.3		
Lugar en la familia				2.6	2.01
	1-3 lugar	112	73.2		
	4-6 lugar	34	22.2		
	7-15 lugar	7	4.6		
Religión	Católica	115	75.2		
	Sin religión	23	15		
	Otra	15	9.8		
Orientación política	Izquierda	31	20.3		
	Centro	60	39.2		
	Derecha	62	40.5		
Características académicas					
Nivel de estudios	Primaria	3	2		
	Secundaria o equivalente	32	20.9		
	Preparatoria o equivalente	97	63.4		
	Carrera Trunca	10	6.5		
	Licenciatura	11	7.2		
	Posgrado				
Carrera de licenciatura	Economía	2	1.3		
	Administración	5	3.3		
	Contaduría	3	2		
	Ingeniería	11	7.2		
	Otra	1	0.7		
	Sin Carrera	131	85.6		
Promedio de licenciatura				8.2	0.67
	6 a 8	10	6.5		
	8.01 a 10	12	7.8		
	Sin Carrera	131	85.6		

Estudios del padre	Primaria	38	24.8		
	Secundaria	61	39.9		
	Preparatoria	31	20.3		
	Carrera Trunca	4	2.6		
	Licenciatura	18	11.8		
	Posgrado	1	0.7		
Estudios de la madre	Primaria	62	40.5		
	Secundaria	44	28.8		
	Preparatoria	31	20.3		
	Carrera Trunca	12	7.8		
	Licenciatura	4	2.6		
	Posgrado				
Estudios de la pareja	Primaria	4	2.6		
	Secundaria	19	12.4		
	Preparatoria	51	33.3		
	Carrera Trunca	15	9.8		
	Licenciatura	13	8.5		
	Posgrado	1	0.7		
	Sin pareja	50	32.7		
Características laborales					
Puesto	Subdirector o gerente de área	3	2		
	Jefe de Departamento	20	13.1		
	Funcionario de nivel medio	8	5.2		
	Supervisor de primera línea	122	79.7		
Sueldo				5862.88	4061.49
	3000-4000	67	43.8		
	4001-5000	32	20.9		
	5001-7000	20	13.1		
	7001-10000	24	15.7		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	10001-35000	10	6.5		
Antigüedad	laboral			9.47	7.11
	6 meses a 6 años	58	37.9		
	7 años a 13 años	56	36.6		
	14 años a 20 años	29	19.0		
	21 años a 35 años	10	6.5		
Ascensos durante su trayectoria laboral				1.22	1.45
	Ninguno	64	41.8		
	1-3	75	49.0		
	4-6	14	9.2		
Antigüedad en la empresa				2.98	2.67
	6 meses a 3 años	106	69.3		
	4 años a 7 años	34	22.2		
	8 años a 13 años	13	8.5		
Antigüedad en el puesto actual				1.89	1.82
	6 meses a 3 años	132	86.3		
	4 años a 10 años	21	13.7		
Satisfacción laboral				5.44	1.24
	Insatisfecho	9	5.9		
	Satisfecho	58	37.9		
	Muy satisfecho	86	56.2		
Preferencia para trabajar	Solo	34	22.2		
	En grupo	119	77.8		
Estructura organizacional	Alta estructura organizacional	99	64.7		
	Baja estructura organizacional	54	35.3		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la siguiente tabla (tabla 2) se dará el análisis de medias comparadas en el cual se proporciona un promedio por grupo y por cada factor de maquiavelismo; lo cual nos ayudará a tener un panorama de como se comportaron las variables clasificatorias en la investigación.

Tabla 2. Análisis de medias comparadas entre los 4 factores de maquiavelismo y las variables demográficas.

Variable sociodemográfica	Grupos	Tácticas F1	Inmoralidad F2	Visión F3	Maquiavelismo Total
Edad	18 a 23 años	4.79	3.94	3.51	3.43
	24 a 26 años	4.90	3.62	3.04	3.14
	27 a 29 años	4.76	3.69	3.25	3.13
	30 a 34 años	4.99	3.81	3.31	3.25
	35 a 40 años	5.04	3.77	3.46	2.94
	41 a 45 años	4.21	3.05	2.49	2.66
Estado civil	Soltero	3.40	3.17	4.94	3.82
	Casado	3.04	3.09	4.66	3.56
	Viudo	3.98	3.55	5.38	4.31
	Divorciado	3.38	3.30	4.97	3.86
	Unión Libre	3.19	3.11	4.79	3.66
Lugar de nacimiento	D.F.	3.26	3.16	4.88	3.73
	Provincia	3.22	3.15	4.71	3.69
	Extranjero	3.58	3.06	4.58	3.78
Lugar en la familia	1er.-3er.hijo	4.83	3.73	3.30	3.14
	4to.-6to. Hijo	4.84	3.74	3.20	3.27
	7mo.-15vo. Hijo	4.87	3.46	2.87	2.88
Religión	Católica	3.27	3.20	4.76	3.72
	Sin religión	3.26	3.11	5.03	3.75
	Otra	3.16	2.93	5.12	3.69
Orientación política	Izquierda	3.49	3.37	4.77	3.89

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Método.

	Centro	2.83	2.95	4.92	3.45
	Derecha	3.56	3.25	4.78	3.90
Nivel de estudios	Primaria	3.47	3.27	4.98	3.89
	Secundaria	3.15	3.48	4.66	3.75
	Preparatoria	3.23	3.02	4.89	3.67
	3 años o mas de Profesional	3.21	3.36	4.47	3.70
	Profesional	3.47	3.27	4.98	3.89
Carreras	Economía	3.50	3.59	4.90	4.05
	Administración	3.90	3.78	5.06	4.30
	Contaduría	3.42	3.02	4.36	3.62
	Ingeniería	3.21	3.22	4.57	3.66
	Otra	1.89	2.25	5.00	2.75
Estudios padre	Primaria	3.11	3.29	4.61	3.65
	Secundaria	3.25	3.01	5.03	3.71
	Preparatoria	3.25	3.11	4.71	3.67
	3 años o mas de Profesional	3.50	3.37	5.12	4.00
	Profesional	3.61	3.43	4.75	3.96
	Posgrado	2.84	2.56	5.50	3.42
Estudios madre	Primaria	3.29	3.08	4.85	3.70
	Secundaria	3.23	3.14	4.96	3.73
	Preparatoria	3.20	3.27	4.73	3.71
	3 años o mas de Profesional	3.19	3.21	4.48	3.65
	Profesional	3.93	3.48	5.07	4.20
	Posgrado				
Estudios pareja	Primaria	3.98	3.40	4.70	4.13
	Secundaria	3.17	3.31	4.74	3.71
	Preparatoria	3.20	3.05	4.78	3.64
	3 años o mas de Profesional	2.89	3.32	4.67	3.58
	Profesional	3.47	3.18	4.57	3.77
	Posgrado	2.84	2.56	5.50	3.42

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto	Subdirector o gerente de área	2.45	2.58	4.10	3.00
	Jefe de Departamento	3.22	3.16	4.86	3.71
	Funcionario de nivel medio	3.53	3.57	4.77	3.98
	Supervisor de primera línea	3.27	3.14	4.85	3.72
Sueldo	3,000-4,000	4.86	3.74	3.28	3.18
	4,001-5,000	4.67	3.60	2.95	3.33
	5,001-7,000	5.12	3.90	3.49	3.15
	7,001-10,000	4.79	3.73	3.48	2.96
	10,001-35,000	4.74	3.60	3.12	2.96
Antigüedad laboral	6 meses a 6 años	4.81	3.84	3.40	3.32
	7 años a 13 años	4.89	3.77	3.32	3.16
	14 años a 20 años	5.07	3.62	3.15	2.91
	21 años a 35 años	4.00	3.05	2.42	2.90
Antigüedad en la empresa	6 meses a 3 años	4.82	3.69	3.22	3.13
	4 años a 7 años	5.00	3.86	3.39	3.27
	8 años a 13 años	4.48	3.64	3.29	3.09
Antigüedad en puesto actual	6 meses a 3 años	4.80	3.70	3.23	3.15
	4 años a 10 años	5.07	3.88	3.45	3.19
Ascensos en la trayectoria laboral	1-3	3.37	3.13	4.86	3.77

	4 -6	3.06	3.10	4.76	3.58
Satisfacción laboral	Insatisfecho	4.86	4.02	3.62	3.55
	Satisfecho	4.94	3.81	3.33	3.27
	Muy satisfecho	4.76	3.63	3.18	3.04
Preferencia para trabajar	Solo	3.51	3.29	5.11	3.94
	En grupo	3.19	3.12	4.76	3.66
Estructura organizacional	Alta estructura organizacional	3.35	3.08	4.87	3.75
	Baja estructura organizacional	3.09	3.30	4.77	3.67

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach).

Se realizó un análisis de confiabilidad, consistencia interna de Cronbach, el cual consiste en ver hasta que punto los sujetos tienen un rendimiento consistente en diversas partes del test. (Martínez –Arias, 1995). Este análisis se realizó por factor y en la prueba en general; esto se describe más detalladamente en la tabla 3. Se eliminó el reactivo 9 de la prueba, ya que este disminuía la confiabilidad del factor de visión.

Tabla 3. Análisis de Confiabilidad

FACTOR	No. DE REACTIVOS QUE LO COMPONEN	ALFA CRONBACH
TACTICAS	19	0.8896
INMORALIDAD	16	0.7111
VISION	11 *	0.6279*
GLOBAL EMMAQ	46*	0.8389

*Se eliminó el reactivo 9 ya que este restaba el grado de confiabilidad del factor 3 hasta 0.5794; quedaron 45 reactivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis de Varianza.

Este tipo de análisis sirve para determinar diferencias entre 2 o más grupos de datos independientes. Se realiza un análisis de varianza intergrupo lo cual nos indicará como varían los datos de grupo a grupo y un análisis de varianza intragrupo que proporciona los datos de como varía el grupo dentro de sí mismo, esto se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de varianza entre las variables sociodemográficas y los cuatro factores de Maquiavelismo.

Variable	Factor 1 Tácticas		F 2 Inmoralidad		F 3 Visión		F 4 Maquiavelismo Total	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig	F	Sig.
Socio demográfica								
Edad	1,103	0.345	1,129	0.315	1,712	0.023*	1,467	0.078
Edad recodificada	2,595	0.028*	2,718	0.022*	1,878	0.101	4,098	0.002*
Estado Civil	1,916	0.111	0.625	0.645	1,475	0.213	2,837	0.026
Lugar de nacimiento	0.324	0.724	0.050	0.951	0.798	0.452	0.068	0.934
Lugar en la familia	0.870	0.554	1,036	0.415	0.950	0.484	0.990	0.451
Lugar familia recodificado	0.775	0.463	1,020	0.363	0.006	0.994	0.648	0.524
Religión	0.087	0.917	0.967	0.383	2,012	0.137	0.036	0.965
Orientación política	11,679	0.000**	4,568	0.012	0.508	0.603	10,354	0.000**
Nivel de estudios	2,155	0.077	2,948	0.022*	1,618	0.173	1,699	0.153
Carreras	1,453	0.260	1,983	0.143	0.316	0.863	2,522	0.079
Promedio licenciatura	0.281	0.602	0.081	0.779	2,742	0.113	1,011	0.327
Estudios padre	0.785	0.562	1,531	0.184	1,656	0.149	0.897	0.485
Estudios madre	0.571	0.684	0.609	0.657	1,012	0.403	0.655	0.624
Estudios pareja	1,036	0.401	0.803	0.551	0.300	0.912	0.619	0.686
Puesto	0.965	0.411	1,546	0.205	0.836	0.476	1,901	0.132
Sueldo	1,539	0.035	0.781	0.830	1,446	0.060	0.886	0.676
Sueldo recodificado	1,536	0.195	1,113	0.353	0.995	0.412	0.855	0.492
Antigüedad laboral	2,046	0.004*	1,754	0.021*	1,707	0.026*	2,845	0.000**
Antigüedad laboral	3,433	0.019*	2,702	0.048*	4,598	0.004*	5,508	0.001***

recodif.								
Antigüedad en la empresa	1,814	0.051*	1,865	0.044	1,306	0.222	2,310	0.010**
Antigüedad en la empresa recodificada	0.421	0.657	0.584	0.559	1,938	0.148	1,147	0.320
Antigüedad en puesto actual	2,051	0.044*	2,175	0.033*	0.976	0.460	2,291	0.024*
Antigüedad en el puesto actual recodificado	1,024	0.313	0.048	0.826	1,926	0.167	1,550	0.215
Ascensos en la trayectoria laboral	1,401	0.218	0.769	0.595	0.978	0.442	1,527	0.173
Satisfacción laboral	1,144	0.340	2,374	0.042	0.484	0.784	1,992	0.083
Satisfacción laboral recodif.	1,120	0.329	3,219	0.043*	0.846	0.431	2,625	0.076
Preferencia para trabajar	3,158	0.078	1,458	0.229	4,966	0.027*	5,564	0.020*
Estructura organizacional	2,744	0.100	3,365	0.069	0.458	0.500	0.564	0.454

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

Con relación a la tabla 3 se puede decir que para el factor 1 (tácticas) son significativas las variables correspondientes a: edad, orientación política, antigüedad laboral, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto actual; para el factor 2 (inmoralidad) fueron: edad, nivel de estudios, antigüedad laboral, antigüedad en el puesto actual y satisfacción laboral; para el factor 3 (visión) fueron significativas las variables de: antigüedad laboral y preferencia para trabajar y por último con respecto al factor 4 (maquiavelismo total) las variables que mostraron ser significativas fueron: edad, orientación política, antigüedad laboral, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto actual y preferencia para trabajar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis de correlaciones bivariadas entre maquiavelismo y las variables sociodemográficas.

Con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables sociodemográficas y nuestro constructo de estudio se aplicaron correlaciones bivariadas producto momento de Pearson; las cuales se encuentran en las tablas 4, y 5.

Tabla 4. Análisis de correlación entre las variables sociodemográficas relacionadas con las características personales y académicas con el constructo de maquiavelismo.

	F1	F2	F3	Maq. Total	Edad	L. en la Familia	P.L.
F1	1.0						
F2	0.279**	1.0					
F3	0.237**	-0.273**	1.0				
Maq. Total	0.912**	0.544**	0.351**	1.0			
Edad	-0.156	-0.258**	-0.66	-0.24**	1.0		
L. en la familia	-0.027	0.039	-0.001	0.009	0.73	1.0	
P.L.	-0.162	0.033	0.403	0.288	1.0	-0.084	1.0

Nota: F1, F2, F3 = factores de maquiavelismo; Maq. Total= Maquiavelismo Total; L. en la familia = lugar en la familia; P.L = Promedio en la licenciatura.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la tabla 4 se puede observar una relación negativa entre los 4 factores de maquiavelismo y la variable de edad; para la variable que se refiere al lugar que ocupan nuestros sujetos dentro de su familia, se muestra relación de negatividad

solamente en los factores de tácticas y de visión; y para la variable de promedio en la carrera universitaria solamente el factor de tácticas tiene una tendencia negativa.

Tabla 5. Análisis de correlación entre las variables sociodemográficas relacionadas con las características laborales y maquiavelismo.

	F1	F2	F3	Maq. Total	Puesto	Sueldo	Ant. laboral	ASC	Ant. Emp.	Ant. actual	P. S. laboral
F1	1.0										
F2	0.279**	1.0									
F3	0.237**	-0.273**	1.0								
Maq. Total	0.912**	0.544**	0.351**	1.0							
Sueldo	0.057	-0.030	-0.019	0.033	-0.546**	1.0					
Ant. Laboral	-0.230**	-0.253**	-0.081	0.299**	-0.141	0.215**	1.0				
Ascensos	-0.014	-0.041	-0.050	-0.040	-0.215**	0.266**	0.362**	1.0			
Ant. Emp.	0.129	0.068	0.027	0.116	-0.219**	0.290**	0.278**	0.203	1.0		
Ant. P. Actual	0.156	0.123	0.039	0.174*	-0.164*	0.289**	0.258**	0.018	0.673**	1.0	
S. laboral	-0.114	-0.197*	-0.048	-0.166*	0.023	0.061	0.072	0.054	-0.028	0.014	1.0

Nota: F1, F2, F3 = factores de maquiavelismo; Maq. Total= Maquiavelismo Total; Ant. Laboral =Antigüedad Laboral; ASC = Ascensos en su trayectoria laboral; Ant. Emp. = Antigüedad en la empresa; Ant. P. actual = Antigüedad en el puesto actual; S. Laboral = Satisfacción Laboral;

*p<=0.05

**p<=0.01

En referencia a la tabla 5 que nos muestra las variables que se relacionan con el ámbito laboral, las variables que muestran una relación negativa son principalmente el número de promociones laborales y la satisfacción laboral mostrando negatividad en todos los factores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.12. Discusión.

Después de haber realizado una investigación teórica y práctica sobre el constructo de maquiavelismo; se combinarán los dos aspectos y se proporcionarán los resultados obtenidos.

El poder ha sido estudiado desde diversos puntos de vista; hablando psicológicamente según algunos autores como Díaz – Guerrero (1996), Secord y Backman (1979) y Raven (1993) puede ser considerado como un producto del comportamiento, que incluye atributos personales, la posibilidad de afectar a otros mediante el intercambio y las características del ambiente.

En referencia al ámbito laboral el poder se manifiesta en las relaciones laborales, en la interacción social entre los trabajadores y de acuerdo con Boulding (1993) y Robbins (1996) en un ambiente organizacional o de la psicología del trabajo.

El ser humano ha utilizado diversas estrategias para obtener beneficios de otros, una que ha sido caracterizada por romper la moral convencional y que se ha basado en el postulado de que "el fin justificara los medios", es la manipulación.

Varios siglos atrás Nicolás Maquiavelo (1513/1993) había escrito un texto históricamente revelador sobre la manipulación y la filosofía que impulsa este comportamiento. Perez-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

identificados factores que estimulan el comportamiento político tales como autocontrol, 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 asociados (amor, bondad, honestidad, etcétera) y los socialmente no aceptados (el engaño, la mentira, la agresión, etcétera) ubicando al maquiavelismo en el segundo.

Nicolás Maquiavelo de ser un clásico en la 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 gen de egoísmo y manipulación (Dawkins, 1976); que es inteligencia social (Byrne y Whiten, 1988); que es un comportamiento político (Krell, Mendenhall y Sendry, 1987); 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 para ejercer el poder, por lo que la definición, para esta investigación es la siguiente:

“Maquiavelismo es la orientación de conducta interpersonal, que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia 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 en 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 apearse o no a una moral convencional (inmoralidad). Las tácticas son el factor 1, la inmoralidad el factor 2 y la visión constituye el factor 3 dentro del EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo); instrumento elaborado por Uribe Prado(2002), el cual tiene como fundamento el MACH V de Christie y Geis (1970), que fue utilizado en esta investigación.

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 ente sus miembros. En otras palabras, los hijos menores son más maquiavélicos. A este respecto, nuestra investigación ante la pregunta de ¿qué lugar ocupa en su familia como hermano? (tabla 3) 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 4). Estos resultados se ven ratificados por la investigación realizada por Uribe en el 2001 donde se encontraron puntajes negativos pero no significativos, lo cual nos sugiere que se abra una línea de investigación en la cual intervenga el maquiavelismo, la personalidad y la familia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los indicadores utilizados como éxito laboral es el nivel de ingreso 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 de la (Tabla 5) en los cuatro factores no se encontraron diferencias significativas; sin embargo el factor 2 que mide inmoralidad y el factor 3 de visión muestran una tendencia negativa. Lo anterior puede significar que los maquiavélicos no son los que mas ingresos perciben y si estos son considerados como éxito laboral, entonces , el maquiavelismo no es garantía de éxito en el trabajo.

Uribe Prado (op. cit.) al realizar esta misma correlación de variables encontró una tendencia negativa en los tres factores de maquiavelismo siendo significativa unicamente para el factor 2 de visión.

El resultado obtenido cuando se considera como éxito laboral el número de ascensos obtenidos, muestra una correlación no significativa y negativa para el factor de inmoralidad y para el factor de visión. Con relación a lo anterior Gable y Topol (1988), en una investigación similar, concluyeron que si bien el maquiavelismo esta 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. Uribe Prado (op. cit.) al comparar grupos de sueldo resultaron más maquiavélicos los de sueldo bajo y medio, lo que se interpretó que no necesariamente el éxito va de la mano con el maquiavelismo; lo cual también se observó en esta investigación.

Con lo que respecta a la satisfacción laboral, en nuestra investigación se muestra una correlación negativa y es significativa en los factores de visión y en

maquiavelismo total, lo que nos indica que a mayor satisfacción laboral menor maquiavelismo. Es decir, que mientras el empleado establezca lazos con la organización, que tenga compromiso organizacional y se sienta cómodo dentro de su ambiente laboral, este se vuelve menos maquiavélico. Esto se ve rectificado por la investigación realizada por 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. De acuerdo con esto, Arias-Galicia (1998) realizó algunas hipótesis relacionadas con el capital humano en las cuales menciona que el compromiso estaría relacionado con diversas características de personalidad, entre ellas el maquiavelismo, ya que el compromiso organizacional involucra un pensamiento manipulador del ambiente que evalúa intereses laborales, entre ellos la permanencia en una institución. Los resultados de ésta investigación se ven altamente corroborados por la teoría ya que en una investigación realizada por Martínez Lugo (1988) reporta que el compromiso personal se incrementa conforme aumenta la edad; lo cual se ve reflejado en la relación existente entre mayor edad menos maquiavelismo y mientras más edad mayor satisfacción y mayor compromiso.

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 4 muestra que esta variable en todos sus rangos (18 años-45 años) tiene una correlación negativa con maquiavelismo en los tres factores y el maquiavelismo total, siendo estadísticamente significativo para el factor de inmoralidad 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. 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. Uribe Prado (op. cit.) encontró en el estudio realizado con trabajadores mexicanos una correlación negativa con maquiavelismo en sus tres factores siendo estadísticamente significativo para el factor de visión y maquiavelismo total.

En el terreno laboral la asociación negativa entre maquiavelismo y antigüedad laboral es estadísticamente significativa para los tres factores y para maquiavelismo total (tabla 5), lo cual confirma la relación negativa existente con la edad; bajo la hipótesis de que a mayor edad menor maquiavelismo.

Los resultados indican que cuando los sujetos son viudos, divorciados o solteros tienen un nivel mayor de maquiavelismo que cuando están casados, lo anterior se reafirma con el estudio realizado por Uribe Prado (op. cit.) en el cual menciona como hallazgo que los sujetos cuando tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos, esto debido a los requerimientos y compromisos económicos, familiares y sociales; los cuales obligan a los trabajadores a manipular menos su medio y por lo tanto serán menos maquiavélicos y estarán más comprometidos con sus empleos.

Uribe Prado (op. cit) encontró que son más maquiavélicos los que prefieren trabajar solos y no en grupo, esto ocasionado por la influencia norteamericana que tienen los trabajadores mexicanos de alto nivel; hablando específicamente del individualismo – colectivismo. Esta idea comprueba los resultados obtenidos en

esta investigación ya que tienen mayores niveles de maquiavelismo los sujetos que prefirieron las actividades individualistas que trabajar en grupo. Díaz Guerrero (1996) comentó que los mexicanos somos colectivistas, sin embargo no debemos olvidarnos de la influencia en el medio ejecutivo de la cultura gerencial que es producto del "management" norteamericano.

Como se puede apreciar, por lo antes mencionado, podemos llegar a la conclusión que en un gran número de factores importantes para la comprensión del comportamiento social-organizacional, el maquiavelismo está relacionado. En este sentido, el reconocer que el estudio del maquiavelismo permitirá comprender en buena medida el comportamiento de los mexicanos en el sector laboral y su relación con el comportamiento como individuo y en el ámbito social, sin lugar a dudas será importante, desde la óptica de la etnopsicología, sin olvidar que el individuo, trabajador, es el recurso, por así decirlo, más importante en una organización laboral que pretenda ser productiva.

3.13. Matriz de Congruencia Metodológica

Objeto de estudio	Problemas o Necesidades	Objetivos		Justificación	Muestra	Instrumento
		General	Específicos			
Maquiavelismo y variables demográficas	El maquiavelismo es un concepto relacionado con diversas características que encierran una gran diversidad de conductas desfavorables, que de no ser controladas o modificadas podrán incidir de forma negativa en la calidad de vida laboral,	Conocer, estudiar y analizar, la posible relación entre el nivel de maquiavelismo y algunas variables demográficas ¿El nivel de maquiavelismo tendrá relación con algunas variables demográficas y se verá afectado por estas?.	¿Afectará el nivel de maquiavelismo el número de integrantes que conforman una familia? ¿Será el maquiavelismo un factor determinante para tener éxito y satisfacción laboral? ¿Tendrá alguna variación a través de los años el nivel de maquiavelismo? ¿Cómo serán los niveles de maquiavelismo en los sujetos que se muestran comprometidos con su empresa? ¿Si un empleado tiene antigüedad dentro de una institución, su nivel de maquiavelismo se verá incrementado por el hecho de conocer mejor su trabajo?.	Variable de gran utilidad para determinar el grado de influencia o manipulación que pueden tener ciertos empleados sobre sus equipos de trabajo; lo que los llevará, si es canalizada hacia el beneficio de los empleados así como de la empresa, a tener mejores niveles de producción, satisfacción laboral, comprensión respecto a las relaciones de poder, mejorar el ambiente de trabajo a nivel directivo y ejecutivo e incrementar su rendimiento laboral	153 empleados operativos de un almacén fiscal	La escala mexicana multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMAQ)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

Como sabemos, la psicología es una disciplina del conocimiento científico que tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas. Así, y al haber sido el tema de esta investigación "*Maquiavelismo y su relación con variables sociodemográficas en una empresa de comercio exterior*", en la cual pretendí, entre otros objetivos, el conocer y estudiar la conducta de un trabajador en ese determinado sector laboral y la posible relación entre el nivel de maquiavelismo y algunas variables demográficas como son el sexo, turno laboral, la edad, y la antigüedad, entre otras, en trabajadores operativos de una empresa de comercio exterior, a continuación se señalan algunas de las conclusiones finales. Cabe mencionar que el orden de las mismas no significa necesariamente su importancia.

1.- Como hemos observado en el desarrollo de esta investigación, cada sociedad tiene sus jerarquías y se pueden detectar al observar de qué manera las personas se dirigen a otras y de qué forma ejercen su poder.

2.- Tal y como lo señala la Psicología Social, al abordar el tema del poder, señala que para que exista poder, forzosamente deben existir dos partes: la poseedora de poder y la que lo asume. De tal forma se concluye que, cuando se realiza una interacción de dos personas que empiezan a comportarse de determinada manera al estar frente a frente, cada una llega a la situación con ciertos propósitos en mente, con ciertas cogniciones sobre cómo se pueden lograr dichos propósitos y con un patrón de actitudes respecto a la situación y a la otra persona.

Asimismo, esta área de la Psicología se ha encargado de analizar y explicar comportamientos tales como: liderazgo, personalidad, persuasión, actitud, influencia social, autoritarismo, las estrategias y la manipulación, que han sido estudiados ampliamente para explicar el comportamiento y el poder.

3.- En cuanto a la manipulación y el poder, se concluye que el control del poder es la meta fundamental de la manipulación y que ésta depende de hacer que la gente realice lo que uno desea que hagan; es por ello que se le ha dado una connotación *maquiavélica*. La manipulación no es buena, ni es mala, simplemente es manipulación, es un arte y como tal pertenece a pocos así como pertenece a pocos poder cantar, tocar un instrumento musical, interpretar una obra clásica o resolver un teorema complicado, así también pertenece a pocos manipular. Hay que tener las características y los sentidos para hacerlo.

4.- Por lo que corresponde a las estrategias de manipulación, se concluye que, una estrategia es la herramienta o arma de la que se vale un manipulador para ejercer y controlar el poder, no importando el estilo de manipulación del que se trate; una de las más usadas, como se apreció en el capítulo en cuestión, es la mentira. 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.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.- Otra de las conclusiones a que se llegó es que el comportamiento organizacional tiene una estrecha relación con las variables sociodemográficas, entre las que se encuentran las unidades administrativas como puesto, horario, sueldo, etcétera y personales como edad, sexo, personalidad y maquiavelismo entre otras, ya que estas influyen en el desempeño de las personas.

De igual forma, el tipo de trabajo, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones del ambiente, los horarios, las instalaciones, la división laboral, estructura organizacional, etcétera, son variables que afectan el desempeño del empleado y es donde la psicología industrial junto con otras disciplinas puede ejercer una acción muy importante. En sí, es lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

6. Siendo las organizaciones los espacios burocráticos de dominación por excelencia, continuarán posibilitando a los ejecutivos y funcionarios esferas de poder mediante ciertas facultades de mando, con lo que su situación pasará de la estrictamente administrativa, a una posición de poder, lo que permitirá generar relaciones de dominación conocidas en la actualidad como comportamiento organizacional.

7. En cuanto al término de *maquiavelismo* que surgió a partir de la interpretación de obras como "*El Príncipe*" y "*Los discursos sobre política de Nicolás Maquiavelo*" (1469 – 1527), muchos estudiosos y de disciplinas diferentes, han expresado sus definiciones y puntos de vista sobre lo que es el *maquiavelismo*, sin embargo, todos han coincidido que es el método para la obtención del poder. Asimismo, que es una orientación de comportamiento para

manipular a los demás y que todos los seres humanos compartimos, nos guste o no, ya que es parte del poder social llevado a efecto en nuestra vida cotidiana, como un factor del intercambio social.

Recapitulando, se puede concluir sobre este particular, que el maquiavelismo se define 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 mando es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados, según la moral convencional en un ambiente social organizacional y que todos los seres humanos son capaces de manipular en mayor o menor grado, la única diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Asimismo, se concluye que, si bien 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.

8. Otra de las conclusiones a que se llegó es que, los primeros instrumentos conocidos y utilizados para evaluar el *maquiavelismo* son el Mach IV y V. El Mach V, el más empleado de los dos, es el que ha dado sustento a investigaciones posteriores, el cual está integrado por 20 reactivos. Estos instrumentos fueron desarrollados por Richard Christie y Florence Geis, quienes fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de *maquiavelismo*, como un importante eje de variación del comportamiento humano. Ellos asociaron el

término tradicional de lo maquiavélico a las personas que manipulan a otras y que poseen un conjunto de conductas como negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional y desapego emocional. Lo anterior es derivado de un exhaustivo análisis de las obras, *El Príncipe* y *Los Discursos de Nicolás Maquiavelo* en un formato tipo Likert. Cabe señalar que los reactivos incluyen tres subescalas: moralidad, visión y tácticas de manipulación.

9. En lo que se refiere a los estudios del maquiavelismo y su relación con algunas variables, se puede llegar a las siguientes conclusiones: Considerando que manipular es parte de la naturaleza humana tanto biológica como cultural, se puede afirmar que aún no ha sido denominada como una característica de personalidad 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 mencionar es que se trata de una orientación de conducta interpersonal que puede formar parte de la personalidad en situaciones determinadas, por ejemplo el altruismo, en la paranoia, en el psicotismo o en el neurotismo.

Por otra parte, si bien no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor del *maquiavelismo*, si 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 en 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.

10. De acuerdo a lo anterior se puede concluir que algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las

relacionadas con los negocios. Sobre el particular, cabe señalar que algunas 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 la 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 sociabilización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares.

11. En cuanto al *maquiavelismo* en las organizaciones, se concluye que todos los individuos en las organizaciones manipulan o son manipulados en mayor o menor grado. En este contexto, la psicología del trabajo busca adoptar una posición social crítica, que permita desarrollar la conciencia de los trabajadores como individuos y como grupo, identificando su individualidad, el entorno que les rodea, su pertenencia al grupo, la organización en la que se desarrollan, y desde luego su trascendencia social. Por ello, está íntimamente relacionada con la psicología social, la cual señala que los seres humanos al relacionarnos generamos comportamientos organizacionales, como comunicación (persuasión), liderazgo (el perfil del que manda), toma de decisiones, conflictos, motivación, procesos cognitivos (actitudes), la evolución de los prejuicios para controlar (influencia social), los prejuicios o estereotipos (autoritarismo), sus tipos (bases del poder), las formas de ejercerlo o recibirlo (estilos).

De aquí 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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

medio de entrevistas, generalmente como complemento de su proceso de admisión.

12. Hoy en día manipular es el mal necesario de las organizaciones privadas, civiles, grupos, asociaciones, familias y cualquier tipo de relación que incluya dos o más personas con necesidades latentes. Manipular y ser manipulado es parte de la educación informal que recibimos a cada momento y circunstancia de nuestro desarrollo como seres humanos.

13. 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.

14. Los sujetos en esta investigación no mostraron diferencias estadísticamente significativas al lugar que ocupan en su familia, sin embargo existe una tendencia negativa, lo que nos indica que los hijos pequeños son más maquiavélicos, se sugiere realizar investigación sobre este tema, ya que la complejidad de la estructura familiar y sobre todo la dinámica interna requiere de

mayor investigación y no debemos de perder de vista uno de los factores importantes como son el contexto social y cultural.

15. La variable edad, es de gran importancia y es la que ha sido más estudiada. Los trabajadores mexicanos de esta población son menos manipuladores conforme aumentan de edad, tal vez sea producto de la adolescencia, o el rechazo a la supervisión de los padres, o a 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. Otras relaciones como la antigüedad laboral confirman la hipótesis de la edad. Y esto se ha visto rectificado por investigaciones anteriores.

16. Todos los resultados anteriormente comentados, en su conjunto, permiten sintetizar algunas conclusiones previamente discutidas:

El estudio del poder es básico para comprender el comportamiento individual y social en 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 negociación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nicolás Maquiavelo ha sido uno de los escritores que retardaron 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.

Para futuros proyectos relacionados teórica y metodológicamente con esta investigación, la cual, sin lugar a dudas tiene aún muchas limitaciones, pero intenta hacer algunas aportaciones; hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

El marco teórico fue elaborado tomando en cuenta varias perspectivas; particularmente, la psicológica. En este punto es necesario recordar y reconocer que, Nicolás Maquiavelo es uno de los autores considerados como clásicos, cuyas obras han sido y seguramente seguirán siendo leídas, estudiadas, analizadas y referidas por distintas áreas del conocimiento, entre otras, por el derecho, la política, la economía, la sociología, la historia, la antropología y la filosofía, por lo que, insisto en precisar que, si bien éste es aun un modesto esfuerzo personal y uno más de los posibles puntos de vista sobre el particular, reconozco que me queda mucho camino por recorrer, estudiar y conocer, pues el mundo del conocimiento se multiplica día con día y siempre hay algo más en nuestro camino.

Cabe precisar que esta investigación se realizó con una muestra obtenida de una empresa de comercio exterior del área de almacenes fiscalizados de la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, lo cual, indudablemente represento un gran obstáculo y un gran reto, debido a que el ingreso a zonas federales es complicado y por las características de este tipo de empresas, es sumamente difícil, pues solo entra personal autorizado; el tratar con poblaciones masculinas que no están acostumbradas a trabajar directamente con el sexo opuesto y que su nivel sociocultural es bajo; representó asimismo, un reto más, al

tratar de hacer que ellos se adaptaran, sin faltar al respeto y sin perder la concentración en la aplicación del instrumento.

El nivel de preparación escolar de la muestra también fue otro factor determinante para la aplicación, ya que la media que se tiene en este tipo de población es de nivel secundaria, por lo que se les hizo difícil comprender el significado de algunos de los reactivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior.

ANEXO 1. Escala Mexicana multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo CUESTIONARIO DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO EMMMAQ®

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

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	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
2	La discreción no justifica la mentira	1	2	3	4	5	6	7
3	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.	1	2	3	4	5	6	7
4	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.	1	2	3	4	5	6	7
5	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
6	Las "mañas" se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.	1	2	3	4	5	6	7
8	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.	1	2	3	4	5	6	7
9	Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo.	1	2	3	4	5	6	7
10	La mentira es reprochable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
11	En un puesto de líder es mejor ser temido que amado.	1	2	3	4	5	6	7
12	La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.	1	2	3	4	5	6	7
13	Se debe ser egoísta para triunfar.	1	2	3	4	5	6	7
14	Se vale conspirar contra los enemigos.	1	2	3	4	5	6	7
15	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa(e)	1	2	3	4	5	6	7
16	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.	1	2	3	4	5	6	7
17	Para mentir hay que ser calculador(a).	1	2	3	4	5	6	7
18	El oportunismo para quedar bien no es honesto.	1	2	3	4	5	6	7
19	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.	1	2	3	4	5	6	7
20	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete.	1	2	3	4	5	6	7
21	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
22	Mentir es un atentado a la inteligencia.	1	2	3	4	5	6	7
23	Es difícil ser indiferente al mentir.	1	2	3	4	5	6	7
24	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos.	1	2	3	4	5	6	7
25	No se deben decir mentiras por insignificantes que estas sean.	1	2	3	4	5	6	7
26	No se debe difamar a nadie.	1	2	3	4	5	6	7
27	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
28	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.	1	2	3	4	5	6	7
29	Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca.	1	2	3	4	5	6	7
30	Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	1	2	3	4	5	6	7
31	Cualquier mentira es irresponsable.	1	2	3	4	5	6	7
32	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	1	2	3	4	5	6	7
33	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
34	Una persona inteligente sabe manejar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7

Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior.

35	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
36	Cuando 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
37	Hay que ser hábil para saber mentir.	1	2	3	4	5	6	7
38	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.	1	2	3	4	5	6	7
39	La hipocresía debe castigarse.	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		

40	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
41	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.	1	2	3	4	5	6	7
42	Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.	1	2	3	4	5	6	7
43	La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias.	1	2	3	4	5	6	7
44	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
45	Una mentira se debe decir con seguridad.	1	2	3	4	5	6	7
46	Si se llegaran utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.	1	2	3	4	5	6	7

Ⓢ La presentación y disposición en conjunto del cuestionario denominado EMMMAQ son propiedad del autor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En la siguiente página encontrará una serie de preguntas de tipo demográficas, conteste en cada una de ellas marcando con una "X" la opción que le corresponde. Esta información es anónima y también será manejada para fines estadísticos. Gracias.

ANEXO 2. Cuestionario Sociodemográfico

47	Sexo 1 ___femenino 2 ___masculino	58	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)
48	Edad 1 ___anote núm. años	59	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)
49	Estado civil 1 ___soltera(o) 2 ___casada(o) 3 ___viuda(o) 4 ___divorciada(o) 5 ___unión libre		
50	Lugar de nacimiento 1 ___D.F 2 ___Provincia 3 ___Extranjero	60	¿Cuántos años tiene de estar trabajando toda su vida? 1 ___menos de un año 2 ___anote núm. años
51	¿Que lugar de nacimiento ocupa entre sus hermanos? 1 ___hijo único 2 ___número	61	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
52	Religión 1 ___católica 2 ___sin religión 3 ___otra(especificar) _____	62	¿Cuántas personas trabajan en la organización? 1 ___anote núm. personas
53	Orientación política 1 ___izquierda 2 ___centro 3 ___derecha	63	Antigüedad en la organización 1 ___menos de un año 2 ___anote núm. años
54	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)	64	Antigüedad en el puesto actual 1 ___menos de un año 2 ___anote núm. años
55	Área de estudios profesionales, si los realizó 1 ___derecho 2 ___economía 3 ___administración 4 ___contaduría 5 ___ingeniería 6 ___psicología 7 ___medicina 8 otra _____	65	Usted trabaja en:
56	Promedio escolar de licenciatura 1 ___(en escala de 0 a 10)		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior.

57	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)	1 ___ iniciativa privada 2 ___ por su cuenta 3 ___ gobierno (federal, estatal, municipal) 4 ___ ONG 5 ___ otro (especificar) _____
----	---	--

66	¿Cuál es el ramo de actividad de su organización? 1 ___ banca, finanzas o seguros 2 ___ industria de transformación 3 ___ industria extractiva 4 ___ construcción 5 ___ comercio 6 ___ institución educativa 7 ___ institución hospitalaria o de salud 8 ___ despacho de consultoría 9 ___ otra (especificar) _____	68	¿Cómo prefiere hacer su trabajo? 1 ___ sólo 2 ___ en grupo		
		69	¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo? Marque con una X, en una escala del 1 al 7 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: left;">Insatisfecho</td> <td style="text-align: right;">Muy satisfecho</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</td> <td></td> </tr> </table>	Insatisfecho	Muy satisfecho
Insatisfecho	Muy satisfecho				
1 2 3 4 5 6 7					
67	En su actual trabajo, existen los siguientes elementos: Roles bien determinados ___ sí ___ no Metas y logros definidos ___ sí ___ no Requiere improvisar ___ sí ___ no Políticas organizacionales ___ sí ___ no Manuales de Procedimientos ___ sí ___ no	70	¿Cuántas veces ha sido ascendido o promovido durante su trayectoria laboral por sus superiores? 1 _____ anote núm. de veces		
		71	Sueldo mensual. \$ _____		

Antes de entregar este cuestionario, revise que esté contestado totalmente ¡MUCHAS GRACIAS!

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

1. Anderson, C.R, y Scheier, C.E. (1978). Locus of control, leader behavior and leader performance among management students. Academy of Management Journal, 21, 690-698.
2. Arias, G.F. (1979). Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México.
3. Bardisa Ruiz, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares; Revista Iberoamericana de Educación, No. 5, Madrid, España.
4. Basile, F. (1998) Business no place for Machiavellian ways. Indianapolis Bussines Journal. 19, 17, 36.
5. Bass, B. (1972). Psicología de las organizaciones. Ed. Continental, México, 4ª. Edición.
6. Boulding, E. K. (1990). Las tres caras del Poder. Ed. Paidós. España
7. Byrne, R.W. y Whiten, A. (1988). Machiavellian intelligence: The evolution of intellect in monkeys apes and humans. Oxford, England: Claredon Press.
8. Chabod, F. (1964/1987). Escritos sobre Maquiavelo. Sección de obras de Historia. Fondo de Cultura Económica. México
9. Chonko, L. B. (1982). Machiavellianism: Sex Differences in the Profession of Purchasing Management. Psychological Report, 51, 645-696.
10. Christie, R., Geis, F. (1970), Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press.
11. Cleckley, H. (1976) The mask of sanity. 5th edition. St. Louis: Mosby.
12. Comer, J. M. (1985). Machiavellianism and Inner vs Outer Directedness: a Study of Sales Managers. Psychological Reports, 56, 81-82.
13. Corzine, J.B. (1997). Machiavellianism and Management: A review of single nation studies exclusive of the USA. and cross national studies, Psychological Reports, 80, 291-304.
14. 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.
15. Cyriac, K. y Dharmaraj, R. (1994). Machiavellianism in Indian Management. Journal of Business Ethic, 13, 281-286.
16. Dawkins, R. (1976). The self gene. Oxford, England: Oxford University Press.
17. 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. p.p. 282-309. Oxford, England: Blackwell.
18. Díaz-Guerrero, R. (1996). Psicología del Mexicano. México. Ed. Trillas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

19. Díaz-Loving, R. y Andrade-Palos, P. (1984). Una escala de locus de control para niños mexicanos. Revista Interamericana de Psicología, 18, 21-23.
20. Dunnette (1976) Psicología industrial. Ed. Trillas, México
21. Durkheim, E. (1947). División of labor in society. Ed. Free Press, New York.
22. Eliot, T.S., (1927/1996). Moral y política. Nexos 1996, Vol. 220, 59- 62
23. Eysenk, H.J. y Eysenk, M.W. (1987). Personalidad y diferencias individuales, 1a. ed., España: Pirámide.
24. French, B. (1995). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Ed. Prentice Hall. México
25. Freud, S. (1968). El malestar en la cultura. Obras Completas. Volumen III. Biblioteca Nueva Madrid (Trabajo original publicado en 1930).
26. Gable, M., Hollon, Ch., y Dangelo, F. (1990). Relating locus of control to machiavellianism and managerial achievement. Psychological reports, 67, 339-343.
27. Gable, M., Hollon, C., Dangelo, F. (1992). Managerial Structuring of Work as a Moderator of the Machiavellianism and Job Performance Relationship. The Journal of Psychology, 25, 2, 317-135.
28. Galli, I., Nigro, G., y Krampen, G. (1986). Multidimensional locus of control and Machiavellianism in Italian and West students similarities an differences. Applied Psychology an International Review, 35, 453 – 461.
29. 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. New York: Academic Press
30. Goodstadt, B.E., y Hjelle, L.A. (1973). Power of the powerless: Locus of control and the use of power. Journal of Personality and Social Psychology, 55, 259-286.
31. Gupta, M.D. (1987). Machiavellianism of different occupational groups. Indian Journal of Psychometry and Education, 18, 2, 61-66.
32. Gupta, M.D. (1991). Effects of impulsiveness and age on machiavellianism. Indian Journal or Psychometry and Education. 22, I, 19-25.
33. Hellriegel, D., Slocum Jr., J.W. y Woodman, R.W. (1988). Comportamiento Organizacional, 8a. ed. México: Internacionational Thomson Editores.
34. Hernández Sampieri, Fernandez, C., Baptista, P. (2000). Metodología de la investigación. Mc. Graw Hill. México
35. Hewstone, M., Stroebe, W., P., Codol y Stephenson, G.M. (1994). Introducción a la psicología social, ed. Ariel Psicología, Barcelona, España.
36. Hodge, B.J., Antony, W.P., Gales, L.M. (1998). Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Prentice Hall. Madrid, España.
37. Hollon, Ch. J. (1996). Machiavellianism and perceived managerial job environment dimensions. Psychological reports. 52, 432-434.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

38. Hoyle, E.(1986). The politics of school management; Hodder and Stoughton; Londres.
39. Hoyle, E. (1996). Organization Theory in Education: Some issues. Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar; Tarragona, Madrid, pp.25-43.
40. Hunt, S.D., y Chonko, L.B. (1984). Marketing and machiavellianism. Journal of marketing, 48, 30-42.
41. Jones, E. (1980). Principios de Psicología Social. Limusa, México
42. Jones, W. (1998). El arte de la manipulación. Teoría y Práctica para dominar a los demás. Ed. Selector. México.
43. Katz, D.; Kahn, R.L. (1986) Psicología de las organizaciones. Ed. Trillas. México, D.F.
44. Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las organizaciones. Ed. Harla , México
45. La Rosa, J. (1988). Locus de control: una escala multidimensional. Revista de Psicología Social y Personalidad, 4, 2, 43-64.
46. Leary, M.R., Knight, P.D. y Barnes, B.D. (1986). Ethical ideologies of the Machiavellian. Personality and Social Psychology Bulletin, 12, 75-80.
47. Levenson, H. (1974). Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal – external control. Journal of Personality Assessment, 38, 377 – 383.
48. Lilienfeld, S., Andrews, B., Stone-Romero, E. (1994). The relations between a self-report honesty test and personality measures in prison and college samples. Journal of research in personality, 28, 154 -169.
49. López, B. (2001). El significado psicológico de manipulación mediante la técnica de redes semánticas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
50. Lunstrom, E.F. (1978). A study of machiavellian traits of public reaction administrations. Dissertation Abstracts International. 39, 4293.
51. Maquiavelo, N. (1997). El Príncipe. México: Porrúa. (trabajo original publicado en 1513)
52. March, J.G., Herbert, S.A. (1980). Teoría de la Organización. Ed. Ariel, Barcelona, España.
53. Matsumoto, D. (1996). Culture and Psychology. New York: Brooks – Cole Co.
54. McGregor, D. (1987). El aspecto humano de las empresas. México, Ed. Diana, (trabajo original publicado en 1969).
55. McLean, P.A., y Jones, D.G.B. (1992). Machiavellianism and business education. Psychological Reports, 71, 57-78.
56. Meising, P., y Preble, J.F. (1985). A comparison of five business philosophies. Journal of business ethics. 4, 465-476.

57. Melia, J., Oliver, A., Tomás, J. (1993). El Poder en las Organizaciones y su Medición. El cuestionario de poder formal e informal. Revista Latinoamericana de Psicología, 25(2), 134-135.
58. Méndez, J., Monroy, F., Zorrilla, S., Calhoun, C., De la Torre, F., García, J.M., Phillips, B., Horton, P.B., Hunt, C.L., Amaya, M. (1993). Sociología de las Organizaciones. Mc. Graw Hill. México
59. Millon, T. (1981). Disorders of Personality, DSM-III: Axis II. New York: Wiley.
60. 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.
61. Moore, S., y Katz, B. (1997). Surgical Residents Scores on Measures of Machiavellianism and Psycician's Uncertainty. Psychological Reports, 80, 456 - 458.
62. Morales, J.F., Moya, M., Rebolloso, E., Fernández, J.M., Huici, C., Márquez, J., Pérez, D., Pérez, J.A (1994). Psicología Social. Mc Graw Hill. España.
63. Moscovici, S. (1986). Psicología social. Introducción: el campo de la psicología social. Ed. Paidós, Barcelona, España.
64. Mudrack, P.E. (1989). Machiavellianism and Locus of Control: A Meta-Analytic Review. The Journal of Social Psychology, 130, I, 125-126.
65. Mudrack, P.E. (1992). Additional evidence on age - related. Differences in machiavellianism in an adult sample. Psychological Reports, 70, 1210.
66. Myers, D.G (2000). Psicología Social. Mc. Graw Hill. Colombia.
67. Nietzsche, F. (1999). Más allá del bien y el mal. México, Editores Mexicanos Unidos. (Trabajo original publicado en 1886).
68. Okanes, M., Murray, L. (1980). Achievement and Machiavellianism among men and women managers. Psychological Reports, 46, 783-788.
69. Pandey, J., Singh, (1986). Attribution and evaluation of manipulative social behaviour. The Journal of Social Psychology, 12(6), 735-744.
70. Pandey, J., Singh, (1986). Effects of Machiavellianism, other-enhancement and power-position on affect, power feeling and evaluation of the ingratator. The Journal of Psychology, 121(3), 287-300.
71. Pérez-Cortés, S. (1998). La prohibición de mentir. México: UAM-Siglo XXI
72. Pérez-Cortés, S. (2000, junio 26). La paradójica necesidad de mentir. La Jornada. P. III
73. Perrow, C.(1972). Análisis de la organización. Aspecto Sociológico. Compañía Editorial Continental. México, D.F
74. Pfeffer J. (1993). El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa. Ed. Mc Graw Hill. México
75. Pinto, A., Kanekar, S. (1990). Social perception as a function of Machiavellianism. Journal of Social Psychology, 130, 6, 8.

76. Prociuk, T.J., y Breen, L.J. (1976). Machiavellianism and Locus of Control. The Journal of Social Psychology, 98, 141 – 142.
77. Rivera, A. Díaz Loving, R. (1999). Estrategias de poder en la relación de pareja. Antología psicossocial de la pareja. Editorial Porrúa y AMEPSO.
78. Roark, M.H. (1978). The relationship or 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). Dissertation Abstracts International, 38, 2070A. (Universty Microfilms Núm. 78-18558).
79. Robbins, S.P. (1996). Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.
80. Rotter, J.B.(1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, Psychological Monographs: General and Applied, 69,80,1,1-28
81. Runyon, K.E. (1973). Some interactions between personality variables and management styles. Journal of Applied Psychology. 57, 288-294.
82. Secord y Backman (1976). Psicología Social. Mc. Graw Hill. México.
83. 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.
84. Siegel, L. (1972). Psicología industrial. Ed. Continental, México
85. Silverman, D. (1975). Teoría de las organizaciones. Mc. Graw Hill. Argentina.
86. 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.
87. Skinner, N.F. (1981). Personality correlates of Machiavellianism: II Machiavellianism and achievement motivation and business. Social behavior and Personality, 9, 155 – 157.
88. Sloan, D.; et.al. (1996), Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary an Psychological Literatures, Psychological Bulletin, Vol. 119 (2), 285-299
89. Smit, H. (1982). Psicología de la conducta industrial. Ed. Mc Graw Hill, México.
90. Smith, R.J. (1979). The psychopath in society. New York: Academic Press.
91. Smith, R.J., y Griffith, J.E. (1978) Psychopathy, The Machiavellian, and Anomie. Psychological Reports, 42, 258.
92. Solar, D., y Bruehl, D. (1971). Machiavellianism and Locus of Control: two conceptions or interpersonal power. Psychological Reports. 29, 1079-1082.ç
93. Swee Ang, (2000). The power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business, Related Beliefs. Journal of World Business, 35, 1, 43.

94. Triandis, H.C. (1994). Cultura: El Nuevo énfasis en la psicología. Revista de Psicología Social y Personalidad, X, 1, 1-16
95. Uribe, F., (1997). ¿Maquiavelismo en las organizaciones?. Adminístrate Hoy, año IV, 44.
96. Uribe-Prado, J.F. (2000). Locus de Control: A quién atribuimos el control de nuestros actos?. Revista Laboral, 98, IX, 67-72.
97. Uribe, F., (2001). Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología UNAM.
98. Vleeming, R.G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. Psychological Reports, 44, 295-310.
99. White, Ch.S. (1993). Relationship between Assertiveness, Machiavellianism and Interviewing Success in a Screening Interview. Psychological Reports, 73, 1209-1210
100. Wilson, D. ; Near, D. and Miller, R. (1996) Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and Psychological Literatures, Psychological Bulletin, Vol. 119(2), 285-299.
101. Zinser, O. (1993), Psicología Experimental. Mc. Grw Hill, México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Fasce, E. (01/2003). http://pci204.cindoc.csic.es/tesauros/Tes_Psic/HTML/PSI_M0.HTM#MAQUIAVELISMO
2. Bardisa Ruiz, T. (1997) <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
Organización de los Estados Iberoamericanos Biblioteca digital.
3. Torcat Medina, O.J. (01/2003) <http://www.uch.edu.ar/rrhh/glosario.htm#O>
Glosario de términos de Negocios, Conceptos y términos básicos relacionados con la administración de empresas. Literatura administrativa para estudiantes universitarios.
4. <http://www.businesscol.com/resources/gladmivo.htm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN