

01921
16



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

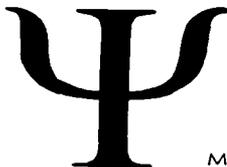
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**MAQUIAVELISMO Y SATISFACCION LABORAL EN
TRABAJADORES DEL SECTOR PUBLICO
Y PRIVADO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARISOL ARAGÓN GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TESIS: DR. JESUS FELIPE URIBE PRADO

SINODALES: DR. HUMBERTO PONCE TALANCON
LIC. LOURDES REYES PONCE
LIC. CARMEN GERARDO PEREZ
LIC. MIRNA ROCIO ONGAY VALLE



MEXICO, D.F.

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.

A la memoria de mi padre
Por sus enseñanzas y amor

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Marisol Aragón
González

FECHA: 22 de octubre 2003

FIRMA: 

Agradecimientos

Este trabajo de tesis no hubiera podido llevarse a cabo sin la acertada dirección del Dr. Jesús Felipe Uribe Prado, su apoyo y asesoría fueron invaluable, el reconocimiento a sus acertadas recomendaciones, es difícil expresarlo en unas cuantas líneas, sin embargo, quiero hacer patente mi más sincera gratitud.

De igual forma, quiero expresar mi agradecimiento a mis sinodales: Dr. Humberto Ponce Talancón, Lic. Lourdes Reyes Ponce, Lic. Carmen Gerardo Pérez y Lic. Mirna Rocío Ongay Valle, por el tiempo que le dedicaron a la revisión, sus atinadas observaciones, críticas constructivas, sugerencias y apoyo en la realización de este trabajo.

Siempre estaré agradecida con mis hermanos y amigos por su confianza y apoyo desinteresado en los momentos difíciles, por ayudarme a ver la salida a los problemas y en muchas ocasiones allanarme el camino; sin ellos todo sería más difícil.

En especial, quiero agradecer a mi madre, esposo e hijos, por su paciencia, comprensión y estímulo para lograr alcanzar una meta anhelada y ver un poco más allá; a ellos que son mi razón de ser, que son la base de mis ilusiones.

ÍNDICE

	Página
Resumen	5
Introducción	7
Capítulo 1. Maquiavelismo	9
1.1 Definición	10
1.2 Nicolás Maquiavelo	12
1.3 Estudios sobre maquiavelismo	16
1.4 Medición de maquiavelismo	25
Capítulo 2. Satisfacción laboral	29
2.1 Definición	30
2.2 Estudios sobre satisfacción laboral	34
2.3 Medición de satisfacción laboral	45
Capítulo 3. Maquiavelismo y satisfacción laboral	50
3.1 Estudios sobre la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral	51
Capítulo 4. Método	56
4.1 Justificación y planteamiento del problema	57
4.2 Hipótesis	58
4.3 Variables	58
4.4 Definición conceptual de variables	58
4.5 Definición operacional de variables	60
4.6 Sujetos	60
4.7 Muestreo	61
4.8 Tipo de estudio	61
4.9 Diseño	61
4.10 Instrumentos	61
4.11 Procedimiento	63
4.12 Análisis estadístico de los datos	64
Capítulo 5. Resultados	65
Discusión	77
Conclusiones	87
Referencias	92
Apéndice	97

RESUMEN

El propósito de este estudio fue investigar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral; así como, su relación con diversas variables sociodemográficas, en una muestra no probabilística accidental de 156 trabajadores mexicanos del sector público y privado. Los instrumentos utilizados fueron la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (Uribe-Prado 2001) y la Escala de Satisfacción Laboral (López-Carranza, 1999). El análisis de los datos se realizó a través del coeficiente de correlación de Pearson y el análisis de varianza unidireccional (ANOVA). Los resultados indican que la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral es negativa; que maquiavelismo tiene relación estadísticamente significativa con las siguientes variables sociodemográficas: edad, estado civil, orden de nacimiento, antigüedad en la empresa, tipo y actividad de la organización; mientras que satisfacción laboral la tiene con la edad, antigüedad en la empresa, el puesto desempeñado, nivel de estudios, la profesión, el tipo y actividad de la empresa. Por lo tanto, las hipótesis planteadas se comprobaron.

ABSTRACT

The purpose of this study was the research of the relationship between Machiavellianism and job satisfaction, and its relation with the distinct variables sociodemographics, in a sample "no probabilistic accidental" of 156 Mexican workers of the public and private sector. The instruments utilized was the "Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo" (Uribe-Prado 2001) and the "Escala de Satisfacción Laboral" (López Carranza, 1999). The analysis of the results was performed by the Pearson's correlation coefficient and the unidirectional variance analysis (ANOVA). The results show that the relation between Machiavellianism and job satisfaction is negative; Machiavellianism has a significant statistic relation with the following sociodemographic variables: age, legal status, birth order, antiquity in the company, type and activity of the company. Instead the job satisfaction has it with the age, the antiquity in the company, the held post, the study level, the profession, the type and activity of the company. Therefore the exposed hypotheses were proved.

INTRODUCCIÓN

El nombre de Nicolás Maquiavelo, hace evocar la manipulación, el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales, ya que en las paginas de su libro, "El Príncipe" (Maquiavelo, 1513/1981), incluyó un conjunto de sugerencias para obtener y conservar el poder, aunque él nunca las haya utilizado para su propio beneficio, con lo que surgió una orientación de conducta social: el maquiavelismo, que caracteriza a las personas que manipulan a los demás para lograr sus propios propósitos, ya que para ellos el fin justifica los medios. Christie y Geis (1970), fueron los primeros psicólogos en estudiar el maquiavelismo como un importante eje de variación conductual y desarrollaron el instrumento para medirlo, asimismo reunieron cerca de 38 estudios y presentaron sus resultados, describiendo qué hacen los altos y bajos en maquiavelismo. Desde la aparición de estos resultados, se han realizado numerosas investigaciones acerca de este constructo, sus características y relación con diversas variables, pero muy pocas en México, a pesar de que su estudio ayudaría a comprender mejor el comportamiento social y organizacional.

La satisfacción laboral ha sido objeto de mayor investigación, ya que su estudio inicio a raíz de la investigación realizada en la Webster Electric Company de Hawthorne en los años veinte, donde se encontró que la producción variaba por factores actitudinales e interpersonales y el enfoque de investigación cambió hacia el ambiente social de los trabajadores y sus actitudes individuales. A partir de entonces, se han formulado diferentes teorías y efectuado numerosos estudios sobre satisfacción laboral, intentando explicar el porqué de ésta y sus consecuencias, ya que en ella intervienen las características no sólo del empleo sino del individuo.

Considerando que el maquiavelismo se presenta en todas las interacciones sociales incluyendo las que se dan dentro de una organización y que la satisfacción laboral también está relacionada con el comportamiento organizacional y su ausencia puede provocar ausentismo, rotación de personal, entre otros, surgió la inquietud, motivo de

esta investigación, de conocer la relación existente entre estos dos constructos y la edad, sexo, lugar de nacimiento, estado civil, orden de nacimiento, escolaridad, profesión, puesto, sueldo, actividad de la empresa, antigüedad en la organización y en el puesto; para de esta forma contar con una mejor comprensión del comportamiento de los individuos en el plano laboral y social y al mismo tiempo conocer mejor el perfil de los trabajadores.

El marco teórico se presenta en los tres primeros capítulos, en el primero se presentan las definiciones de maquiavelismo, ubicándolas bajo una perspectiva psicológica, la síntesis biográfica de Nicolás Maquiavelo, el gran descubridor del maquiavelismo, describiendo su vida y las circunstancias a través de las cuales recogió sus experiencias y elaboró su obra, así como, los estudios realizados acerca de este constructo y los instrumentos frecuentemente utilizados para medirlo.

En el capítulo dos se revisan las definiciones sobre satisfacción laboral, los estudios y teorías desarrollados sobre ella y los instrumentos más utilizados para medirla. En el capítulo tres se muestra los resultados reportados en diversas investigaciones, acerca de la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral.

En el cuarto capítulo se describe el método utilizado, comprende la justificación y planteamiento del problema de este trabajo, se plantean las hipótesis, variables, instrumentos, procedimiento y el análisis estadístico efectuado.

En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del análisis estadístico, después se encuentra la discusión y las conclusiones de la investigación, donde se interpretan y discuten los resultados en función del marco teórico y las hipótesis y se comentan las limitaciones y sugerencias. Cabe mencionar, que lo encontrado es además de importante, interesante, ya que permite tener un panorama general del perfil maquiavélico y de los sujetos con alta o baja satisfacción laboral, así como de la relación de estas dos variables y de su impacto en las organizaciones.

Finalmente, están las referencias y el apéndice, donde se encuentran los instrumentos utilizados.

CAPÍTULO 1

MAQUIAVELISMO

CAPÍTULO 1

MAQUIAVELISMO

Actualmente se utiliza el término maquiavélico o maquiavelismo con frecuencia, como sinónimo de manipulación y engaño para satisfacer los propios intereses, aún a costa de los demás. Este término surgió a partir de la interpretación de la obra escrita por el florentino Nicolás Maquiavelo (1513/1587), "El Príncipe". En este texto Maquiavelo describe cómo se puede adquirir y conservar el poder, por lo que justifica todo perjurio, toda crueldad, toda acción que sea realizada por el bien del Estado. El tema básico del libro es la manipulación como el medio fundamental de ganar y mantener el control sobre los demás. Su ideología puede sintetizarse en su frase "El fin justifica los medios"; es por esto que sus escritos pueden considerarse como el inicio del "Maquiavelismo".

Son diversos los investigadores que se han avocado al análisis de las características que se presentan en el maquiavelismo y las relaciones entre ellas; por lo que resulta interesante hacer un breve recorrido a través de esos estudios y sus resultados, a fin de lograr conocer las diferentes opiniones respecto a este constructo y las fundamentaciones que se hacen relacionadas con él.

En este capítulo se presenta la síntesis biográfica de Nicolás Maquiavelo, describiendo su vida, la evolución que tuvo en política y ubicándolo en el contexto histórico; se describen las características que de acuerdo a las investigaciones revisadas, un maquiavélico posee o carece; los instrumentos utilizados para medir maquiavelismo y cómo en general se define este término o la amplitud del mismo, ya que en la actualidad este concepto es asociado por la gente en general, con actitudes destructivas y manipuladoras.

1.1 Definición.

El significado de los términos maquiavelismo, maquiavélico, etc., para Chabod (1964/1987), denotan cierta manera de hacer en la política activa; manera por lo demás, execrable y basada en el fraude, la violencia y la impiedad. Se ha mantenido

como sinónimo de política hábil pero no leal; enérgica pero despreciativa del valor ético de los medios de que se sirve; y con ello se ha convertido en concepto aplicable en cualquier tiempo y lugar.

Christie y Geis (1970) definen la manipulación maquiavélica como una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira.

Para Vleeming (1979) es una dimensión de la personalidad en la que la gente puede ser clasificada en una forma más o menos manipuladora en diferentes situaciones interpersonales según convenga a los intereses del manipulador.

Robbins (1999), indica que el que tiene como característica el maquiavelismo es pragmático, mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios. Según este autor, el maquiavelismo, el hostigamiento sexual, el conflicto, entre otros, son comportamientos que requieren de estudio por dos razones: nunca se eliminarán, pero si se pueden mediar y hasta pronosticar y prevenir para beneficio de los trabajadores y de las organizaciones.

Wilson, Near y Miller (1996), lo definen como una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros. Cualquiera es capaz de manipular a otros en algún grado, pero algunos son más capaces que otros.

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

Finalmente, para Uribe-Prado (2001), maquiavelismo es: "Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional". El maquiavelismo visto como poder social sería la capacidad para controlar los actos de los otros, siendo algo que

esta presente en todos los sectores de la vida social, familia, religión, escuela, trabajo, actividad económica y por supuesto gobierno y política. El maquiavelismo no es una característica de personalidad, es un componente u orientación que cualquier individuo puede presentar en su comportamiento para controlar el mundo que le rodea.

1.2 Nicolás Maquiavelo

Nació el 3 de mayo de 1469 en Florencia, de Bernardo y Bartolomea, de buen linaje, pero de situación económica modesta, tuvo dos hermanas y un hermano, en 1502 se casa con Marieta Corsini, con quien tuvo cuatro hijos y una hija, poseía cierta cultura clásica y conocía bien a algunos de los clásicos latinos, así como de la literatura italiana. Le gustaba la buena vida, era agradable compañero, alegre, ingenioso, desenvuelto narrador de episodios cómicos y libertinos, así como de chascarrillos (Chabod, 1964/1987).

Es indispensable para comprender su obra, ubicar el tiempo en que vivió y las circunstancias a través de las cuales recogió sus experiencias y elaboró sus obras. Creció en Florencia, en una época de inestabilidad política, en la cual la violencia y los asesinatos estaban a la orden del día, pero en la que, al mismo tiempo, la cultura del Renacimiento alcanzó su apogeo.

Se inició en la vida pública en 1494, el mismo año que tuvo lugar la invasión de Carlos VIII y en que los Médicis fueron expulsados de Florencia. A la edad de 29 años era ya Secretario de la República Florentina, encargado de presidir la segunda cancillería y de servir a los Diez de Bailiazgo, con atribuciones más bien amplias lo que le permitió, alternativamente, atender cuestiones administrativas y militares en el interior del dominio e ir en misión ante las potencias extranjeras. Maquiavelo no tuvo puestos de responsabilidad en el sentido estricto de la expresión. Fue un funcionario al que se le dispensó confianza, a quien incluso se le encomendaron gestiones delicadas e importantes, pero jamás un personaje oficialmente eminente. Sus obligaciones fueron muy variadas e hizo un poco de todo; por esta razón estuvo

encargado de misiones diplomáticas (24 en total) fuera de Florencia y tuvo variadas responsabilidades políticas y técnicas, incluyendo la organización de una infantería nacional y de una caballería (Chabod, 1964/1987). Su intervención en el gobierno le proveyó de un conocimiento directo de cuales eran las nuevas fuerzas que comenzaron a aparecer en el escenario político internacional y aprendió a juzgar el pasado por el presente (Romero, 1986).

Cuando en 1512, los Médicis volvieron a dominar Florencia, con el consiguiente fin de la República, Maquiavelo, después de catorce años de servicio, fue destituido de su cargo, además de ser apresado, torturado y acusado de participar en una conspiración contra ellos. Recobró su libertad cuando fueron abiertas las cárceles para todos los presos políticos, con motivo de la elección del pontificado del cardenal Juan de Médicis (León X). Después de esto, vivió cerca de Florencia, en la villa llamada L'Albergaccio, de Sant' Andrea in Percussina, donde escribió El Príncipe y los Discursos sobre la primera década de Tito Livio, como escritor paso prácticamente los años que mediaron entre su separación del servicio público y el de su muerte, nunca recuperó su antiguo puesto ni obtuvo otro semejante. En 1521 el Cardenal Juliano de Médicis (Clemente VII), le encargó escribir la historia de Florencia, en 1527 Carlos V invade Roma y el 21 de junio, muere Maquiavelo, no sin antes confesarse con fray Mateo, dejando a su familia en estrechez económica. En 1787 se erigió un monumento en su memoria, que se encuentra en la iglesia de Santa Croce, el panteón de los grandes florentinos, con la siguiente inscripción "A nombre tan ilustre no hay elogio que pueda igualarse" (Gómez-Robledo, 2002).

La amplia experiencia acumulada por Maquiavelo en las cortes europeas, su contacto con príncipes y su observación de las decisiones de los gobernantes, le permitieron conocer las características de los hombres de estado y los alcances de sus actos políticos. Esto, aunado a que fue testigo de cómo Florencia era sabotada, herida, ultrajada, además de humillada, por los franceses y españoles principalmente, y al deseo de ver a su patria libre de la dominación política de dichos países, lo condujeron a la creación de sus obras más grandes (Chabod, 1964/1987).

Seguramente, la obra de Nicolás Maquiavelo más leída y discutida, amada y odiada de la literatura política de todos los tiempos es *El Príncipe*, fue escrita entre julio y diciembre de 1513, cuando Maquiavelo preocupado por los destinos de Florencia e Italia, y deseoso de expresar su pensamiento madurado en muchos años de experiencia política, elaboró esta obra, la cual dedicó a Lorenzo Médicis. La primera edición se publicó en 1532 en Roma y en Florencia y ha sido traducida a diferentes lenguas y difundido por muchos países, consta de 26 capítulos: en los que presenta las distintas clases de principados, su adquisición, mantenimiento y pérdida, la capacidad general de lucha de un Estado contra el enemigo exterior, la organización de las fuerzas armadas, la vida del príncipe, a las artes a que debe apelar para mantenerse en el trono y las cualidades que debe tener y la vinculación abierta de la obra con la situación italiana del momento (Chabod, 1964/1987).

El Príncipe es una suma de consejos y de dictámenes prácticos, súbitamente recogidos en un solo cuerpo, diríamos en un memorial que el súbdito ofrece sin que le sea pedido a su ser. Ningún otro pensador tuvo un influjo tan directo, inmediato y vasto sobre la posteridad, ninguno fue objeto de polémicas tan extensas y duras, ni tan discutido. Maquiavelo, con *El Príncipe* se convirtió para las generaciones que le siguieron, en un teorizador de la política, en un preceptor de normas singulares y en un consejero de los jefes de gobierno (Chabod, 1964/1987).

En este libro el deber ser, cede lugar al ser, o sea la consideración de la realidad tal como es, sin preocupaciones por reformarla. El habla de lo que los hombres hacen no sobre lo que deberían hacer. Analiza lo que se ve, lo que se palpa, no hace un análisis del deber ser, sino que, dejando a un lado toda suerte de consideraciones éticas y doctrinales se centra en la cruda realidad.

Maquiavelo afirmó proponerse a escribir algo útil para quien lo entendiera y por ello ir directamente a la verdad de las cosas (Maquiavelo 1513/1981) y escribió cosas que nunca antes nadie se había atrevido a hablar, así hablo de crímenes, venganzas, robos de patrimonio, todos ellos parte real de la vida política.

Como ejemplo tenemos que Maquiavelo indica en esta obra que hay tanta diferencia de cómo se vive a como se debe vivir, que quien deja lo que se hace por lo que se debería hacer, aprende más bien su ruina que su salvación: porque un hombre que quiera en todo hacer profesión de bueno fracasará necesariamente entre tantos que no lo son; por lo que, para conservar el poder debe aprender a poder no ser bueno y utilizar o no este conocimiento según lo necesite (Maquiavelo 1513/1981).

Entre otras cosas también señala que más vale ser cruel a tiempo que inútilmente misericordioso, mejor es ser temido y respetado que amado y no lo bastante respetado. O cuando habla de la necesidad del príncipe de saber ser zorro y león a un tiempo; necesidad de no observar la palabra dada, cuando tal observancia se le vuelva en contra o se hayan extinguido las causas que la hicieron prometer; necesidad de parecer piadoso, fiel humano, íntegro, religioso, pero también de saber no serlo; necesidad de no apartarse del bien mientras pueda, pero en caso de necesidad, no titubear en entrar al mal.

Maquiavelo se planteó el problema de si el hombre es por naturaleza malo o bueno, aunque en el príncipe afirma que es malo. Existe, eso sí, un ser absolutamente malo, pero para llegar a ser tal descubre Maquiavelo la necesidad de una voluntad firme y resuelta, tanto para llegar a ser absolutamente bueno o malo y entonces Maquiavelo se inclina a creer que el hombre-masa no es, en rigor, ni una cosa ni otra, sino que hace el bien cuando se siente coaccionado a ello y el mal cada vez que tiene ocasión. Por otra parte, coloca la moralidad exclusivamente en los fines y califica como acción moral toda aquella que, de un modo u otro, conduzca hacia ellos, aunque contravenga la juricidad o la moralidad convencionales (Romero, 1986).

Para Francis Bacon (1605, citado en Gómez-Robledo, 2002), debemos estar agradecidos con Maquiavelo por habernos mostrado abiertamente y sin ningún disimulo, lo que los hombres hacen y no lo que deben hacer. El maquiavelismo se resume en la proposición de que el fin justifica los medios, ya que la crueldad, la traición y cuanto más se quiera, no son sino medios que el gobernante debe poner por obra en la consecución del fin primario y absoluto, que es la conservación y el

incremento del Estado (Gómez-Robledo, 2002). Finalmente podemos concluir, que Maquiavelo es uno de los primeros autores que aborda el tema del poder apegándose a la realidad; ya que analiza lo que se ve, lo que se palpa, la realidad. Asimismo, subrayó que es importante recurrir a la historia para extraer sus enseñanzas. De algún modo, fue un experto en el análisis de los hombres de su tiempo, hombres que entrecruzan crueldad y clemencia, verdad y mentira, osadía y prudencia, tacañería y desprendimiento. Es por esto, que su obra se puede considerar como el inicio del estudio del maquiavelismo.

1.3 Estudios sobre maquiavelismo

En 1954, el Gobierno de Estados Unidos, formó el Centro para Estudios avanzados en Ciencias de la Conducta y Christie, fue miembro de éste, participando con un grupo compuesto de científicos sociales que estaban interesados en la conducta política, específicamente en explorar los factores psicológicos y sociales implícitos en los miembros de organizaciones políticas y religiosas. Este grupo realizó una revisión de los escritos de teóricos del poder, antiguos y modernos; a pesar de las diferencias en tiempo y cultura encontraron en común: que el hombre es básicamente débil, falible y crédulo y si la gente es débil, un hombre racional debería tener ventaja de la situación para maximizar las ganancias (Christie y Geis, 1970). Asimismo, se plantearon las siguientes preguntas ¿Qué características debía tener alguien que es efectivo en controlar a otros? y ¿Qué clase de persona debería ser? e identificaron cuatro características provenientes de la literatura revisada para definir a una persona manipuladora:

- Una relativa carencia de afecto en relaciones interpersonales (poca empatía o identificación)
- Una carencia de preocupación por la moral convencional (poco remordimiento)
- Una carencia de psicopatología manifiesta
- Bajo compromiso ideológico (siguen sus propias prioridades, no las del grupo)

Entre la revisión de dichos escritos estaban el Príncipe y los Discursos de Nicolás Maquiavelo, mismos que fueron útiles para comprender a los manipuladores, por lo que bautizaron a esta orientación de conducta como maquiavelismo (Christie y Geis, 1970).

Christie y Geis (1970) consideraron a 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. Maquiavelo fue un estudioso del comportamiento que se basó en la naturaleza del poder para explicar el comportamiento de los príncipes y de los gobernantes en general, en otras palabras de quien ejerce el poder (Uribe-Prado, 2001). Es por esto, que Christie y Geis son considerados como los primeros psicólogos en estudiar el maquiavelismo como un importante eje de variación del comportamiento humano (Wilson, Near y Miller, 1996).

En su libro, Christie y Geis (1970), reunieron cerca de 38 estudios del periodo 1959 a 1969 y analizaron los resultados considerando qué hacen los altos y bajos en maquiavelismo y cómo lo hacen. Su conclusión general fue que los sujetos altos en maquiavelismo manipulan más, ganan más, son persuadidos menos y logran persuadir a otros más que los que tienen un nivel inferior de maquiavelismo. También encontraron que quienes califican alto en maquiavelismo alcanzan su plenitud cuando interactúan cara a cara con otros, más que indirectamente; cuando la situación facilita la improvisación (pocas reglas) cuando el involucramiento emocional o afectivo por detalles irrelevantes para el éxito distrae a los bajos en maquiavelismo.

Desde la publicación de este libro se han derivado muchos estudios acerca del maquiavelismo en el ámbito de la psicología social, psicología organizacional e inclusive biología evolutiva. Es importante señalar que la mayoría de las veces se han utilizado los instrumentos de Christie y Geis (1970) denominados Mach IV y V, de los cuales hablaremos más adelante, en diferentes traducciones a otros países. A continuación se mencionan algunos de dichos estudios.

Maquiavelismo, edad, sexo y orden de nacimiento

Se han realizado diversas investigaciones en las que se ha detectado la relación o no relación entre maquiavelismo y sexo, edad u orden de nacimiento. En algunos estudios se ha encontrado que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Nigro y Galli, 1985; Gupta, 1987a; Christoffersen y Stamp 1995; Uribe 2001), en otros que la relación fue opuesta (Gable y Topol, 1987; Hunt y Chonko, 1984 y Burnett, Hunt y Chonko, 1986) y en otros que no se encontraron diferencias (Okanes y Murray, 1980).

En cuanto a la relación entre maquiavelismo y edad, los resultados han sido más consistentes. Mudrack (1989), realizó una investigación con 252 adultos que contaban entre 17 y 66 años de edad, encontrando que el maquiavelismo declina con la edad y que los sujetos de 38 años o más obtienen significativamente menor puntaje que los sujetos entre 17 y 24 años. Asimismo, Mudrack (1992), encontró que la edad correlaciona inversamente con las puntuaciones de maquiavelismo, particularmente el engaño y la adulación.

Por otro lado, Moore, Ward y Katz (1998), en un estudio con una muestra de 47 sujetos de 30 años y más de edad, encontraron que el promedio de la puntuación en el grupo más joven (30-40 años) fue significativamente mayor que el del más viejo (50 años y mayores). Por su parte Hunt y Chonko (1984) y Uribe-Prado (2001), también encontraron que los sujetos más jóvenes son más maquiavélicos que los mayores y que los solteros presentan más maquiavelismo que los casados.

También se ha investigado la relación entre maquiavelismo y el orden de nacimiento, Gupta (1986a, 1986b, 1987b), obtuvo como resultados que el hijo menor es más maquiavélico, seguido por el mayor y después el de en medio, los nacidos en la ciudad obtuvieron mayor puntuación en el Mach IV que los nacidos en provincia y que la interacción entre la edad y el orden de nacimiento produce un efecto significativo en las puntuaciones del Mach IV. Por otra parte, Uribe-Prado (2001), encontró que el hijo más pequeño tiende a ser más maquiavélico, aunque no significativamente.

Maquiavelismo y empatía

Christie y Geis (1970), indicaron que los altos en maquiavelismo muestran poca preocupación o involucramiento con otros. Asimismo, Barnett y Thompson (1985), exploraron el rol de la disposición empática y la habilidad de identificar acertadamente e inferir el estado emocional de otros individuos en el maquiavelismo de los niños, el comportamiento pro-social y la motivación para ayudar. Los niños que mostraron una alta habilidad de identificar acertadamente e inferir el estado emocional de otros individuos pero una insensibilidad hacia los sentimientos de otros (empatía), reportaron ser especialmente maquiavélicos en sus interacciones con otros y tendieron a ser calificados por sus maestros como menos auxiliares cuando las necesidades individuales fueron obvias. Estos resultados sugieren que los niños que son particularmente perspicaces acerca de los sentimientos de otros pueden inclinarse a actuar de manera manipuladora y no auxiliadora, a menos de que su perspicacia este templada con sensibilidad emocional y compasión. Asimismo, reportaron que los niños altamente empáticos tenían más bajas puntuaciones maquiavélicas y citaban razones orientadas hacia otros por el sólo hecho de ayudar, más frecuentemente que los menos empáticos y que los niños con baja empatía obtuvieron puntuaciones maquiavélicas más altas que los niños con alta empatía.

Por otra parte, Wolfson, (1981, citado en Wilson, Near y Miller, 1996), indicó que es menos probable que los Mach alto ayuden a otros en situaciones simuladas de emergencia

Maquiavelismo y emoción

Christie y Geis (1970), consideraron que los maquiavélicos serían más precisos en descifrar el comportamiento no verbal de otros, ya que esto les ayudaría a manipular a otros y podría explicar su éxito relativo en las relaciones interpersonales. También, Falbo (1977, citado en Simon, Francis y Lombardo, 1990), encontró que los que obtuvieron mayores puntuaciones en la Mach V, admitieron manipular sus expresiones faciales o aquellas de la persona objetivo para obtener su propio camino. No obstante, Rosenthal, Hall, DiMatteo, Rogers y Archer (1979, citado en

Simon, Francis y Lombardo, 1990), reportaron que maquiavelismo y las puntuaciones decodificadoras estuvieron inversamente relacionadas en cuatro muestras diferentes, aunque las relaciones fueron pequeñas, pero indican que individuos que obtuvieron puntuaciones altas en maquiavelismo pueden ser manipuladores efectivos no porque ellos lean los sentimientos de otros muy bien, sino porque ellos permanecen insensibles y por lo tanto distanciados de otros.

Simon, Francis y Lombardo (1990), examinaron la relación de sexo, rol sexual y maquiavelismo con la habilidad de descifrar las emociones a través de fotografías de diferentes expresiones faciales. Ni el sexo o rol sexual tuvieron influencia significativa en la habilidad de descifrar; sin embargo, maquiavelismo estuvo negativamente relacionado con esa habilidad.

Maquiavelismo e interacciones sociales

Según Christie y Geis (1970), el individuo maquiavélico, es menos probable que llegue a involucrarse emocionalmente con otras personas, inicia y controla la estructura de los grupos experimentales, es preferido como compañero, escogido e identificado como líder, atractivo y persuasivo, dirige el tono y el contenido de la interacción, organiza el sistema de división del trabajo. Esto es más verdadero en situaciones de inicio en las cuales los altos en maquiavelismo pueden escoger las estrategias y están intrínsecamente motivados por la situación. Corroborando esto, Wilson, Near y Miller (1998), encontraron que los sujetos con puntuación alta en maquiavelismo son con frecuencia encantadores y atractivos en interacciones sociales de corto plazo.

Wilson, Near y Miller (1996), realizaron una revisión de literatura de la que se desprende que la estrategia Maquiavélica es ser sinceramente cooperativo, de confianza, cuando esto es ventajoso, e indican que la teoría de juegos evolutiva ofrece una vista alternativa en la que el más manipulador está mejor en algunas situaciones, pero peor en otras, conduciendo a una diversidad de estrategias sociales en la vida humana. Según Shepperd y Socherman (1997), los maquiavélicos prefieren mostrar poder a mostrar debilidad, como estrategia manipuladora.

El maquiavelismo esta asociado positivamente con la alienación y el comportamiento antisocial e inversamente relacionado con el interés social y el comportamiento prosocial. (Mchoskey, 1999).

Maquiavelismo y ética

Se ha encontrado que los maquiavélicos tienen una orientación ética pragmática, relativista y no idealista (Leary, Knight y Barnes, 1986; McHoskey et al., 1999) y que los sujetos con puntuación alta en maquiavelismo son menos éticos (Hegarty, 1995). Asimismo, Singhapakdi y Vitell (1991), obtuvieron como resultado que vendedores altos en maquiavelismo y con locus de control externo tienden a ser bajos en sus normas deontológicas, que a mayor experiencia en los negocios mayor apego deontológico y que el sexo no mostró relación significativa con el apego ético.

Drake (1995), concluyó que la culpa puede servir como moderador del comportamiento maquiavélico, después de realizar un estudio donde midió culpa y maquiavelismo, los resultados arrojaron evidencia de que los sujetos que obtuvieron altos puntajes de maquiavelismo también tuvieron puntuación alta en culpa.

Harrell & Hartnagle (1976, citado en Wilson, Near y Miller, 1996), dieron a los sujetos altos en maquiavelismo y a los bajos, toda la oportunidad de robar en una situación de supervisor-trabajador. Por una parte, el supervisor supervisó su comportamiento periódicamente durante la sesión; por otra, el supervisor se mostró más confiado y anunció que no supervisaría el comportamiento del trabajador. La mayoría de todos los trabajadores robaron del supervisor desconfiado, las diferencias entre altos y bajos en maquiavelismo no fueron significativas. Sin embargo, los altos robaron más del supervisor confiado y también robaron cantidades mayores que los bajos, estas diferencias fueron sumamente significativas. Los altos tendieron a ocultar su robo y negarlo. Los bajos eran más honrados sobre su comportamiento y en algunos casos robaron abiertamente y desafiaron al supervisor desconfiado.

Asimismo, Bogart, Geis, Levy y Zimbardo (1970, citado en Wilson, Near y Miller, 1996) detectaron que los sujetos con puntuación baja en maquiavelismo, se abstienen de iniciar actos poco éticos, pero ellos activamente cooperan cuando son

animados por un compañero. Los bajos son claramente motivados por una participación emocional con el compañero en sí, mientras que los maquiavélicos son emocionalmente separados y motivados más por las consecuencias estratégicas de la acción.

Maquiavelismo y locus de control

Solar y Bruehl (1971, citado en Uribe-Prado, 2001) fueron los primeros en relacionar el locus de control con el constructo de maquiavelismo. Galli y Nigro (1983), Comer (1985) y Uribe-Prado (2001), encontraron que existe una correlación positiva, entre locus de control externo y maquiavelismo. Por otra parte, Yong (1994), realizó una investigación buscando la relación entre maquiavelismo, locus de control y el autoconcepto, los resultados obtenidos muestran que el autoconcepto esta significativa y positivamente correlacionado con locus de control interno y bajo maquiavelismo.

Mudrack (1990), realizó un metaanálisis de 20 estudios reportando las correlaciones entre maquiavelismo y locus de control, encontrando que locus de control externo esta asociado con maquiavelismo.

Maquiavelismo e inteligencia

Wilson y Near y Miller (1996) de la revisión de estudios que realizaron encontraron que el maquiavelismo no se correlaciona con inteligencia general, no conduce consistentemente al éxito en el mundo real y que la clase de inteligencia que es adaptable en interacciones sociales, no puede ser adaptable en otros contextos (por ejemplo, el uso de un instrumento), y viceversa. Aún cuando los individuos con alto maquiavelismo no son más inteligentes que los de bajo, ellos son percibidos por los demás como más inteligentes y atractivos (Cherulnik, Way, Ames, y Hutto. 1981, citado en Wilson. Near y Miller, 1996).

Maquiavelismo y disfunción de la personalidad

Las personas con alto maquiavelismo, muestran una alta propensión a la manipulación interpersonal, a la adulación, al engaño, falta de apego emocional y

generalmente a un punto de vista cínico (Millon, 1981, citado en Uribe-Prado, 2001)

Se ha observado una correlación positiva entre psicotismo y maquiavelismo (Skinner, 1988). Allsopp, Eysenck y Eysenck (1992), detectaron que además de correlacionar positivamente con psicotismo, también correlaciona con extroversión, no observaron correlación con neurotismo. Asimismo la correlación con psicotismo fue mayor para las mujeres que para los hombres, mientras que la extroversión fue más alta en los hombres que en las mujeres.

McHoskey, Worzel y Syarto (1998), concluyeron que el Mach IV es una medida global de psicopatía en poblaciones "normales" y las diferencias entre maquiavelismo y sociopatía, están en, si se relacionan con personalidad y psicología social o con psicología clínica.

El Maquiavelismo está asociado positivamente con tendencias paranoicas. (McHoskey, 2001a y Christoffersen y Stamp, 1995) y los sujetos con alto maquiavelismo tienden a la depresión (Bakir, Yilmaz y Yavaz, 1996).

Rai y Gupta (1988), investigaron el efecto del grado de maquiavelismo en la tolerancia a la frustración, encontrándose que los altos en maquiavelismo tenían menos tolerancia a la frustración y que las mujeres mostraron mayor tolerancia que los hombres.

En un estudio que buscaba identificar sistemas cognoscitivos estructurados de creencias de los hombres que están asociados con agresiones sexuales, se encontró que los agresores sexuales tendían a estar altos en narcisismo, maquiavelismo y experiencia sexual (Champion, 2002). También se ha encontrado que los maquiavélicos están asociados positivamente con la divulgación de secretos sexuales íntimos a terceras personas, aparentar amor y con el gusto de forzar a otros a actos sexuales con ausencia de culpabilidad (McHoskey, 2001b).

Balestri (1999), encontró que el narcisismo está positivamente correlacionado con maquiavelismo, reflejando la inclinación narcisista hacia la manipulación, explotación y falta de empatía. Asimismo, McHoskey (1995), indica que las puntuaciones de maquiavelismo están asociadas con los aspectos de explotación del narcisismo.

Maquiavelismo esta positivamente relacionado con dominancia, estabilidad emocional y fuerza del yo e inversamente relacionado con responsabilidad y amistad (Jha, 1995).

McHoskey et al. (1999), encontraron que Maquiavelismo está inversamente relacionado con la puntuación de autoestima, bienestar subjetivo y esperanza y positivamente asociado con el nihilismo y la ineficacia.

Maquiavelismo y estructura organizacional.

Según Christie y Geis (1970), es en situaciones interpersonales que están relativamente inestructuradas, en las cuales una interacción de cara a cara ocurre en una situación afectiva en la cuál hay libertad de improvisación, que los maquiavélicos tienden a ganar, ya que éstos interpretan la situación y permanecen indiferentes de los distractores afectivos, que si llegan a afectar a los no maquiavélicos.

Shultz (1993) examino la relación entre estructura organizacional y maquiavelismo con representantes de ventas. Los resultados indican que el éxito o fracaso de las tácticas maquiavélicas depende de la estructura organizacional. En organizaciones de ventas con baja estructura, los maquiavélicos se desempeñan mejor, tienen más clientes y ganan el doble en comisiones que los de bajo maquiavelismo. En organizaciones con estructuras fuertes, los Mach bajo ganan el doble de los Mach alto. Este estudio muestra que es necesario distinguir entre contextos.

Hollon (1996), indica que el maquiavelismo en gerentes esta correlacionado positivamente con la percepción del conflicto y ambigüedad del rol en el puesto y negativamente con la estructura y el uso de la consideración por su jefe.

Según Gable, Hollon y Dangelio (1992), los maquiavélicos se desempeñan mejor cuando sus superiores disminuyen el control estructural, pero no encontraron relación cuando los superiores aumentan el control estructural.

Maquiavelismo y profesiones

Christie y Geis (1970), indican que el maquiavelismo es mayor en profesiones relacionadas con negocios y mercadotecnia. Mclean y Jones (1992), llevaron a cabo

una investigación con 206 estudiantes universitarios, obteniendo como resultado que los estudiantes de carreras relacionadas con negocios son más maquiavélicos que los estudiantes de otras carreras y que dentro de las áreas relacionadas con negocios los más altos en maquiavelismo son los de mercadotecnia, seguidos por los de recursos humanos y después por los de contabilidad y finanzas. Sin embargo, Greenlee, Culligan y Morand (1995), encontraron que las puntuaciones en maquiavelismo no variaron entre estudiantes de contabilidad y administración.

Aziz, May y Crotts (2002), encontraron que los vendedores con orientación maquiavélica tienen más posibilidad de ser exitosos, pero en otras investigaciones no se ha encontrado ninguna correlación (Turnbull, 1976, citado en Willson, Near y Miller, 1996; Hunt y Chonko, 1984)

Gupta (1987a), detectó en su investigación que los abogados tienen mayor maquiavelismo, seguido por ejecutivos, doctores y maestros y Uribe-Prado (2001), encontró que los mayores puntajes de maquiavelismo se encuentran en las carreras derecho, economía, psicología, medicina, administración, personas sin profesión e ingeniería; mientras que los menores puntajes se observan principalmente en los contadores. También encontró que los que se dedican a la construcción, al comercio, a la radio, a la televisión y a la consultoría, resultaron más maquiavélicos que los que se dedican a otras actividades.

1.4 Medición de maquiavelismo

Christie y Geis (1970) desarrollaron las escalas Mach IV y V para medir maquiavelismo, con reactivos tomados del trabajo de Maquiavelo, estas escalas clasifican las respuestas en alto maquiavelismo y bajo; tomaron como base los factores: tácticas (acciones planeadas para afrontar situaciones específicas para obtener beneficios también planeados a costa de los demás), moralidad (comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de "malos" frente a los convencionalismos sociales), visión (para que una persona sea manipuladora necesita primeramente creer que este mundo se rige por manipuladores) y la suma

de ellas. La escala Mach IV, es una escala tipo Lickert con 10 ítems redactados en forma positiva (con dirección maquiavélica) y 10 en dirección opuesta, para hacer contrapeso.

Como la escala Mach IV tenía correlación negativa con conveniencia social, construyeron la escala Mach V, que es una escala de elección forzosa con 20 triadas, en cada triada, el ítem maquiavélico es igualado con otro de igual conveniencia social. Esta escala no tiene correlación con las medidas externas de conveniencia social. Por su parte, Guterman (1970, citado en Vleeming, 1979) construyó una escala en base a la Mach V, de dos opciones forzadas a 12 afirmaciones.

Para su uso con niños la escala empleada es la Kiddie Mach, la cual es también una escala tipo Lickert. Existen dos versiones, una desarrollada por Nachamie (1969 en Christie y Geis, 1970) para su uso con niños, y cuenta con 20 ítems y otra por Braginsky (1966 en Christie y Geis, 1970) la cual consta de 16 ítems y el tipo de respuesta es falso y verdadero.

En México, Rodríguez-Huerta (2001), tradujo y aplicó a 150 sujetos el Mach IV mencionado, obteniendo marcadas diferencias entre los mexicanos y los estadounidenses en cuanto a su cultura y costumbres, lo que implicó dificultades en el análisis de resultados, por lo que, la aplicación del instrumento en México, no permitió confirmar o rechazar hallazgos internacionales.

Derivado de lo anterior, Uribe-Prado (2000), llevo a cabo una investigación para conocer el significado psicológico de la manipulación maquiavélica utilizando las técnicas de escalamiento multidimensional y las redes semánticas naturales, encontrando comportamientos universales (etic) y culturales para mexicanos (emic), obteniendo un banco de comportamientos relacionados con maquiavelismo.

Asimismo, Uribe-Prado (2001), realizó un estudio de análisis de contenido del libro "El Príncipe" de Maquiavelo para complementar el banco de comportamientos de manipulación maquiavélica y desarrolló la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ), que contempla los tres aspectos fundamentales de la

manipulación: el uso de estrategias (tácticas), la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados (inmoralidad) y la creencia de que el mundo es manipulable (visión). Esta escala consta de 46 reactivos, con una confiabilidad alfa de Cronbach de .86, .75 y .64, para sus tres factores, respectivamente y con validez de contenido y constructo, ya que se correlaciona con Locus de Control y Compromiso organizacional de manera estadística y significativa.

El mach IV y V y sus adaptaciones y traducciones, han sido utilizados desde su creación en el terreno de la investigación no sólo en psicología, sino en la biología evolutiva, entre otros (Wilson, Near y Miller, 1996).

En resumen, Christie y Geis (1970) fueron los primeros en estudiar la orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios, bautizándola como maquiavelismo, ya que consideraron a Nicolás Maquiavelo como su descubridor, porque en su obra, el explicó el comportamiento de los príncipes y de los gobernantes en general, es decir, de quien ejerce el poder.

Los estudios realizados acerca de este constructo, muestran que el maquiavelismo declina con la edad, que los solteros presentan más esta orientación de conducta que los casados, que el hijo menor es más maquiavélico, que correlaciona negativamente con empatía, con la correcta identificación de las emociones, con autoestima, con el interés social y el comportamiento prosocial. Asimismo, muestran que el maquiavelismo se relaciona positivamente con narcisismo, tendencias paranoicas, psicotismo, extroversión, alienación, comportamiento antisocial y con locus de control externo.

Además, dichas investigaciones indican, que los sujetos con puntuación alta en maquiavelismo son con frecuencia encantadores y atractivos en interacciones sociales de corto plazo, son cooperativos cuando esto es ventajoso, prefieren mostrar poder a debilidad como estrategia manipuladora, son menos éticos, tienen menos tolerancia a la frustración y se desempeñan mejor en organizaciones de baja estructura.

Por otra parte, la inteligencia general y el maquiavelismo no se correlacionan, aunque los individuos con esta orientación de conducta sean percibidos por los demás como inteligentes. En cuanto a su relación con el sexo y las profesiones, no hay datos consistentes, en los estudios revisados.

Actualmente, los instrumentos avocados a la medición del maquiavelismo son las escalas Mach IV y V, la Kiddie Mach y la Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ).

Con base a lo anterior, se puede afirmar que el maquiavelismo es una parte importante de la personalidad del ser humano, ya que toda actividad entre seres humanos genera poder y comportamientos de manipulación. Es por esto, que es de interés su medición para conocer su impacto, no sólo en las organizaciones o empresas, sino también en el contexto social y de esta forma no eliminarlo, porque no es posible, pero si prevenir sus consecuencias.

Después de haber abordado el tema del maquiavelismo, y debido a que se tiene interés en conocer la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral, en el siguiente capítulo se hará una breve descripción de las definiciones de satisfacción laboral de diferentes autores, algunas de las teorías existentes relacionadas con ella, los instrumentos para medirla; así como, de las investigaciones que se han efectuado sobre satisfacción laboral.

CAPÍTULO 2

SATISFACCIÓN LABORAL

CAPÍTULO 2

SATISFACCIÓN LABORAL

Estudiar la satisfacción laboral es importante porque ayuda al entendimiento del comportamiento laboral, permite conocer el impacto que tiene en la salud física y mental de los empleados y porque puede servir como indicador de la eficiencia de una organización. Por otro lado, un empleo satisfactorio contribuye a la satisfacción de otros aspectos de la vida personal de los empleados, lo que ayuda a tener una buena calidad de vida tanto dentro como fuera del trabajo.

La satisfacción laboral ha sido investigada, buscando a través de ella principalmente, incrementar la producción y la estabilidad en las organizaciones, se han generado diversas definiciones y varias teorías respecto a que es lo que hace que las personas se sientan satisfechas, mismas que son descritas en este capítulo; asimismo, se señalan los factores de la satisfacción laboral que han sido más medidos, se presentan los resultados reportados en las investigaciones revisadas y se indican los instrumentos más utilizados para su medición.

2.1 Definición.

A pesar de que la satisfacción laboral ha sido una variable ampliamente estudiada, no existe una definición unánimemente aceptada, por lo hay que diferentes definiciones, entre las que se encuentran:

- Estado emocional positivo o placentero que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1976, citado en Muchinsky, 1994).
- Estado afectivo en el sentido de gusto o disgusto general que la persona muestra hacia el trabajo (Crites, 1969, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).
- Es una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo (Muchinsky, 1994).

- Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).
- Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de organización (Griffin y Bateman, 1986, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).
- Es una actitud general, como resultado de los factores específicos de trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum y Naylor, 1976).
- Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (Davis y Newstrom, 1999)
- Es el grado en que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con compañeros (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987).

Algunas de las definiciones mencionadas hacen referencia a la satisfacción laboral como una actitud global o estado emocional o afectivo, pero otras hacen referencia a la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados. Por lo que se puede decir que, existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la unidimensional y la multidimensional de las facetas de satisfacción laboral (Harpaz, 1983; Bravo, 1992, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo que no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La segunda defiende que la satisfacción con aspectos específicos de trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente.

Los factores que se miden con más frecuencia son: contenido del trabajo, supervisión, la organización y su administración, oportunidades para progresar, paga

y otras prestaciones financieras, compañeros de trabajo y condiciones de trabajo (Chruden y Sherman, 2002).

Además de estos factores, en la satisfacción influyen otros factores ajenos a la atmósfera laboral como el sexo, la edad, la raza, la posición socioeconómica, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo, estos factores no se pueden modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1985; Wexley y Yukl, 1990).

El impacto que tienen estos factores sobre la satisfacción laboral, ha sido explicado mediante diversas teorías. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- **Teoría de los dos factores de Herzberg.**- Desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959, citado en Muchinsky, 1994) quienes realizaron entrevistas individuales a ingenieros y contadores, en las que les pidieron describieran las situaciones en las que se sentían satisfechos o insatisfechos con su trabajo. Con la información obtenida, realizaron un análisis de contenido por temas e ideas comunes. Los resultados mostraron que había factores que se asociaban a la satisfacción: logro, reconocimiento, creatividad, ascenso y responsabilidad (se les denominó factores de contenido o motivadores) y otros a la insatisfacción: políticas de la compañía, supervisión, salario y condiciones laborales (le les denominó factores de contexto o de higiene). La presencia de factores de contenido produce satisfacción y su ausencia, indiferencia; la presencia de factores de contexto produce indiferencia y su ausencia insatisfacción. Por lo tanto, la satisfacción laboral no es un continuo que va desde muy satisfecho a insatisfecho, sino dos dimensiones independientes que causan de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral. Esta teoría introduce el concepto de enriquecimiento del trabajo, que implica rediseñar el tipo de trabajo para mejorar en lo posible los factores motivadores y de esta forma se pretende satisfacer las necesidades motivadoras.
- **Teoría de discrepancia de Locke** (1969, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).- En esta teoría se compara lo que una persona quiere con lo que recibe; cuanto más pequeña sea la diferencia mayor la satisfacción. La satisfacción laboral

esta en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo, esos valores tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo. Las necesidades son innatas y necesarias para la supervivencia y bienestar del individuo, pueden ser físicas o psicológicas. Los valores son lo que una persona desea o busca conseguir y se adquieren con el tiempo.

- **Teoría del ajuste en el trabajo.**- Esta teoría está centrada en la interacción del individuo y el ambiente. Para Davis y Lofquist (1984, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996), el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia: el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas para cubrir las demandas por una posición dada y el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos. Esta teoría sitúa la satisfacción laboral como resultado de una discrepancia a nivel individual entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene.
- **Satisfacción de facetas de Lawler.**- La satisfacción laboral está determinada por la discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada por sus propios resultados reales y por los resultados de los demás. Lo que el trabajador percibe que debería recibir en su trabajo, depende de lo que él aporta a su trabajo, la percepción que tiene de lo que los otros de su contexto social laboral aportan y reciben en su trabajo y de las características laborales percibidas (Lawler, 1973, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). Para determinar la satisfacción laboral global de un trabajador, se debe combinar la satisfacción respecto a las distintas facetas de la misma y añadir un factor de ponderación de acuerdo a la importancia que cada una de estas facetas tiene para el individuo.
- **Teoría del grupo referencial social.**- El balance que realiza la persona para determinar la satisfacción laboral, tiene como punto de referencia el punto de vista y las características de su grupo o categoría socioeconómica. La idea central es que el individuo tiende a evaluar las características de su situación laboral en términos de

su marco de referencia; de este modo, la satisfacción laboral esta positivamente relacionada con el grado en que las características del puesto se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social (Korman, 1978).

- **Teoría de las expectativas.-** Según Vroom (1964, citado en Dessler, 1979) los empleados antes de emprender una línea de acción, se forman expectativas acerca de la cantidad de esfuerzo que se ha de emplear en las distintas conductas posibles a seguir y sobre las recompensas que pueden recibir, asignando a cada alternativa una valencia o grado de atracción por alcanzar ese resultado. La línea de acción elegida será la que tenga la valencia más fuerte o más positiva, sintiendo satisfacción si se obtiene el resultado esperado.
- **Teoría de la equidad.-** Esta teoría, desarrollada por Adams (1963, citado en Wexley y Yukl, 1990), se basa en que cada persona compara la magnitud de su propia contribución y de lo que recibe a cambio, con lo que los demás dan y reciben y que la equidad de la recompensa contribuye a determinar su nivel de satisfacción. Asimismo, cuando se da la inequidad el individuo tenderá a eliminar su sentimiento de disgusto y a restaurar el sentido de equidad.

2.2 Estudios sobre satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral se puede decir inició a raíz de la investigación que se realizó en los años veintes, en la Wester Electric Company de Hawthome. Se investigó los efectos de los descansos laborales y la iluminación sobre la productividad, encontrando que la producción variaba, sin que hubiera una relación directa con estas variables, por lo que realizaron otros estudios, en los que resaltaron los factores actitudinales e interpersonales. Con estos estudios cambiaron las variables a estudiar por los psicólogos, ya que las variables económicas y estructurales comenzaron a ser menos importantes, haciéndose hincapié hacia el ambiente social de los trabajadores y sus actitudes individuales (Muchinsky, 1994).

Pocos años después de la publicación de este estudio, Hoppock (1935, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996), realizó el primer estudio sistemático sobre

satisfacción laboral, él examinó los factores que afectan a la satisfacción laboral (fatiga, condiciones laborales, supervisión y logros). Durante la II Guerra Mundial aumentó el interés por el liderazgo, los resultados de algunos estudios enfatizaban la importancia de la satisfacción con el líder. A finales de los 50 y principio de los 60, se dedicó mayor atención al diseño de los trabajos que fueran más satisfactorios.

A continuación se mencionan algunos de los estudios realizados sobre satisfacción laboral:

Satisfacción laboral, edad y antigüedad en el empleo

Se ha encontrado que la relación entre edad y satisfacción laboral es positiva, hasta pocos años antes de la jubilación, que empieza a descender (Saleh y Otis, 1964, citado en Korman, 1978; Weaver, 1980 y Rhodes, 1983, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Hoppock, 1960, citado en Gilmer, Schultz, 1985; Aguilar, Arriola y Gómez, 1993). La insatisfacción laboral de los jóvenes se ha intensificado, lo que refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior (Schultz, 1985).

La antigüedad es un predictor más consistente y estable de la satisfacción laboral que la edad cronológica (Bedeian, Ferris y Kacmar, 1992, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). En los primeros años de trabajo, el personal tiende a sentirse bastante contento, pero esta satisfacción empieza a descender, a menos que el individuo reciba prueba de su progreso y crecimiento. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo al cabo de 6 o 7 años hasta llegar a su máximo punto, alrededor de los 20 años de antigüedad (Siegel, 1972 y Schultz, 1985). Esto puede deberse a que los empleados más descontentos han buscado otro empleo, voluntaria o involuntariamente y los que se han quedado probablemente han recibido la clase de estímulos que provocan sensaciones de satisfacción en el empleo.

Satisfacción laboral y sexo

Las relaciones con los compañeros y las condiciones de trabajo confortables y agradables, además del salario parecen ser la fuente de satisfacción más importante

para las mujeres, mientras que los hombres se interesan más por la responsabilidad, las promociones, las oportunidades para demostrar sus destrezas, el contenido del trabajo, toma de decisiones, oportunidades para tener un ingreso más alto y uso de la creatividad (Brenner y Tomkiewicz, 1979, Sauser y Cork, 1978; citado en García y García, 1985). Sin embargo, en la investigación realizada por García y García (1985), se encontró que para las mujeres la primera causa de satisfacción es trabajo mismo, seguida por relaciones con el jefe, mientras que para los hombres, la satisfacción la originan primero el jefe, seguido por trabajo mismo y las promociones.

Griffin y Bateman (1986, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996) concluyeron que esta variable está débilmente relacionada con la satisfacción laboral, que cuando se ha encontrado alguna relación, es debida principalmente a las diferencias en oportunidades y experiencia.

Satisfacción laboral y estado civil

Lacy, Bokemeier y Shepard (1983, citado en García y García, 1985) indican que las mujeres solteras prefieren las promociones y el trabajo significativo, mientras que las casadas mencionan que el ingreso es el factor importante; las solteras están más comprometidas a seguir trabajando que las casadas.

Andrisani y Shapiro (1978, citado en García y García, 1985) encontraron que el estado civil afecta la satisfacción laboral en la mujer. Entre mayor conflicto exista entre las responsabilidades laborales y el hogar, menor será la satisfacción laboral. Del mismo modo, cuando la mujer percibe una actitud desfavorable de su esposo hacia su actividad laboral, esta se mostrará menos satisfecha.

Satisfacción laboral y nivel educativo

Dentro de un mismo nivel profesional, existe una relación negativa entre el nivel educativo del individuo y su satisfacción laboral (Kein y Maher, 1966, citado en Korman, 1978). Cuanto más alto es el nivel de educación, tanto más probable es que el empleado haga comparaciones sociales con personas fuera de la organización, pero en la misma profesión, si una organización paga menos para un determinado

tipo de puesto, es probable que los empleados estén insatisfechos con su retribución (Goodman, 1974, citado en Wexley y Yukl, 1990)

Cuando están en puestos similares, hay mayor satisfacción en los de baja escolaridad debido a que los de alta esperan más de su trabajo (Schultz, 1985)

Satisfacción laboral y nivel jerárquico

Cuanta más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía, es más probable que informe sentirse satisfecho con su empleo (Vroom, 1964, citado en Korman, 1978; Siegel, 1972). Así, se encuentra que los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea y estos, más que sus subordinados. En un estudio en que participaron más de 1000 gerentes, la satisfacción de las necesidades de estima, autonomía y autorrealización aumentaron conforme se ascendía en la jerarquía de la empresa (Schultz, 1985). Asimismo, Porter (1961, citado en Gilmer, 1976), concluyó que el nivel jerárquico del trabajo presenta influencia significativa, en relación con la satisfacción laboral, ya que los directivos de nivel superior se sienten más satisfechos que los directivos de niveles inferiores.

En cuanto al personal operativo, Vázquez Correa (2001), en una Institución gubernamental, obtuvo que el nivel operativo, con un nivel escolar de bachillerato y nivel económico bajo, experimenta una mayor satisfacción laboral que los mandos medios o directivos y no encontró una relación entre estrés y satisfacción laboral.

Por otro lado, Cooper, Morgan, Foley y Kaplan (1979, citado en Schultz, 1985), realizaron un estudio con 175,000 integrantes, de 159 compañías, el cual duró de 1950 a 1977, como resultado obtuvieron, que los ejecutivos suelen estar más satisfechos con su cargo que los oficinistas, y éstos más que los que trabajan por horas y que se estaba ahondando el vacío jerárquico que separa a los empleados de nivel gerencial y a los que no pertenecen a él.

Con relación a la satisfacción laboral en empleados de tiempo completo y de tiempo parcial, Miller y Terborg (1979, citado en Muchinsky, 1994), encontraron que los

trabajadores de tiempo completo se sentían significativamente más satisfechos en general que los empleados a tiempo parcial.

Aguilar, Arriola y Gómez (1993), encontraron que hay una mayor satisfacción en cuanto a la relación empleado jefe en el personal administrativo que en el de servicios, técnicos y profesionistas. En los factores trabajo mismo, compañeros y oportunidades de promoción, no encontró diferencias significativas entre los diferentes niveles, pero sí en cuanto al salario y prestaciones, pues detectó mayor satisfacción cuando el puesto es menor. Mientras que, Ortega Carrillo (1996), obtuvo como resultado que en los empleados que ocupan puestos administrativos en una dependencia pública, el factor que produce más satisfacción es trabajo mismo, seguido por las oportunidades de promoción, el jefe, el salario y las prestaciones y finalmente los compañeros. Concluyendo que los tres primeros factores pueden ser considerados como elementos decisivos en la satisfacción de estos empleados, mientras que los demás tienden a ser satisfactores de mediana importancia.

McIlwe (1982, citado en González Quevedo, 2000) indica que para las personas con niveles profesionales o empresariales altos, el compromiso, la solución de problemas laborales, el reconocimiento y la superación, son importantes; mientras que para los no empresariales o profesionales, estos aspectos no son tan relevantes, como el salario, la distribución del trabajo y el horario. Asimismo, Centres y Bugental (1966, citado en Korman, 1978), encontraron que para los obreros es más satisfactorio el salario y que para los profesionistas, directivos, personal administrativo y vendedores un trabajo interesante.

Satisfacción laboral y condiciones económicas

Korman (1978), describe dos estudios: Uno realizado por Hulin (1966) en el que midió la satisfacción laboral de empleadas administrativas de 300 oficinas diferentes, considerando el nivel económico, el desempleo, los barrios pobres, la productividad agraria y la situación general de las comunidades en que estaban localizados los distintos establecimientos. Encontrando que el nivel económico del entorno social se relaciona negativamente con la satisfacción laboral de las empleadas. Otro realizado por Katzell, Barret y Parker (1961), en 72 almacenes de una empresa de perfumería

distribuidos geográficamente en EEUU, encontró una correlación negativa entre satisfacción y dimensión de la fuerza laboral, tamaño de la ciudad, nivel salarial, sindicación y porcentaje de varones.

Satisfacción laboral y diversidad de funciones

Los estudios sobre la importancia de las diferentes características del puesto, han encontrado que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción en el puesto. Así, aquellas personas que ocupan puestos donde se realizan tareas repetitivas y con una carga de trabajo baja, indican mayor insatisfacción laboral, ya que suelen ser menos gratificantes. Es decir, que cuanto mayor es la variación en el contenido del puesto de trabajo y menor es la repetitividad de las tareas a realizar, más satisfechos están los individuos (Spector, 1992, Melamed, Ben-Avir, Luz y Green, 1995, Caplan, Cobb, French, van Harrison y Pinneau, 1975 en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996 y Vroom, 1964, Walter y Guest, 1952, citado en Korman, 1978). Se debe tener presente que los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso; en condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción (Robbins, 1999; Siegel, 1965).

Por otro lado, la cantidad de autonomía que tenga en el puesto y el grado en que el trabajo proporcione retroalimentación objetiva sobre la ejecución determinará que tanta oportunidad existe para la satisfacción de necesidades de alto orden, tales como la realización e independencia (Wesley y Yukl, 1990).

Satisfacción laboral y supervisión

El liderazgo democrático o participativo produce mayor satisfacción laboral que el autocrático (Vroom, 1964, citado en Korman, 1978). Los empleados están más satisfechos con líderes que son considerados y tolerantes, que con aquellos que son indiferentes u hostiles hacia los subordinados. Aunque es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que ocupen puestos poco agradables y frustrantes (House y Mitchell, 1974, citado en Wexley y Yukl, 1990).

Allan (1993, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996) encontró que los subordinados con mayor satisfacción laboral indican que se comunican más con sus directivos y la calidad de comunicación es mejor.

Satisfacción laboral y salario

Varios estudios han demostrado que la retribución es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados (Lawler, 1971, citado en Wexley y Yukl, 1990). Sin embargo, es raro que los empleados consideren el pago como el factor más importante de su satisfacción en el empleo. La importancia relativa que los trabajadores le conceden al salario es una función del sueldo que reciben en relación con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares o que requieren de instrucción y experiencia similares y de lo que pueden adquirir con lo que ganan (Siegel, 1972).

Cuanto más dependientes sean los empleados de su sueldo para satisfacer las necesidades de existencia, tanto más se verá afectada la satisfacción con su pago por el costo de la vida. Hulin (1966, citado en Wexley y Yukl, 1990), descubrió que los trabajadores en comunidades con un alto costo de la vida no estaban tan satisfechos como los trabajadores que percibían el mismo salario pero que vivían en comunidades donde el costo de vida era bajo.

Cuanto más satisfechas estén las personas con su salario, menos favorable será su actitud hacia la sindicación y entre más insatisfechos estén con su salario, es más probable que se de el ausentismo y la rotación (Weiner, 1980, citado en Muchinsky, 1994).

Satisfacción laboral y características personales

Aun cuando un grupo de empleados se desarrolle en el mismo tipo de puesto, reciba el mismo sueldo y su jefe sea el mismo, es probable que entre ellos existan distintos niveles de satisfacción o descontento (Dessler, 1979), ya que lo que un individuo desea de su empleo es determinado por sus propias características y, por lo mismo, influyen en su satisfacción laboral (Wexley y Yukl, 1990).

Arvey, Bouchard, Segal y Abraham (1989, citado en Muchinsky, 1994) sostienen que ciertos sujetos se caracterizan por un afecto negativo, que es un sentimiento de miedo, aburrimiento, susceptibilidad e insatisfacción. Otros sujetos se caracterizan por un afecto positivo, que supone una capacidad para experimentar entusiasmo y sentimientos de confianza y gratificación. Estos resultados indican que puede haber límites al grado o medida en que podemos modificar la conducta y las actitudes del individuo, al alterar su lugar de trabajo.

Asimismo, Clark y Watson (1991 y 1993, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996) afirman que la afectividad negativa tiene un efecto negativo en la satisfacción laboral, ya que los individuos con alta afectividad negativa, es probable que experimenten estrés e insatisfacción, son más introspectivos, se explayan más en sus errores y fallos y tienen una perspectiva más negativa de si mismos y de la vida. Necowitz y Roznowsky (1994, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996), también indica que las personas con afectividad negativa alta están más insatisfechos con su trabajo que los de afectividad baja.

Holland (1985, citado en Robbins) sostiene que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando la personalidad del empleado y la ocupación están de acuerdo, ya que la gente con tipos de personalidad congruentes con sus empleos, poseerán talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos, por lo que es probable que sean exitosos en sus trabajos y tengan una alta satisfacción laboral.

Satisfacción laboral y autoestima

Case (1969, citado en Korman, 1978) encontró que las personas de baja autoestima disminuyen su rendimiento bajo condiciones de stress auditivo, en tanto que las de alta autoestima no lo disminuyen.

La autoestima modifica las aspiraciones y preferencias del empleo. Así, un empleado con alta autoestima preferirá un puesto importante o que provea la oportunidad de progreso y éxito personal. Un empleado con autoestima baja preferirá un puesto bajo que sea consistente con una imagen propia poco favorable y que no exija demasiado

de él (Korman, 1970, citado en Wexley y Yukl, 1990). Por esto, los que poseen una alta autoestima afirman obtener una mayor satisfacción de sus necesidades que los que tienen una baja estima. (Siegel, 1968, citado en Gilmer, 1976),

González Pérez (1989), encontró que existe correlación moderada y directamente proporcional entre autoestima y satisfacción en el trabajo. La autoestima es mayor en los niveles superiores.

Satisfacción laboral y salud

El que un trabajo sea satisfactorio o no repercute en la salud física y mental. (Robbins, 1987). Wexley y Yukl, 1990, indican que los empleados satisfechos tienden a vivir más tiempo (Palmore, 1969), exhiben una mejor salud física y mental (Burke, 1969) y tienen menos accidentes en el trabajo (Vroom, 1964).

Satisfacción laboral y trabajo no convencional

McIlwee (1982, citado en García y García, 1985) encontró que las mujeres cuando desempeñan una actividad no tradicional, se sienten más satisfechas aunque con mayor estrés y que la fuente principal de satisfacción entre las mujeres con ocupaciones no tradicionales, tienen que ver con las buenas relaciones entre compañeros y jefes. Asimismo, Rodríguez Aguirre y Mendoza González (1991), investigaron la satisfacción laboral en mujeres conductoras del STC, encontraron que las conductoras del metro (trabajo no convencional) están más satisfechas con su trabajo que las secretarías (trabajo convencional)

Satisfacción laboral y rendimiento

Durante las décadas de los cincuenta y sesenta se realizaron muchos estudios para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Muchinsky (1994), indica que Brayfield y Crockett (1955), Herzberg (1957) y Vroom (1964), realizaron una revisión de la literatura existente sobre satisfacción laboral y productividad, encontrando que no estaban estrechamente relacionadas de manera sencilla, ya que en la mayoría de los estudios había una correlación positiva, pero baja, y que no era

sencillo determinar el porque de esa relación. Ante esto, Lawler y Porter (1967), después de realizar varios estudios, indicaron que la satisfacción tiene probabilidades de ser una consecuencia del desempeño del trabajo, cuando el rendimiento eficiente dé como resultado recompensas que desee el empleado y que considere equitativas. Es decir, la relación causal ocurre cuando el individuo percibe que hay premios intrínsecos y extrínsecos asociados al desempeño, las recompensas intrínsecas son administradas por el mismo y las extrínsecas por la organización (pago, promoción, status, reconocimiento). En esas condiciones, la satisfacción y el desempeño tendrán una relación positiva. Sin embargo, cuando el desempeño no conduce a estas recompensas, el desempeño y la satisfacción no estarán correlacionados positivamente uno con otra. Concluyendo que cabe esperar que se produzcan al mismo tiempo, una alta productividad y una gran satisfacción cuando se considere la productividad como un medio para alcanzar algunas de las metas individuales y que las recompensas extrínsecas por lo general están menos relacionados con el desempeño que los intrínsecas, porque aquellas son administradas por la organización, mientras que éstas son autoadministradas.

Una de las ventajas de proporcionar trabajos intrínsecamente interesantes es que el trabajo constituye en si mismo una recompensa; además el recibir recompensas por el buen desempeño tiene probabilidades de fomentar un desempeño todavía mejor. Así las medidas de satisfacción de las necesidades de orden superior pueden proporcionar buenas evidencias del grado en que han sido eficientes las organizaciones para crear empleos interesantes y remunerativos y, por ende, evidencias indirectas de hasta que grado ofrecen motivación los empleos mismos (Lawler y Porter, 1967).

Si existe una relación positiva firme, se puede suponer que la organización esta distribuyendo efectivamente recompensas extrínsecas, basadas en el desempeño, además de proporcionar puestos que permiten la satisfacción de necesidades de orden superior. Cuanto menos positiva sea la relación entre la satisfacción y el rendimiento en una organización, tanto menos eficiente será la organización (Chruden y Sherman, 2002).

Dessler (1979) indica que Nathanson y Becker (1973) estudiaron a médicos y llegaron a la conclusión de que la satisfacción y el rendimiento se relacionan, cuando este último lleva a alcanzar los valores importantes de trabajo de la persona, mientras que Greenhaus y Badin (1974) encontraron que satisfacción y rendimiento sólo estaban relacionados para los sujetos que tenían una alta estimación de sí mismo y que Wanous (1974) concluyó que el rendimiento lleva a satisfacción intrínseca con el empleo, pero que la satisfacción extrínseca llevaba al rendimiento.

Satisfacción laboral y rotación y ausentismo

La satisfacción laboral está relacionada con variables importantes, como el ausentismo y la rotación, aunque no se sabe si tiene una relación causal con estas variables, lo que sí se conoce es que los sentimientos de satisfacción se asocian a niveles determinados de estas variables. Steers y Rhodes (1978, citado en Muchinsky, 1994) afirman que varios factores intervienen entre la satisfacción y la asistencia, estos factores son: presión por asistir, normas grupales de trabajo, sistemas de incentivos, las enfermedades, las responsabilidades familiares, el transporte. Con esto, mostraron que el vínculo entre satisfacción y asistencia no es tan simple ni tan directo.

Vroom (1964, citado en Chrudden y Sherman, 2002), Herzberg, Mausner, Peterson y Campbell (1957, citado en Gilmer, 1976) y Fournet, Distefano y Pryer (1968, citado en Dessler, 1979) realizaron una revisión de estudios encontrando que existe una correlación negativa entre la satisfacción en el trabajo y las probabilidades de dejar el empleo y positiva con la conservación del empleo, asimismo, reportaron una relación negativa, menos firme entre satisfacción y ausentismo. Asimismo, Muchinsky y Tuttle (1979, citado en Muchinsky, 1994) examinaron 39 estudios sobre la relación entre satisfacción y rotación, en todos ellos, excepto en cuatro, la relación fue negativa. También Fournet, Distefano y Pryer (1968, citado en Dessler, 1979) analizaron varios estudios y llegaron a la conclusión de que la satisfacción laboral tiene una relación inversa con la rotación de personal y directa con la conservación del empleo.

Por consiguiente, si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes o buscando otro. (Schultz, 1985, Wesley

y Yukl, 1990; Korman, 1978), siendo mayor la probabilidad de que renuncien a sus empleos los empleados que se sienten insatisfechos que los que no lo están. (Steers y Mowday, 1977, citado en Schermerhorn, Jr, Hunt y Osborn, 1987).

Hulin (1966, citado en Muchinsky, 1994) midió la satisfacción de todos los empleados antes de abandonar el trabajo encontrando que la satisfacción media de aquellos que dejaron su trabajo era significativamente más baja que la de los que se quedaron en la empresa.

Aunque la satisfacción es una determinante de la rotación, Muchinsky y Morrow (1980, citado en Muchinsky, 1994) creen que la satisfacción será mejor predictor de la rotación en temporadas de holganza económica, pues indican que en condiciones de desempleo fuerte, los empleados prefieren tolerar la insatisfacción antes de abandonar el trabajo. Carsten y Spector (1987, citado en Muchinsky, 1994) compararon la relación entre satisfacción y rotación durante un periodo de 36 años, encontrando que efectivamente las condiciones económicas moderan la relación entre los dos conceptos.

2.3 Medición de satisfacción laboral

La preocupación por obtener información específica acerca de la satisfacción laboral ha conducido al desarrollo de instrumentos para medirla. Entre los más utilizados y se encuentran:

- **Índice de Descripción del Trabajo (JDI).**- Desarrollado por Smith, Kendall y Hulin en 1969, (citado en Muchinsky, 1994), mide 5 factores: satisfacción con el trabajo, supervisión, salario, promoción y compañeros, más una escala global de satisfacción laboral en general, cada factor contiene de 9 a 18 ítems, siendo en total 72; ante los cuales el sujeto indica si el ítem describe su trabajo o no.
- **Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ).**- Desarrollado por Weiss, Dawis, England y Lofquest (1967, citado en Muchinsky, 1994), mide la satisfacción como aspectos o facetas de un trabajo. Se incluyen 20 aspectos entre los que están: creatividad, independencia, condiciones laborales,

supervisión. Cada aspecto contiene 5 ítems y la escala oscila desde muy satisfecho a muy insatisfecho.

- **Escala de las Caras.-** Desarrollada por Kunin (1955, citado en Muchinsky, 1994), mide la satisfacción global, se aplica fácilmente ya que consiste de un ítem con 11 expresiones faciales, que van desde una cara con una amplia sonrisa a otra con el entrecejo profundamente fruncido, el sujeto únicamente debe indicar cual es la expresión que describe mejor como se siente con respecto a su trabajo.
- **Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales.-** Desarrollado por Meliá, Peiró y Calatayud (1986, citado en Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). La primera versión S4/82, consta de 82 ítems y evalúa 6 factores, tales como satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico, con las prestaciones materiales, intrínseca, con la remuneración y prestaciones básicas y con las relaciones interpersonales. Los autores han elaborado formas más reducidas pero que mantienen su utilidad diagnóstica. Así encontramos la versión S20/23, con 23 ítems, evaluando 5 factores y la S10/12 con 12 ítems, que es una forma breve del primer instrumento.
- **Escala de Satisfacción Laboral (ESL).-** Elaborada por García y García (1985), esta conformada por 15 reactivos debajo de los cuales aparece una escala de 5 puntos, que va de la opción completamente de acuerdo a la opción completamente en desacuerdo, pasando por un punto de indecisión o neutral, mide la satisfacción con: a) el trabajo mismo, b) el jefe y c) el salario y las prestaciones. Esta escala fue modificada por López Carranza (1999) y consta de 18 reactivos tipo Likert y evalúa cuatro factores: relaciones que se establecen con el jefe o supervisor, aspectos de promoción, relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo y satisfacción con el trabajo en sí mismo.

En resumen, existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la unidimensional y la multidimensional, en esta variable intervienen tanto factores laborales como las características personales, éstas últimas no se pueden modificar

pero sirven para pronosticar el grado de satisfacción que se puede esperar de determinados sujetos.

Entre las principales teorías sobre la satisfacción laboral se encuentran: la de los dos factores de Herzberg, la de discrepancia de Locke, la del ajuste en el trabajo, la satisfacción de facetas de Lawler, la del grupo referencial social, la de las expectativas y la de la equidad, mismas que fueron descritas en este capítulo.

A raíz de la investigación realizada en la Wester Electric Company de Hawthorne, se puede decir inició el estudio de la satisfacción laboral, ya que a partir de dicha investigación se empezó a dar importancia al ambiente social de los trabajadores y a sus actitudes individuales, porque se dieron cuenta de que estos repercuten de alguna forma en su desenvolvimiento laboral.

Los estudios revisados acerca de la satisfacción laboral, indican que parece intensificarse con la edad, hasta pocos años antes de la jubilación; que en los primeros años de trabajo el personal está satisfecho, pero esta satisfacción desciende, para aumentar al cabo de 6 o 7 años, llegando al máximo a los 20 años. En cuanto al sexo, los resultados reportados no son consistentes, pero lo que sí se ha determinado es que las mujeres que realizan un trabajo no tradicional se sienten más satisfechas que las que realizan trabajos convencionales y que la satisfacción laboral de la mujer se puede ver afectada, si existe conflicto entre las responsabilidades laborales y el hogar.

Entre más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía es más probable que informe sentirse satisfecho, considerando como factores más importantes de satisfacción, el reconocimiento, la superación y la solución de problemas, mientras que los de puesto menor consideran más importantes el salario, prestaciones y el horario. También, se ha reportado que hay mayor satisfacción en los empleados de baja escolaridad que en los de alta si ocupan puestos similares y que los que realizan tareas repetitivas indican menor satisfacción laboral que los que tienen tareas más variadas, ya que cuando se realizan trabajos interesantes, el trabajo constituye en sí mismo una recompensa.

El salario es el factor que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción laboral; sin embargo, es raro que sea considerado como motivo principal de la satisfacción.

La relación entre desempeño y satisfacción laboral ha sido difícil de determinar; al principio se creía que los empleados más satisfechos producirían más, pero en la actualidad se considera que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral y esta conduce a un alto desempeño, bajo ciertas condiciones. Es decir, un mejor desempeño deriva usualmente en recompensas intrínsecas (autoadministradas) y extrínsecas (administradas por la organización), si estas recompensas permiten alcanzar las metas individuales se da lugar al desarrollo de mayor satisfacción, en caso contrario tiende a surgir insatisfacción. Si la relación entre la satisfacción y el desempeño es positiva, se puede suponer que la organización esta siendo eficiente al distribuir las recompensas extrínsecas.

Algunos individuos tienden a estar más satisfechos que otros en cualquier ambiente, esto debido a sus propias características personales, entre ellas el tipo de afectividad, se ha encontrado que la afectividad negativa tiene un efecto negativo en la satisfacción laboral. Por otra parte, los sujetos que poseen autoestima alta indican mayor satisfacción laboral.

Además de lo ya mencionado se ha determinado que la satisfacción laboral se correlaciona en forma inversa con la rotación del personal y el ausentismo, aunque con éste es menos firme y que un empleado satisfecho tiene mejor salud física y mental y vive más tiempo que un descontento.

Finalmente, entre los instrumentos que se han utilizado para medir la satisfacción laboral se encuentran: el Índice de Descripción del Trabajo (JDI), el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), la Escala de las Caras, el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales y la Escala de Satisfacción Laboral .

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la satisfacción laboral mantiene relaciones muy estrechas con consecuencias importantes tanto para el empleado (salud, calidad de vida, estabilidad emocional, frustración, estado de animo, etc), como para la organización (ausentismo, rotación, quejas, robos, errores deliberados,

etc.), por lo que es importante su estudio, el cual nos permitirá conocer más acerca del comportamiento laboral.

El interés central de este trabajo es determinar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral, que como ya vimos son dos constructos de gran importancia para el entendimiento del comportamiento humano, por lo que en el siguiente capítulo se describirán algunas investigaciones que han abordado el tema, para así tener un panorama más general y continuar con el método que se siguió en este estudio.

CAPÍTULO 3
MAQUIAVELISMO Y SATISFACCIÓN
LABORAL

CAPÍTULO 3

MAQUIAVELISMO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Como ya se revisó en los capítulos anteriores tanto el maquiavelismo como la satisfacción laboral, son constructos relevantes para obtener una mejor comprensión del comportamiento social y laboral de los empleados, ya que ambas variables pueden tener consecuencias positivas o negativas para la organización y para el trabajador. Es por esto que, es importante determinar si la satisfacción laboral y el maquiavelismo, están de alguna forma relacionados.

3.1 Estudios sobre la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral.

La relación entre estos dos constructos no ha sido bastante estudiada; sin embargo, los resultados de las investigaciones que se han efectuado, son consistentes. A continuación se mencionan los estudios que se han realizado con respecto a estas dos variables, sus resultados y conclusiones.

- Hickman (1987), en un estudio realizado con 235 directores de escuelas públicas, encontró una sutil relación inversa entre satisfacción laboral de los directores y maquiavelismo. Asimismo, que los directores de secundaria son más maquiavélicos que los directores de otros niveles.
- Richford (1982), obtuvo como resultados en un estudio en el que se aplicó a 225 directores de escuelas secundarias, el Mach IV, el V, la Escala de Locus de Control Interno y Externo de Rotter y el Cuestionario de las Tres Facetas de Satisfacción Laboral, que la orientación maquiavélica esta correlacionada con locus de control externo y con baja satisfacción laboral.
- Heisler y Gemmill (1977), de la investigación que realizaron, a través de una muestra de 34 directivos de una pequeña empresa industrial familiar y 52 directivos de una agencia gubernamental estatal, a los que se les aplicó el Mach IV y la Escala de Satisfacción de Kahn, reportaron que maquiavelismo está negativamente correlacionado con satisfacción laboral y positivamente con

tensión laboral. Asimismo, encontraron que maquiavelismo y movilidad hacia arriba tienden a una correlación negativa. Corroborando con esto los resultados que habían obtenido en un estudio anterior con una muestra de 149 directivos de una fabrica.

- Hollon (1983), en una muestra de 75 directivos de nivel medio y bajo, con funciones industriales o de negocios, utilizó el Mach IV, la Escala de Actitudes Hacia el Trabajo de Vroom, el índice de Tensión Laboral de Kahn, la Escala de Porter y Lawler de percepción de rendimiento laboral, una medida de ambigüedad de rol, otra de participación percibida en toma de decisiones y otra de compromiso laboral, encontrando que el maquiavelismo en directivos estaba negativamente relacionado con satisfacción laboral, percepción de participación en toma de decisiones y compromiso laboral, y positivamente relacionado con ambigüedad de rol y tensión laboral, pero no esta significativamente correlacionado con rendimiento laboral.
- Gable y Topol (1987 y 1989) y Topol y Gable (1988), administraron el Mach IV y el Índice de Satisfacción Laboral de Hunt y Chonko, en dos de los estudios que se mencionan a continuación y en el tercero utilizaron el Índice de Descripción del Trabajo y el Mach IV.
 - a) a 218 ejecutivos de tiendas departamentales, encontrando que las mujeres (comparadas con los hombres), obtuvieron una puntuación significativamente más alta en la Escala Mach IV y significativamente más baja en la de Satisfacción Laboral. Comentan que las oportunidades de progresar en este tipo de organización, es mayor para los hombres que para las mujeres. Asimismo, encontraron que para toda la muestra, los ejecutivos, independientemente del sexo, que tienen una baja orientación maquiavélica son más probables de tener alta satisfacción laboral y viceversa. Los autores comentan, que estos resultados sugieren que bajos en maquiavelismo, pueden estar simplemente satisfechos con su trabajo, mientras que los altos en maquiavelismo, que aspiran a

ascender dentro de la empresa, pueden encontrar en la pirámide organizacional una limitación para la satisfacción laboral.

- b) a una muestra 212 ejecutivos de una tienda de descuento y encontraron, que las mujeres puntuaron significativamente más alto que los hombres en el Mach IV, pero no en satisfacción laboral. Sin embargo, hubo una significativa correlación negativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral para toda la muestra. Es decir, ejecutivos, sin importar el sexo, con baja puntuación en el Mach IV tienden a tener alto puntaje en satisfacción laboral y viceversa. Atribuyen esto, a que los menos maquiavélicos, pueden estar simplemente satisfechos con su trabajo, mientras que los mas maquiavélicos, esperan progresar dentro de su empresa pudiendo encontrar en la pirámide organizacional un obstáculo para la satisfacción laboral, ya que las tiendas de descuento tienen generalmente más delgada la pirámide organizacional que las departamentales, por lo que existen pocas oportunidades de progreso.

- c) a 60 ejecutivos en una cadena de tiendas especializada y como resultado obtuvieron que las mujeres tuvieron una puntuación más alta en el Mach IV que los hombres, pero no hubo diferencias significativas entre hombres y mujeres en la puntuación que obtuvieron en las cinco subescalas del instrumento de satisfacción laboral aplicado. Asimismo, se encontró una ausencia relación significativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral, excepto para las mujeres que son menos maquiavélicas cuando están satisfechas con las oportunidades de promoción,

Gable y Topol (1987 y 1989) y Topol y Gable (1988), en los tres estudios mencionados, se enfocaron a ejecutivos de ventas ya que según argumentaron dada su proximidad a los consumidores, podían estar en una mejor posición para tener conductas maquiavélicas. Sin embargo, ninguno de estos estudios proveyó soporte para el argumento de que los

ejecutivos de ventas son más maquiavélicos que otras personas o grupos.

Gable y Topol (1989), compararon los resultados de estos tres estudios y reportaron que no hay una diferencia significativa en cuanto a orientación Maquiavélica entre los ejecutivos de los tres diferentes tipos de tiendas. Remarcan que las mujeres ejecutivas fueron significativamente más maquiavélicas que los hombres ejecutivos. Solamente en el primer estudio encontraron que los hombres tienen mayor satisfacción laboral que las mujeres, mientras que en los otros dos estudios no encontraron diferencias. Asimismo, sólo en los dos primeros estudios, se encontró una relación inversa entre maquiavelismo y satisfacción laboral, mientras que en el último estudio presentado se reportó una ausencia de relación significativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral, excepto para las mujeres que son menos maquiavélicas cuando están satisfechas con las oportunidades de promoción.

Estos resultados parecen indicar homogeneidad en la orientación maquiavélica entre los ejecutivos de ventas en tres diferentes tipos de escenario de ventas. En estos tres estudios, las mujeres ejecutivas tienen más alta orientación maquiavélica que los hombres ejecutivos.

- Uribe-Prado (2001), encontró en una muestra de 240 sujetos, de ambos sexos, que laboraban en el sector público o privado, con puesto a nivel medio o alto, que a mayor maquiavelismo menor satisfacción laboral.

En resumen, se puede decir, que a pesar de la importancia de conocer la relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral, no se han realizado suficientes estudios a este respecto, aunque los que se han realizado permiten afirmar que la relación entre ellos es inversa, es decir, que los empleados con alta orientación maquiavélica presentan baja satisfacción laboral y viceversa. Esto según indican Gable y Topol (1987) y Topol y Gable (1988) puede deberse a que los menos maquiavélicos,

pueden estar simplemente satisfechos con su trabajo, mientras que los mas maquiavélicos, esperan progresar dentro de su empresa pudiendo encontrar obstáculos.

Además de la relación existente entre estos dos constructos, como se describió en los capítulos anteriores, tanto la satisfacción laboral como el maquiavelismo, se asocian de una u otra forma con algunas características personales y laborales, así como con variables sociodemográficas. Conocer esta asociación ayuda a determinar su impacto tanto en el contexto organizacional como social.

Es por esto, que el objetivo principal de este trabajo es investigar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral y algunas variables sociodemográficas en trabajadores mexicanos. En el siguiente capítulo se describirá el método que se utilizó para esta investigación.

CAPÍTULO 4

MÉTODO

CAPÍTULO 4

MÉTODO

4.1 Justificación y planteamiento del problema

De acuerdo a lo investigado, el maquiavelismo es una parte importante de la personalidad del ser humano y es producto de la interacción social, es un elemento teórico que permite el estudio y comprensión del comportamiento social y organizacional, ya que toda actividad entre seres humanos genera poder y comportamientos de manipulación. Es por esto, que es de interés, su medición para conocer su impacto no sólo en las organizaciones o empresas, sino también en el contexto social.

Por otra parte, si consideramos que la satisfacción laboral es una variable que se ha relacionado con la conducta organizacional, la calidad de vida, las condiciones de trabajo y también con la rotación de personal, el ausentismo, la edad, el nivel ocupacional, resulta interesante conocer la relación que existe entre maquiavelismo y satisfacción laboral; ya que el conocerla nos permitirá una mejor comprensión del comportamiento de los individuos en el plano organizacional.

Existe poca investigación acerca de la relación entre Maquiavelismo y Satisfacción Laboral, principalmente en México, pero de los hallazgos de las investigaciones reportadas y que ya se mencionaron, se sabe que existe una correlación inversa entre maquiavelismo y satisfacción laboral.

Por lo anteriormente expuesto, debido a su importancia y a que no existen en México, suficientes estudios que relacionen estas variables, se pretende investigar la relación que existe entre maquiavelismo y satisfacción laboral en personal tanto del sector público como privado, aplicando la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo de Uribe-Prado (2001) y la Escala de Satisfacción Laboral elaborada por García y García (1985) y adaptada por López-Carranza (1999).

Con base en lo anterior se establecieron como preguntas de investigación:

¿Que relación tiene el maquiavelismo de los trabajadores mexicanos con la Satisfacción Laboral?

¿Qué relación tendrá el maquiavelismo con las variables sociodemográficas?

¿Qué relación tendrá la satisfacción laboral con las variables sociodemográficas?

4.2 Hipótesis

H₁= Existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral.

H₀= No existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral.

H₂= Existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y las variables sociodemográficas.

H₀= No existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y las variables sociodemográficas.

H₃= Existe relación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

H₀= No existe relación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y las variables sociodemográficas

4.3 Variables

- **Variable independiente:** Maquiavelismo (tácticas, inmoralidad y visión)
- **Variable dependiente:** Satisfacción Laboral (trabajo mismo, relaciones con compañeros, relación con el jefe y oportunidades de promoción)
- **Variables clasificatorias:** Datos sociodemográficos (edad, sexo, estado civil, orden de nacimiento, lugar de nacimiento, escolaridad, carrera, tipo y actividad de la institución o empresa, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización).

4.4 Definición conceptual de variables

- **Maquiavelismo:** Es una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para

obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional. (Uribe-Prado, 2001)

- **Satisfacción laboral:** Es el grado en que un individuo experimenta sentimientos positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con compañeros. (Shermerhom, Hunt y Osborn, 1987).
- **Datos sociodemográficos:** Son los datos relacionados con características personales, académicas y laborales, entre los que se encuentran:
 - **Edad.-** Definida como el número de años transcurridos desde el nacimiento hasta la fecha de aplicación de los instrumentos.
 - **Sexo.-** Clasificación de masculino o femenino de acuerdo a sus características físicas y biológicas.
 - **Estado civil.-** Se refiere a la condición de un individuo en lo que toca a sus relaciones con la sociedad, es decir, si tiene o tuvo compañía estable con una persona del sexo opuesto: soltero, casado, viudo o divorciado.
 - **Orden de nacimiento.-** Lugar que ocupa entre los alumbramientos de su madre.
 - **Lugar de nacimiento.-** Se refiere al lugar geográfico donde nació el sujeto: Distrito Federal, provincia o en el extranjero.
 - **Escolaridad.-** Grado máximo de estudios de los sujetos de la muestra.
 - **Carrera.-** Profesión que estudiaron los sujetos de la muestra.
 - **Puesto.-** Nivel del cargo que ocupa en la organización: directivo, ejecutivo, operativo.

- **Tipo de organización.-** Clasificación de acuerdo al sector que dirige los destinos de la empresa y al origen del capital que la conforma: sector público o iniciativa privada.
- **Sueldo.-** Percepción mensual recibida por el desempeño de su trabajo.
- **Actividad de la organización.-** Se refiere al rubro al que se dedica la organización en que labora el sujeto de la muestra.
- **Antigüedad en la organización.-** Tiempo transcurrido desde el día en que el trabajador comenzó a laborar en la organización en la que se encuentra colaborando en el momento de la aplicación.
- **Antigüedad en el puesto.-** Tiempo transcurrido desde el día en que el trabajador obtuvo el puesto que desempeña actualmente.

4.5 Definición operacional de variables

- **Maquiavelismo:** respuestas emitidas por cada uno de los sujetos a la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ).
- **Satisfacción laboral:** respuestas emitidas por cada uno de los sujetos a la Escala de Satisfacción Laboral (ESL).
- **Datos demográficos:** respuestas que los sujetos proporcionan en el cuestionario demográfico.

4.6 Sujetos

La muestra se conformó con 156 trabajadores tanto de organizaciones públicas como privadas, ubicadas en el Distrito Federal, abarcando a personal docente y a empleados que ocupan puestos dentro de los niveles directivo, ejecutivo y operativo; del sector público, participó personal de la Secretaría de Educación Pública, de la Benemérita Escuela Nacional de Maestros, de la Secretaría de Salud, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Comisión Nacional del Agua y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; mientras que del sector privado, participaron de Seguros Banamex, Electrónica y Medicina, Instituto

Tecnológico Autónomo de México, ING Comercial América, Control de Riesgos, Panasonic y empleados de diferentes empresas que asistían a cursos impartidos por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

4.7 Muestreo

Se trabajó con una muestra no probabilística accidental; no probabilística, ya que no todas las personas que trabajan tuvieron la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra y accidental porque participaron sólo las personas disponibles o que aceptaron colaborar (Kerlinger, 1985). El 50% de los sujetos trabaja en el sector público y 50% en el privado. El 44.2% fueron del sexo femenino y 55.8% del masculino.

4.8 Tipo de estudio

Fue de tipo exploratorio y correlacional, porque el objetivo fue examinar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral y algunas variables sociodemográficas, que es un tema de investigación poco estudiado en México (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 1991).

4.9 Diseño

El diseño fue no experimental, porque no se manipuló deliberadamente ninguna variable, sólo se hicieron inferencias sobre las relaciones entre ellas, sin intervención directa, ni se asignó aleatoriamente a los sujetos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 1991).

4.10 Instrumentos

Se aplicaron a los 156 sujetos de la muestra:

- **La Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ)¹** desarrollada por Uribe-Prado (2001) y que se encuentra en el Anexo 1, que mide los tres factores fundamentales de la manipulación:

¹ Mayor información: uribepjf@servidor.unam.mx

- o **F1 Tácticas:** el uso de estrategias de manipulación. Formado de 19 reactivos.
- o **F2 Inmoralidad:** la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados. Formado por 16 reactivos
- o **F3 Visión:** la creencia de que el mundo es manipulable. Formado por 11 reactivos.

Esta escala consta de 46 reactivos, con una confiabilidad alfa de Cronbach de .86, .75 y .64, para sus tres factores, respectivamente y con validez de contenido y de constructo, ya que se correlaciona en forma positiva con Locus de Control Externo y social afectivo, y en forma negativa con Compromiso organizacional.

- **La Escala de Satisfacción Laboral (ESL)**, que elaboró López Carranza (1999), basada en la Escala de Satisfacción de García (1985), que se muestra en el Anexo 2 y que consta de 18 reactivos tipo Likert y mide la satisfacción con cuatro factores:
 - o **El trabajo mismo:** relacionado con lo interesante o atractivo que para el sujeto, resultan las actividades propias del trabajo que debe realizar. Formado por 3 reactivos.
 - o **Relaciones con compañeros:** qué tan agradable le resultan al sujeto las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo. Formado por 4 reactivos.
 - o **Relación con el jefe:** qué tan agradable le resultan al sujeto las relaciones que establece con su superior. Formado por 7 reactivos.
 - o **Oportunidades de promoción:** posibilidades de ascender a un puesto de nivel superior en su trabajo. Formado por 4 reactivos.

La validez obtenida por López-Carranza (1999) a través de un análisis factorial con rotación varimax, arrojó cuatro factores con valores eigen mayores a 1.00:

relaciones que se establecen con el jefe o supervisor (7.6); aspectos de promoción y oportunidades de formación (2.48); relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo (2.01) y aspectos de desempeño y satisfacción con el trabajo en sí mismo (1.56). La confiabilidad total del instrumento, obtenida con el Coeficiente Alpha de Cronbach fue de 0.908 y para cada factor fue de 0.95, 0.86, 0.72 y 0.76, respectivamente.

- **Datos demográficos**, se utilizó un cuestionario que incluye reactivos encaminados a obtener información acerca de datos personales: sexo, edad, orden de nacimiento, estado civil, lugar de nacimiento; académicos: escolaridad y carrera; así como datos laborales: puesto, sueldo, antigüedad en el puesto y en la empresa o institución, así como tipo y actividad de la organización.

4.11 Procedimiento

1. Se realizó una revisión de la literatura relacionada con maquiavelismo y satisfacción laboral.
2. Se seleccionaron los instrumentos a utilizar para la investigación, considerando su validez y confiabilidad.
3. Se hizo contacto con funcionarios y personal ejecutivo de las instituciones y empresas, para solicitar su apoyo para la aplicación de los instrumentos, explicándoles el motivo de la investigación.
4. Se acudió a las empresas e instituciones de acuerdo a las citas programadas.
5. Se aplicaron los instrumentos a los 156 sujetos, de manera individual o colectiva, principalmente en sus centros de trabajo. El tiempo aproximado para contestar fue de 15 minutos.
6. Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a la codificación y captura de los datos para poder realizar el análisis estadístico que se menciona a continuación.

4.12 Análisis estadístico de los datos.

Para realizar el análisis estadístico de los datos se empleó el paquete estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

- Se realizó un análisis descriptivo, obteniendo las frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central.
- Se utilizó el Coeficiente de Correlación Producto-Momento de Pearson, para analizar el grado de relación entre maquiavelismo, satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.
- El análisis de varianza unidireccional (ANOVA), se utilizó, para determinar si las medias de los grupos diferían significativamente.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

5.1 Datos sociodemográficos

Los instrumentos se aplicaron a 156 sujetos obtenidos a través de un muestreo no probabilístico accidental. En las Tablas 1 y 2 se presenta la estadística descriptiva de los datos sociodemográficos relacionados con características personales, académicas y laborales de los sujetos de la muestra. Diversas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico.

TABLA 1 DATOS SOCIODEMGRÁFICOS RELACIONADOS CON CARACTERÍSTICAS PERSONALES						
VARIABLE	GRUPO	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO	MEDIA	DESVIACION STANDARD
EDAD	18-25	15	9.6	9.6	36.95	10.2
	26-30	21	13.5	23.1		
	31-40	53	34.0	57.1		
	41-50	44	28.2	85.3		
	51-69	23	14.7	100		
	TOTAL	156	100			
SEXO	FEMENINO	69	44.2	44.2		
	MASCULINO	87	55.8	100		
	TOTAL	156	100			
ESTADO CIVIL	SOLTERO	46	29.5	29.5		
	CASADO	87	55.8	85.3		
	DMORCIADO O VIUDO	23	14.7	100		
	TOTAL	156	100			
ORDEN DE NACIMIENTO*	1	38	31.4	31.4	2.81	1.9
	2	25	20.7	52.1		
	3	25	20.7	72.7		
	4	12	9.9	82.6		
	5	10	8.3	90.9		
	6	5	4.1	95.0		
	7	2	1.7	96.7		
	8	1	0.8	97.5		
	9	3	2.5	100		
	TOTAL	121	100			
LUGAR DE NAC.	DF	111	71.2	71.15		
	PROVINCIA	45	28.8	100		
	TOTAL	156	100			

* LOS TOTALES DE LOS PORCENTAJES ESTAN CALCULADOS DE ACUERDO AL NÚMERO DE SUJETOS QUE CONTESTARON A ESTA PREGUNTA

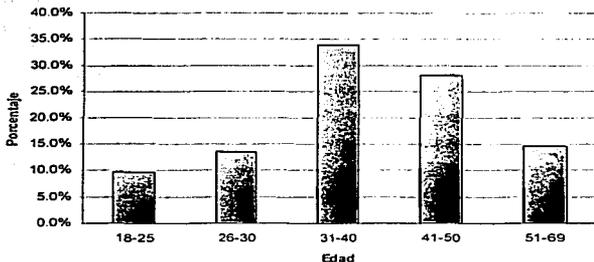
TABLA 2 DATOS SOCIODEMOGRAFICOS RELACIONADOS CON CARACTERISTICAS ACADEMICAS Y LABORALES						
VARIABLE	GRUPO	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO	MEDIA	DESVIACION STANDARD
ESCOLARIDAD	SECUNDARIA	6	3.6	3.6		
	CARRERA TECNICA	5	3.2	7.1		
	PREPARATORIA	18	11.5	18.8		
	LICENCIATURA	98	62.8	81.4		
	POSGRADO	29	18.6	100		
	TOTAL	156	100			
CARRERA*	SOCIALES Y HUMANIDADES	54	35.1	35.5		
	ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	24	15.6	50.6		
	FISICO-MATEMATICAS	35	22.7	73.4		
	QUIMICO-BIOLÓGICAS	17	11	84.4		
	SIN CARRERA	24	15.6	100		
	TOTAL	156	100			
TIPO DE ORGANIZACIÓN	PÚBLICA	78	50%	50%		
	PRIVADA	78	50%	100%		
	TOTAL	156				
SUELDO*	1000-5000	23	21.3	21.3	15402.28	12300.87
	5001-10000	21	19.4	40.7		
	10001-15000	26	24.1	64.8		
	15001-30000	23	21.3	86.1		
	30001-60000	15	13.9	100.0		
	TOTAL	108	100			
ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	EDUCACION	41	26.3	26.3		
	CONSTRUCCION	2	1.3	27.6		
	SALUD	9	5.8	33.3		
	COMERCIO	15	9.6	42.9		
	CONSULTORIA	4	2.6	45.5		
	INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION	3	1.9	47.4		
	FINANZAS	12	7.7	55.1		
	SEGUROS	22	14.1	69.2		
	LABORAL	10	6.4	75.6		
	SERVICIOS	24	15.4	91.0		
	LEGISLACION	1	0.6	91.7		
	TELECOMUNICACIONES	2	1.3	92.9		
	MANUFACTURA Y COMERCIO	11	7.1	100		
	TOTAL	156	100			
PUESTO	DIRECTIVO	13	8.3	8.3		
	EJECUTIVO	60	38.5	46.8		
	OPERATIVO	63	40.4	87.2		
	DOCENTE	20	12.8	100.0		
	TOTAL	156	100			
ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	2 AÑOS Y % O MENOS	32	20.5	20.5	10.4	8.8
	3 A 10	61	39.1	59.6		
	11 A 20 AÑOS	39	25.0	84.6		
	21-40	24	15.4	100.0		
	TOTAL	156	100			
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	2 AÑOS Y % O MENOS	59	37.8	37.82	5.17	6.034
	3 A 10	82	52.6	90.38		
	11 A 20 AÑOS	8	5.1	95.51		
	21-40	7	4.5	100		
	TOTAL	156	100			

* LOS TOTALES DE LOS PORCENTAJES ESTAN CALCULADOS EN FUNCIÓN DE LOS SUJETOS QUE CONTESTARON ESTAS PREGUNTAS

La muestra estuvo conformada por 78 trabajadores del sector público y 78 del sector privado. Como se puede observar en la tabla 1, el 44.2% fueron del sexo femenino y 55.8% del masculino.

La edad de los sujetos estuvo comprendida entre los 18 y 69 años. Observándose que el grupo de edad predominante es 39 años. Cabe hacer mención, que en el sector privado la edad máxima fue de 58 años y la mínima 18, mientras que en el gobierno la máxima fue de 69 y la mínima de 22 (gráfica 1)

Gráfica 1
Distribución de la edad



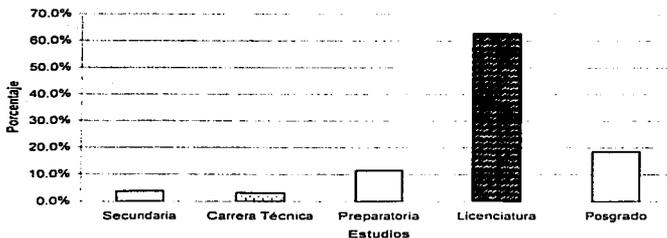
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al estado civil, el 55.8% era casado, el 46% soltero y el 14.7% viudo o divorciado; el 71.2% nació en el DF y el 28.8% en provincia. Asimismo, dentro de la muestra encontramos sujetos que reportaron ser el primer hijo o hasta el noveno, con una media de 2.81.

También podemos detectar que del total de la muestra el 81.4, estudio una licenciatura y de éstos el 18.6% tomo algún postgrado; únicamente el 18.6, cuenta con estudios de preparatoria o menos. (Gráfica 2).

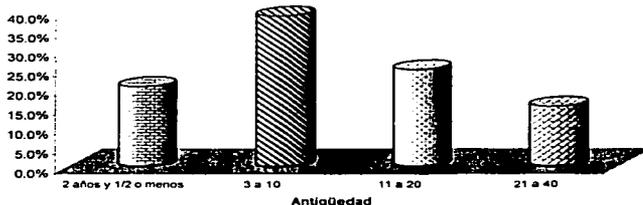
En cuanto a las características laborales, se encontró que el sueldo que reportaron oscila entre 1,200 y 54.000 pesos, con una media de 15,402 pesos.

Grafica 2
Escolaridad



Los sujetos presentaron una antigüedad media de 10.4 años, ya que participaron trabajadores que tenían entre seis meses y 40 años de estar trabajando en esa empresa o institución (gráfica 3), mientras que la media en cuanto a antigüedad en el puesto fue de 5.1 años y los empleados informaron una antigüedad entre seis meses y 39 años.

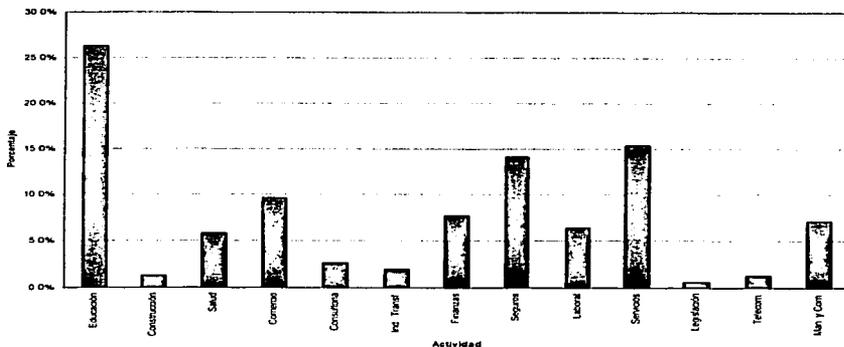
Grafica 3
Antigüedad en la empresa o institución



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los sujetos trabajaban en organizaciones dedicadas a varias actividades, la distribución se muestra en la gráfica 4.

Gráfica 4
Actividad de la Institución o empresa



En cuanto al puesto, se aplicaron los instrumentos a personal de diferente nivel ocupacional, el 40.4% fue de nivel operativo, el 38.5% de nivel ejecutivo, el 8.3% de nivel directivo y el 12.8% era personal docente.

5.2 Análisis de confiabilidad

Para determinar la Confiabilidad de las Escalas aplicadas, se calculó el Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach, encontrando que tanto la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) como la Escala de Satisfacción Laboral (ESL), cuentan con alfas lo suficientemente altas para afirmar que su confiabilidad interna representa un buen nivel de consistencia, condición para afirmar que los sujetos tuvieron un rendimiento homogéneo en los dos instrumentos y que los reactivos se encuentran intercorrelacionados. En la tabla 3, se muestran estos resultados.

INSTRUMENTO	REACTIVOS	ALFA CRONBACH
EMMMAQ	46	.7183
ESL	18	.8922

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.3 Análisis de correlación

Se aplicaron correlaciones bivariadas producto-momento de Pearson, para analizar el grado de relación entre maquiavelismo y satisfacción laboral y algunas variables sociodemográficas, como son edad, orden de nacimiento, sueldo, antigüedad en el puesto y en la organización. La matriz de correlación se muestra en la tabla 4.

Tabla 4 Matriz de correlación entre maquiavelismo, satisfacción laboral y variables sociodemográficas

VARIABLES	SOCIODEMOGRAFICAS					MAQUIAVELISMO				SATISFACCIÓN LABORAL					
	EDAD	ORDEN DE NACIMIENTO	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	SUELDO	F1 TÁCTICAS	F2 INMORALIDAD	F3 VISIÓN	EMBAJAO TOTAL	F1 TRABAJO MISMO	F2 RELACIONES COMPAÑEROS	F3 RELACION JEFE	F4 OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	ESL TOTAL	
SOCIODEMOGRAFICAS	EDAD	1													
	ORDEN DE NACIMIENTO	.021	1												
	ANTIGÜEDAD EMPRESA	.627**	-.196*	1											
	ANTIGÜEDAD PUESTO	.430**	-.157	.577**	1										
	SUELDO	.479**	-.263**	.211*	.005	1									
MAQUIAVELISMO	F1 TÁCTICAS	-.161*	-.062	-.042	-.056	-.077	1								
	F2 INMORALIDAD	-.103	.240**	.051	.017	-.104	.170*	1							
	F3 VISIÓN	-.163**	-.143	-.181*	-.084	.018	.269**	-.003	1						
	EMBAJAO TOTAL	-.228**	.029	-.050	-.081	-.059	.665**	.809**	.863**	1					
SATISFACCIÓN LABORAL	F1 TRABAJO MISMO	.236**	-.156	.075	.122	.041	-.136	-.119	-.156*	-.213**	1				
	F2 RELACIONES CON COMPAÑEROS	.056	-.091	-.063	-.071	.081	-.112	-.160*	-.093	-.189*	.417**	1			
	F3 RELACIÓN CON EL JEFE	-.143	-.033	-.165*	-.156	-.179	-.010	-.004	-.100	-.087	.284**	.375**	1		
	F4 OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	-.166*	-.025	-.181*	-.089	.053	.101	-.024	-.060	-.003	.284**	.308	.501**	1	
	ESL TOTAL	-.045	-.063	-.134	-.081	-.059	-.028	-.084	-.136	-.134	.617**	.664**	.812**	.821**	1

*p<=.05
**p<=.01

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En esta tabla se puede observar de manera general que existe una correlación negativa entre maquiavelismo y satisfacción laboral. Cabe destacar, la asociación negativa y significativa entre la puntuación total del EMMMAQ con los factores 1 (trabajo mismo) y 2 (relaciones con compañeros) de la escala de satisfacción laboral ($p \leq .01$ y $p \leq .05$, respectivamente). Al analizar la relación entre los factores de las dos escalas, se detecta que existe una correlación negativa generalizada, principalmente entre el factor 2 de las dos escalas ($p \leq .05$) y que únicamente entre el factor 1 (tácticas) de EMMMAQ y el factor 4 (oportunidades de promoción) de ESL, la relación que existe es positiva, aunque no significativa.

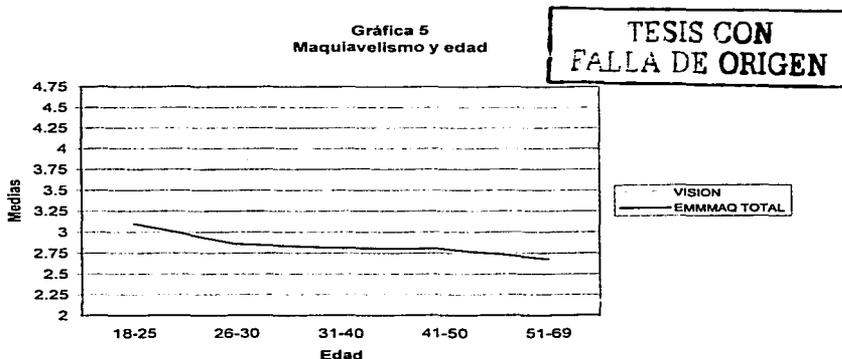
También podemos detectar que hay una relación negativa entre la puntuación total obtenida en la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo y edad, sueldo, antigüedad en el puesto y en la empresa, destacando que el dato significativo es la asociación negativa entre maquiavelismo total y edad ($p \leq .01$). En cuanto a la relación de cada factor de la escala con las dichas variables, se puede apreciar una correlación negativa generalizada, principalmente con la edad, siendo esta significativa ($p \leq .05$) con los factores 1 (tácticas) y 3 (visión), el factor 2 (inmoralidad) se relaciona de manera positiva y significativa con el número de hijo ($p \leq .01$).

En lo correspondiente a la Escala de Satisfacción Laboral, se encontró que en su puntuación total correlaciona en forma negativa con la edad, sueldo, orden de nacimiento, antigüedad en el puesto y en la empresa, aunque esta relación no es significativa. En cuanto a sus factores encontramos que el factor 1 (el trabajo mismo), correlaciona de manera positiva con la edad ($p \leq .01$), el sueldo, la antigüedad en el puesto y en la empresa. El factor 2 (relaciones con compañeros) se relaciona en forma negativa con el orden de nacimiento, la antigüedad en el puesto y en la empresa y de forma positiva con la edad y el sueldo, aunque esta relación no es significativa. En cuanto a los factores 3 (relación con el jefe) y 4 (oportunidades de promoción) en forma general correlacionan negativamente con las variables demográficas en cuestión, pero significativamente sólo con la antigüedad en la empresa ($p \leq .05$). Cabe mencionar que el factor 4 esta relacionado con la edad de forma negativa y significativa ($p \leq .05$).

5.4 Análisis de varianza unidireccional.

Para comprobar la significación estadística de las diferencias entre las medias de varios grupos, se realizó el análisis de varianza unidireccional (ANOVA). Después de este análisis, en el caso de los grupos en los que las diferencias fueron significativas, se compararon las medias de cada grupo para deducir el tipo de relación. Los resultados se encuentran en la tabla 5.

De lo observado en esta tabla se puede decir para el factor 1 (tácticas) del EMMMAQ, las variables significativas son el tipo y actividad de la empresa o institución en la que se trabaja; para el factor 3 (visión), la edad y el estado civil; mientras que para el maquiavelismo total resultaron significativas las variables: edad, tipo y actividad de la empresa.



El grupo de los jóvenes obtuvo la media mayor ($p \leq .05$) en el factor 3 (visión) y en maquiavelismo total (gráfica 5).

Tabla 5 Análisis de varianza unidireccional entre maquiavelismo, satisfacción laboral y las variables sociodemográficas

VARIABLE	GRUPOS	Maquiavelismo				Satisfacción laboral				
		TÁCTICAS F1	INMORALIDAD F2	VISIÓN F3	TOTAL	TRABAJO MISMO F1	RELACION CON COMPAÑEROS F2	RELACION CON JEFE F3	OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN F4	TOTAL
EDAD	18-25			4.39*	3.10*	3.73*				
	26-30			3.84*	2.86*	4.00*				
	31-40			4.06*	2.81*	4.08*				
	41-50			3.92*	2.80*	4.22*				
	51-69			3.75*	2.68*	4.34*				
ESTADO CIVIL	SOLTERO			4.15*						
	CASADO			3.94*						
	DIVORCIADO O VIUDO			3.75*						
ESCOLARIDAD	SECUNDARIA						4.25*	4.35*		
	CARRERA TECNICA						3.25*	3.82*		
	PREPARATORIA						3.95*	3.96*		
	LICENCIATURA						4.02*	3.44*		
	POSTGRADO						4.09*	3.87*		
CARRERA	SOCIALES Y HUMANIDADES							3.52*	2.98*	3.86*
	ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS							3.72*	3.47*	3.91*
	FISICO-MATEMATICAS							3.35*	2.93*	3.56*
	QUIMICO-BIOLÓGICAS							3.40*	2.98*	3.59*
	SIN CARRERA							4.06*	3.52*	3.94*
					2.91**					
SECTOR	PRIVADO	2.12**			2.91**					3.34**
	PUBLICO	1.87**			2.74**					2.90**
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	EDUCACION	1.83*			2.78*					3.07*
	CONSTRUCCION	1.73*			2.38*					2.75*
	SALUD	1.68*			2.84*					2.83*
	COMERCIO	2.14*			3.03*					3.31*
	CONSULTORIA	2.44*			3.33*					3.63*
	INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION	1.54*			2.80*					2.88*
	FINANZAS	1.79*			2.80*					3.04*
	SEGUROS	2.17*			2.98*					3.27*
	LABORAL	1.98*			2.80*					3.02*
	SERVICIOS	1.82*			2.84*					2.70*
	LEGISLACION	1.28*			2.31*					3.25*
	TELECOMUNICACIONES	2.71*			3.19*					3.57*
	MANUFACTURA Y COMERCIO	2.25*			2.81*					4.13*
PUESTO	DIRECTIVO					4.51**				
	EJECUTIVO					4.06**				
	OPERATIVO					3.99**				
	DOCENTE					4.41**				

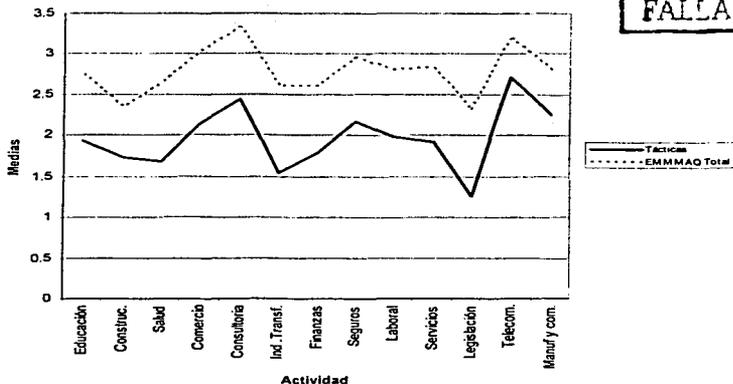
** p < .05
*** p < .01

Nota: Sólo se reportan variables con diferencias significativas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

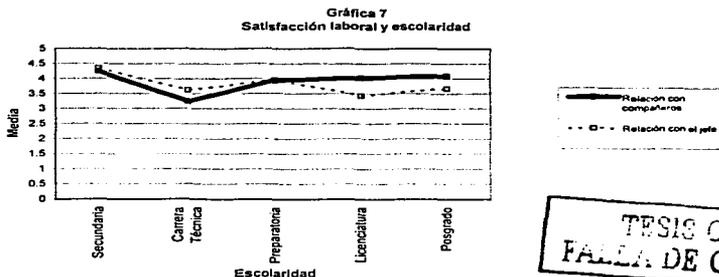
Los que laboran en el sector privado ($p \leq .01$) y los que trabajan en empresas que se dedican a la consultoría, telecomunicaciones, comercio, manufactura y comercio y seguros ($p \leq .05$) obtuvieron la media más alta en el factor 1 (tácticas) y maquiavelismo total (gráfica 6).

Gráfica 6
Maquiavelismo y actividad de la organización



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a la Satisfacción Laboral, las variables que resultaron significativas fueron: para el factor 1 (trabajo mismo), la edad y el puesto desempeñado; para el factor 2 (relaciones con compañeros) el nivel de estudios, para el factor 3 (relación con el jefe), la profesión y el nivel de estudios; para el factor 4 (oportunidades de promoción), la profesión, el tipo y actividad de la empresa en que trabajan y para la satisfacción total, fue significativa la profesión.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Considerando lo anterior, los sujetos de más edad ($p \leq .05$) y que ocupan puestos directivos o de docente ($p \leq .01$), tuvieron la media mayor en el factor 1 (trabajo mismo), mientras que los más jóvenes y el personal operativo obtuvieron la menor. Los que tienen secundaria ($p \leq .05$), alcanzaron la media más alta en el factor 2 (relaciones con compañeros) y el factor 3 (relación con el jefe), siendo los que cuentan con una carrera técnica los de media inferior para el factor 2 y los de licenciatura del área físico matemáticas para el factor 3. Los sujetos que no cursaron una licenciatura ($p \leq .05$), tuvieron la media más alta para el factor 4 (oportunidades de promoción) y para la satisfacción laboral total y los de menor fueron los de licenciatura del área físico-matemático (gráfica 7). Finalmente los sujetos que laboran en el sector privado, presentaron la media mayor en el factor 4.

DISCUSIÓN

DISCUSION

El propósito principal de este estudio fue investigar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral en una muestra no probabilística accidental de 156 trabajadores mexicanos tanto del sector público como privado. Así mismo, conocer la relación de los dos constructos con variables sociodemográficas, tales como edad, sexo, lugar de nacimiento, estado civil, orden de nacimiento, escolaridad, carrera, puesto, antigüedad en el puesto y en la organización, tipo y actividad de la organización y sueldo.

La situación económica del país y la globalización en que esta inmerso, dado los tratados celebrados con otras economías, ha ocasionado una gran pérdida de empleos que aunada a la incorporación de nueva fuerza laboral al alcanzar las edades productivas de la población y al requerir, los grupos familiares de allegarse de recursos para satisfacer sus necesidades más apremiantes. Esto trae por consecuencia un incremento en la oferta de mano de obra en contrapartida a una demanda escasa, lo que ocasiona el "abaratamiento" de la mano de obra y en consecuencia la inseguridad del empleado de conservar su trabajo, el cual a su vez, se ha hecho más demandante en cuanto a las actividades que se le exigen desarrollar.

En este contexto, el pedir la participación de los sujetos conllevó a algunas dificultades, ya que éstos tenían duda respecto a la utilización que se le daría a los resultados arrojados y a la veracidad de que correspondiera meramente a un estudio de investigación de satisfacción laboral (nunca se les mencionó el término maquiavelismo), no solicitado por la organización en sí, por lo cual, se presentaban en ocasiones, renuentes a participar, anteponiendo como pretexto escasez de tiempo para dedicarse a otros menesteres que no fueran el trabajo asignado.

Esto provocó, que en ocasiones la aplicación no pudiera llevarse a cabo o sólo se realizará a un número menor de los sujetos previstos originalmente, ya que la participación era totalmente voluntaria, lo que originó tener que buscar otras

organizaciones en las cuales realizar la aplicación, a fin de no "viciar" los resultados obtenidos ante posibles comentarios entre pares.

Lo expuesto anteriormente, ocasionó que la aplicación tomara varios meses, ya que no es fácil acceder a autorizaciones por parte de las organizaciones para "distraer" la actividad de su personal.

Como se puede observar en las tablas 1 y 2, la muestra abarca trabajadores entre 18 y 69 años, de los cuales 87 son del sexo masculino y 69 del femenino, lo que nos permite inferir que aún en la actualidad, el conjunto de empleados, está formado por más hombres que mujeres, sobre todo en el sector privado.

Respecto a la estratificación por estado civil, se agrupó a divorciados y viudos, tomando en cuenta la condición en la que los componentes ya compartieron con una "pareja" responsabilidades y compromisos, donde la pérdida ya sea por muerte o separación conlleva a algunos efectos sobre ellos, que lo diferencian de los solteros o casados, quienes aún no han experimentado el desequilibrio de una separación.

En cuanto a escolaridad, de los trabajadores que participaron, 24 no estudiaron una carrera profesional, y el resto estudió alguna de 22 profesiones, lo que provocó que se tuvieran dentro de la muestra, en algunos casos, sólo un representante de algunas de ellas, como trabajo social o telecomunicaciones. Lo que indica que dentro de las Secretarías de Estado y de las empresas privadas visitadas, hay menos empleados con este tipo de profesiones. Es por esta razón que se tomó la decisión de agrupar por áreas las carreras.

En cuanto a los datos sociodemográficos, en lo referente al sueldo, sólo aceptaron responder 108, lo cual puede ser debido a que para muchos es algo que se debe manejar como confidencial.

Al analizar los resultados se encontró que tanto la Escala Mexicana de Manipulación Maquiavélica como la Escala de Satisfacción Laboral, cuentan con alfas lo suficientemente altas (.7183 y .8922, respectivamente), como para poder afirmar que los sujetos tuvieron un rendimiento homogéneo y que los reactivos se encuentran correlacionados, por lo que se puede afirmar que fue adecuada la

selección de los mismos, la cual se realizó con la idea de utilizar instrumentos que hubieran sido desarrollados para la población mexicana y probados en ella.

De los resultados obtenidos a través del coeficiente de correlación de Pearson, se encontró que existe una relación en términos generales negativa entre los dos constructos; lo cual apoya lo reportado en los estudios, que a este respecto se revisaron para el marco teórico de este trabajo, donde todos coinciden en que la relación que existe entre maquiavelismo y satisfacción laboral, es inversa (Hickman, 1987; Richford, 1982; Heisler y Gemmill, 1977; Hollon, 1983; Gable y Topol, 1987 y 1989; Topol y Gable, 1988 y Uribe-Prado, 2001). Dichos resultados sugieren que los bajos en maquiavelismo, pueden estar simplemente satisfechos con su trabajo, mientras que los altos en maquiavelismo, que aspiran a progresar dentro de la empresa, pueden encontrar en la pirámide organizacional una limitación para la satisfacción laboral. (Gable y Topol, 1987 y 1989).

Cabe destacar la relación negativa estadísticamente significativa entre el factor 1 y 2 de satisfacción laboral y el maquiavelismo total, lo que nos permite afirmar que para los bajos en maquiavelismo son satisfactorios significativos el tipo de tarea, la función, la actividad que realizan y la calidad de la relación con los compañeros, ya que el maquiavelismo está asociado positivamente con comportamiento antisocial e inversamente relacionado con el interés social y el comportamiento prosocial (McHoskey, 1999).

Asimismo, se da una relación negativa estadísticamente significativa entre el factor 2 de las dos escalas, es decir, entre inmoralidad y relación con compañeros, lo que puede ser atribuido a que el maquiavélico es cooperativo, si esto le puede retribuir alguna ganancia (Wilson, Near y Miller, 1996) y a su falta de empatía (Barnett y Thompson, 1985).

Para detectar la asociación entre satisfacción laboral y maquiavelismo se aplicó en algunos casos el coeficiente de correlación de Pearson y en otros el análisis de varianza unidimensional (ANOVA). Este último se utilizó para identificar si había o no diferencias significativas entre las medias de los grupos y para deducir el tipo de relación se compararon las medias de los grupos donde se encontraron

diferencias significativas. A continuación se discute primero la relación encontrada entre maquiavelismo, y las variables sociodemográficas, para después discutir lo correspondiente a la satisfacción laboral.

Maquiavelismo y edad

Existe una asociación negativa generalizada tanto del maquiavelismo total como de sus factores con la edad, siendo estadísticamente significativa sólo en el caso de la puntuación del maquiavelismo total y el factor 3 (visión). Lo que corrobora lo encontrado por Uribe-Prado (2001), Mudrack (1989, 1992) y Hunt y Chonko (1984), quienes reportaron que el maquiavelismo declina con la edad. Esto puede ser debido a que los mayores ya han alcanzado una posición económica y social en comparación con los jóvenes que están tratando de adquirirla y son más impulsivos, por lo que pueden recurrir a la manipulación con más frecuencia.

Cabe aclarar que a través del análisis de varianza (ANOVA) y la comparación de las medias, se detectó que en el caso del factor 3 (visión), la relación no es lineal, ya que es mayor para el grupo de 18 a 25 años, decreciendo en el grupo de 26 a 30 años, volviéndose a incrementar en el tercer grupo (31-40), decreciendo nuevamente a partir de los 41 años. Lo que nos indica que en cuanto a la creencia de que el mundo es manipulable, la media más alta la obtuvieron los sujetos más jóvenes (18-25 años), de la muestra, seguidos por el grupo de 31 a 40 años, luego por el de 41 a 50, el de 26 a 30 y finalmente el de 51 a 69.

Maquiavelismo y orden de nacimiento

Tanto el maquiavelismo total como el factor 2 (inmoralidad), tienen una correlación positiva con el orden de nacimiento, pero sólo para el factor 2 (inmoralidad), es estadísticamente significativa, así tendríamos que los hijos menores tienen más disposición a elegir entre comportamientos no aceptados para lograr sus objetivos. Esto podría explicarse con lo expuesto por Barber (1994, citado en Uribe-Prado, 2001), de 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 mayor adaptación entre sus miembros. Así

teridríamos que los hijos menores tienen mayor necesidad de recurrir a la manipulación para obtener la atención de sus padres y ganarse un lugar especial dentro de la familia.

Los resultados encontrados coinciden parcialmente con los de Gupta (1986a, 1986b, 1987b), ya que reportó que el hijo menor es más maquiavélico, pero que es seguido por el mayor y después el de en medio; claro, que debemos considerar que en la población mexicana el número de integrantes es mayor, por lo que la interacción entre ellos es diferente y compleja.

Maquiavelismo y sexo

No hubo diferencias significativas entre sexos, lo que corrobora lo encontrado por (Okanes y Murray, 1980) y contradice lo reportado en la literatura respecto a que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Nigro y Galli, 1985; Gupta, 1987a; Christoffersen y Stamp 1995; Uribe 2001), o que la relación fue opuesta (Gable y Topol, 1987; Hunt y Chonko, 1984 y Burnett, Hunt y Chonko, 1986). De esto podemos inferir que ha cambiado el estereotipo del comportamiento femenino o masculino, es decir, asumen el poder en forma similar, y esto es probablemente lo que influye para que no hubiera diferencias estadísticamente significativas.

Maquiavelismo y estado civil

Se encontró a través del ANOVA que la diferencia entre las medias de los grupos es significativa únicamente con el factor 3, lo que nos indica que en relación a la creencia de que el mundo es manipulable, la tienen en mayor medida los solteros, seguidos de los casados y finalmente los viudos y divorciados. Lo que coincide con lo encontrado por Uribe-Prado (2001) y Hunt y Chonko (1984), en cuanto a que los solteros son más maquiavélicos que los casados. Recordemos que también los más jóvenes obtienen la media mayor en el factor 3 y generalmente los más jóvenes en su mayoría están solteros y como ya dijimos están en la búsqueda de éxito y son más impulsivos, mientras que los casados, tienen compromisos económicos y familiares que probablemente los frenen y obliguen a ser más comprometidos y menos arriesgados.

Maquiavelismo y profesiones

No se encontraron diferencias significativas entre las diferentes profesiones para el maquiavelismo, lo que no coincide con lo señalado por Christie y Geis (1970) y McLean y Jones (1992), quienes indican que el maquiavelismo es mayor en profesiones relacionadas con negocios y mercadotecnia. Pero corrobora lo señalado por Uribe-Prado (2001), respecto a que las carreras no son tan fiables para pronosticar maquiavelismo como la actividad misma en un sentido profesional.

Maquiavelismo y antigüedad en la empresa

Se presentó una correlación negativa significativa entre el factor 3 (visión) y la antigüedad, es decir que a mayor antigüedad menor creencia de que el mundo es manipulable. Es lógico pensar que la gente mayor sea la de mayor antigüedad y por consiguiente, es de esperar que suceda esta relación.

Maquiavelismo y sueldo

El total de maquiavelismo, como dos de sus factores (tácticas e inmoralidad), correlacionan en forma negativa con el sueldo aunque no de forma significativa. Lo que parece indicar que el maquiavélico no necesariamente es el que más gana.

Maquiavelismo, tipo y actividad de la institución

El análisis de varianza, nos indica que los trabajadores del sector privado presentaron la media mayor que los del público, tanto en el factor 1 (tácticas) y el maquiavelismo total; lo que coincide con lo reportado por Uribe-Prado (2001). Esto puede explicarse porque que hay mayor competencia para obtener y mantener un puesto en el sector privado, por lo que los individuos de este tipo de empresa, requieren más utilizar estrategias para manipular en situaciones de poder que los del sector público, que llegan y mantienen su "lugar" sin depender tanto del tipo de liderazgo que ejerzan o de los conocimientos que tengan. Además de que en las empresas el efecto del desempeño se ve generalmente a través de la producción y las ganancias o pérdidas para la empresa.

Ante el maquiavelismo total, y el uso de estrategias para manipular (factor 3), en los sujetos estudiados puede decirse que es ejercido principalmente por sujetos que trabajan en empresas que se dedican a la consultoría, telecomunicaciones, comercio, manufactura y comercio y seguros. Esto coincide, exceptuando por telecomunicación, con lo reportado por Uribe-Prado (2001), que además explica que son actividades que requieren de gran manipulación, pues dependen económicamente de buenos negocios y clientes convencidos. Cabe aclarar que en la muestra obtenida sólo se contó con dos sujetos que laboraban en una organización dedicada a la telecomunicación.

Pasemos a analizar ahora la relación entre satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

Satisfacción laboral y edad.

La correlación entre el factor 1 (trabajo mismo) y la edad es positiva y significativa, no así la correlación entre el factor 4 (oportunidades de promoción) y la edad, la cual es negativa y significativa. Esto nos indica que a mayor edad hay mayor satisfacción por el tipo de tarea, función y actividad que realizan, pero menor satisfacción por las oportunidades de promoción. Schultz (1985), indica que la insatisfacción laboral de los jóvenes se ha intensificado, debido a las expectativas de la nueva generación, que son mayores que las de generaciones pasadas.

Satisfacción laboral, antigüedad en la empresa y en el puesto

En cuanto a la antigüedad en la empresa y en el puesto, hay una relación negativa entre esta variable y la satisfacción laboral total y los factores 2 (relaciones con compañeros), 3 (relaciones con el jefe) y 4 (oportunidades de promoción), siendo significativa únicamente con los factores 3 y 4, en cuanto la antigüedad en la empresa. Lo anterior nos permite decir, que hay una tendencia a que entre mayor antigüedad en la empresa, menor satisfacción con las oportunidades de promoción y la relación con el jefe. Esto puede deberse a que los empleados con

frecuencia no reciben prueba de posibilidades de progreso, sobre todo conforme tienen mayor edad.

Satisfacción laboral y puesto

Las personas que se sienten más satisfechas con el tipo de tarea, función y actividad que realizan (factor 1), son los directivos, seguidos por el personal docente, el ejecutivo y finalmente el operativo, lo que coincide con lo reportado por Siegel (1972) y Schultz (1985) y contradice lo encontrado por Vázquez-Correa (2001), quien obtuvo que el nivel operativo experimenta mayor satisfacción que los mandos medios o directivos.

Satisfacción laboral y nivel educativo

Los sujetos de la muestra estudiada, que tienen mayor satisfacción con las relaciones con los compañeros (factor 2) y con el jefe (factor 3), son los que cuentan con estudios de secundaria, mientras que los que tienen menor satisfacción con las relaciones con los compañeros son los que cuentan con carrera técnica y los que tienen menos satisfacción con las relaciones con el jefe, oportunidades de promoción (factor 4) y satisfacción en general son los que cuentan con licenciatura, especialmente los del área físico-matemáticas. Esto puede ser debido a que los profesionistas esperan aprender y conocer más y consideran tener habilidades para desarrollar su trabajo, pidiendo menos supervisión y que se les delegue más. También puede ser porque cuando están en puestos similares, hay mayor satisfacción en los de baja escolaridad debido a que los de alta esperan más de su trabajo (Schultz, 1985).

Satisfacción laboral, tipo y actividad de la empresa

Los empleados que se encuentran más satisfechos con las oportunidades de promoción, corresponden a empresas del sector privado, con actividades como manufactura y comercio, consultoría, telecomunicaciones, comercio y seguros y los que se encuentran menos satisfechos trabajan en instituciones o empresas que se dedican a la salud, a la industria de la transformación, servicios y construcción.

Con base en lo expuesto, podemos deducir que el maquiavelismo y la satisfacción laboral, además de estar correlacionadas inversamente, se relacionan con las variables sociodemográficas, y que todas ellas influyen sobre el comportamiento humano, por lo que su conocimiento ayuda a comprender más acerca de él y conocer su impacto no sólo en las organizaciones o empresas, sino también en el contexto social.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Considerando los resultados obtenidos y el análisis realizado se puede concluir que:

Se acepta la primera hipótesis de investigación (H_1) y se rechaza la hipótesis nula: La correlación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral en términos generales es negativa; es decir que a mayor maquiavelismo menor satisfacción laboral, siendo estadísticamente significativa en cuanto a la relación del maquiavelismo total con los factores 1 (trabajo mismo) y 2 (relaciones con compañeros) de la escala de satisfacción laboral ($p \leq .01$ y $p \leq .05$, respectivamente) y entre el factor dos de las dos escalas (inmoralidad y relación con compañeros), al nivel del .05.

En cuanto a la segunda hipótesis de investigación (H_2), también se acepta y se rechaza la nula: Se encontró una relación negativa entre la edad y el maquiavelismo total ($p \leq .01$), así como con los factores tácticas ($p \leq .05$) y visión ($p \leq .05$); una relación positiva entre el factor inmoralidad ($p \leq .01$) y el orden de nacimiento, así como una asociación negativa entre el factor visión ($p \leq .05$) y la antigüedad en la empresa. Las variables significativas para maquiavelismo fueron: para el factor tácticas, el tipo y actividad de la empresa en la que se trabaja; para el factor visión, la edad y el estado civil; y para el maquiavelismo total resultaron significativas las variables: edad, tipo y actividad de la empresa.

La tercera hipótesis también se acepta y se rechaza la nula: Existe relación con la edad, en el caso del factor trabajo mismo, esta es positiva ($p \leq .01$) y con la satisfacción con las oportunidades de promoción, negativa ($p \leq .05$); también se encontró una relación negativa entre la antigüedad en la empresa con los factores relación con el jefe ($p \leq .01$) y oportunidades de promoción ($p \leq .05$). En cuanto las variables significativas para satisfacción laboral fueron para el factor 1 (trabajo mismo), la edad y el puesto desempeñado; para los factores 2 (relaciones con compañeros), el nivel de estudios; para el 3 (relación con el jefe), el nivel de estudios y la profesión; para el factor 4 (oportunidades de promoción), la profesión, el tipo y actividad de la empresa; mientras que para la satisfacción laboral total, fue significativa la profesión.

Por lo tanto, después de concluido este trabajo, se puede decir lo siguiente respecto a la muestra estudiada:

-A menor maquiavelismo mayor satisfacción laboral, por lo que para los bajos en maquiavelismo son satisfactores significativos el tipo de tarea, función y actividad que realizan y la calidad de la relación con los compañeros y viceversa.

-La utilización de estrategias para manipular en situaciones de poder (tácticas) se ejerce principalmente por sujetos que trabajan en el sector privado, en empresas cuya actividad principal es la telecomunicación, la consultoría, los seguros, el comercio, así como la manufactura y el comercio;. La disposición de utilizar comportamientos que pueden ser buenos o malos pero necesarios para manipular, es ejercida por los jóvenes y por los que son los hijos menores; la creencia de que el mundo es manipulable (visión), es encontrada en los sujetos más jóvenes, con estado civil soltero y con poca antigüedad en la empresa. Ante el maquiavelismo total, puede decirse que es ejercido principalmente por jóvenes, que trabajan en el sector privado, en empresas que se dedican a la consultoría, telecomunicaciones, comercio, manufactura y comercio y seguros.

-Los sujetos encuentran mayor satisfacción con el trabajo mismo conforme aumenta su edad y ocupan puestos directivos o de docente; con respecto a las relaciones con compañeros y con el jefe se encuentran más satisfechos los que tienen secundaria, mientras que los que están más satisfechos con las oportunidades de promoción son los más jóvenes, los que no cuentan con estudios profesionales, los que trabajan en el sector privado, en empresas que se dedican a la manufactura y comercio, a la consultoría, al comercio o a los seguros. Ante la satisfacción total es mayor en los sujetos que no cuentan con alguna carrera.

Recomendaciones y limitaciones.

Es importante hacer algunas consideraciones sobre los alcances y limitaciones de este trabajo.

Al ser un estudio de tipo exploratorio, cuyos resultados fueron obtenidos de una muestra no probabilística accidental pequeña, los resultados, no pueden ser

generalizados al universo total de trabajadores mexicanos, sólo son válidos para los grupos al que pertenecen los sujetos de la muestra.

Lograr la cuota propuesta para la muestra fue difícil, debido a que para tener acceso a las empresas se recurrió a amigos que ocupan puestos a nivel ejecutivo, que solicitaban a sus compañeros de trabajo colaboraran y se aplicaban los instrumentos a los que aceptaban; hubiera sido excelente tener el apoyo de los directivos de esas organizaciones, para así contar con la colaboración de mayor número de sujetos.

Se logró responder a las preguntas de investigación, pero se generó la inquietud de profundizar más en el tema, por ejemplo sería interesante estudiar la relación entre maquiavelismo y éxito laboral o entre este y satisfacción laboral o la relación entre ciertas características de personalidad y estos dos constructos.

Se utilizaron dos instrumentos que fueron elaborados por mexicanos para población mexicana, los cuales cuentan con la validez y confiabilidad necesarias para considerar los resultados obtenidos como válidos.

La escala de satisfacción laboral utilizada, sólo contempla la medición de la satisfacción con 4 facetas, dejando fuera otras que pudieran ser importantes, como por ejemplo, satisfacción con la seguridad en el empleo, el reconocimiento, el salario y prestaciones, las condiciones de trabajo, la organización y su administración, entre otros.

Sería conveniente para futuras investigaciones, realizar otro tipo de muestreo, que permita obtener más representación de la población y poder contar con datos concluyentes no nada más para la muestra utilizada sino para la población en general. Asimismo, utilizar un instrumento para medir la satisfacción laboral que mida un número mayor de factores a los aquí analizados.

El acceso a la información respecto al maquiavelismo fue difícil, aún más de la relación entre este constructo y satisfacción laboral, debido a que en nuestro país es un campo que ha sido poco explorado, pero interesante e importante, ya que el maquiavelismo es un elemento teórico que permite el estudio y comprensión del comportamiento social y organizacional, dado que toda actividad entre seres humanos genera poder y comportamientos de manipulación; asimismo, la

satisfacción laboral es un constructo que se relaciona con la conducta organizacional, la calidad de vida, las condiciones de trabajo, con la rotación de personal, el ausentismo, la edad y el nivel ocupacional, por lo que los resultados obtenidos acerca de la relación entre ellos y las variables sociodemográficas, nos permiten contar con una mejor comprensión del comportamiento de los individuos en el plano organizacional y es un buen precedente para estimular a otros profesionistas en la continuación de esta línea de investigación, donde aún existe mucho por hacer.

REFERENCIAS

- Aguilar de la Peña, M. E., Arriola García, J. J. y Gómez Alvarez, J. (1993). La satisfacción laboral en una empresa gubernamental. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Allsopp, J., Eysenck, H. J. y Eysenck, S. B. (1991) Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion. Personality and Individual Differences, 12(1), 29-41.
- Aziz, A., May, K., y Crotts, J. C. (2002) Relations of Machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers. Psychological Reports, 90, 451-460.
- Bakir, B., Yilmaz, U. R. y Yavas, I. (1996) Relating depressive symptoms to Machiavellianism in a Turkish sample. Psychological Reports, 78, 1011-1014.
- Balestri, M. (1999) Overt and covert narcissism and their relationship to object relations, depression, Machiavellianism, and the five factor model of personality. Dissertation Abstracts International: Section B: the Sciences and Engineering, 59(7-B), 3680.
- Barnett, M. A. y Thompson, S. (1985). The role of perspective taking and empathy in children's Machiavellianism, prosocial behavior, and motive for helping. Journal of Genetic Psychology, 146, 295-305.
- Blum, M. I. y Naylor, J. C. (1976). Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. México: Editorial Trillas.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., y Rodríguez I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Ed) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 1: La Actividad laboral en su contexto (pp. 343-394). España: Síntesis.
- Burnett, J.J., Hunt, S.D. y Chonko, L.B. (1986). Machiavellianism across sexes: An examination of marketing professionals. Psychological Reports, 59, 991-994.
- Chabod, F. (1987). Escritos sobre Maquiavelo. México: Sección de obras de Historia, Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1964)
- Champion, D. R. (2002). Sexual aggression and cognitive structures: Narcissism, Machiavellianism and entitlement. Dissertation Abstracts International: Section B: the Sciences and Engineering, 62 (7-B), 3410,
- Christoffersen, D. y Stamp, C. (1995). Examining the relationship between Machiavellianism and paranoia. Psychological Reports, 76, 67-70.
- Chruden H.J. y Sherman, A. W., Jr. (2002). Administración de Personal. México: CECSA
- Comer, J. M. (1985) Machiavellianism and inner vs outer directedness: A study of sales managers. Psychological Reports, 56, 81-82.
- Christie, R. y Geis, F. (1970). Studies in Machiavellianism. Nueva York: Academic Press.
- Davis, K. y Newstrom J.W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

- Dessler G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Drake, D. S. (1995) Assessing Machiavellianism and morality-conscience guilt. *Psychological Reports*, 77, 1355-1359.
- Gable, M., Hollon, Ch. y Dangelo, F. (1992). Managerial structuring of work as a moderator of the Machiavellianism and job performance relationship. *Journal of Psychology*, 126, 317-325.
- Gable, M. y Topol, M. T. (1987). Job satisfaction and machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports*, 60, 211-216.
- Gable, M. y Topol, M. T. (1989). Machiavellianism and job satisfaction of retailing executives in a specialty store chain. *Psychological Reports*, 64, 107-112.
- García y García, B. E. (1985). Factores relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres: Un estudio comparativo. Tesis de maestría inédita, Facultad de Psicología, UNAM.
- Galli, I. y Nigro, G. (1983) Relationship between Machiavellianism and external control among Italian undergraduates. *Psychological Reports*, 53, 1081-1082.
- Gilmer, B.H. (1976) *Tratado de psicología empresarial (Vol. 1)*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- Greenlee, J. S., Cullinan, Ch. P. y Morand, D.A. (1995). Machiavellianism among business school students: A multi-institution comparison. *Psychological Reports*, 76, 375-378.
- Gómez-Robledo, A. (2002) *Nicolas Maquiavelo en su 5° centenario*. En N. Maquiavelo. *El Príncipe* (pp. 9-54). México: Editorial Porrúa.
- González Quevedo, R. (2000). *Satisfacción laboral, autoconcepto y su relación con un proceso de evaluación del desempeño*. Tesis de maestría inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- González Pérez E. M. (1989) *Autoestima y satisfacción en el trabajo en un grupo de mujeres*. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Gupta, M. D. (1986a). Birth order and locale as determinants of machiavellianism. *Perspectives in Psychological Researches*, 9(2), 51-55.
- Gupta, M. D. (1986b). Effects of age and family structure on machiavellianism. *Indian Journal of Current Psychological Research*, 1(2), 95-100.
- Gupta, M. D. (1987b). Role of age and birth order in machiavellianism. *Psychological Studies*, 32, 47-50.
- Gupta, M. D. (1987a). Machiavellianism of different occupational groups. *Indian Journal of Psychometry & Education*, 18(2), 61-66.
- Heisler, W.J. y Gemmill, G.R. (1977). Machiavellianism, job satisfaction, job strain, and upward mobility: Some cross-organizational. *Psychological Reports*, 41, 592-594.
- Hellriegel, D. Slocum, Jr. y Woodman, R.W (1998). *Comportamiento Organizacional (8a ed)*. México: International Thompson Editores.

Hegarty, W. H. (1995). Effects of group norms and learning on unethical decision behavior. Psychological Reports, 76, 593-594.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hickman, Judy A. (1987). Machiavellian interpersonal orientation in the principalship: Role clarity, work satisfaction and principal characteristics. Dissertation Abstracts International 48, (2) 268.

Hollon, Ch. J. (1983). Machiavellianism and managerial work attitudes and perceptions. Psychological Reports, 52, 432-434.

Hollon, Ch. J. (1996). Machiavellianism and perceived managerial job environment dimensions. Psychological Reports, 79, 65-66.

Hunt, S. D. y Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism. Journal of Marketing, 48, 30-42.

Jha, P. K. (1995). Personality correlates of Machiavellians. Indian Journal of Psychometry and Education, 26(2), 65-70.

Kerlinger, F. K. (1985). Investigación del comportamiento, técnicas y metodología (2a ed.). México: Interamericana.

Korman, A. K (1978). Psicología de la industria y de las organizaciones. España: Ediciones Marova.

Lawler, E. E. III y Porter, L. W. (1967). Efectos del desempeño sobre la satisfacción en el trabajo. 331-341, en E. A. Fleishman y A. R. Bass. Estudios en Psicología Industrial y del Personal (pp. 331-341). México: Trillas*

Leary, M. R., Knight, P. D. y Barnes, B. D. (1986). Ethical ideologies of the Machiavellian. Personality and Social Psychology Bulletin, 12, 75-80.

López Carranza, E. (1999). Evaluación de la percepción ambiental, la satisfacción laboral y el desgaste emocional del personal de un centro de atención a la salud. Tesis inédita de maestría. Facultad de Psicología, UNAM, México

Maquiavelo N. (1981). El Príncipe. México: Editores Mexicanos Unidos. (Trabajo original publicado en 1513)

McHoskey, J. W. (1995). Narcissism and Machiavellianism. Psychological Reports, 77, 755-759.

McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. Motivation & Emotion, 23(4), 267-283.

McHoskey, J. W. (2001a). Machiavellianism and personality dysfunction. Personality and Individual Differences, 31(5), 791-798.

McHoskey, J. W. (2001b). Machiavellianism and sexuality: On the moderating role of biological sex. Personality & Individual Differences, 31(5), 779-789.

- McHoskey, J. W., Worzel, W. y Szyarto, Ch. (1998). Machiavellianism and psychopathy. Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 192-210.
- McHoskey, J. W., Hicks, B., Betris, T., Szyarto, Ch., Worzel, W., Kelly, K., Eggert, T., Tesler, A., Miley, J. y Suggs, T. (1999) Machiavellianism, adjustment, and ethics. Psychological Reports, 85, 138-142.
- McLean, P. A. y Jones, D. B. (1992). Machiavellianism and business education. Psychological Reports, 71, 57-58.
- Moore, S., Ward, M. y Katz, B. (1998) Machiavellianism and tolerance of ambiguity. Psychological Reports, 82, 415-418.
- Muchinsky, P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. España: Descleé de Brouwer.
- Mudrack, P. E. (1989). Age-related differences in Machiavellianism in an adult sample. Psychological Reports, 64, 1047-1050.
- Mudrack, P. E. (1990). Machiavellianism and locus of control: A meta-analytic review. Journal of Social Psychology, 130(1), 125-126.
- Mudrack, Peter E. (1992). Additional evidence on age-related differences in Machiavellianism in an adult sample. Psychological Reports, 70, 1210.
- Nigro, G. y Galli, I. (1985). On the relationship between Machiavellianism and anxiety among Italian undergraduates. Psychological Reports, 56, 37-38.
- Okanes, M. M. y Murray W. (1980). Achievement and machiavellianism among men and women managers. Psychological Reports, 46, 783-788
- Ortega Carrillo, T. J. (1996). La satisfacción laboral y algunos factores que la producen. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Rai, S. N. y Gupta, M. D. (1988). Frustration tolerance in Machiavellians. Indian Journal of Current Psychological Research, 3(2), 115-119.
- Richford, M. (1982). A study of the machiavellian orientation, locus of control and job satisfaction of a selected sample of Virginia public school secondary level principals. Dissertation Abstracts International 42, (10) 4238.
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional (8a. ed.) México: Prentice Hall.
- Rodríguez Aguirre, M. y Mendoza González, M. L. (1991) Satisfacción laboral en mujeres conductoras del Sistema de Transporte Colectivo. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Rodríguez-Huerta, F. G. (2001). Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de trabajadores mexicanos. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Romero, J. L. (1986). Maquiavelo Historiador. Buenos Aires: Siglo XXI

- Shepperd, J. A. y Socherman, R. E. (1997). On the manipulative behavior of low Machiavellians: Feigning incompetence to "sandbag" an opponent. Journal of Personality & Social Psychology, 72(6), 1448-1459.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt J. G. y Osborn R. N. (1987). Comportamiento en las organizaciones (2a ed.). México: Interamericana.
- Schultz, D. P. (1985). Psicología Industrial (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Shultz, C. J. (1993). Situational and dispositional predictors of performance: A test of the hypothesized Machiavellianism: structure interaction among sales persons. Journal of Applied Social Psychology, 23(6), 478-498.
- Siegel L. (1972). Psicología Industrial, México: Compañía Editorial Continental.
- Simon, L. J; Francis, P. L. y Lombardo, J. P. (1990). Sex, sex-role, and Machiavellianism as correlates of decoding ability. Perceptual and Motor Skills, 71(1), 243-247.
- Singhapakdi, A. y Vitell, Scott J. (1991). Research note: Selected factors influencing marketers' deontological norms. Journal of the Academy of Marketing Science, 19(1), 37-42.
- Skinner, Nicholas F. (1988). Personality correlates of Machiavellianism: VI. Machiavellianism and the psychopath. Social Behavior and Personality, 16, 33-37.
- Topol, M. T. y Gable, M. (1988). Job satisfaction and machiavellian orientation among discount store executives. Psychological Reports, 62, 907-912.
- Uribe-Prado, J. F. (2000). Significado psicológico de la manipulación maquiavélica en la cultura mexicana. Revista de Psicología Social y Personalidad, 16, (1), 1-16
- Uribe-Prado, J. F. (2001). Maquiavelismo: Conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis Doctoral inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México,
- Vázquez Correa, J. (2001). Perfiles de estrés y satisfacción en jerarquías organizacionales. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Vleeming, R.G. (1979). Machiavellianism: a preliminary review. Psychological Reports, 44, 295-310
- Wexley, K. y Yukl, G. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal. México: CECSA
- Wilson, D. S., Near, D. y Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. Psychological Bulletin, 119(2), 285-299.
- Wilson, D. S., Near, D. y Miller, R. R. (1998). Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. Evolution and Human Behavior, 19, 203-212.
- Yong, F. L. (1994). Self-concepts, locus of control, and Machiavellianism of ethnically diverse middle school students who are gifted. Roeper Review, 16(3), 192-194.

APÉNDICE

EMMMAQ
Dr. Jesús Felipe Uribe Prado (2002)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar cuando te encuentras trabajando dentro de una organización.

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS F02(anexa)**, debiendo señalar con **pluma o lápiz** en los cuadros correspondientes aquel que describa mejor tu forma de pensar, sentir o actuar. Debes contestar **COMO ERES SIEMPRE, NO COMO TE GUSTARÍA SER** en un contexto laboral.

La hoja de respuestas tiene cuadros que contienen 6 posibilidades, donde el extremo izquierdo equivale a **TOTAL DESACUERDO** y el extremo derecho a **TOTAL ACUERDO**, implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensas, sientes o actúas respecto a lo que te sugiere la frase.

Ejemplo: Observa como se ha contestado aquí a la primera frase:

1. En las reuniones sociales me gusta contar chistes.

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
1.-				xx			

Contesta todas las frases tratando de ser sincero contigo mismo, tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a tu mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Tus respuestas son totalmente confidenciales y sólo se utilizarán por personal autorizado y capacitado.

**ESPERA A QUE SE TE PROPORCIONE LA SEÑAL PARA
COMENZAR Y DE ANTEMANO "GRACIAS"**



NO ESCRIBAS EN ESTE CUADERNILLO



1. Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos imitar a los líderes que tuvieron éxito.
2. La discreción no justifica la mentira.
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.
4. Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.
5. Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.
6. Las mañas se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.
7. Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.
8. La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.
9. Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo.
10. La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.
11. En un puesto de líder es mejor ser temido que amado.
12. La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.
13. Se debe ser egoísta para triunfar.
14. Se vale conspirar contra los enemigos.
15. Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa (e).
16. Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.
17. Para mentir hay que ser calculador(a).
18. El oportunismo para quedar bien no es honesto.
19. Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.
20. A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y, se le respeta.
21. Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética.
22. Mentir es un atentado a la inteligencia.
23. Es difícil ser indiferente al mentir.
24. Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos.
25. No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean.
26. No se debe difamar a nadie,
27. Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.
28. La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.
29. Cuando entre los trabajadores existe desorden, este debe ser cortado desde el principio para que no crezca.
30. Una persona audaz controla el mundo que le rodea.

31. Cualquier mentira es irresponsable.
32. No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.
33. Para una(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.
34. Una persona inteligente sabe manejar a los demás.
35. Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.
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.
37. Hay que ser hábil para saber mentir.
38. Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.
39. La hipocresía debe castigarse.
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.
41. Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.
42. Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.
43. La lealtad de los subordinados no se obtiene beneficiándolos con ganancias.
44. Toda(o) líder debe aprender a no ser buena(o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.
45. Una mentira se debe decir con seguridad.
46. Si se llegaran a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.

- Al finalizar el reactivo número 46 llene por favor sus datos demográficos en la hoja de respuestas.
- Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenados de acuerdo a las instrucciones.

¡GRACIAS!


HOJA DE RESPUESTAS
EMMMAQ
Dr. JESÚS FELIPE URIBE PRADO (2002)

Total Desacuerdo		Total Acuerdo		Total Desacuerdo		Total Acuerdo		Total Desacuerdo		Total Acuerdo	
1			17					33			
2			18					34			
3			19					35			
4			20					36			
5			21					37			
6			22					38			
7			23					39			
8			24					40			
9			25					41			
10			26					42			
11			27					43			
12			28					44			
13			29					45			
14			30					46			
15			31								
16			32								

**FORMA CON
FECHA DE ORIGEN**

47. Edad: _____ años.

48. ¿Entre sus hermanos que lugar de nacimiento ocupa? _____

 49. Estado Civil:
 1) Soltero(a) ()
 2) Casado(a) ()
 3) Divorciado(a) ()
 4) Viudo(a) ()
 5) Unión Libre ()

 50. Sexo:
 1) Femenino ()
 2) Masculino ()

 51. Lugar de nacimiento:
 1) DF ()
 2) Extranjero ()
 3) Provincia ()

 52. Escolaridad:
 1) Secundaria
 2) Carrera Técnica o Comercio
 3) Preparatoria
 4) Licenciatura
 5) Postgrado

 Inconclusa () Concluida ()
 Inconclusa () Concluida ()

 ¿Cuál? _____
 ¿Cuál? _____
 ¿Cuál? _____

 53. Trabaja en:
 1) Iniciativa Privada ()
 2) Por su cuenta ()
 3) Gobierno ()
 4) Otro _____
 55. Sueldo: _____ mensual

 54. ¿Cuál es la actividad de la Empresa o Institución donde labora?
 1) Educación () 7) Industria de la transformación ()
 2) Construcción () 8) Finanzas ()
 3) Salud () 9) Seguros ()
 4) Comercio () 10) Economía ()
 5) Consultoría () 11) Otra _____
 6) Banca ()

 56. Puesto:
 1) Directivo ()
 2) Ejecutivo ()
 3) Operativo ()
 4) Otro _____

 57. Antigüedad en la Institución o Empresa:
 1) Menos de un año ()
 2) _____ años

 58. Antigüedad en el puesto actual:
 1) Menos de un año ()
 2) _____ años

**ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
(López-Carranza, 1999)**

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones que reflejan situaciones o sentimientos relacionados con el trabajo que desempeñas, así como de situaciones organizacionales de la Institución en donde laboras. Por lo que te solicitamos contestes marcando con una "X" la respuesta que mejor refleje tu opinión tratando de ser lo más sincero posible.

Afirmación	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.					
2. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo.					
3. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amigable.					
4. En mi trabajo existen oportunidades de promoción.					
5. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.					
6. Mi jefe conoce el trabajo que debe realizarse (objetivos, tareas, desempeño, etc.)					
7. El sistema de promociones es justo.					
8. El trabajo que desempeño es rutinario.					
9. Mis compañeros son aburridos.					
10. Me gusta la forma como mi jefe supervisa mis actividades diarias.					
11. Los ascensos en mi trabajo van en relación al rendimiento y calidad en el trabajo.					
12. Mi trabajo es agradable					
13. Mi jefe se interesa por mi bienestar					
14. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí.					
15. Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo.					
16. Mi jefe me ayuda a realizar bien mi trabajo.					
17. Mi jefe es bien organizado.					
18. Estoy satisfecho con las oportunidades de formación que me ofrece este trabajo.					