



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



RASGOS DE PERSONALIDAD EN MAQUIAVÉLICOS Y NO MAQUIAVÉLICOS

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN

**FABIOLA CONTRERAS MORALES
OLIVIA SÁNCHEZ OLGUÍN**

DIRECTOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISORA: MTRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA
NOVIEMBRE 2005

0349726

A NUESTRA AMADA UNAM

Por habernos permitido desarrollarnos para llegar a ser mujeres útiles a la sociedad y poder proyectarnos en el difícil campo de la vida. Gracias porque en ella aprendimos el valor de ser honestas, cumplidas y responsables. Por haber forjado en nosotras un ser triunfador.

A NUESTROS PROFESORES

Porque gracias a su ayuda y estímulo han contribuido a ampliar nuestros conocimientos y nos han enseñado a amar nuestra profesión, y porque gracias a ellos hemos logrado alcanzar algunas de nuestras metas soñadas.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO

Gracias por el tiempo dedicado a nuestro proyecto, porque con sus comentarios, sugerencias y observaciones nos ayudaron a enriquecer este proyecto.

Dr. J. Felipe Uribe-Prado:

Porque desde el inicio del proyecto nos estímulo a concluir y nunca dejamos llevar por los percances que tuvimos durante estos meses y por la libertad para la elaboración de la tesis

Mtra. Carmen Gerardo Pérez:

Por sus invaluable observaciones e interés que siempre mostró.

Lic. Mirna Ongay Valle:

Porque desde que nos conociste siempre tuviste interés en nuestro desarrollo profesional y no solo eso, sino también nos has brindado tu amistad y confianza.

Lic. Xochitl Muñoz Pertierra:

Por dar lo mejor de ti como profesora y sembrar en tus alumnos las ganas de ser mejor cada día y convertirnos en unos triunfadores.

Lic. María Isabel del Sordo

Pues con sus múltiples observaciones, nos permitió aumentar el conocimiento sobre los temas que abordamos en esta tesis y que sin ellas el proyecto no hubiese sido concluido de esta manera.

Por supuesto a toda esa gente que nos ayudo, porque sin ellas esto no estaría concluido: DGP UNAM, ANDREA, Panasonic de México, Grupo CIE, Grupo Collado, a la Maestría de Negocios Internacionales de la FCA, Grupo Nacional Provincial, Centro de Integración Juvenil Iztapalapa, Centro Nacional de las Artes CNA, Hospital Medica Sur, Fabricantes de Productos Domésticos "El Chinito"; a las chicas de la Secretaría de Salud del D.F. y tantos más por su disposición; gracias.

Fabiola y Olivia.

A mis papas:

*Por darme lo mejor: su amor, confianza y apoyo incondicional en todas mis decisiones.
Los AMO.*

Papi: gracias por ser el mejor padre del mundo, todos los días tienes una gran sonrisa ante la vida; haces que los problemas por más grande que sean nunca nos abrumen, por ser un GRAN HOMBRE, lleno de amor. Gracias, ya que siempre estas dispuesto a dar todo por nosotros. Eres mi héroe.

Mami: porque me haz permitido ser tu amiga y confidente. Por el amor y la paciencia que sólo en tus brazos puedo encontrar, por todas las ocasiones en las que con tus consejos me ayudaste a levantarme. Eres una GRAN MUJER, jamás lo dudes.

Alex, Charly, Kike y Angie, mis hermanos, chicos los amo, ¡son geniales! Gracias por el amor y el apoyo recibido en estos años. Porque con sus experiencias también madure, ahora más que nunca se acrecentó mi cariño, admiración y respeto.

Sonia, Rosa y Rocío gracias por ser buenas cuñadas, por hacer feliz a mis hermanos.

Kathia, Isaac, Jacqueline, Daniela y Josué, mis cinco ángeles porque con sus risas alimentan mi alma y me dan fuerza para emprender muchos de mis sueños. Katy en especial tú, por tú fuerza y valentía que me han dado una lección, princesa jamás pierdas esa ternura que te caracteriza.

Janet, Arturo, Abraham, Gaby y todos aquellos con quienes inicié el sueño en agosto de 1997 en Prepa 7, porque con su optimismo y alegría le dieron un aire de frescura a mi vida. Celia, Sara, Lissette, Mercedes y Jazmín por su amistad y comprensión.

Faby:

Por permitirme compartir contigo ésta realidad. Por aguantar mi neurosis, histeria y manías desde hace 5 años; también por mis muy largos momentos de chiste, por su puesto mi tristeza y mis lágrimas. Mil gracias porque puedo decir, sin miedo a equivocarme que eres una de mis mejores amigas. Por su puesto a toda tú familia, pues ellos también son parte fundamental para que esto se convirtiera en realidad.

A todos mis profesores y amigos, tanto de Prepa 7 como de mi amada Facultad por todos sus conocimientos, por enseñarme a amar mi Universidad, mi Facultad y mi profesión.

Olivia.

A MIS PAPAS

Por su amor, confianza y apoyo incondicional, por darme lo mejor de sí mismos siempre, por forjar en mí a un ser luchador y triunfador.

Mamita.

Por estar siempre conmigo, por respetar mis decisiones, por enseñarme a ser una persona fuerte y no dejarme vencer por nada. Sabes...eres una gran mujer, una excelente mamá y amiga. Te quiero, te admiro y te amo.

Papito

*Por enseñarme a entregar lo mejor de ti en todo lo que hagamos; por enseñarme a ver la vida positivamente, a amarla y disfrutarla al máximo. Porque siempre tienes la palabra oportuna para hacer sonreír a la gente. Por ser el mejor papá del mundo que pude haber tenido:
"Que chulo, pero que rechulo."*

A mis hermanos. *Por estar siempre conmigo, quiero que sepan que los amo y admiro, estoy orgullosa de ustedes. Han sido un gran aliento para el logro de esta meta. Por confiar en mí en todo momento.*

Jimena. *Aunque eres muy pequeña aún, quiero decirte mi amor que te amo, eres un estímulo para esforzarme día a día a ser mejor. Nunca imaginé quererte tanto. Te amo vejas.*

Pipos. *Por mostrar interés en las cosas que realizó, por hacer feliz a mi hermano y por haberme dado la oportunidad de ser tía.*

Mamá Petra . *Por crear un ambiente de familia, por enseñarme a tener valor ante las adversidades, a amar la vida y disfrutarla al máximo siempre en un ambiente lleno de amor y cordialidad. La amo mami.*

A mis tíos y primos. *Por tener interés en mí persona y proyectos; porque se que esta pequeña gran meta la disfrutarán tanto como yo, ustedes también son parte de ella. Todos somos uno.*

Layzet, Sheila y Sarita. *Gracias por enseñarme el verdadero significado de la amistad; los momentos compartidos en el aula y fuera de ella me han dejado recuerdo inolvidables; siempre van a estar en mi corazón y en mi mente. Lo hemos logrado, las quiero mucho.*

Oly

Por brindarme la oportunidad de conocerte y estar cerca de ti; en ti encontré a una gran amiga y hermana; por tu apoyo incondicional, por tener siempre un consejo oportuno; por la confianza brindada siempre, nuestra amistad creció cuando empezamos este gran sueño que se convierte en realidad, es un gran tesoro que día a día valoro. A tu familia porque siempre me han abierto las puertas de su casa, por brindarme su amistad, por estar ahí al tanto de nuestro trabajo.

A la gloriosa UNAM y a la Facultad de Psicología, por todo el conocimiento y aprendizaje que en ellas obtuve, por darme una identidad que la llevaré con mucho orgullo por siempre. A mis profesores, amigos y a todas aquellas personas que creyeron en mí y mi capacidad para culminar este proyecto.

Faby.

RESUMEN

En el presente estudio se llevó a cabo una investigación donde se pretendió identificar la relación existente entre el Maquiavelismo y los Cinco Factores de Personalidad en una población de 217 trabajadores del D.F y área Metropolitana de empresas públicas y privadas. La muestra fue dividida en tres niveles de puesto (operativo, medio y ejecutivo). Se utilizó el instrumento de los Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad (5FM), la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) y un cuestionario sociodemográfico. Los resultados obtenidos muestran relación del 5FM con las variables sociodemográficas: estado civil, tipo de puesto, sueldo, preferencia para trabajar y satisfacción laboral; en el caso del EMMMAQ la relación fue con las variables: sexo, sueldo, nivel de estudios, tipo de puesto y edad. Se encontró que no existe relación entre los Cinco Factores de personalidad y Maquiavelismo.

Palabras clave: Maquiavelismo, Personalidad, Modelo de los Cinco Factores y Variables Sociodemográficas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. PERSONALIDAD	1
1. Psicoanálisis	1
1.1 Sigmund Freud	1
2. Teoría Psicosocial	2
2.1 Alfred Adler	2
2.2 Carl Jung	3
2.3 Karen Horney	3
2.4 Erich Fromm	4
2.5 Erick Fromm	5
3. Conductismo	6
3.1 P. Pavlov	6
3.2 J. B. Watson	7
3.3 I. B. F. Skinner	7
4. Teorías del Rasgo	8
4.1 J. P. Guildford	8
4.2 Gordon W. Allport	9
4.3 Raymond B. Catell	10
4.4 Hans J. Eysenck	12
4.5 Jeffrey. Gray	13
4.6 M. Zuckerman	14
4.7 R.C. Cloninger	15
4.8 Comrey	15
5. Modelos Recientes de los Cinco Factores de Personalidad	16
5.1 Investigaciones del Modelo de los Cinco Factores	21
5.2 Investigaciones realizadas en México	26
CAPITULO II. MAQUIAVELISMO	31
2.1. Antecedentes	32
2.2. Definiciones de Maquiavelismo	35
2.3. Maquiavelismo y Poder	37
2.4. Tácticas de Influencia o Manipulación	38
2.5. Maquiavelismo y Estructura Organizacional	39

2.6. Maquiavelismo y Edad	41
2.7. Maquiavelismo y Sexo	42
2.8. Maquiavelismo y Profesiones	43
2.9. Maquiavelismo y Puestos de Trabajo	45
2.10. Maquiavelismo y Orientación en el Trabajo	48
2.11. Maquiavelismo y Cultura	49
2.12. Maquiavelismo y Ética	50
2.13. Maquiavelismo y Otras Variables Estudiadas	53
2.14. Maquiavelismo: su relación con la Personalidad y la Psicopatología	54
2.15. Investigación en México	57
CAPÍTULO III MÉTODO	66
3.1. Planteamiento del Problema	66
3.2. Justificación	66
3.3. Objetivo	67
3.4. Variables	67
3.5. Definición Conceptual de Variables	67
3.6. Definición Operacional de Variables	69
3.7. Hipótesis	69
3.8. Tipo de Investigación	70
3.9. Tipo de Diseño	70
3.10. Sujetos	70
3.11. Muestra	71
3.12. Escenario	71
3.13. Instrumentos	71
3.13.1. Escala de Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad	71

3.13.2. Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo	72
3.14. Procedimiento de Aplicación	73
3.15. Tratamiento Estadístico	73
<i>CAPÍTULO IV RESULTADOS</i>	75
4.1. Estadística Descriptiva	75
4.2. Estadística Inferencial	75
4.2.1. Análisis de Confiabilidad Alpha de Cronbach	75
4.2.2. Correlaciones Producto Momento de Pearson	76
4.2.3. Análisis de Varianza (ANOVA One Way)	81
<i>CAPÍTULO V DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</i>	87
5.1. Discusión	87
5.2. Conclusiones	93
5.3. Limitaciones	94
5.4. Sugerencias	95
<i>REFERENCIAS</i>	96

INTRODUCCIÓN

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil debido a la importancia y efecto que tiene en ellas. En consecuencia las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2004).

El estudio de la Personalidad es importante para mejorar la práctica profesional en el área de Gestión de Recursos Humanos, mediante la ayuda de modelos o teorías validadas científicamente; uno de estos es el Big Five que es un valioso instrumento de evaluación en las organizaciones.

El Maquiavelismo se ha conceptualizado como una disposición de la personalidad particularmente relevante para el entendimiento de las conductas sociales que involucran la manipulación y explotación de otros para obtener bienes propios (Christie y Geis, 1970). Así mismo se ha asociado con características como la persuasión, manipulación, engaño, explotación, desvinculación emocional, interés en ganar y mantener el poder, etc. (Melía, Oliver y Tomás, 1993)

En el primer capítulo se describen diversas teorías de la Personalidad como son la Psicoanalítica, Psicosocial, Conductismo y de los Rasgos; dándole mayor importancia a ésta última y al Modelo de los Cinco Factores, así como a las investigaciones realizadas con el modelo Big Five. En el segundo capítulo se estudiará el concepto de Maquiavelismo como una orientación de Personalidad y el énfasis que se le ha dado en la investigación Psicológica.

En el capítulo tres se describe el Método, Procedimiento de aplicación y Análisis de resultados, así como la descripción de los instrumentos empleados. En el capítulo cuatro encontramos los resultados obtenidos mediante Estadística Descriptiva y Diferencial, Correlaciones Producto Momento de Pearson y Análisis de Varianza de una Vía (ANOVA One Way). En el último capítulo (V) se encuentran los apartados de Discusión, Conclusiones, Limitaciones y Sugerencias.

CAPITULO I PERSONALIDAD

La Personalidad ayuda a definir los límites del éxito, la felicidad y la satisfacción en la vida, contribuye a moldear parte de la vida y lo seguirá haciendo en el futuro. La Personalidad puede restringir o ampliar las opciones o elecciones en la vida, impide compartir ciertas experiencias con otras personas o permite aprovecharlas al máximo o bien restringir, limitar o abrir el mundo de la experiencia. (Schultz y Schultz, 2000).

La definición de Personalidad se deriva del latín *persona*, que se refiere a la máscara que utilizaban los actores en una obra. Es fácil ver como la gente llegó a referirse a la apariencia exterior, el rostro público que representamos a quienes nos rodean. Si atendemos a su origen, podemos concluir que la Personalidad se refiere a nuestras características visibles, a los aspectos de nosotros que los demás pueden ver, es decir, podríamos definir nuestra Personalidad en función de las impresiones que dejamos en los demás. (Schultz y Schultz, 2000).

1. PSICOANÁLISIS

SIGMUND FREUD (1856-1939)

La concepción original de Freud divide el Psiquismo en tres niveles: *consciente*, *preconsciente* e *inconsciente*; éstas incluyen todas las sensaciones y experiencias que podemos experimentar en cualquier momento. (Schultz y Schultz, 2000).

Freud utilizaba el término *consciente* para referirse a la parte de la mente que contiene aquello de lo que se está al tanto; por lo general, los individuos pueden hablar acerca de su experiencia consciente y pensar en ella de manera lógica. La parte de la mente que representa la memoria ordinaria se denomina *preconsciente*, y sus elementos están fuera de la consciencia, pero pueden ser recuperados con facilidad. El término *inconsciente* se refiere a una parte de la mente que no está directamente accesible a la consciencia. Freud consideraba al *inconsciente* en parte como un almacén para urgencias, sentimientos e ideas asociadas con ansiedades, conflictos o dolores; una vez en el *inconsciente* éstas ideas no desaparecen sino que ejercen influencia continua sobre las acciones posteriores y la experiencia consciente. (Carver y Scherer, 1997).

Estructura de la Personalidad

Freud revisó más tarde la idea de los tres niveles del aparato Psíquico e introdujo tres estructuras básicas en la autonomía de la Personalidad; *el ello*, *el yo* y *el superyó*.

El ello corresponde al aspecto de la Personalidad asociado con los instintos, es la fuente de la energía psíquica y opera de acuerdo con el principio de placer, el cual funciona para evitar el dolor y aumentar al máximo el placer. *El ello* no tolera la frustración, no tiene inhibiciones, no muestra respeto por la realidad y puede buscar satisfacción mediante la acción o imaginando que tiene lo que quiere; no tiene razón, lógica, valores, moral o ética. En suma, *el ello* es demandante, impulsivo, ciego, asocial, egoísta, y al fin amante del placer. (John y Pervin, 1999).

El superyó representa la moral, contiene los ideales por los que se lucha y los castigos (culpas) que se esperan cuando se ha violado el propio código ético. Ésta estructura funciona controlando la conducta de acuerdo con las reglas de la sociedad ofreciendo recompensas y castigos. *El superyó* funciona a un nivel primitivo siendo incapaz de percibir la realidad, no puede modificar su acción dependiendo de las circunstancias.

La estructura conceptuada en la teoría es *el yo*, cuya función es expresar y satisfacer los deseos del *ello* de acuerdo con la realidad y las demandas del *superyó*; *el yo* opera con el principio de realidad: la gratificación del instinto se retrasa hasta el momento en que pueda obtenerse el mayor placer con un mínimo de dolor y de consecuencias negativas. El *yo* es capaz de separar el deseo de la fantasía, puede tolerar la tensión y los acuerdos y cambia con el transcurso del tiempo; expresa el desarrollo de las habilidades preceptuales y cognoscitivas, la capacidad de percibir más y de pensar en términos más complejos. El *yo* que propone Freud es lógico, racional y tolera la tensión. (John y Pervin, 1999).

2. TEORÍA PSICOSOCIAL

2.1. ALFRED ADLER (1870-1937)

Adler dio énfasis a los impulsos sociales y los pensamientos conscientes más que a los impulsos sexuales instintivos y los procesos inconscientes. Los sentimientos de inferioridad psicológicos y los esfuerzos compensatorios sirven para enmascarar o reducir sentimientos dolorosos. La manera en que una persona intenta enfrentar esos sentimientos llega a ser parte de su estilo de vida, un aspecto distintivo del funcionamiento de su Personalidad. (John y Pervin, 1999).

Adler habló de la voluntad de poder como una expresión de los esfuerzos de la persona para enfrentar los sentimientos de debilidad provenientes de la infancia. Este énfasis se convirtió de manera gradual en un énfasis en los esfuerzos de superioridad. Desde el comienzo las personas poseen un interés social, es decir, un interés innato por relacionarse con la gente y un potencial innato de cooperación. (John y Pervin, 1999).

2.2. CARL G. JUNG (1875-1961)

Jung aceptó el énfasis que hizo Freud en el inconsciente pero le agregó el concepto de inconsciente colectivo. De acuerdo con Jung, la gente tiene almacenada en el interior de su inconsciente colectivo, las experiencias acumulativas de las generaciones anteriores. El inconsciente colectivo, al contrario del inconsciente personal es compartido por todos los seres humanos como resultado de su raza en común, forma parte de la herencia animal, del vínculo con millones de años de experiencias pasadas. (John y Pervin, 1999).

Una parte importante del inconsciente colectivo son las imágenes universales o símbolos, conocidos como arquetipos. Jung se encontró con imágenes similares que continuaban apareciendo, de modo un tanto distinto en culturas distantes. (John y Pervin, 1999).

Otro aspecto importante en la teoría de Jung es el énfasis en la manera en la cual la gente lucha contra las fuerzas opuestas de su interior, hay una lucha entre el rostro o la máscara que se presenta ante los demás (persona) y el sí mismo personal o privado. De igual manera, hay una lucha entre las partes femenina y masculina de nosotros mismos, cada varón tiene una parte femenina (anima) y cada mujer tiene una parte masculina (animus) en su Personalidad. (John y Pervin, 1999)..

Otro contraste en la teoría de Jung es el que hay entre la introversión y extroversión. En el caso de la introversión, la orientación básica de la persona es interna, hacia sí misma; él tipo introvertido es indeciso, reflexivo y precavido. En el caso de la extroversión la orientación básica es externa, hacia el mundo exterior; el tipo extrovertido es socialmente atractivo, y aventurero. Para cada persona está la tarea de encontrar unidad en el sí mismo; para Jung una tarea importante en la vida es llegar a la armonía o integración de éstas y otras fuerzas opuestas. (John y Pervin, 1999).

2.3. KAREN HORNEY (1885-1952)

La diferencia principal entre Horney y Freud se centra en la cuestión de las influencias biológicas universales en oposición a las influencias culturales, llegó a éste énfasis mediante tres consideraciones principales, primero, las afirmaciones de Freud con respecto a la mujer hicieron pensar a Horney en las influencias culturales. Segundo, estuvo asociada con E. Fromm, quien aumentó su interés en la importancia de las influencias sociales y culturales; y en tercer lugar, las observaciones que hizo Horney sobre las diferencias estructurales en la Personalidad entre los pacientes, confirmaron la importancia de las diferencias culturales. (John y Pervin, 1999).

Horney habla de la necesidad de seguridad que se refiere a estar a salvo y libre de temor, cuando ésta seguridad se debilita se induce hostilidad. La represión de la hostilidad da lugar a la ansiedad básica, definida como un sentimiento de estar sólo e indefenso en un mundo hostil. (Schultz y Schultz, 2000).

Existen cuatro formas de defensa que plantea Horney frente a la ansiedad básica, estas son: 1) ganar afecto, 2) ser sumiso, 3) obtener poder y 4) retraerse. Éstas pueden convertirse en 10 pulsiones neuróticas, las cuales se agrupan en tres grupos que son: *Personalidad complaciente*. Son sujetos que necesitan aprobación y afecto, harán lo que la otra gente desea; *Personalidad agresiva*. Son personas hostiles hacia los demás logrando gran control y superioridad; *Personalidad desapegada*. Son aquellos que mantienen distancia emocional de los demás y necesitan privacidad.

En la persona normal, la auto imagen idealizada se construye sobre una valoración realista de las habilidades y metas de la persona; lo que contribuye a su obtención de autorrealización: el desarrollo y su uso máximo del potencial propio. La auto imagen idealizada en la persona neurótica se sustenta en una valoración poco realista y engañosa de las habilidades personales. (Schultz y Schultz, 2000).

2.4. ERICH FROMM (1900-1980)

Fromm creía que en la medida en que la gente ha ganado libertad a lo largo de la historia ha logrado sentirse más solitaria y enajenada. Entre menos libertad tengan las personas mayor será su sentido de pertenencia y seguridad. El autoritarismo, la destructividad y la conformidad automática son tres mecanismos psíquicos para escapar del exceso de libertad y soledad e insignificancia que la acompañan. (Schultz y Schultz, 2000).

Fromm plantea que el desarrollo de un individuo durante su niñez es similar al del género humano a lo largo de su historia. Es así como los niños buscan libertad mediante una relación simbiótica, el retraimiento-destructividad ó el amor. Maneja la existencia de cinco necesidades psicológicas básicas, que emergen de la polaridad de la pulsión de seguridad y la pulsión de libertad, estas necesidades son:

1. Trascendencia
2. Raíces
3. Identidad
4. Marco de orientación
5. Objeto de devoción, excitación y estimulación

Los tipos de carácter se agrupan en orientaciones no productivas y productivas. Las orientaciones no productivas incluyen los tipos receptivo, explotador, acumulativo y mercantilista. Los tipos receptivos dependen de los demás para la satisfacción de sus necesidades; los explotadores arrebatan a los demás lo que

necesitan; los acumulativos derivan seguridad de lo que han amasado y ahorrado y los mercantilistas se ven a sí mismos como bienes a ser empaquetados y vendidos. Los tipos productivos representan la meta última del desarrollo humano: la obtención de la autorrealización. (Schultz y Schultz, 2000).

Los tipos necrófilos (no productivos) sienten fascinación con la muerte, el poder y la tecnología; los tipos biófilos (productivos) están enamorados de la vida, el crecimiento y el desarrollo; los tipos orientados a tener (no productivos) se definen a sí mismos por sus posesiones, mientras que los tipos orientados a ser (productivos) se concentran en cooperar, compartir y vivir de manera productiva con los demás. (Schultz y Schultz, 2000).

2.5. ERIK ERICKSON (1902-1994)

Erickson profundizó en la teoría de Freud sobre las etapas del desarrollo, da mayor importancia al yo sobre el ello y reconoce el impacto de la cultura, la sociedad y la historia en la Personalidad. El crecimiento de la Personalidad se divide en ocho etapas, en cada una de las cuales un conflicto enfrenta a la persona con formas adaptativas e inadaptadas de afrontamiento. El desarrollo es regido por el principio epigenético; cada etapa depende de las fuerzas genéticas pero el ambiente ayuda a determinar si ésta se realiza. (Schultz y Schultz, 2000).

En la Tabla 1 se observan las ocho etapas de desarrollo psicosocial de Erickson, el cual plantea la existencia de conflictos que deben de ser superados para así continuar el desarrollo, es importante señalar que en cada una de estas etapas existen resultados positivos y negativos al superar ó no la etapa de desarrollo.

Tabla 1. Desarrollo de la Personalidad según la Teoría Psicosocial de Eric Erickson. (Schultz y Schultz, 2000).

ETAPA PSICOSOCIAL	EDAD	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
Confianza Básica vs Desconfianza	1	Sentimiento de bienestar interior, confianza en uno mismo y en los demás, optimismo.	Sensación de malestar, desconfianza hacia uno mismo y hacia los demás, pesimismo.
Autonomía vs Vergüenza y Duda	2-3	Ejercicio de la voluntad, autocontrol, capacidad para elegir.	Rigidez, conciencia excesiva, dudas, cohibición timidez.
Iniciativa vs Culpa	4-5	Placer en los logros, la actividad, la dirección y el propósito.	Culpa sobre las metas contempladas y las obras iniciadas.
Industriocidad vs Inferioridad	Latencia	Capacidad de absorberse en el trabajo productivo, orgullo por los productos completados.	Sentimiento de inadecuación e inferioridad, incapacidad para completar el trabajo.
Identidad	Adolescencia	Confianza en la identidad	Incomodidad en los papeles,

<i>v_s</i> Difusión de Rol		interior y la continuidad, promesa de una carrera.	<i>sin conjunto de estándares, sensación de artificialidad.</i>
Intimidad <i>v_s</i> Aislamiento	Adulthood Temprana	Reciprocidad, compartimiento de ideas, trabajo, sentimientos.	<i>Evitación de la intimidad, relaciones superficiales.</i>
Generatividad <i>v_s</i> Estancamiento	Adulthood	Capacidad de perderse uno mismo en el trabajo y las relaciones	<i>Perdida de interés en el trabajo, relaciones deterioradas.</i>
<i>Integridad</i> <i>v_s</i> <i>Desesperanza</i>	<i>Años posteriores</i>	<i>Sensación de orden y sentido, conformidad con uno mismo y con los logros obtenidos</i>	<i>Miedo a la muerte, amargura en la vida y en lo que se perdió o en lo que no pudo ser.</i>

3. CONDUCTISMO

El estudio del aprendizaje se inicio con un movimiento llamado Conductismo, el cual pone énfasis en el aprendizaje y la experiencia como las fuerzas primarias que moldean la conducta. Entre los primeros conductistas se encuentran: Pavlov, quien explicó los procesos de Condicionamiento Clásico; Watson, cuya teoría recomendaba un énfasis en la conducta manifiesta y Skinner con el Condicionamiento Operante. (Engler, 1996).

El enfoque del aprendizaje a la Personalidad enfatiza principios del aprendizaje y la comprobación experimental de las hipótesis definidas de manera clara, asociado con esto hay un énfasis en la especificidad situacional de la conducta, en la aplicación de los principios del aprendizaje para el cambio conductual y el rechazo al modelo médico de síntomas y enfermedades en la psicología. (John y Pervin, 1999).

Los enfoques de aprendizaje difieren en sus especificaciones. No obstante como grupo, pueden contrastarse con las teorías tradicionales de la Personalidad en términos de su gran énfasis en las conductas específicas y las leyes generales del aprendizaje. (John y Pervin, 1999).

3.1. IVÁN PAVLOV (1849-1936)

El trabajo de Pavlov sobre Condicionamiento Clásico, ejemplifica como un estímulo que era neutral puede llegar a ser capaz de obtener respuesta debido a su asociación con un estímulo que produce la misma respuesta o una parecida. La generalización, la discriminación y la extinción son tres procesos importantes que Pavlov estudió. (John y Pervin, 1999).

En el Condicionamiento Clásico, se aparean un acontecimiento poderoso y un estímulo neutral de modo que, en última instancia el proceso antes neutral acaba por evocar partes de la misma respuesta que evocaba inicialmente el acontecimiento poderoso. Los principios de Condicionamiento Clásico se

extendieron para explicar algunos fenómenos sociales complejos y conductas neuróticas o anormales, como los temores irracionales. (Mischel, 1998).

El procedimiento del Condicionamiento Clásico sugiere que muchas conductas anormales son el resultado de respuestas condicionadas a estímulos inapropiados. (John y Pervin, 1999).

3.2. J. B. WATSON (1878-1958)

Watson argumentó que el sujeto de estudio apropiado para la psicología, no eran los estados de la mente o los procesos mentales sino la conducta observable. Además, el estudio objetivo de la conducta, como una ciencia natural, consistiría en la observación directa de las relaciones entre los estímulos del medio ambiente (E) y las respuestas que ellos evocan (R). El conductismo Watsoniano llegó a ser conocido como la psicología de estímulo-respuesta (E-R).

Watson confiaba en que su nuevo conductismo serviría como una guía para la predicción y el control de la conducta humana y que permitiría a los practicantes de la psicología mejorar la ejecución en las áreas tales como la educación, los negocios y las leyes. El conductismo actual es fundamentalmente diferente a la psicología E-R. No obstante, las contribuciones de Watson fueron significativas: hizo un gran esfuerzo para el estudio objetivo de la conducta como una ciencia natural.

3.3. B. F. SKINNER (1904-1990)

Skinner negaba la existencia de la Personalidad, no buscó las causas de la conducta dentro del organismo sino las causas de la conducta externas a este. La conducta puede ser controlada por consecuencias, por el reforzador que sigue a la conducta; la conducta respondiente implica una respuesta provocada por estímulos ambientales específicos. El condicionamiento implica la sustitución de un estímulo por otro. La conducta operante es emitida, determinada y modificada por el reforzador que le sigue. La modificación de conducta sólo trata con conductas manifiestas y utiliza el reforzamiento positivo, no el castigo.

Skinner evaluó la conducta (no la Personalidad) y para ello utilizó el análisis funcional a fin de determinar la frecuencia de la conducta, la situación en la que ésta ocurre y el reforzador asociado con ésta. Tres formas de evaluar el comportamiento son: observación directa, autoreporte y medidas fisiológicas.

En la aproximación de Skinner se rechazan las inferencias sobre los impulsos y otras fuerzas motivacionales internas o rasgos. El análisis de estímulos que controlan la conducta sustituye las inferencias acerca de los conflictos internos y motivos subyacentes. La conceptualización de Skinner conduce al análisis de la conducta en términos de procesos de Condicionamiento. (Mischel, 1998).

4 TEÓRICOS DEL RASGO

Aunque los diferentes teóricos del rasgo difieren en cómo determinar los rasgos que conforman la Personalidad humana, todos coinciden en que éstos son bloques constructores fundamentales de la Personalidad. Más allá de esto, los teóricos del rasgo están de acuerdo en que la conducta y la Personalidad pueden organizarse dentro de una jerarquía. Las teorías de los rasgos proponen que la gente tiene claras predisposiciones a responder de ciertas maneras y de ahí existe una organización jerárquica de la Personalidad. (John y Pervin, 1999).

A través de distintos métodos y procedimientos, entre los cuales destaca el análisis factorial, han ofrecido un panorama relativamente sistemático, de los rasgos básicos de la Personalidad; que para algunos es suficiente y para otros demasiado desordenado y redundante. Entre éstas propuestas han destacado, hasta finales de los años ochentas, los modelos de rasgos que han propuesto Guildford, Cattell y Eysenck; pero desde hace unos años, a estos tres modelos, se ha incorporado uno nuevo que aunque recoge una tradición ya antigua, se presenta de forma novedosa y que identificamos con el nombre genérico de Modelo de Cinco Factores (MCF). (Pueyo, 1997).

4.1. J. P. GUILDFORD

Guilford plantea que la personalidad se divide en los tipos de rasgos temperamentales y motivacionales; para Guilford, los rasgos temperamentales son disposiciones psicológicas como la confianza o la impulsividad; existen tres tipos de rasgos motivacionales: las necesidades, los intereses y las actitudes.

La Personalidad de un individuo es un patrón único de rasgos. Un rasgo es una manera distinguible, en la que un individuo difiere de los demás. La Personalidad se debe organizar en una serie de niveles, desde las acciones concretas que las personas realizan, hasta los tipos descriptivos más generales. Los niveles de la teoría factorial de Guilford son las acciones, las hexis o hábitos, los rasgos y los tipos. (Colom, 1998).

Las acciones específicas pueden ser hablar en una reunión de la asociación de padres de alumnos en un colegio, ponerse nervioso en un examen, rehuir la mirada de un interlocutor. Las hexis son hábitos que deben resumir las acciones específicas; incluyen los hábitos aprendidos, pero considerando la posible influencia genética de su naturaleza. Los rasgos básicos son resultado de los resúmenes que se pueden realizar a partir de un gran número de hexis. Por consiguiente, los rasgos o factores básicos serían los elementos comunes a las hexis exploradas. (Colom, 1998).

El equipo de Guilford encuentra 13 rasgos primarios básicos que son: Actividad General (G), Ascendencia (A), Masculinidad (M), Confianza (I), Nerviosismo (N),

Sociabilidad (S), Reflexibilidad (T), Depresión (D), Emocionalidad (C), Ratimia (R), Objetividad (O), Agradable (Ag), Cooperación (Co). A su vez éstos rasgos primarios pueden resumirse en cuatro rasgos primarios más generales o globales de la siguiente manera;

- ❖ *Actividad Social (SA)*: Resume Actividad General (G), Ascendencia (A) y Sociabilidad (S).
- ❖ *Introversión-Extroversión (IE)*: Resume Ratimia (R) y Reflexibilidad (T).
- ❖ *Estabilidad Emocional (E)*: Resume Depresión (D), Emocionalidad (C), Nerviosismo (N), Confianza (I), Objetividad (O).
- ❖ *Disposición Paranoide (Pa)*: Resume Objetividad (O), Cooperación (Co) y Agradable (Ag).

Finalmente Guilford encuentra un factor todavía más general o terciario, que se situaría en la parte más alta de la jerarquía, es el factor Salud Emocional (EH) que resume los factores secundarios de Estabilidad Emocional (E) y Disposición Paranoide (Pa). (Colom, 1998).

4.2. GORDON W. ALLPORT (1897-1967)

Allport y Odbert (en Pervin y John, 1999). definieron los rasgos como "tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un individuo a su ambiente". Los rasgos de ésta manera son diferentes de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la Personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Allport puso énfasis en la unicidad de la Personalidad definida por los rasgos de cada individuo, ya que afirmaba que la Personalidad no es general o universal, sino particular y específica al individuo. Consideró que los rasgos de Personalidad son predisposiciones a responder, de manera igual o similar, a diferentes tipos de estímulos, es decir, son más congruentes y duraderas de reaccionar en nuestro ambiente. Resumió de la siguiente manera las características de los rasgos (Schultz y Schultz, 2000):

1. Los rasgos de Personalidad son reales y existen dentro de cada uno de nosotros.
2. Los rasgos determinan o causan el comportamiento. Los motivan a buscar los estímulos apropiados e interactúan con el ambiente para producir la conducta.
3. Los rasgos pueden demostrarse de manera empírica. Al observar la conducta a lo largo del tiempo, podemos inferir la existencia de los rasgos en la coherencia de las repuestas de una persona a estímulos iguales o similares.

4. Los rasgos están interrelacionados; pueden traslaparse aún cuando representen características diferentes.
5. Los rasgos varían con la situación.

Tipos de Rasgos

Allport hizo una distinción entre rasgos cardinales, rasgos centrales y disposiciones secundarias. Un rasgo cardinal expresa una disposición tan generalizada y destacada en una persona, que prácticamente cada acto se adjudica a su influencia. Los rasgos centrales (por ejemplo, honestidad, amabilidad, asertividad) expresan disposiciones que cubren un rango más limitado de situaciones que los rasgos cardinales. Los rasgos secundarios representan disposiciones que son las menos sobresalientes, generalizadas y consistentes. En otras palabras la gente posee rasgos en distintos niveles de significación y generalización. (John y Pervin, 1999).

Allport propone la existencia de dos tipos de rasgos, los individuales y los comunes. Los *individuales* como su nombre lo propone son únicos en el individuo y definen su carácter. Los *comunes*, son un grupo de rasgos compartidos por un grupo de personas; en consecuencia existen diferentes rasgos en las culturas, así es probable que los rasgos comunes cambien a lo largo del tiempo como lo hacen los valores y los estándares sociales. Así es como los rasgos comunes tienen gran influencia en los ambientes sociales y culturales de cada individuo.

4.3. RAYMOND B. CATTELL (1905-1998)

Las primeras investigaciones de Catell sobre la estructura de la Personalidad fueron con el análisis léxico, el cual pretendía encontrar los rasgos que la describieran ya que son el elemento estructural básico de la personalidad. Define el rasgo como un patrón de conducta que conserva un patrón y regularidad con el paso del tiempo a través de las situaciones.

Hace dos distinciones de rasgos que a su vez los subdivide y son los siguientes:

- 1
 - *Rasgos de capacidad.* Se refiere a las habilidades y capacidades que le permiten a un individuo funcionar de manera efectiva.
 - *Rasgos de temperamento.* Se relaciona a la vida emocional y a las cualidades estéticas de la conducta.
 - *Rasgos dinámicos.* Se relaciona con la motivación, con las metas importantes.
- 2
 - *Rasgos superficiales.* Son conductas que pueden parecer unidas, pero que no siempre lo están ó una no es necesariamente la causa de la otra.
 - *Rasgos fuente.* Son conductas que varían juntas.

Al realizar la reducción de rasgos Catell utilizó criterios lógicos a 171 términos, los cuales fueron definidos de manera bipolar, se incluyeron términos que hicieron referencia al temperamento, las emociones, el carácter, las aptitudes y los intereses. A este conjunto de variables les aplicó "un análisis de conglomerados" reduciendo a 35 variables finales, las cuales fueron sometidas a una "evaluación por iguales".

El modelo de Catell se desarrolló en dos vertientes, una interna donde se describe la estructura básica de la Personalidad y sus funciones intentando fundamentar la influencia genético-ambiental buscando su validez, y la externa que es el desarrollo de tests y cuestionarios para que el modelo sea aplicado en áreas profesionales.

La Personalidad de un individuo se revela en cualquier situación en la que se reaccione de una manera diferente a la de otros individuos. Cattell clasificó los tipos de datos susceptibles de reflejar la Personalidad en tres tipos de datos: datos L, datos Q y datos T. (Pueyo, 1997).

- *Las técnicas L* dan lugar a datos life o de la vida diaria, lo que supone, analizar los términos empleados en el lenguaje natural y los juicios realizados por las personas. El tipo de estudios en los que se emplean las técnicas L se denominan habitualmente lexicográficos, cuando se basan en el lenguaje natural.
- *Las técnicas Q* dan lugar a datos de cuestionario. Este tipo de técnicas suponen elaborar preguntas o enunciados que las personas deben de contestar, según sean sus pensamientos, sensaciones y comportamientos habituales, por lo general parten de los datos L registrados en un primer momento, así como de observaciones sistemáticas.
- *Las técnicas T* dan lugar a datos denominados de test situacional objetivo, en los que se observan comportamientos personales sin que las personas sean conscientes del tipo de propiedad de la Personalidad que está trabajando en ésta situación.

Catell utilizó para la construcción de su modelo los tres tipos de datos, lo cual permite obtener datos heterogéneos para contestar y obtener la validez de los mismos. A partir de las 35 variables provenientes del análisis léxico obtuvo por medio del análisis factorial 12 factores denominados *rasgos origen*; ya que se identificaron por medio del análisis factorial. A estos 12 *rasgos origen* se agregaron cuatro más que se obtuvieron por análisis factorial de datos tipo Q, son estos los 16 factores que integran el Modelo Factorial de la Personalidad de Catell.

Cattell desarrolló varias pruebas para evaluar la Personalidad. La más conocida es la de 16 PF, que se basa en los 16 principales rasgos fuente. La prueba está planeada para emplearse con personas de 16 años de edad en adelante y arroja calificaciones en cada una de las 16 escalas. Las respuestas son calificadas de manera objetiva y es posible realizar las calificaciones y la interpretación mediante computadora. La 16 PF se utiliza de manera amplia para evaluar la Personalidad con fines de investigación, diagnóstico clínico y predicción del éxito ocupacional. (Schultz y Schultz, 2000).

4.4. HANS J. EYSENCK (1916-1997)

Eysenck elaboró una de las teorías más consistentes al paso del tiempo, el modelo de personalidad conocido como el modelo PEN (Psicoticismo/Extraversión y Neuroticismo) este modelo está basado en dos corrientes importantes de la psicología, la estadística y la psicología experimental-clínica. La tipología del modelo de Eysenck se encuentra basado en el estudio cuantitativo y un método inventado por el mismo llamado "análisis de criterio", ya que consideró que para estudiar la personalidad esta debe de ser analizada cuantitativamente mediante las diferencias individuales.

En sus primeras investigaciones encontró dos dimensiones básicas a las que denominó Introversión-Extraversión y Neuroticismo (Emocionalmente Estable-Inestable). Después del énfasis inicial en sólo dos dimensiones, añadió una tercera a la que llamó Psicotismo. Eysenck y Long (1986) (en John y Pervin, 1999) señalan que existe apoyo para la existencia de éstas dimensiones, las han encontrado en estudios sobre diferentes culturas y hay evidencia de un componente hereditario en cada una de ellas.

Las Tres Dimensiones de la Personalidad

Extraversión

Los extrovertidos se orientan al mundo exterior, prefieren la compañía de otras personas y tienden a ser sociables, impulsivos, audaces, asertivos y dominantes; los introvertidos suelen ser lo opuesto. (Schultz y Schultz, 2000).

Neuroticismo

Eysenck sugirió que Neuroticismo en gran medida es heredado, es más un producto de la genética que un resultado de la experiencia y/o el aprendizaje. Las características principales de los individuos neuróticos son: ansiedad, depresión, tensión, irracionalidad y mal humor. En ocasiones tienen una baja autoestima y una gran tendencia a presentar sentimientos de culpa.

Psicoticismo

Los resultados en investigaciones manifiestan que el Psicotismo también posee un gran componente genético; sin embargo, los hombres como grupo suelen puntuar

más alto de manera significativa que las mujeres, por lo que Eysenck plantea que el Psicoticismo puede estar relacionado con las hormonas masculinas. La dimensión Psicoticismo está formada por dos polos en el cual el polo positivo tiene la característica de la creatividad, mientras que el polo negativo tiene características como: agresividad, antisocial, dureza, fríos, egocéntricos, crueldad, hostilidad e insensibilidad a necesidades y sentimientos de los demás.

La investigación transcultural demuestra que las tres dimensiones de la Personalidad de Eysenck se han encontrado en forma consistente en más de 35 países. La confirmación de las tres dimensiones de Personalidad en diversas culturas es una evidencia adicional a favor de la superioridad de los factores hereditarios en el moldeamiento de la Personalidad. (Schultz y Schultz, 2000).

4.5. JEFFREY. GRAY

Según Gray, las dimensiones básicas de la Personalidad son dos: la Ansiedad y la Impulsividad. El modelo considera que dos dimensiones son el número adecuado, pero su naturaleza surge de la combinación de las definiciones de Eysenck. Así, la Ansiedad será una dimensión que ocupa el espacio definido por la Introversión y la Inestabilidad Emocional. (Pueyo, 1997).

Para el modelo de Gray, existen tres sistemas funcionales distintos en el Sistema Nervioso Conceptual, que funcionan de forma modular y regulan la conducta de los individuos. Éstos sistemas se denominan BAS, BIS y Huida/Ataque y corresponde a las tres posibles conductas que los organismos pueden emitir ante la infinidad de estímulos con lo que se pueden encontrar: Aproximación (BAS), Evitación (BIS) y Detención (Huida/Ataque). (Pueyo, 1997).

A la teoría de Gray, se la identifica como la Teoría de la Sensibilidad al Refuerzo (TSR): considera que la naturaleza de las dimensiones de Personalidad es fundamentalmente emocional que, por tanto, serán los mismos mecanismos neurofisiológicos que sustentan las respuestas emocionales los que, asimismo, justifiquen las diferencias individuales en las dimensiones temperamentales. (Pueyo, 1997).

La dimensión de Ansiedad estaría fundamentada por el mecanismo de inhibición conductual (BIS) cuya función es reposar a las señales asociadas al castigo, la omisión de la recompensa o ante estímulos nuevos, el mecanismo de activación o aproximación conductual (BAS) que media ante las señales asociadas a premio y en situaciones de escape o evitación activa; éste sistema tiene como finalidad la búsqueda activa de refuerzos que pone en marcha conductas de aproximación. (Pueyo, 1997).

4.6. M. ZUCKERMAN

El modelo de Zuckerman, es conocido como la llamada Búsqueda de Sensaciones, es una teoría de integración a numerosos descubrimientos en torno a las bases biológicas de los rasgos hoy disponibles. Los trabajos de Zuckerman sobre la dimensión de "Búsqueda de Sensaciones" (SSS), se inició en los años sesenta. Analizó los modelos temperamentales, para postular una nueva dimensión del temperamento, muy relacionada con el modelo básico de Eysenck, que dió lugar a la llamada dimensión de "Búsqueda de Sensaciones". Ésta dimensión reprenha la tendencia a buscar situaciones nuevas y estimulantes y a la exploración de las mismas. (Pueyo, 1997).

El rasgo de búsqueda de sensaciones se encuentra formado por cuatro dimensiones, las cuales son: a) búsqueda de aventura y riesgo, b) búsqueda de experiencia, c) desinhibición y d) susceptibilidad al aburrimiento. Éstas cuatro dimensiones son susceptibles a ser medidas mediante un test identificado como "Cuestionario de Intereses y Preferencias de Zuckerman", este permite evaluar una dimensión predictiva para las conductas antisociales y adictivas.

Al realizar investigaciones donde obtuvo 3,5 y 7 factores como resultado de los diversos análisis factoriales, pensó que la solución de cinco factores sería la mejor que le permitiría dar una descripción de la personalidad adecuada y elaboró el "Zuckerman Kuhlman Personality Questionnaire (ZKPQ)", el cual comparó con el Cuestionario EPQ de Eysenck y el NEO de Costa y McCrae obteniendo como resultado las siguiente estructura básica de la personalidad:

1. Extroversión (E-sociabilidad). Zuckerman considera ésta dimensión una mezcla de la extraversión de Eysenck donde predomina el componente de actividad y sociabilidad y de la dimensión de Búsqueda de recompensa de Gray.
2. Emocionalidad (N-emocionalidad). El Principal aspecto de ésta dimensión de Personalidad es la frecuencia con la que se sienten o experimentan estados afectivos de connotación negativa incluyendo sentimientos de ansiedad, depresión y hostilidad.
3. Agresión-Hostilidad. Esta dimensión mucho menos importante que las otras tres. Está representada por la combinación de las disposiciones a ser agradable y cordial y tener un trato amable con las personas. Es de orden inferior a las otras tres.
4. Impulsividad no Socializada/Búsqueda de Sensaciones (P-impulsividad). Ésta es la dimensión que es más original del modelo de Zuckerman y está relacionada directamente con el mecanismo de la inhibición conductual. Estos rasgos representan la ausencia de reflexión, la búsqueda de sensaciones (desinhibición) y la ausencia de socialización, incorpora los aspectos básicos de la impulsividad de Gray y del Psicotismo de Eysenck.

4.7. R. C. CLONINGER

El modelo de R.C. Cloninger, que podemos identificar con las siglas TCP o de los 7 factores, desarrollado a partir de 1986, es relativamente nuevo y sugerente. Se autodenomina modelo psicobiológico, ya que considera muy importante las relaciones entre las dimensiones del temperamento y el funcionamiento neuroquímico cerebral.

Para este modelo la Personalidad está constituida por siete rasgos amplios que se pueden dividirse en dos grupos: cuatro rasgos temperamentales y tres rasgos caracteriales. Las cuatro dimensiones del temperamento aparecen, según este modelo en períodos muy precoces del desarrollo infantil, están más determinadas biológicamente e incluye las bases disposicionales del aprendizaje. Por el contrario, las tres dimensiones del carácter se consideran que maduran en el período de desarrollo adulto con la consolidación del autoconcepto y que se basa en el aprendizaje conceptual y significativo. Cloninger desarrolló el cuestionario llamado Cuestionario de Personalidad Tridimensional (TPQ) para evaluar y cuantificar estas tres dimensiones. (Pueyo, 1997).

4.8. COMRREY

Inició su trabajo en 1961 y sigue progresando hoy en día con la ayuda de la Publicación de la Escala de la Personalidad de Comrrey. Considera a sus factores como las áreas principales del dominio de la Personalidad adulta. (Comrrey, 1970, en Catell 1997).

Sus dos principales innovaciones técnicas en la medición fueron con elementos, que dieron especial interés a la investigación; éstos son el uso de paquetes de elementos en lugar de elementos individuales en la matriz de correlaciones, de la que se extraían los factores, y uso de escalas de respuestas con siete opciones en lugar de las habituales de dos o tres, incrementando de ésta manera la confiabilidad en las correlaciones. (Catell, 1997).

Los factores de la obra de Comrrey son los siguientes: (T) Confianza en uno mismo frente a Actitud Defensiva; (O) Meticulosidad frente a Falta de Compulsión; (C) Conformismo Social frente a Rebeldía; (A) Actividad frente a Falta de Energía; (S) Estabilidad Emocional frente a Neuroticismo; (E) Extroversión frente a Introversión; (M) Masculinidad frente a Femenidad; (P) Empatía frente a Egocentrismo. Además de estos ocho factores de la Personalidad, hay dos escalas que atañen a la validez de las respuestas. (Catell, 1997).

5. MODELOS RECIENTES DE CINCO FACTORES DE PERSONALIDAD

Parece que en la ciencia psicológica nada es totalmente nuevo y que cualquier descubrimiento tiene sus antecedentes en los primeros desarrollos de la disciplina; algo así parece que ha sucedido con el estudio de la estructura de la Personalidad basada en el estudio factorial del léxico. Hacia finales de los años ochenta, después de que el modelo de rasgos de Personalidad sufriera una larga crisis, resurge el interés en el estudio factorial de la Personalidad basándose en el uso de los términos del lenguaje como descriptores de los rasgos y características psicológicas individuales. El antecedente inmediato de este resurgimiento, se encuentra en los primeros trabajos de Cattell de 1943, cuando inicia el desarrollo sistemático de sus estudios de Personalidad. El resultado más sorprendente de este estudio factorial del léxico, reiniciado en los años ochenta, es la formulación del llamado modelo de los cinco factores. (Pueyo, 1997).

El uso del lenguaje corriente, de sus términos descriptivos para fundamentar una tipología o taxonomía de la Personalidad, se inició a principios del siglo pasado por autores europeos como Kaggles y Baumgarten y fueron continuados por Allport y Obdert en Estados Unidos. La idea básica de estos investigadores era construir una taxonomía descriptiva de la Personalidad, a partir de los términos del lenguaje natural que las personas utilizamos para describir a los demás y aún a nosotros mismos. Éstas unidades del lenguaje se suele recopilar en los diccionarios que se convierten así en el primer lugar para relacionar y después seleccionar aquellos términos que hacen referencia a la conducta, a los sentimientos, a los modos de actuar, a las creencias, etc., que nos permiten identificar a una persona en comparación con las demás. (Pueyo, 1997).

En 1949, se publicó la primera evidencia que apoyaba el modelo de los cinco factores, cuando D.W. Fiske informó que no había podido reproducir la estructura de 16 factores propuesta por Cattell y que lo que había encontrado era una solución de cinco factores. El hallazgo quedó en relativa oscuridad hasta los años 60, cuando Norman (1963) Borgatta (1964) y Smith (1967) abordaron la misma cuestión con instrumentos diferentes. Cada uno llegó a la misma solución: la mejor explicación de los datos la proporcionaban cinco factores. (en Carver y Scherer, 1997).

Fiske y Christal (en Pueyo, 1997), obtuvieron una serie de soluciones factoriales, para cada muestra por separado, que mostraba una sólida composición de cinco factores. Estos factores, por orden de aparición (y ordenados por la proporción de varianza explicada) se observan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Factores obtenidos por Fiske y Christal (en Pueyo, 1997).

FACTOR	CARACTERÍSTICAS
I. Surgencia o Extraversión	Este factor apareció como un factor bipolar. Este rasgo se definió, en uno de sus polos (el positivo) por adjetivos tales como: hablador, aventurero, asertivo, sociable, enérgico, sincero, tranquilo, alegre e interesado en el sexo opuesto. En el polo negativo ponderaban adjetivos como: madurez emocional, blandura, bondad, convencionalismo y tranquilidad.
II. Cordialidad	Apareció con un formato bipolar. En el polo positivo ponderaban adjetivos tales como: cooperativo, veraz, emocionalmente maduro, blandura, adaptable, bondadoso y auto-suficiente, en el polo negativo ponderaban adjetivos tales como: ordenado y hablador.
III. Seguridad	Los adjetivos que definen este factor en el polo positivo son: ordenado, responsable, conciente, perseverante y convencional. En el polo negativo, aparecían casi todos los adjetivos positivos del factor I como ser imaginativo, y adaptable. Este factor se puede definir también como un factor de conformismo y recuerda el factor W (voluntad) encontrado en 1915 por Webb.
IV. Estabilidad Emocional	Estaba formado por una serie de rasgos tales como: no neurótico, plácido, pausado, no hipocondríaco, calmado, estable emocionalmente y auto-suficiente. En segundo término, ponderaban adjetivos tales como responsable, sincero, perseverante e independiente.
V. Cultura	Fue el menos claro de los factores que aparecían en los análisis factoriales de las muestras. Estaba definido por los rasgos: culto, estéticamente refinado, imaginativo, pulcro socialmente de mentalidad, abierta e independientemente. En segundo lugar ponderaban adjetivos como enérgico y emocionalmente estable más otros adjetivos del factor III.

Norman (1963) en Digman (1990) inició el problema del análisis léxico, comenzó su investigación con 18,125 palabras utilizadas para describir a las personas, realizó una reducción y se quedó con 8081 palabras. Observó que estas palabras se podían clasificar en distintos tipos de descripciones de personas. Algunas describían rasgos elaborados, como descripciones generales de las tendencias del comportamiento, la Personalidad también se podría describir de acuerdo con modos o estados temporales; también se podía describir según el comportamiento de un individuo.

Los individuos se pueden describir en función de los efectos de su comportamiento en los demás; y finalmente, se podrían emplear términos valorativos. Norman asumió que los términos empleados para los rasgos podrían constituir las bases para el desarrollo de una taxonomía. Pero fue más allá de una descripción, confiando los estudios y conocimientos anteriores clasificó estos términos en 75 grupos y asignó provisionalmente cada uno de ellos a cinco dimensiones de Personalidad. (Brody y Enrychman, 2000).

Los estudios de Norman sobre el léxico dejaron a los psicólogos unos 1400 términos agrupados en 75 grupos. Estos términos se podían analizar convirtiéndolos en una dimensión. Una vez que el conjunto de elementos descriptivos de la Personalidad se dimensionan, es posible obtener puntuaciones para cada individuo en cada dimensión. (Brody y Enrylchman, 2000).

El modelo de Personalidad de Cinco Factores de Tupes y Christal (1961), fue replicado por Norman en 1963 y durante muchos años quedó olvidado hasta que en la década de los ochenta diferentes autores, entre ellos los que destacan son McCrae y Costa, han vuelto a poner de actualidad este modelo y proponerlo como *la taxonomía más adecuada de los rasgos de Personalidad*. Precisamente Norman (1963), propuso una estrategia ortodoxa del enfoque léxico, utilizando descriptores lingüísticos –adjetivos- cinco factores que identificó por medio de números romanos y unas etiquetas que son: I Surgencia-Extroversión; II Cordialidad, III Responsabilidad, IV Estabilidad Emocional/Neuroticismo y V Cultura, Inteligencia o Apertura a la Experiencia y que coinciden con los de Tupes y Christal. (Pueyo, 1997).

El modelo que han desarrollado McCrae y Costa ha ido más allá de la simple identificación y descripción de los factores básicos de la estructura de la Personalidad y, de hecho, proponen un modelo que es comparable al de Eysenck o al de Cattell. Esto significa que el modelo no es únicamente un modelo descriptivo, sino pretende justificar la naturaleza de los rasgos, describir sus relaciones y proponer utilidades del mismo en el contexto profesional y aplicado. (Pueyo, 1997).

En este sentido McCrae y Costa se han empeñado en una labor de investigación y desarrollo que ya ha generado un test específico para evaluar estas dimensiones, el NEO-PI-R; han realizado estudios de estabilidad longitudinal de los factores, estudios de las relaciones entre trastornos de Personalidad y los cinco factores, de la capacidad predictiva en el ámbito laboral de los factores, etc., de hecho han impulsado la generalización, de forma sorprendente, del modelo factorial a la Psicología tanto profesional como de investigación. (Pueyo, 1997).

La interpretación que McCrae y Costa realizan de estos factores es:

- * *Neuroticismo vs. Estabilidad Emocional*. Este factor viene definido por términos, tales como preocupado, inseguro, ser conciente y temperamental. Incluye aspectos ligados al bienestar/malestar psicológico, al efecto y las emociones negativas, tales como la ansiedad, la depresión, la angustia y el desconcierto. Asimismo, se incluyen aspectos como los pensamientos irracionales, los espejismos y las ilusiones. Por último, McCrae y Costa incluyen en este factor comportamientos impulsivos, tales como fumar o beber en exceso y la dificultad en controlar este tipo de impulsos.
- * *Extraversión o Surgencia*. En este factor, ponderan de forma destacada, adjetivos como sociable, amante de la diversión, amistoso, hablador y afectuosos. No es, ni tiene el mismo sentido de la extraversión de Jung, sino que es similar, en parte, a la de Eysenck

donde tiene una gran importancia el componente de sociabilidad. Otros elementos más suelen asociarse a la extraversión, tales como la asertividad, el nivel de actividad, la búsqueda de sensaciones, y el buen humor; ya que covarían conjuntamente en numerosos modelos como el de Eysenck y otros. Sin embargo, para McCrae y Costa el núcleo esencial es la sociabilidad y como ejemplo podemos decir que el vendedor es su modelo de extravertido que generalmente; muestra gran satisfacción de verte que, generalmente, es superior a la que uno siente por verlo a él.

- * *Apertura a la Experiencia.* Este factor, que en su denominación original de Tupes y Christal (1961) o de Norman (1963) se etiquetó como "Cultura" es uno de los más complicados de definir en los modelos de cinco factores. En cuanto a los adjetivos que lo definen encontramos: originalidad, imaginativo, de amplios intereses y atrevido. Ésta dimensión se identifica mejor por frases que por adjetivos, y así se incluyen sentimientos estéticos, ideas y valores que los adjetivos no recogen adecuadamente. El principal obstáculo con este factor es distinguirlo con la inteligencia. Entre la Apertura a la Experiencia y la Inteligencia psicométrica, habitualmente se encuentra una correlación de 0.30. McCrae y Costa consideran que ésta correlación refleja que la inteligencia predispone a la apertura en cierto grado o que la apertura colabora al desarrollo de la inteligencia, pero que es adecuado mantenerla como dos dimensiones disposicionales distintas.
- * *Cordialidad vs. Antagonismo.* En cuanto a dimensión global de la Personalidad, este factor es menos conocido que el de Neuroticismo o el de Extraversión, pero varios de sus componentes como la confianza o el maquiavelismo son rasgos que se han estudiado extensamente en la Psicología de Personalidad. La naturaleza de la cordialidad se comprende fácilmente si describimos su polo opuesto que denominaremos Antagonismo. Ésta dimensión incluye adjetivos en el polo negativo como son: irritable, crítico, cínico, vengativo e insensible. En los casos más extremos de Antagonismo, ésta dimensión es similar a las disposiciones de la sociopatía. A veces, ésta dimensión se confunde con la dimensión de la dominancia/sumisión que, según McCrae y Costa, forma parte de la dimensión de Extraversión. Ésta dimensión, junto con la de Responsabilidad está presente en pocos modelos de Personalidad, ya que tiene una clara connotación valorativa, que hace más referencia a la percepción que los otros tienen de una persona individual. No obstante, el hecho de que este rasgo tenga una calificación valorativa o moral no significa que no forme parte sustancial de la Personalidad y aparece de forma consistente en numerosos estudios empíricos y factoriales. (McCrae y Costa, 1987).
- * *Responsabilidad vs. Negligencia.* Ésta dimensión, que en el original inglés se identifica como "*Conscientiousness vs. Undirectness*", es difícil de traducir al castellano en un sólo término y así han formulado otras denominaciones como "responsable vs. irresponsable" o "prudente vs. imprudente" o "controlado vs. incontrolado" o "consciente vs. inconsciente". En su acepción original significa que el individuo que posee ésta dimensión en su polo positivo, es un individuo controlado, gobernado por sí mismo, respetuoso, cuidadoso y planificado. Para muchos Psicólogos, ésta dimensión incluye no simplemente el control de los impulsos o inhibición de la impulsividad, sino que, además, incorpora una clara disposición por ser escrupuloso, moral y obediente (dimensiones del rasgo SuperEgo del modelo de Cattell).

Estos son los cinco factores que, en general, reciben las siguientes denominaciones: **Extraversión, Agradabilidad, Consciencia, Neuroticismo y Apertura a la Experiencia.**

Costa y McCrae han desarrollado un cuestionario, en tres etapas de cuestionario y revisión, el NEO-Personality Inventory Revised (NEO-PI-R), para medir los cinco grandes factores de la Personalidad. En un principio se habían centrado sólo en

los tres factores de Neuroticismo, Extraversión y Apertura, de ahí el título de NEO. De modo subsecuente agregaron los factores de Conformidad y Escrupulosidad para ajustarlo al modelo de los cinco factores. Además diferenciaron cada uno de los cinco grandes factores en seis facetas más específicas; éstas son los rasgos más específicos o componentes que construyen cada uno de los cinco grandes factores generales. (John y Pervin, 1999).

Cada factor mide ocho reactivos, de forma que el NEO-PI-R tiene 240 reactivos (cinco factores por seis facetas por ocho reactivos). En cada reactivo se debe señalar si se está de acuerdo o en desacuerdo utilizando una escala de cinco opciones de respuesta; este instrumento goza de gran confiabilidad y validez.

En la Tabla 3 podemos ver los diferentes autores estudiados en este capítulo donde el Modelo de Costa y McCrae es el eje principal; se observa que el modelo de Golberg y Norman también están formados por cinco factores donde las características de cada factor en esencia son las mismas, lo único diferente entre ellos es la etiqueta con la que se les nombra. En el caso del modelo de Catell solo los factores Fuerza del superyo, Ansiedad e Inteligencia guardan relación con el modelo de Costa y McCrae, el modelo PEN de Eysenck el cual es la base del Big Five mantiene una relación estrecha con el factor de Extraversión y Cordialidad forman parte de la Extraversión, el factor Responsabilidad de Psicoticismo y el factor IV con Neuroticismo, no teniendo relación alguna con el factor de inteligencia. Así mismo el modelo de Guilford mantiene una relación con el factor I y el factor IV de Costa y McCrae.

Tabla 3. Relaciones conceptuales entre el modelo de Cinco Factores y otros de Rasgos de Personalidad.

AUTOR	FACTOR I	FACTOR II	FACTOR III	FACTOR IV	FACTOR V
Cattell	Exvia	Certerita	Fuerza del Superyo	Ansiedad	Inteligencia
Eysenck	Extraversión	Psicotismo		Neuroticismo	-----
Guilford	Actividad Social	Disposición Paranoide	Autocontrol	Estabilidad Emocional	-----
McCrae y Costa	Extraversión	Cordialidad	Responsabilidad	Neuroticismo	Apertura a la Experiencia
Goldberg	Energla	Afecto	Trabajo	Emoción	Intelecto
Norman	Surgencia	Afabilidad	Responsabilidad	Emocionalidad	Cultura

Los acuerdos en el área de la Personalidad parecen muy difíciles cuando la teoría es propuesta por un determinado autor, como Guilford, Catell o Eysenck. Por consiguiente, puede ser más rentable usar una taxonomía ateorica en la que simplemente se incluyan organizadamente las dimensiones principales en las que todo el mundo ésta de acuerdo que deben de estar ahí. (Colom, 1998).

5.1. INVESTIGACIONES DEL MODELO DE CINCO FACTORES

La investigación de las relaciones entre los rasgos de Personalidad y el funcionamiento en el trabajo demuestra que algunas medidas de la Personalidad pueden proporcionar medidas cognoscitivas de enorme importancia para la validez en la predicción de criterios relativos al trabajo.

Digman (1990) obtuvo evidencia de que los cinco factores de la Personalidad, específicamente el factor tres de Conciencia tiene una correlación significativa con el logro y la ejecución en el trabajo.

En un meta-análisis Barrick y Mount, (1991) reportaron que el factor de Conciencia es un predictor válido para diversos grupos ocupacionales, así como el factor uno de Extroversión lo es para los puestos gerenciales y los relacionados con ventas. También existe una relación entre el factor cinco Abierto a la Experiencia en el caso de habilidades de entrenamiento.

Estabilidad Emocional, Aceptabilidad y Conciencia, se encuentran correlacionadas con éxito laboral en los trabajos que requieren una interacción en equipo, así como con clientes. (Barrick y Mount, 1998).

Según Judge, Higgins, Thoresen, y Barrick (1999) (en Uribe-Prado, 2003) Neurotismo, Extroversión y Conciencia son las dimensiones que aparecen como las más relevantes para explicar el éxito profesional a nivel laboral. El Neuroticismo se ha relacionado con una pérdida de ajuste al medio lo cual disminuye el bienestar en términos de ansiedad, inseguridad y depresión. La Extroversión se vincula a sociabilidad, pero también con impulsividad, actividad y falta de introspección, lo cual puede ser una característica de cierto tipo de liderazgo.

El factor de Conciencia ha sido el que más se ha vinculado a la ejecución en el puesto, ya que se relaciona con: la orientación al logro, la responsabilidad, el cuidado, la planeación y la organización en el trabajo. Adicionalmente variables como el sexo, la edad, y el desempeño han fortalecido al modelo con relación al éxito profesional, cabe aclarar que también se ha encontrado cierta relación entre los factores.

Los trabajadores que puntúan alto en Conciencia han sido el predictor más constante y universal del funcionamiento del trabajo. Hay poca investigación que examina si la situación de un empleado que puntúa alto en Conciencia en otros rasgos de la Personalidad afectan en el o ella, en el lugar de trabajo. (en Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

Los trabajadores que puntúan alto en Conciencia están predispuestos a ser organizados, exigentes, disciplinados, diligentes, confiables, metódicos y útiles. Es

más probable que los trabajadores que puntúan bajo en Conciencia realicen a fondo y correctamente tareas de trabajo, de tomar iniciativa para resolver problemas, conformarse con políticas y a la estancia centrada en tareas de trabajo. La investigación reciente ha revelado que los encargados perciben capacidad y conciencia como las actitudes más importantes relacionadas con los aspirantes. (Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

Barrick y Burke mencionan que la Conciencia es la única construcción del modelo de los cinco factores para producir grados de supervisión del funcionamiento del trabajo y de las organizaciones. (en Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

Aceptabilidad se refiere a rasgos como cooperación, utilidad, tolerancia, flexibilidad, generosidad, condolencia, y cortesía. (Digman, 1990). Algunos investigadores han sugerido que la Aceptabilidad es el concepto primario a considerar de las diferencias individuales. Sin embargo, la Aceptabilidad parece ser más relevante al funcionamiento del trabajo en las situaciones en las cuales la acción y la colaboración común sean necesarias. Los contextos de trabajos que tienen un nivel bastante alto de la interacción personal requieren tolerancia y flexibilidad. (Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

Barrick, Burke, Mount y Witt (2002) sugieren un efecto particularmente relevante en la interacción entre Conciencia y Aceptabilidad para explicar el funcionamiento del trabajo. Se ha discutido que sí la gente altamente conciente carece de capacidad interpersonal, esto es, los resultados disfuncionales pueden darse; la literatura reciente apoya ésta idea.

Los trabajadores que tienen una Conciencia dominante son clasificados más favorablemente si exhiben también una puntuación alta en Aceptabilidad. Quizás los altos niveles de Conciencia se podrían asociar a comportamientos menos eficaces; los individuos que son altos en Conciencia se realizan mejor que los que son bajos en ésta. Sin embargo, si otros factores, como rasgos relevantes de la Personalidad, no son iguales, los individuos pueden ser menos eficaces a pesar de su alta Conciencia. Por ejemplo, cuando los individuos altos en Conciencia son también altamente desagradables (hostiles, desconsiderados, incooperativo) son probables a carecer de habilidades interpersonales importantes. Niveles bajos de Aceptabilidad se han asociado ha comportamientos anti-sociales ó disfuncionales. (Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

La gente altamente conciente, puede ser percibida como: desagradable, exigente, inflexible, concisa, y generalmente difícil de tratar, sugiriendo que la Conciencia y la Aceptabilidad pueden obrar recíprocamente en la predicción del funcionamiento. Debido a las predisposiciones a trabajar difícilmente es cooperativo con otros, los trabajadores altos en Conciencia y Aceptabilidad son probables a ser más eficaces. (Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

Los supervisores perciben a los trabajadores altos en Conciencia con bajos niveles en aceptación, mientras que a los trabajadores con alta Aceptabilidad son percibidos como bajos en Conciencia. Esto sugiere que la Personalidad, es bivalente, las investigaciones apoyan que la selección de personal debe de tomar en cuenta ésta observación; por lo que los investigadores de la Personalidad comienzan a considerar un acercamiento interactivo del perfil al analizar el 5FM y su influencia en resultados del trabajo del empleado. (Barrick, Burke, Mount y Witt, 2002).

La evaluación de la Personalidad es una de las tareas más comunes en selección de personal se llevó a cabo un meta-análisis de las medidas de Personalidad como predictores de ejecución en el trabajo; se basaron en 494 estudios con 97 muestras independientes (N = 13,521), los estudios principalmente se relacionaban con análisis de puesto y con medidas de Personalidad para selección, sus resultados mostraron que uno de los predictores más optimista para selección de personal es el modelo de los cinco factores, específicamente el factor de Extroversión y el de Aceptabilidad.

De acuerdo con Judge et al. (1999) la medición de la Personalidad requiere de ser enfocada en situaciones específicas, es decir, en contextos sociales, que derivan en las actividades específicas de un puesto o de una profesión. Tokar y Swanson (1995) demostraron que la Extroversión correlacionó positivamente con los tipos social y emprendedor, al mismo tiempo Intelectualidad se relacionó con las características del investigador, el artístico y el social. (en Uribe-Prado, 2002a).

De acuerdo con Tharenou (1997), Howard y Bray (1988,1994) el éxito profesional se relaciona con Personalidad y algunas variables sociodemográficas, particularmente la Personalidad en la elección vocacional, misma que posteriormente tendrá un impacto en el terreno de la satisfacción laboral. (en Amador-Estrada, 2002).

El modelo de los cinco factores ha mostrado una gran funcionalidad para los procesos de evaluación y selección de personal (Barrick y Mount, 1991) ya que se ha probado que la Personalidad y ciertas actividades profesionales forman indicadores que pueden ser usados para elaborar perfiles de puesto, mismos que pueden ser de gran ayuda para la toma de decisiones en áreas de recursos humanos en las organizaciones.

En un estudio realizado por Barrick y Mount (1991), se investigó la validez de las cinco dimensiones de la Personalidad para cinco grupos ocupacionales (Profesionista, Policías, Encargados, Vendedores, Expertos y Semi-expertos) y para tres criterios del funcionamiento de trabajo (Habilidad del trabajo, Habilidad de Entrenamiento y Datos del Personal); así mismo con el objetivo de encontrar criterios subjetivos.

La Extroversión es un predictor válido para dos ocupaciones (encargados y vendedores). Para ambos tipos de trabajo la interacción con otros es una parte significativa del trabajo, así rasgos tales como sociable, gregario, parlanchín, asertivo y activo conducen a un eficaz funcionamiento en estos trabajos, mientras que estos rasgos son menos importantes en trabajos como secretarías, ensambladores, trabajadores de la producción y profesionistas (por ejemplo, contadores, ingenieros y arquitectos). (Barrick y Mount, 1991).

De la misma forma, Abierto a la Experiencia es un predictor válido para el criterio de habilidad de entrenamiento, pero no para habilidad en el trabajo o datos personales. Una explicación es que los individuos tienen una actitud positiva hacia la experiencia de aprendizaje en general. La correlación de esta dimensión es la más alta que las demás dimensiones de Personalidad con medidas de capacidad cognoscitiva. Es posible que Abierto a la Experiencia este midiendo en realidad la capacidad de aprender, así como la motivación para ésta. Los resultados para Agradabilidad sugieren que no es un predictor importante del funcionamiento de trabajo. (Barrick y Mount, 1998).

Las correlaciones para Estabilidad Emocional fueron relativamente bajas, el coeficiente para profesionistas fue de dirección negativa, sugiriendo que los individuos nerviosos, preocupados, emocionales e hipertensos son mejores en su desempeño. (Barrick y Mount, 1991).

Ha habido recientemente un resurgimiento del interés en el impacto de la Personalidad en el lugar de trabajo, incluyendo el comportamiento de empleados y de procesos de organización del comportamiento, tales como la dirección. (Judge et al, 2002).

Un meta-análisis importante que ayudó en la revitalización del acercamiento del rasgo a la dirección fue hecho por Lord et.al. (1986) quien hizo la distinción conceptual y substantiva entre la aparición del líder y la eficacia del líder. La aparición del líder se refiere a la probabilidad que percibe un individuo como líder eficaz y asume la posición de la dirección en el grupo sin importar la eficacia real del individuo en lograr las metas del grupo. El acercamiento expuesto en forma modificada del rasgo a la dirección postula que ciertos rasgos de la Personalidad están asociados a la aparición del líder. La evidencia meta-analítica reciente está en línea con las conclusiones de Lord et al. (1986) ya que los rasgos de la Personalidad desempeñan un papel más importante en la aparición del líder que en la eficacia del líder. (Bozionelos y Leung, 2004).

Sin embargo, las investigaciones sistemáticas en la aparición del líder se han conducido solamente muy recientemente con la utilización del FFM. Esas investigaciones sugieren que la Extraversión sea el rasgo que más se relacione con las opiniones de la aparición eficaz de la dirección o del líder. Los puntajes positivos de Conciencia y Franqueza, y los puntajes negativos del Neuroticismo

también se han relacionado con las opiniones de la dirección eficaz, pero de una manera menos potente. Estos resultados concuerdan con los resultados del meta-análisis de Judge et al (2002), donde la Extraversión, la Conciencia y la Franqueza son los correlativos más potentes de FFM de la aparición del líder.

La asociación entre el "Modelo de los Cinco-Factores" de la Personalidad, la imagen prototípica del líder eficaz, y el grado a esa imagen fue ligada a las características de la dirección transformacional; fueron examinadas en un estudio realizado por Leung y Bozionelos (2004) con un cuestionario que implicó una muestra de 101 sujetos chinos de origen Hong-Kongnes. Los altos niveles de la Extraversión, Conciencia, Aceptabilidad, Estabilidad Emocional y Franqueza fueron percibidos como características de los líderes eficaces. En línea con la investigación sobre la aparición del líder en la cultura anglosajona pero contrario a las expectativas, la Extraversión era el rasgo más potentemente asociado con la noción prototípica del líder eficaz y esa noción fue ligada a las características de la dirección transformacional. Los resultados también sugirieron que los hombres y las mujeres puedan diferenciar en parte en los criterios que utilizan para evaluar a líderes. La investigación adicional es necesaria, pero los resultados implican que la mayoría de las conclusiones en la relación entre los rasgos de la Personalidad y la aparición del líder con las muestras anglosajonas son generalizables en sociedades orientales.

En la clasificación tripartita de actitudes (cognoscitivo, afectivo y comportamiento), los cinco grandes rasgos pueden influenciar la satisfacción profesional con cada uno de estos procesos. Cognoscitivo: estos rasgos puede influenciar cómo los individuos interpretan características de sus trabajos, al igual que interpretan y evalúan características intrínsecas del trabajo más positivamente, incluso controlando la complejidad real del trabajo. Afectivo: estos rasgos pudieron influenciar la satisfacción profesional con su efecto sobre el humor. Finalmente, el Comportamiento de los empleados que son emocionalmente estables.

Extraversión y Conciencioso pueden ser más felices en el trabajo porque son más probables a alcanzar resultados de satisfacción en el trabajo. Parte de este efecto puede funcionar con el funcionamiento de trabajo, tal que los empleados concienzudos se realizan mejor y están más satisfechos con sus trabajos debido a las recompensas intrínsecas y extrínsecas que el alto rendimiento proporciona. En parte, puede funcionar con la selección de la situación, tal que empleados extrovertidos son más probables a pasar más tiempo en las situaciones que hacen feliz a la gente, por ejemplo en interacciones sociales. (Séller, Judge y Mount, 2002).

5.2. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN MÉXICO

En México Rodríguez de Díaz y Díaz Guerrero (1982) realizaron una investigación donde compararon el Modelo de los Cinco Factores con algunos constructos encontrados con instrumentos mexicanos, reportando que el modelo no se reproduce en su totalidad probablemente por la traducción directa de los factores al utilizar conceptos que, en términos semánticos y de significado, pertenecen al idioma inglés.

Con base en lo anterior, es importante resaltar que cuando un modelo extranjero es investigado en otra cultura, como la mexicana, es importante conocer si lo que se pretende evaluar tiene el mismo significado en México que en el país de origen. En México hay en el mercado un instrumento conocido como Big Five, su inconveniente es que es una versión realizada en España, después de haber sido elaborada en Italia. La estandarización española puede tener validez para la población con la que fue realizada, sin embargo es poco aventurado y poco confiable utilizarla en México. (Uribe-Prado, 1999).

La fortaleza de un modelo como el de los cinco factores pierde credibilidad y confianza psicométrica por sus aplicaciones sin cuidado metodológico, no solo desde el punto de vista estadístico sino también ético. La Facultad de Psicología de la UNAM, se ha preocupado por la creación de instrumentos mexicanos que reúnan los requisitos mínimos de confiabilidad y validez sustentados en literatura con investigación científica. (Uribe-Prado, 1999).

Uribe-Prado (1997), después de una investigación teórica de modelos en el terreno de la Personalidad y conociendo la fortaleza internacional del M5F, decidió llevar a cabo una primera investigación con dicho modelo buscando los siguientes objetivos:

- Conocer el equivalente semántico de los cinco factores en la cultura mexicana.
- Crear un instrumento semántico válido para México con el M5F.
- Realizar investigación básica con este instrumento, cumpliendo con todos los requisitos psicométricos pertinentes.
- Promover la creación de instrumentos mexicanos con teorías fortalecidas en el terreno internacional en psicología, cuyo sustento sea el de la investigación científica.
- Proporcionar a las organizaciones mexicanas instrumentos de medición que no sean producto de traducciones mecánicas ni de inventos teóricos.

Para lo anterior Uribe-Prado, llevó a cabo una investigación en el terreno del significado con la técnica de Redes Semánticas Naturales, encontrando la conceptualización de los cinco factores con un lenguaje acorde a los mexicanos. De ésta actividad se derivó una conceptualización para cada uno de los factores

con una muestra de ejecutivos del área metropolitana. Tabla 4 (Uribe-Prado, 1999).

Tabla 4 Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad en la cultura mexicana. (en Uribe-Prado, 1999).

FACTOR	SIGNIFICADO
Sociabilidad Expresiva	Diferentes formas de expresión que las personas tienen o llevan a cabo al relacionarse con los demás, graduándolo entre las dimensiones afectivas, cognitiva y conductual, y fluctuando entre extroversión e introversión.
Aceptabilidad	Características por medio de las cuales se describen a una persona que es aceptada o rechazada por otros. Dichas características generan actitudes positivas o negativas según sea el caso.
Organización Propositiva	Formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea, resaltando conceptos de actitud, eficiencia y calidad.
Control Emocional	Grado de estabilidad emocional observada en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos.
Sensibilidad Intelectual	Capacidad, Habilidad, Forma, Estilo y Grado de Sensibilidad Intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas.

El análisis factorial confirmatorio llevado a cabo del instrumento de Uribe-Prado puede concluir que, en el caso mexicano no se reproducen los cinco factores norteamericanos en el mismo orden, ni con la misma fortaleza en cuanto a carga factorial, aunque como dicen Rodríguez de Díaz y Díaz-Guerrero (1997) el factor I (Sociabilidad) es el más consistente en ambas culturas y probablemente en el caso mexicano sean otros factores los que culturalmente muestran mayor representatividad, por ejemplo no asertividad y abnegación. (en Uribe-Prado, 1999).

En cuanto a las correlaciones obtenidas, se observa que la edad se asocia positivamente con los factores II, III, IV y V, mientras que el sueldo mensual se relaciona positivamente con los factores III, IV y V, pudiéndose concluir que con la edad se puede ser más aceptado, organizado, controlado y hasta sensible intelectualmente en el trabajo, sin embargo, la Extroversión o Sociabilidad Expresiva siempre será un rasgo difícil de modificar; por otro lado el sueldo mejora cuando la gente se vuelve más organizada (III), controlada (IV) y sensible (V), en otras palabras, si el sueldo es un factor de éxito (extrínseco) éste premia a aquellos que logran mejorar dichos factores. (Uribe-Prado, 2002a).

El instrumento de Uribe-Prado ha mostrado que el modelo norteamericano no se reproduce de la misma manera con mexicanos, empero, sí se toma dicho modelo para identificar diferencias profesionales con un fin de selección de personal, así como diversas variables demográficas, permiten identificar diferencias significativas para elaborar perfiles de puesto por tipología o área académica

(UNAM), con base en el modelo como indicador de Personalidad profesional. (Uribe-Prado, 2002a).

El cuestionario de Uribe-Prado (1999) fue utilizado por Salinas-Ávila (2000) en una muestra de 507 sujetos universitarios y profesionistas en educación, encontrando diferencias significativas entre cinco carreras profesionales y correlación entre variables demográficas como edad y años de experiencia laboral, confirmando un piloto previo con una muestra de 73 sujetos en el que los cinco factores fueron significativos para profesión, edad y años de experiencia.

El cuestionario también fue utilizado por Salinas-Zamora (2002) en una muestra de 60 profesores universitarios con actividades laborales en otras organizaciones, encontrando diferencias significativas de acuerdo a variables relacionadas con la actividad laboral externa a las actividades docentes (tipo empresa, el grado de estudios y el puesto).

El cuestionario ha sido utilizado con diversas muestras probando su validez con relación a los cinco factores, otras variables de Personalidad y variables sociodemográficas; por ejemplo, Mondragón-Castillo (2001) encontró relación de los cinco factores, locus de control y algunas variables demográficas en una muestra de delinquentes de diferentes reclusorios del D.F., López-Raya y Navarro-Martínez (2001) encontraron diferencias significativas entre los cinco factores y características demográficas en estudiantes de la carrera de administración de empresas.

Amador-Estrada (2002) por su parte, encontró la misma relación con estudiantes de Trabajo Social y, Sandoval-González (2002) obtuvo resultados similares en una muestra de trabajadores del sector turismo, en todos los casos la profesión o la actividad laboral fue significativa. Como puede observarse la profesión parece ser una variable válida para determinar indicadores de selección de personal, al menos, en términos de diferencias significativas entre carreras profesionales, las cuales posteriormente pueden ser utilizadas para obtener perfiles profesionales que sirvan como indicadores de éxito para selección de personal.

Esquivel-Moreno, González-González y Sánchez-Sánchez (2005) construyeron una escala basada en los cinco factores de Personalidad en una muestra de 1023 universitarios en cuatro áreas de estudio. Para la construcción de ésta escala se llevó a cabo un estudio basado en la Técnica de Redes Semánticas (Reyes-Lagunes, 1993) utilizando como estímulos los Cinco Factores Mexicanos y un distractor. La segunda etapa de construcción fue la elaboración de reactivos tomando en cuenta las definidoras con mayor peso semántico con un formato de respuesta tipo likert con seis opciones de respuesta. El total de reactivos fue de 469, los cuales se sometieron a una revisión por jueces; de ésta revisión se obtuvieron 120 reactivos. (Esquivel-Moreno, González-González y Sánchez-Sánchez, 2005).

Los reactivos se sometieron a análisis estadísticos, obteniendo una alfa de Cronbach = 0.91. Por último, se identificaron las diferencias significativas en los factores de Personalidad entre estudiantes tomando en cuenta las variables demográficas mediante ANOVAS y correlaciones. (Esquivel-Moreno, González-González y Sánchez-Sánchez, 2005).

Los resultados arrojaron que no se reprodujo el modelo en su totalidad pues se conservaron tres factores técnicos agrupados en dos factores estadísticos. El factor que se reprodujo de acuerdo al Modelo de los Cinco Factores fue el Factor Control Emocional, que en los resultados obtenidos fue el factor II. Sin embargo, el primer factor surgió de la conjunción de los Factores de Sociabilidad Expresiva y Aceptabilidad Normativa, propuestas por Uribe-Prado (1999). Por lo que el factor se definió de la siguiente forma: *Aceptabilidad Social. Son las formas de expresión de las personas al relacionarse afectivamente, cognitiva y conductualmente, las cuales provocan que las personas sean aceptadas o rechazadas por los demás.* Esto se debe en gran medida a que la manera en que las personas se relacionan con los demás es determinante en la forma en que los otros las perciben y consideran. (Esquivel-Moreno, González-González y Sánchez-Sánchez, 2005).

En cuanto a diferencias entre grupos, las únicas variables significativas fueron la de sexo en ambos factores, lo cual indica que los hombres y mujeres tienen diferentes formas de Sociabilizar, al igual que diversos modos de Control Emocional bajo contextos o situaciones específicos.

Las áreas de estudios presentan diferencia en ambos factores, también se encontró que el estado civil y el promedio son aspectos importantes en la sociabilidad de una persona. Las correlaciones indicaron que hay una relación lineal entre Aceptabilidad Social y el sexo. El factor Control Emocional correlaciona con el área de estudios y con el sexo de los universitarios. Así mismo hay una relación significativa entre el Control Emocional y el promedio, lo que significa que a mayor promedio mayor Control Emocional. También el factor Aceptabilidad Emocional y el factor Control Emocional correlacionan entre sí. (Esquivel-Moreno, González-González y Sánchez-Sánchez, 2005).

En México una actividad popular del psicólogo laboral es la evaluación y selección de personal, por lo que la existencia de instrumentos ya sea de forma adaptada o desarrollada deben convertirse en una prioridad para los profesionistas que dedican su tiempo a esta delicada labor. El modelo de los cinco factores emerge como una alternativa más para la selección de personal; aunque es necesario realizar más investigación al respecto, sin olvidar las diferencias culturales que existen entre cada modelo extranjero que llega al país, sino que debemos desarrollar modelos propios para nuestras características culturales y laborales. En resumen el primer capítulo de esta tesis pone de manifiesto diversas teorías de la Personalidad, las cuales difieren en enfoque y abarcan diferentes aspectos. En la perspectiva Psicoanalítica encontramos la teoría Psicosexual de Freud que

considera que el desarrollo está motivado por conflictos emocionales inconscientes.

La teoría Psicosocial pone énfasis en la influencia social y ambiental en el desarrollo de la Personalidad de un individuo; entre sus principales exponentes tenemos a Erickson, Horney, Jung, Fromm y Adler. El Conductismo pone énfasis en el estudio del aprendizaje y la experiencia como fuerzas primarias que moldean la conducta; los teóricos que destacan en esta corriente son: Pavlov, Watson y Skinner.

La teoría de los Rasgos plantea que la Personalidad puede dividirse y organizarse en jerarquías, mediante el análisis estadístico intenta explicar las diferencias entre los individuos más que explicar las organizaciones mentales; los principales exponentes son Guilford, Catell, Eysenck, Allport, Zuckerman, Cloninger y Comrey. Dentro de la perspectiva de los rasgos se encuentra el Modelo de los Cinco Factores, el cual está basado en el estudio factorial del léxico.

Es a partir de los años 80's cuando resurge el interés en el estudio factorial de la Personalidad, retomando los primeros trabajos de Catell (1943) que inicia el desarrollo sistemático de los estudios de la Personalidad. Se mencionan los resultados de investigaciones realizadas con el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad (Big Five).

Concluimos que en la actualidad existe un gran entusiasmo en el Modelo de los Cinco Factores. La investigación realizada hasta el momento entre los rasgos de Personalidad y el funcionamiento en el trabajo demuestra que estas medidas son de gran importancia y validez en la predicción de criterios relativos al trabajo; provocando gran impacto en procesos tales como: la evaluación y selección de personal, desempeño laboral, la rotación de personal, la satisfacción laboral, el bienestar y la productividad.

La manipulación representa un componente importante de un marco interaccional propuesto por las teorías de la Personalidad. Uno de esos componentes es la manipulación, que se define como los medios por los cuales los individuos (aunque no necesariamente consciente) influyen intencionalmente o alteran ambientes seleccionados. (Buss, 1992).

CAPÍTULO II MAQUIAVELISMO

El concepto de Maquiavelismo y el de relación social se basan en el hecho de que la conducta humana está orientada a numerosas formas hacia otras personas. No sólo viven juntos los hombres y comparten opiniones, valores, creencias y hábitos comunes, sino también entran constantemente en interacción, respondiendo uno frente al otro y ajustando su conducta en relación a la conducta y a la expectativa de los otros. La relación entre amante, entre políticos y el electorado, la obediencia del soldado hacia sus oficiales constituyen conductas orientadas hacia las expectativas, deseos reales o imaginarios de los otros. (Uribe-Prado, 2001a).

La relación o interacción social no es unilateral, es decir, el amante, el electorado y el soldado tiene el poder de influir a quien los quiere dominar, tal es el caso del Maquiavelismo. Por tal razón es importante conocer los mecanismos en los que ésta interacción social se presenta desde un punto de vista social, de otra manera todos serían dominados y dominadores, y aunque esto en teoría pudiera justificarse a nivel individual, en la práctica y en lo social (o en la sociedad) existen otras explicaciones que permiten comprender porque el dominio va más allá de lo individual. Una de esas explicaciones se centra en el poder y la autoridad. (Uribe-Prado, 2001a).

El poder y la autoridad son hechos inherentes a las relaciones recíprocas de grupos e individuos. El Maquiavelismo visto como poder social sería la capacidad para controlar los actos de los otros, siendo algo que está presente en todos los sectores de la vida social: familia, religión, escuela, trabajo, actividad económica, y, por supuesto, gobierno y política. (Uribe-Prado, 2001a).

Es en las estructuras organizacionales donde el poder de los grupos se manifiesta en las relaciones laborales, concretamente, en el ámbito de la interacción social entre trabajadores. De acuerdo con Díaz-Guerrero (1996), Raven (1993) y Secord & Backman (1979) el poder puede ser estudiado psicológicamente como un producto del comportamiento, que incluye atributos personales, la posibilidad de afectar a otros mediante el intercambio y, la estructura de un ambiente. En nuestro caso y, de acuerdo con Boulding (1993) y Robbins (1996) en un ambiente social organizacional o de psicología del trabajo. (en Uribe-Prado y García-Saisó, 2005).

El Maquiavelismo más que una característica de personalidad debe ser considerada como una orientación de conducta interpersonal. Es importante reconocer que hay personas que ejercen el poder como parte de un plan de vida, es decir, manipulan a los demás como resultado de una filosofía de su existencia y es precisamente ésta concepción de la estrategia manipuladora, la que llevó a Christie y Geis (1970) ha considerar a Nicolás Maquiavelo como el descubridor del Maquiavelismo, y 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, negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional, desapego emocional, los intereses ocultos y sobre todo una concepción que coloca al descubierto el hecho de que para exista un manipulador debe existir un manipulado.

2.1. ANTECEDENTES

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) fue un notable escritor florentino que observó en la historia diferentes comportamientos de los líderes que habían manejado el mundo, lo que lo llevó a escribir uno de los textos más polémicos de los últimos quinientos años: "El Príncipe" (1512/1993). En este texto Maquiavelo expresa, con diferentes ejemplos, comportamientos relacionados con la mentira y la política mismos que han sido relacionados por parte de otros famosos autores, con el concepto de manipulación social, principalmente en el terreno político, cultural e ideológico como elementos del poder y la dominación (p.e. Freud 1930/1968; Weber, 1969). Además, la manipulación, como parte de la naturaleza humana, es un comportamiento que también encuentra explicaciones en la antropología y la filosofía como expresión de poder y control. (p.e. Bartra, 1987, Nietzsche 1886/1999). (en Uribe-Prado, 2001).

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

El concepto de Maquiavelismo fue estudiado por primera vez por Christie y Geis (1970) que identificaron tres temas que funcionan a través de dos libros de Maquiavelo: El Príncipe (Maquiavelo, 1514) y Los discursos (Maquiavelo, 1531). Los temas eran: (1) defensa de Maquiavelo con tácticas manipulantes como el uso de la astucia y el engaño en relaciones interpersonales; (2) su opinión del hombre como un ser débil, cobarde y fácilmente conforme a la presión de otras personas; y (3) su carencia de la moralidad. (Macrosson, et al., 2001).

Según Pérez Cortés (1998) Maquiavelo elaboró el Príncipe inspirado en un profundo pesimismo acerca de la naturaleza humana, donde el hombre es un ser manipulable mediante la mentira y la simulación. Este autor concluye que en el mundo occidental el comportamiento general que rige a la manipulación es la mendicidad o la mentira. La mentira ésta asociada a facultades exclusivamente humanas: el lenguaje y la conciencia. Se sitúa en un plano moral entre el juicio del individuo y un estado real de cosas. La mentira ha sido contemplada en el mundo occidental desde perspectivas morales, religiosas y de nobleza como el honor. Pero es tal vez el comportamiento humano que involucra a la manipulación desde una visión de falsedad, engaño y simulación como lo propone Maquiavelo. (en Martínez-Mejía, 2003).

Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que decidieron utilizar el concepto de Maquiavelismo como un importante eje de variación del comportamiento humano. Asociaron el término de lo maquiavélico a las personas que manipulan a otras y que poseen un conjunto de características como negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional y desapego emocional.

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

Los primeros hallazgos de Christie y Geis, (1970) se refieren a cuatro características generales de los maquiavélicos:

- I. Una relativa falta de afecto en las relaciones interpersonales. Refiriéndose a quienes hacen que los demás realicen. Son manipuladores con los individuos que les tienen empatía, siendo increíble el involucramiento emocional que logran de otros, ya que obtienen una importante identificación con sus puntos de vista. Una vez que ocurre la empatía es más fácil usar sus influencias Psicológicas para lograr que otros hagan cosas que en un principio no querían hacer.
- II. Falta de preocupación acerca de la moral convencional. Los manipuladores tienen una visión utilitarista y no una moral en lo que respecta a sus interacciones con los demás.
- III. Una falta de Psicopatología. Existe la creencia de que el manipulador puede estar enfermo ya que se maneja en términos instrumentales con una visión racional y poco afectiva. Los manipuladores están generalmente en un promedio de normalidad social, sin pretender hacer que el manipulador es símbolo de salud mental.
- IV. Escaso compromiso ideológico. El manipulador debe ser envolvente a tal grado que su ideología este vinculada a cualquier tipo de meta mientras que el alcance la suya.

Lo antes planteado por Christie y Geis (1970) los llevó a desarrollar un instrumento que fuera utilizado para medir el Maquiavelismo en tres factores relacionados con el comportamiento político derivado de un exhaustivo análisis de "El Príncipe y Los Discursos" de N. Maquiavelo (1513-1993), lo denominaron Mach IV y posteriormente Mach V. Los reactivos incluyen tres subescalas: Moralidad, Visión y Tácticas. (Macrosson, et al., 2001).

1. **Tácticas:** Acciones planteadas (recomendaciones) para afrontar situaciones específicas para obtener beneficios también planeados a costa de los demás (Tactics).
2. **Moralidad:** Comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de "malos" frente a los convencionalismos sociales, p.e. engañar (Morality).
3. **Visión:** Para que una persona sea manipuladora necesita primeramente creer que este mundo se rige por manipuladores y manipulados (Views).

Los altos y bajos puntajes en la escala se refieren a alto y bajo Maquiavelismo respectivamente. El formato del cuestionario es de tipo likert, no todos los ítems en las escalas fueron compuestos igual a las declaraciones de la escritura de Maquiavelo, algunos ítems están en sentido inverso, esto para evitar las respuestas fijas y tener una mayor confiabilidad. (Macrosson, et al., 2001).

Los que contestaban el Mach IV procuran típicamente contestar de una manera social deseable. El análisis que Christie (1970) hacía a este planteamiento era que el verdadero maquiavélico estaría dispuesto a contestar a preguntas honestamente sin preocuparse de respuestas socialmente deseables. Christie desarrolló el Mach V, en un formato de opción forzada para acomodar la deseabilidad social. (Moss, 2005).

Christie y Geis nos dicen que el Maquiavelismo es sinónimo de engaño, ya que se hipotetizó que los maquiavélicos tienden a guardar las apariencias en público para alcanzar sus objetivos justificando los medios. Geis, Weinmer y Berger (1990) mencionan que los maquiavélicos son más exitosos cuando pueden utilizar ciertos distractores a su favor, pero no cuando están ausentes. (en Sánchez-Zapien, 2003).

En términos de la personalidad, según Christie y Geis (1970) Maquiavelismo alto se orienta hacia las metas definidas por el mismo. Maquiavelismo bajo está abierto a la implicación afectiva, se abre en la implicación emocional y se orienta hacia procesos de la interacción, consiguiendo señales inmediatas de la acción y respuestas. El Maquiavelismo bajo dentro de lo altamente estructurado en el trabajo hace esfuerzos serios a realzar bien sus tareas. El alto maquiavélico dará un funcionamiento superficial, a veces de apatía, dentro de un sistema altamente estructurado. (Macrosson, et.al., 2001). La personalidad maquiavélica abarca valores y comportamientos que acentúan el interés propio. (Corzien, Buntuman, Busch, 1999).

En el contexto organizacional y en un sentido más operacional el comportamiento de manipulación es asociado al comportamiento político. Este último fue definido taxonómicamente por Krell, Mendenhall y Sendry (1987) como aquellas actividades que no requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización. Después de realizar una encuesta estos investigadores encontraron 15 palabras que se relacionan con el comportamiento de manipulación política (en Uribe-Prado, 2001):

1. Culpar a otros
2. Acariciar (Tratar bien a otros)
3. Adular
4. Evadir Responsabilidad
5. Cubrirse las Espaldas
6. Crear conflictos
7. Formar coaliciones
8. Delatarse
9. Conspirar
10. Sobrerealizar
11. Ambicionar
12. Oportunista
13. Mañoso
14. Arrogante
15. Perfeccionista

En cuanto al ámbito específicamente laboral, el Maquiavelismo se ha estudiado con relación a variables como éxito en las ventas, rendimiento en el trabajo, desempeño, niveles jerárquicos, locus de control, edad, sexo, puesto, etc.

2.2. DEFINICIONES DE MAQUIAVELISMO

El Maquiavelismo se ha conceptualizado de diferentes maneras; para Christie y Geis (1970) es una disposición de la personalidad relevante para el entendimiento de las conductas sociales que involucran la manipulación y explotación de otros para obtener bienes propios.

Wilson, Near y Miller (1996) definen Maquiavelismo como una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros. Dichos autores aclaran que cualquiera es capaz de manipular a otros en diferentes grados. Informan también que en el campo de la biología evolutiva existen dos comportamientos ampliamente utilizados: egoísmo y manipulación. Vleeming (1979) denota una dimensión de la personalidad en que la gente puede ser clasificada en términos de una forma más o menos manipuladora en diferentes situaciones interpersonales. Dawkins y Krebs (1978) clasifican a la manipulación como un estado natural de

selección que beneficia a individuos que manipulan el comportamiento de otros. Dawkins (1978) previamente había propuesto que genéticamente existe un gen egoísta que codifica características de egoísmo y manipulación; propone términos como egoísmo, altruismo, cooperación, manipulación, mentira y verdad. (Martínez-Mejía, 2003).

Bryne y White (1988) proponen desde el punto de vista de la biología evolutiva, un tipo de inteligencia maquiavélica; la cual es parte importante de la adaptación para las relaciones sociales y que favorecen una evolución en el mundo social, que ayuda a comprender algunos comportamientos de competencia y éxito con otras formas de inteligencia social. (en Martínez-Mejía, 2003).

Hallriegel, Slocum, Jr. y Woodsman (1998), definen Maquiavelismo como un estilo personal de conducta frente a los demás, caracterizado por: a) el uso de la astucia, el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales; b) un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas; y c) la falta de preocupación respecto a la moral convencional. (en Martínez-Mejía, 2003).

Uribe-Prado (2001a) define al Maquiavelismo como “una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional”

Todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo). (Uribe-Prado, 2001 a). Es parte de las estructuras del poder social llevado a cabo en nuestra vida cotidiana como un factor de intercambio social.

El cambio social provoca un cambio laboral, en el mercado, en todos los sectores y actividades relacionados con el concepto de empleo y del trabajador. Desaparece el empleo fijo y de por vida en una misma empresa y en un mismo puesto de trabajo. Los trabajos son cambiantes y de corta duración, relacionados con el crecimiento acelerado del crecimiento profesional. (Castillo, 2000 en Martínez-Mejía, 2003). Los maquiavélicos manipulan más, ganan más, son menos influenciables, persuaden a otros y difieren significativamente de los poco maquiavélicos en situaciones ambiguas donde se requiere de improvisación, son menos susceptibles a la presión social, al conformismo, la cooperación o el cambio de actitud. (Christie y Geis, 1970). Éstas características en el comportamiento de las personas son las que han llamado la atención en las empresas; en las investigaciones para su análisis y comprensión. Estos hallazgos han llevado a diversos investigadores a tratar de encontrar los factores que puedan estar relacionados con el Maquiavelismo.

2.3. MAQUIAVELISMO Y PODER

El término poder es una palabra muy importante y como todas las palabras importantes tiene muchos significados. Boulding (1993) dice que en el terreno individual el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere pero que también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por familias, grupos, organizaciones de todo tipo: iglesias, empresas, escuelas, partidos políticos, Estados nacionales, etc. Según Boulding (1993) el estudio del poder se vuelve complejo en la medida en que la gente toma decisiones según la jerarquía de las organizaciones donde se desenvuelve. Por ésta razón el poder se ejerce en el amor y la familia, pero también se ejerce en la empresa y en el Estado. (en Uribe-Prado, 2001a).

El poder es una realidad en los sistemas organizacionales y no va a desaparecer nunca, mientras existan humanos, claro. Aprender como es y como funciona el poder en las organizaciones pueden mediar las relaciones del poder, además de que colabora a una administración eficaz, concedora de las virtudes y los riesgos de la administración del poder. Según Robbins (1996) el Maquiavelismo, el hostigamiento sexual, el conflicto, entre otros son comportamientos que requieren estudio por dos razones: nunca se eliminarán, pero sí se pueden mediar y hasta pronosticar y prevenir para beneficio de los trabajadores y de las organizaciones. (en Uribe-Prado, 2001a).

Gerardo-Pérez (2005) trato de determinar los factores de estilos de poder y Maquiavelismo en grupos de estudiantes de los semestres 7° a 9° de la carrera de licenciatura en psicología de la facultad de psicología de la UNAM. Se encontró para Maquiavelismo únicamente significativo el factor visión, indicándonos que a más edad los estudiantes son más visionarios.

Relación entre factores de Maquiavelismo y estilos de poder

Gerardo-Pérez (2005) encontró relación significativa entre los factores visión de Maquiavelismo y rigidez de estilo de poder, lo cual indica que:

- A mayor visión, mayor rigidez. Así mismo encontró que a mayor visión son menos sumisos y tienen la creencia de que el mundo es manipulable, que siempre existe un manipulador y un manipulado y que ellos no son indirectos sino comprometidos y confrontativos.
- En cuanto más tácticas de Maquiavelismo utilizan los estudiantes, son más autoritarios, rígidos, apáticos y sumisos.
- A mayor uso de tácticas de Maquiavelismo son menos negociadores y menos tranquilos.
- A mayores tácticas, son menos tranquilos, es decir, no hacen uso del manejo de la situación de manera sublime sin que perciban la influencia o control sobre el otro.

2.4. TÁCTICAS DE INFLUENCIA O MANIPULACIÓN

La selección natural favorece a la gente que manipula con éxito los objetos de su ambiente. Algunos objetos manipulables son inanimados por ejemplo herramientas, ropa, armas, etc. Otros objetos manipulables están vivos. Estos incluyen depredadores y la presa es de diversa especie, así como compañeros, padres, hijos, rivales o aliados de la misma especie. (Buss et al., 1987).

La manipulación de objetos vivos puede ser definida como: varios medios por lo cuales los organismos influncian y explotan los órganos del sentido y la maquinaria de comportamiento de otros organismos.

Entre los grupos de especie vivos como tal la naturaleza de manipular es constante. Los pueblos no podían carecer de la capacidad de manipular a otros para obtener cuidado, adquirir recursos, establecer alianzas reciprocas, elevarse dentro de sus jerarquías y atraer a otros. La gente existente tiene antepasados con éxito, miembros que manipulaban a su propia gente. (Buss et al., 1987).

Los seres humanos manipulan a otros, bajo ciertas condiciones exhiben tácticas de manipulación, las cuales se presentan con cierta frecuencia, otros responden a las tácticas de manipulación; todo esto está relacionado a un campo central de la psicología de la personalidad, la correspondencia persona-ambiente. (Buss et al., 1987).

Son tres los mecanismos que se postulan para producir correspondencia de la persona-ambiente: selección, evocación y la manipulación. (Buss et al., 1987).

La manipulación es definida por las tácticas usadas intencionalmente para forzar, influenciar, invocar y explotar el cambio en el ambiente. Varias áreas de investigación de la personalidad parecen ocuparse de las maneras en la cual la gente manipula su ambiente. El trabajo sobre Maquiavelismo ha explorado un estilo de personalidad caracterizado por manipulación, cinismo sobre la naturaleza humana y la astucia en el comportamiento interpersonal. (Buss et al., 1987).

La manipulación implica influencia por una razón, propósito ó una meta. En principio, las tácticas de manipulación varían con las metas hacia las cuales se dirigen. Las tácticas usadas dependen de la situación y la persona a manipular, hay dos amplias condiciones en las cuales se estudian las tácticas de manipulación: a) la instigación ó las tácticas para conseguir que otros hagan algo y b) la terminación ó tácticas de comportamiento de otros para conseguir algo. (Buss et al., 1987).

Investigaciones previas de Falbo (1977) han demostrado que las personas con alto Maquiavelismo son asociadas al uso no racional de tácticas indirectas (por ejemplo uso de mentiras), mientras que los de bajo Maquiavelismo se asocian al

uso racional de tácticas directas (por ejemplo uso de recompensas). Los hallazgos de Grams y Rogers (1990) confirmaron lo obtenido por Falbo en 1977, agregando que sus resultados muestran que los de alto Maquiavelismo tienden a ser más flexibles, cuando se trata de romper ciertas reglas confirmando algunas teorías de liderazgo que apuntan hacia que los líderes efectivos toman decisiones importantes en ocasiones determinadas por la situación y el contexto donde la flexibilidad requiere de romper ciertas reglas éticas. (en Sánchez-Zapien, 2003).

Una investigación realizada por Vecchio y Sussman (1991) sugiere que el maquiavélico tiende a utilizar tácticas de influencia que envuelven relativamente formas de explotación (p.e. bloqueo), además, encontraron que el género es significativo para la elección de tácticas, por ejemplo, mujeres con cargos de gerentes mostraron tácticas de coerción hacia hombres que eran sus subordinados contradiciendo los hallazgos de Kipnis, Schmidt y Sussman (1991), agregan que el nivel jerárquico de ciertas organizaciones puede ser una variable importante, ya que encontraron que las mujeres con altos cargos tienden a utilizar tácticas explotadoras en mayor grado que mujeres con niveles más bajos en términos de jerarquía. A pesar de estos resultados la importancia de la cultura mostró que puede haber variantes importantes. (en Uribe-Prado, 2001 a).

Pinto y Kanekar (1990) en una muestra con hombres y mujeres de la India encontraron que las mujeres tienden a manejarse con mayor sensibilidad ética en comparación con los hombres considerando que en la cultura Hindú la percepción social y el rol histórico de la mujer le obliga a ser más sensibles en términos éticos para usar diversas tácticas de manipulación permitiéndoles asegurar que la cultura hace que el Maquiavelismo sea una función de la percepción social.

Christie y Geis (1970) han llamado al alto Maquiavelismo el "síndrome del fresco" y a los de bajo como "los del toque suave", ya que los de alto Maquiavelismo son fríos, objetivos y controlados, mientras que los de bajo Maquiavelismo son cálidos, empáticos, comprometidos y distraídos. Las diferencias de comportamiento pueden atribuirse a diferencias de atención en el control social por la presión ejercida socialmente.

Rai y Gupta (1989) realizaron un experimento empleando condicionamiento verbal y su relación con grados de Maquiavelismo, los resultados obtenidos mostraron que los de alto Maquiavelismo responden más rápidamente al condicionamiento verbal, seguidos de los de moderado y bajo Maquiavelismo.

2.5. MAQUIAVELISMO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

1. El control de la estructura organizacional;
2. Las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real y

3. Un modelo general de opciones basado en el control organizacional y las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real.

El control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles de una organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes están claramente definidos, así como las meta a lograr, las recompensas y las sanciones relacionadas con ellas. De este control depende la posibilidad de improvisación de los integrantes de un grupo. (Sánchez-Zapien, 2003).

La disminución de dicha estructura de control (baja estructura) implica la pérdida estructural de las situaciones de control, caracterizadas por la ambigüedad de roles de los participantes, del significado de logro de metas y su asociación a recompensas. (Sánchez-Zapien, 2003).

Según Christie y Geis (1970) en la ausencia formal de reglas los sujetos en la situación se permiten una amplia variedad de posibilidades de introducir estructuras de poder y tomar ventaja de la ausencia de una estructura formal.

Shultz (1993) llevó a cabo una investigación considerando la estructura situacional y el Maquiavelismo con representantes de ventas. Definió el nivel estructural de acuerdo a niveles jerárquicos, al tamaño de unidades para cada gerente, al número de políticas y procedimientos existentes por escrito y la posibilidad de manipular recompensas como parte de la toma de decisiones. La existencia de jerarquías, el menor número de unidades, el mayor número de reglas escritas y el mayor control sobre recompensas significaron una alta estructura. El desempeño de los vendedores se evaluó por sus ingresos en comisiones y por el mantenimiento de sus clientes. Se demostró que el éxito o el fracaso de las tácticas maquiavélicas dependen de la estructura de la organización de acuerdo al modelo de Christie y Geis (1970) ya que los altos maquiavélicos mostraron mejor desempeño con baja estructura y los de bajo Maquiavelismo con alta estructura. (en Sánchez-Zapien, 2003).

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

El modelo de interacción hipotética entre Maquiavelismo, situación y predicción de tácticas establece que el Maquiavelismo (alto o bajo) permite a los sujetos desempeñarse exitosamente cuando la estructura organizacional (alta o baja) se los concede. Un razonamiento interesante es cuando los hallazgos de experimentos de laboratorio se comparan con la vida real, donde según el modelo hipotético de estructura bajo control experimental es muy similar a estructuras muy controladas en la vida real, lo cual implica que sí los altos maquiavélicos tuvieron desempeños en el laboratorio también lo tendrán en una alta estructura de la realidad, no así con una baja estructura. (Sánchez-Zapien, 2003).

2.6. MAQUIAVELISMO Y EDAD

Gupta (1991) relacionó impulsividad y Maquiavelismo en adolescentes de la India entre 14 y 21 años, encontrando que los grupos de alta impulsividad mostraron bajo Maquiavelismo y los de baja impulsividad menor Maquiavelismo coincidiendo con Christie y Geis (1970) donde los maquiavélicos disminuyen la presencia de emociones en sus relaciones interpersonales. (en Uribe-Prado, 2001a).

Moore y Ward (1998) (en Sánchez-Zapien, 2003) en un estudio con personal administrativo de diferentes Universidades de Estados Unidos, encontró que los grupos de administradores jóvenes (30–40 años) califican significativamente más alto en Maquiavelismo que las personas de mayor edad (más de 50 años).

Mudrack (1989) llevó a cabo una investigación para conocer las relaciones entre Maquiavelismo y edad en una muestra heterogénea de 252 adultos, con una media muestral de 30.9 años, y una desviación estándar de 10 años, además, formó rangos de edad de 17 a 66 años con un total de cinco grupos. Sus hallazgos sugieren que el Maquiavelismo declina con la edad cerca de los 37 años, una posible explicación a lo anterior es que las personas mayores con base en su experiencia tienen ya un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes; sin embargo, las personas mayores tienen posiciones más altas en términos de jerarquía, lo que significa que tienen status. Tal vez la gente de mayor edad tiende a aceptar una mayor moral convencional y por lo tanto son menos capaces de aprobar en sí mismos tácticas maquiavélicas. Otra posible explicación es que el Maquiavelismo se incrementa por cada generación de manera sucesiva, disminuyendo conforme las generaciones envejecen. (en Uribe-Prado, 2001a).

Considerando estos hallazgos este mismo autor en una investigación posterior (Mudrack, 1992) evaluó a 15 trabajadores adultos con una media de edad 37.9 años y una desviación estándar de 12.3 años utilizó el Mach V descomponiéndolo en cuatro subescalas (Inmoralidad, Cinismo, Mentira y Adulación) encontró que a mayor edad menos inmorales o cínicos. Finalmente, en términos generales confirmó sus hallazgos anteriores donde se obtuvo una relación negativa entre

Maquiavelismo y edad [(mayor edad menor Maquiavelismo aunque la mentira y la adulación no necesariamente disminuyeron)]. (en Uribe-Prado, 2001a).

En el contexto mexicano se ha encontrado que en investigaciones como la de Aragón-González (2003) el Maquiavelismo general correlaciona significativamente de manera negativa con la edad, también encontró una relación negativa significativa y en el factor visión del mismo, donde encuentra que el Maquiavelismo declina con la edad, contrario a lo encontrado por Gerardo-Pérez (2005).

González en Gerardo-Pérez (2005) encontró que a menor edad, mayor Maquiavelismo; del mismo modo encontró que a mayor edad, los sujetos son más visionarios y por lo tanto más maquiavélicos; es decir, piensan que el mundo es manipulable.

2.7. MAQUIAVELISMO Y SEXO

El Maquiavelismo es una orientación de personalidad, se ha estudiado en una variedad de constructos, los individuos con una orientación maquiavélica fuerte tienden a manipular más, ganar más, y son más persuasivos que aquellos con una orientación maquiavélica más débil. Algunos estudios han examinado las diferencias entre sexos y la orientación maquiavélica (Christie y Geis, 1970; Day, H.R., 1972; Haroldo, Flachmeier, Johnston, Mayer, Meter, Reitan y Russell, 1976; Wertheim, Widom y Wortzel, 1978; Bigger, J.L., 1978). Solamente Bigger (1978) ha divulgado que las mujeres, tienen una orientación maquiavélica más alta que los hombres, pero ésta diferencia no es significativa. (Chonko, 1982).

Chonko (1982) realizó una investigación para conocer si existían diferencias entre hombres y mujeres con una orientación maquiavélica. Este estudio se llevó a cabo en un grupo de directivos. Los datos se obtuvieron de 122 directivos de compras, 98 mujeres y 24 hombres. Los participantes contestaron la escala de Christie y Geis Mach IV. Los resultados sugieren que los directivos de compras, como grupo, son más maquiavélicos que otros grupos que han sido estudiados. En este estudio se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres, siendo éstas las que encontraron una orientación más maquiavélica.

Una explicación puede ser que este estudio se llevó a cabo con ejecutivos y no con estudiantes. Una segunda explicación puede ser que ésta área directiva, históricamente ha sido ocupada por hombres. Las mujeres que entran a ésta profesión pueden sentir la necesidad de ser más agresivas ó asertivas al llevar a cabo su trabajo y pueden sentir que tienen que demostrar a sus compañeros el mismo nivel. La mujer ha tenido que demostrar más vigorosamente su habilidad como directivo. La alta inclinación de las mujeres, de manipular y persuadir, en la escala de Maquiavelismo es consistente con la interpretación.

Entre los estudios que tienen diferencias entre orientación maquiavélica y sexos (Christie y Geis, 1970; Day, 1972; Biggers, 1978; Wertheim, Widom y Wortzel, 1978; Hunt y Chonko, 1984) han divulgado una orientación maquiavélica más alta para los hombres. Solamente Chonko (1982) divulgó que las mujeres tienen una orientación maquiavélica más alta que los hombres. Además la investigación ha sugerido una relación inversa entre la satisfacción laboral y el Maquiavelismo. (Heisler y Gemmill, 1977 en Hollon, 1983).

Martínez-Mejía (2003) reportó que existen diferencias estadísticamente significativas entre los hombres y mujeres estudiantes de carreras de formación empresarial de Universidades Públicas y Privadas, siendo los hombres quienes resultaron más maquiavélicos que las mujeres. Mostraron mayor repertorio de pensamientos de acción de manipulación, reportaron un nivel de estudios de la madre de nivel profesional, mientras que los que menos se apegan a una moral convencional y están convencidos de que el mundo y el ser humano se pueden manipular fueron los que reportaron un nivel de estudios de la madre de nivel primaria. A menor edad, bajo nivel de estudios de los padres, menor ingreso, menor número de hermanos y entre menos semestres se tengan cursados de la carrera mayor es el Maquiavelismo de los estudiantes.

De los alumnos que trabajan, cuando su empleo se aleja de la carrera en la que estudian resultaron más maquiavélicos que los que su trabajo si se relaciona con la carrera, así como los que su sueldo es menor resultaron con una moral menos apegada a la convencional. Se encontraron diferencias significativas entre universidades públicas y privadas en el Factor 2 de Inmoralidad, los alumnos de universidades públicas fueron los que menos se apegan a una moral convencional para manipular.

2.8. MAQUIAVELISMO Y PROFESIONES

Según Christie y Geis (1970) la investigación sobre Maquiavelismo indica que los individuos con una fuerte personalidad maquiavélica tienden a manipular más y a persuadir más que los de personalidad maquiavélica débil. Con base en estos conceptos algunos investigadores han hecho popular el estereotipo de que la conducta relacionada con los negocios en general y de la mercadotecnia se inclina a ser más maquiavélico que otros oficios.

McLean y Jones (1992) en Martínez-Mejía, (2003), describieron a la personalidad maquiavélica como un estereotipo popular en el comportamiento empresarial. Los datos obtenidos de una muestra de 206 estudiantes de tercer año de una Universidad se utilizaron para probar dos de sus hipótesis. La primera fue que, los estudiantes de carreras empresariales eran más maquiavélicos que los estudiantes de otras carreras. La segunda hipótesis fue, de acuerdo con estereotipos populares estudiantes especializados en diferentes campos dentro del mundo de los negocios pueden variar en su personalidad maquiavélica. Una

comparación de medias indicó que los estudiantes de negocios fueron significativamente más maquiavélicos que los estudiantes de ciencias aunque no hubo diferencias significativas con los estudiantes de arte.

Los resultados mostraron que los estudiantes de administración fueron más maquiavélicos que los estudiantes de ciencias, pero no hubo diferencias con los estudiantes de artes. Entre las áreas relacionadas con negocios resultaron más maquiavélicos los del área de mercadotecnia, seguido por los de recursos humanos y finalmente por los de contabilidad y finanzas. Con base en lo anterior los investigadores proporcionaron afirmaciones que indican que los estudiantes de negocios durante su estancia en las escuelas forman ciertas actitudes en sus procesos de socialización que los hacen orientarse hacia una imagen que favorece la manipulación, al mismo tiempo las diferentes áreas dentro de las carreras relacionadas con negocios que forman a su vez también diferentes procesos de socialización con respecto a esa imagen del manipulador en las empresas. (Uribe-Prado, 2001a).

Gupta (1987) en Gerardo-Pérez, (2005).encontró que los abogados tuvieron la media más alta de Maquiavelismo, seguidos por los médicos, luego por los ejecutivos y finalmente los maestros. Los hombres presentaron mayor Maquiavelismo que las mujeres.

Greenlee, Cullinan y Morand (1995) llevaron a cabo una investigación nuevamente con estudiantes de negocios (contabilidad y administración de negocios) de dos instituciones, los resultados fueron contrarios a los hallazgos de McLean y Jones (1992); ya que no hubo diferencias entre las profesiones ni por las instituciones, sin embargo, una posible explicación a considerar es que los estudiantes que cursaban seminarios de los primeros años probablemente todavía no socializaban con las normas y prácticas propias de éstas actividades. (en Uribe-Prado, 2001a).

Christie y Geis (1970) reportaron que estudiantes de medicina que eligieron la especialidad en psiquiatría, un campo en el que el éxito depende de manipular y persuadir a los pacientes, obtuvieron puntajes más altos que estudiantes que eligieron la especialidad en cirugía, área en que la habilidad es más importante que la manipulación de los demás.

Merrill, Camacho, Laux, Thorby y Vallbona (1993) en Uribe-Prado, (2001a).al relacionar Maquiavelismo con la elección de residencias para capacitación en médicos encontraron un alto nivel de predicción que los altos maquiavélicos elegían anestesiología, posteriormente radiología y finalmente las sub-especialidades de cirugía interna correlacionadamente con la disminución de Maquiavelismo.

Gerrity, Devellis y Earp (1990) en una investigación con médicos relacionaron Maquiavelismo con el grado de incertidumbre en la toma de decisiones en el

cuidado de los pacientes. La hipótesis de que los altos maquiavélicos deberían obtener bajos puntajes en la escala de incertidumbre no se cumplió cabalmente, ya que surgieron algunas otras variables importantes tales como la edad, el área y los años de residencia. Nuevamente la propuesta de investigar datos demográficos se fortaleció con estos hallazgos Moore y Katz (1997) con una muestra de cirujanos residentes (general, ortopedista y urólogos) midieron Maquiavelismo e incertidumbre sin encontrar diferencias significativas entre los diferentes grupos donde según los autores se debió a la homogeneidad de la muestra. (en Uribe-Prado, 2001a).

2.9. MAQUIAVELISMO Y PUESTOS DE TRABAJO

Si Maquiavelismo está ligado a actitudes y a opiniones directivas del trabajo constituye, sin embargo, una edición sin resolver que ha recibido solamente la atención escasa de la investigación. Los resultados de una investigación anterior conducida en el ambiente del trabajo indican que Maquiavelismo para los encargados de la fabricación correlaciona negativamente con la satisfacción profesional y positivamente con la tensión del trabajo. Esto es, a mayor Maquiavelismo menos satisfacción profesional y mayor tensión en el trabajo. (Gemmill y Heisler, 1972 en Hollon, 1983).

La conexión maquiavélica con el funcionamiento de trabajo directivo ha sido un tema de investigación empírica. Indicadores del funcionamiento del nivel de ingresos y el título del trabajo fueron relacionados inversamente con el Maquiavelismo en el caso de hombres (no existe relación para mujeres ejecutivas) en los departamentos de ventas (Topol y Topol, 1988) y en el departamento de descuentos (Topol y Gable, 1990). La movilidad ascendente en trabajadores de la industria manufacturera no tiene relación con el Maquiavelismo (Gemmill y Heisler, 1972, en Hollon, 1983). El funcionamiento de trabajo (percibido) y Maquiavelismo están relacionados positivamente para encargados masculinos (Chonko, 1982) pero sin relación con los niveles medios e inferiores al directivo. (Hollon y Dangelo, 1983).

La investigación entre el Maquiavelismo y diversas dimensiones del funcionamiento directivo han tenido resultados concluyentes, aunque el ambiente de trabajo dentro del cual funciona el maquiavélico ha presumido ser un factor significativo en el funcionamiento del individuo. Ningún investigador tiene descrito algún parámetro ambiental estratégico que conduzca al uso contundente de las tácticas maquiavélicas gerenciales. (Hollon y Dangelo, 1983).

Los resultados encontrados por Hollon y Dangelo (1983) concuerdan con los de Christie y Geis (1970), donde las relaciones maquiavélicas con actitudes y opiniones directivas del trabajo fueron investigadas por Hollon en 1983 en una muestra de 75 personas directivas. El propósito de este estudio era investigar la relación de Maquiavelismo con actitudes y opiniones directivas sobre el ambiente

de trabajo. Maquiavelismo para los encargados fue asociado negativamente a la satisfacción profesional, a la participación en la toma de decisiones e implicaciones en el trabajo; esto es a mayor Maquiavelismo menor satisfacción profesional, menor participación en la toma de decisiones y menor implicación en el trabajo. Por otro lado Maquiavelismo se asoció positivamente con ambigüedad del papel y tensión relacionada al trabajo; es decir, a mayor Maquiavelismo mayor ambigüedad en el papel y mayor tensión relacionada con el trabajo.

Las pequeñas correlaciones verifican la contención que la orientación maquiavélica alta de los encargados, sus actitudes y opiniones se diferencia de sus contrapartes con una orientación maquiavélica baja. Encargados que divulgaron tendencias altas en Maquiavelismo, expresaron satisfacción profesional baja y alta tensión del trabajo. El alcance expansivo de ésta experiencia es ejemplificado por los resultados en los encargados con orientados maquiavélica alta; divulgaron la participación percibida baja en la toma de decisión, la implicación baja del trabajo, y la alta ambigüedad del papel.

Por lo que la eficacia de los altos maquiavélicos es influenciada por la estructura del ambiente de trabajo; estos encargados se comportan más o menos eficazmente según la estructura ambiental del trabajo. Los encargados con un nivel alto de Maquiavelismo no logran un funcionamiento universal en su trabajo con respecto a sus contrapartes, sin embargo, realizan su trabajo con mayor eficacia cuando su superior maneja una estructura débil lo cual produce una oportunidad para la improvisación.

En la investigación con gerentes se ha encontrado que obtienen puntajes más altos en Maquiavelismo, lo cual se asocia con un conflicto de roles y ambigüedad en el ambiente gerencial de trabajo. Por otra parte, también se le ha asociado con baja estructura inicial del trabajo y el uso de consideraciones por el gerente superior inmediato. (en Sánchez-Zapien, 2003).

Los resultados obtenidos por Gable y Topol (1987) demuestran que existe una diferencia significativa en la orientación maquiavélica en mujeres y hombres, donde las mujeres puntúan más alto en Maquiavelismo. También se muestra que los ejecutivos masculinos tienen una satisfacción profesional más alta que en el caso de las mujeres. Una diferencia significativa fue obtenida con los bajos maquiavélicos y su alta satisfacción profesional, y los altos maquiavélicos tienen una satisfacción profesional más baja. Esto sugiere que los bajos maquiavélicos pueden estar más contentos con su trabajo, mientras que los altos maquiavélicos aspiran a ascender de puesto y jerarquía en sus compañías.

Hunt y Chonko (1983) revisaron críticas impuestas contra los vendedores, que han sido etiquetados como profesionales de la manipulación y poco éticos. En su estudio dirigieron su atención a un grupo amplio de ejecutivos de venta y su orientación maquiavélica. Su muestra desafortunadamente, incluye a

profesionales de ventas en posiciones en las cuales no son responsables de las decisiones de comercialización y con poco contacto con los consumidores. Este estudio, pone en contraste a los ejecutivos de ventas de un autoservicio, donde estos inflencian directamente las opiniones de los consumidores y ponen en práctica la influencia y la ética. Además, los autoservicios explican una porción sustancial de las transacciones de ventas al por menor y por lo tanto, estos ejecutivos representan una influencia y un grupo probablemente maquiavélico.

También se encontraron diferencias en las ocupaciones en relación al Maquiavelismo. Desde Vleeming (1979) la literatura maquiavélica, se ha enfocado a la relación con la investigación en el grado del comportamiento maquiavélico en grupos ocupacionales concluyeron que los vendedores no son más maquiavélicos que la población en general basándose en una comparación de puntajes de su muestra y la de varios grupos en la literatura publicada. (Corzien, Buntuman, Busch, 1999).

Hunk y Chonko (1984), Siu y Tam (1995) compararon puntajes maquiavélicos de banqueros en Hong-Kong, la investigación de Siu y Tam (1995) indicó que los banqueros eran perceptiblemente más bajos en Maquiavelismo que los encargados de compras (Chonko, 1982); encargados de almacén (Hunk y Chonko, 1984) y estudiantes de universidades. (Okanes y Murray, 1982 en Corzien, Buntuman, Busch, 1999).

Solo hay un estudio que ha relacionado el medio maquiavélico con el inicio de carrera realizado por Corzine, Buntzman y Busch en 1988. En ésta investigación, se utilizó a encargados de una compañía de alta tecnología; los resultados mostraron que no existe ninguna diferencia significativa entre altos y bajos maquiavélicos concerniente al plan de carrera. (Corzien, Buntuman y Busch, 1999).

Este estudio apoya la noción de que los banqueros norteamericanos tienen puntajes relativamente bajos en Maquiavelismo con respecto a otros grupos ocupacionales. Los resultados de ésta investigación indican una asociación negativa entre Maquiavelismo y la satisfacción profesional (a mayor Maquiavelismo menor satisfacción laboral) que es constante con los resultados de la mayoría de las investigaciones. (Corzien, Buntuman y Busch, 1999).

En referencia al inicio de carrera los resultados sugieren que los banqueros con puntajes altos en Maquiavelismo perciben una limitada capacidad de manipular el ambiente para ganar el movimiento ascendente en la organización. Tal organización puede, de hecho, favorecer al bajo maquiavélico. Una reflexión adicional, podía también ser discutida, que la desconfianza y el cinismo exhibido por la personalidad altamente maquiavélica (Christie y Geis, 1970), podría conducirse en un plan de carrera. (Corzien, Buntuman y Busch, 1999).

Los resultados de un estudio realizado por Aziz (2004) demuestra una relación positiva y significativa entre los puntajes en Maquiavelismo y ausentismo en dos tiendas de venta al menudeo. Los que son altos en Maquiavelismo, pueden dar más excusas falsas más a menudo que los que son bajos en Maquiavelismo.

2.10. MAQUIAVELISMO Y ORIENTACIÓN EN EL TRABAJO

Jones y White (1983) reportaron que la orientación a la tarea era un mejor predictor que el Maquiavelismo. Jones (1989) basado en ésta afirmación indica que el Maquiavelismo y la orientación a la tarea por sí mismas no son estrictamente predictores de efectividad, ya que se debe analizar la conformación de los grupos y el contexto donde se desarrollan para identificar si éstos permiten que el liderazgo se convierta en efectivo. (en ribe-Prado, 2001a).

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

Gable y Topol (1988) investigaron la relación entre Maquiavelismo y éxito laboral tomando como indicador de éxito el nivel de ingresos de los sujetos; sus hallazgos demostraron que sí bien el Maquiavelismo está presente en algunos altos ejecutivos, no se encontró en todos, lo que confirma nuevamente que son las circunstancias las que permiten al maquiavélico desarrollarse sin ser específicamente un predictor de éxito laboral, aunque sí se puede afirmar que en algunos casos determinados por el ambiente el Maquiavelismo permite a ciertas personas ser exitosas.

Partiendo de la posibilidad de comprobar que los maquiavélicos hacen mejor las cosas, Gable y Topol (1991) llevaron a cabo otra investigación donde relacionaron desempeño y Maquiavelismo con gerentes de ventas en tiendas de autoservicios, el desempeño fue medido por la rotación de inventarios, ventas por metro cuadrado y porcentaje marginal de ventas. Los hallazgos sólo mostraron relación con otras variables, en las tiendas de autoservicio el control de las ventas no depende totalmente de los gerentes ya que intervienen variables publicitarias y administrativas de cada uno de los productos, además la efectividad de la manipulación se puede ver en la motivación de los trabajadores y no necesariamente con un impacto en las ventas y finalmente las políticas de precios y su impacto en el consumidor remiten nuevamente a la importancia del contexto.

Ricks (1999) en Uribe-Prado, (2001 a) reportó que Maquiavelismo tiene una influencia positiva en la productividad total del vendedor de acuerdo con el volumen. Los resultados indican que en las ventas industriales el Maquiavelismo

es un factor favorable incluso en las ventas al por menor, sin embargo, revelando solamente un cambio positivo pequeño.

2.11. MAQUIAVELISMO Y CULTURA

Para Chinoy (1981) la cultura es un complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad. Además la cultura tiene un componente "ideacional" que se refiere a normas, creencias y actitudes con las cuales actúa la gente. Según este autor, la importancia de la cultura radica en el hecho de que proporciona el conocimiento y las técnicas que le permiten sobrevivir a la humanidad, tanto física como socialmente, así como dominar y controlar, hasta donde ello es posible, el mundo que le rodea. (en Uribe-Prado, 2001a).

Christie y Geis (1970) resolvieron que el Maquiavelismo existe a través de las culturas, se basaron en una investigación donde participaron culturas del este y del occidente. Estos investigadores concluyeron que es más probable que existan maquiavélicos bajos en culturas tradicionales y maquiavélicos altos en culturas no tradicionales y/o transitorias.

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

En una investigación con estudiantes universitarios de Canadá se encontró relación significativa entre Maquiavelismo y la elección de ocupaciones orientadas a los negocios. Pandey y Rastogi (1979) utilizando estudiantes de la India encontraron una correlación significativa entre Maquiavelismo y simpatía, posteriormente confirmado en otro estudio. O'Connor y Simms (1990) en una investigación con estudiantes suizos no encontraron relación entre Maquiavelismo y sexo, sin embargo, encontraron una correlación positiva entre Maquiavelismo y la voluntad a ser influenciados por mujeres pero no por hombres en el caso femenino. En una investigación con ejecutivos de la India, Cyriac y Dharmaraj (1994) al correlacionar Maquiavelismo con valores en la toma de decisiones reportan que los ejecutivos de la India se inspiran en Maquiavelo para su vida pero, la toma de decisiones en sus trabajos no se ve afectada por principios maquiavélicos. (en Uribe-Prado, 2001a).

Gupta (1987) en Gerardo-Pérez (2005) utilizando una versión Hindú del Mach IV con ejecutivos y otros profesionistas encontró que los abogados tuvieron la media más alta de Maquiavelismo, seguidos por los médicos, luego por los ejecutivos y finalmente por maestros. En otro estudio, también con estudiantes canadienses, McLean y Jones (1992) encontraron que el alto Maquiavelismo se relacionaba con

estudiantes de negocios y de artes, pero no para estudiantes de ciencias. Skinner (1981) encontró una relación similar, para estudiantes norteamericanos de negocios, que también correlacionaba con motivación al logro. Galli y Nigro (1983) en una investigación con estudiantes italianos encontraron una correlación positiva entre Maquiavelismo y locus de control externo de Rotter. Vleming (1984) en una investigación con estudiantes Holandeses no encontró relación entre Maquiavelismo y locus de control, pero sí entre Maquiavelismo y autoritarismo. Kline (1983) reporta en una investigación con estudiantes británicos una correlación positiva de dos factores de autoritarismo y una negativa con un tercer factor al relacionarlos con Maquiavelismo.

Kuo y Marsella (1977) en una comparación entre estudiantes norteamericanos y taiwaneses no presentaron diferencias entre Maquiavelismo y locus de control. Haroldo y Flachmeier (1978) compararon estudiantes norteamericanas con estudiantes de Alemania Occidental, encontrando valores de Maquiavelismo alto para las alemanas y no reportan asociación con locus de control. En otro estudio Galli, Nigro y Krampen (1986) reportaron relaciones negativas entre Maquiavelismo y locus de control para muestras alemanas e italianos, sin embargo, los puntajes altos de Maquiavelismo fueron para los italianos. (en Martínez-Mejía, 2003)

Mudrack y Mason (1995) reportaron una relación positiva entre locus de control y Maquiavelismo en una muestra de estudiantes de negocios canadienses, con puntajes altos para los hombres y menores para las mujeres, además reportan asociaciones negativas entre Maquiavelismo y sensibilidad a la equidad y relaciones positivas con conflicto ético, orientación tradicional y orientación negativa. (en Sánchez –Sapien, 2003).

Okanes y Murray (1982) en muestras de estudiantes de negocios encontraron puntajes de Maquiavelismo en orden decreciente para taiwaneses, seguido de filipinos, algerinos y los puntajes más bajos para iraníes. En este mismo estudio se evaluó el logro, resultando taiwaneses con puntajes más bajos que los de otros países, siendo resultados contradictorios en los estudios de Skinner (1981) con estudiantes norteamericanos.

2.12. MAQUIAVELISMO Y ÉTICA

Christie y Geis (1970) describen al maquiavélico como un manipulador efectivo hacia las personas; se considera una particular disposición de personalidad para entender las conductas sociales que envuelven engaño, manipulación y explotación para el cumplimiento de intereses personales. Ésta tendencia es particularmente evidente en circunstancias de poca estructura o con pocas reglas y situaciones emocionales. Éstas características se ven envueltas en el engaño, en alguna tarea interpersonal como el competir por algo contra otros.

Sin embargo; Flynn, Reichard y Salne (1987) estudiaron los efectos de la tarea (acercamiento o evitación) y el Maquiavelismo en el acto de engañar. Analizaron la frecuencia del engaño como una función o nivel del Maquiavelismo, lo que marco diferencias estadísticamente significativas entre los sujetos en las condiciones que se programaron: a) condiciones de logro (recompensa) y b) en condiciones de evitación (castigo). No encontraron diferencias significativas entre sujetos que obtuvieron mayores o menores puntajes en Maquiavelismo (aunque la media de engaño fue más alta en los altos maquiavélicos) sino a la condición a la que se encontraban los sujetos. La importancia de éste estudio radica en que no hay que asumir que el engaño como medio para obtener o evitar un fin es exclusivo de los maquiavélicos, sino que los factores motivacionales son los que hacen evidente las características maquiavélicas en las personas y es en las organizaciones donde se dan éstas circunstancias propicias donde se manifiesten las conductas de manipulación. (en Martínez-Mejía, 2003)

Schepers, (2003).dice que el Maquiavelismo es una variable individual de la diferencia que se ha investigado en la ética El Maquiavelismo es la tendencia de un individuo a separar consideraciones éticas y realiza acciones que lo benefician. No es carencia ética de sí mismo, sino la capacidad de ser muy calculador y saber utilizar a otros individuos y situaciones para su propio beneficio. Además, Christie y Geis (1970), teorizaron que el maquiavélico alto sería probablemente más explotador en situaciones donde existen elementos para hacerlo.

El Maquiavelismo puede ser una variable individual de la diferencia que sería correlacionada con variaciones entre el tema del juicio ético. Específicamente, esos elementos del juicio ético son más probables de variar entre individuos, puede afectar más a un individuo con propensión hacia el Maquiavelismo. (Schepers, 2003).

Un maquiavélico alto no es un individuo inmoral y por lo tanto puede compartir el mismo sentido de derechos (dimensión moral de la equidad) con otros en sociedad. Sin embargo, también se adapta más a las oportunidades de explotar la situación dada, para obtener una ventaja personal, y por lo tanto puede buscar variación en el intercambio tácito al entender. (Dimensión de contractualismo). (Schepers, 2003).

Para ésta investigación Schepers, (2003).obtuvo los siguientes resultados para Maquiavelismo. Los puntajes de Maquiavelismo no correlacionaron con la dimensión basada en equidad o de relativismo, y correlacionaba negativamente con la dimensión de contractualismo. Cuanto más maquiavélico sea un individuo, es menos probable que perciba una política como una violación de cualquier contrato o promesa no escrita.

Pinto, Kaneka, (1990).encontraron que los maquiavélicos eran menos éticos en el abastecimiento de acciones. La sensibilidad ética se asocia positivamente a

maquiavélicos altos entre estudiantes masculinos, pero asociadamente a estudiantes femeninos. Sin embargo, Martínez (1987) encontró que los que eran maquiavélicos no difieren de otros en varias dimensiones sociopolíticas incluyendo moralismo convencional y concluye que son tan morales como otros. (Aziz, 2004).

Hay evidencia mezclada en relación entre el engaño y el Maquiavelismo. Bogart (1971) demostró que los altos maquiavélicos eran menos probables de engañar cuando las sugerencias fueran hechas por socios, que fueron definidos como socios de alto prestigio. (Aziz, 2004).

Lynn, Reichard y Slane (1987) encontraron que el engaño no se relacionaba con Maquiavelismo y O'Haire, Cody y McLaughlin (1981), no encontraron ninguna diferencia entre altos y bajos maquiavélicos en el uso de mentiras. Leary, Knight y Barnes (1986) demostraron el sistema de valor en los maquiavélicos, el cual es más pragmático y no idealista ni absoluto. (Aziz, 2004).

Parece que el maquiavélico carece de la preocupación por la moralidad y se ha interpretado como poco ético, éstos resultados pueden sugerir que el comportamiento de maquiavélicos puede ser ético o no si sirve a sus metas personales en una situación específica. El reflector del Maquiavelismo no está si está mintiendo o engañando, sino si está realizando una meta personal. Puede estar tan ocupado por sus metas personales que recurre a la manipulación de la información y de la gente. (Aziz, 2004).

Se ha demostrado que quienes son altos en Maquiavelismo usan diferente la información y emplean diferentes estrategias de comunicación; Cherulnikatel (1981) investigó las relaciones entre el aspecto y el comportamiento no verbal de hombres, encontrando que los que son altos en Maquiavelismo utilizan impresiones elaboradas de servilismo entre otras. Allen (1990) demostró que por lo menos a un cierto grado, el rasgo maquiavélico está correlacionado con ciertos tipos de planeación de comunicación en situaciones interpersonales. (Aziz, 2004).

También se encontró relación entre Maquiavelismo y el acceso de información, que puede tener impacto en una persona por una razón de ausencia, Jones, Nickel y Schmidt (1979) investigaron un patrón en el acceso de información de competencias y condiciones cooperativas. Los resultados demostraron que los maquiavélicos divulgan ó están dispuestos a divulgar información bajo condiciones cooperativas; mientras que los bajos maquiavélicos divulgan más información bajo condiciones de competencia. (Aziz, 2004).

Brown y Guy (1983) realizaron una réplica del estudio anterior, encontrando que los maquiavélicos y su propia información fueron relacionadas positivamente, siendo las mujeres quienes utilizaban su propia información como una estrategia de manipulación. (Aziz, 2004).

2.13. MAQUIAVELISMO Y OTRAS VARIABLES ESTUDIADAS

La gente espera que la vida de un maquiavélico sea sólo mentiras, en el habla común el Maquiavelismo es sinónimo del uso de la astucia y del engaño. Aunque Maquiavelo no defendía la mentira como política preferida, él asumió la necesidad de un mundo imperfecto.

Christie y Geis (1970) encontraron que las personas sumamente maquiavélicas son aquellas que tienen éxito en una gran variedad de situaciones de grupo. Los maquiavélicos manipulan más, ganan más, son menos influenciados, persuaden a otros y difieren significativamente de los pocos maquiavélicos en situaciones ambiguas donde se requiere la improvisación. Además, los más maquiavélicos son menos susceptibles a la presión social, al conformismo, la cooperación o el cambio de actitud.

Desde el desarrollo de la escala Mach un número de estudios han demostrado que las puntuaciones altas se relacionan con personas artistas, más dispuestos y capaces que los de bajas puntuaciones (Christie y Geis, 1970). En contraste con los resultados positivos para habilidades generales manipulantes, la demostración empírica de los maquiavélicos altos, y la capacidad de mentir.

Okserberg (1970) en Geis & Moon, (1981).desafió los temas y registro la respuesta de engaño en un polígrafo, pero encontró desviaciones tan grandes en los altos y bajos maquiavélicos; por lo que concluyó que sí los altos maquiavélicos no podían derrotar el detector de mentiras, seguía siendo posible engañar a otros. Nachamie (1970) encontró que niños maquiavélicos desafían más a menudo que los bajos maquiavélicos en el juego.

Los altos maquiavélicos presumen de la ventaja de poder engañar, ya que depende de su capacidad de controlar su aspecto exterior de ansiedad. En juego de roles las mentiras de los altos maquiavélicos no eran más creídas que las de niveles bajos en Maquiavelismo. Los altos maquiavélicos fueron significativamente más verídicos que los bajos maquiavélicos, cuando ambos decían la verdad. (Geis & Moon, 1981).

Meharaban (1971) encontró en el juego de roles una diferencia significativa entre la mentira, la rapidez del discurso, la longitud de las expresiones y la fluidez (no utilizó el Mach como variable). Esto sugiere una diferencia del Mach en la capacidad de mentir, puede requerir una situación que parecería realista en la cual la mentira provocará ansiedad. Por lo que sí los altos maquiavélicos pueden controlar la ansiedad mejor que los bajos maquiavélicos, estos deben de ser un mentiroso sumamente convincente. (Geis & Moon, 1981).

White (1993) al estudiar asertividad, Maquiavelismo y éxito en la conducción de entrevistas, encontró que no hay relación estadísticamente significativa entre los

tres constructos, sin embargo este autor señala que el Maquiavelismo es una alternativa, para cuando la gente no alcanza el éxito mediante la habilidad o asertividad de sus conductas. (en Sánchez-Zapien, 2003).

2.14. MAQUIAVELISMO: SU RELACIÓN CON LA PERSONALIDAD Y PSICOPATOLOGÍA

Christie y Geis (1970) son quienes iniciaron numerosas investigaciones entre Maquiavelismo, el comportamiento social manipulante y la personalidad normal, de acuerdo con estudios que han realizado plantean la hipótesis de que debe de haber poca o nada de relación entre las orientaciones maquiavélicas y las medidas de psicopatología. El objetivo de estas afirmaciones era desalentar la investigación que correlacionará Maquiavelismo con personalidad anormal o psicopatología. (Skinner, 1982).

Christie no pudo probar con investigaciones subsecuentes sus planteamientos; pero Skinner (1982) probó la hipótesis de que el individuo maquiavélico es un individuo psicológicamente sano.

Skinner (1982) encontró que el bajo y alto maquiavélico no difiere en los puntajes en la Escala de Neuroticismo y Psicoticismo del Inventario de Personalidad de Eysenck, al igual que en cualquiera de las escalas del MMPI. Estos resultados apoyan la hipótesis de Christie, es decir, que el individuo Maquiavélico es un individuo psicológicamente estable.

Estas afirmaciones solo han sido probadas en una población masculina. Gates (1975) obtuvo los mismos resultados, los datos que obtuvo fueron de una población femenina que muestra correlaciones negativas pequeñas pero significativas entre Maquiavelismo y las Escalas Sociales y Emocionales del Inventario de Ajuste de Bell. La futura investigación determinará si los actuales resultados se pueden generalizar a ambos sexos. (Skinner, 1982).

Smith y Griffith (1978) han discutido que los descriptores comunes de psicopatología se asemejan a los de Maquiavelismo. Los ejemplos de traslapar descriptores serían; la pobreza de afecto, indiferencia, frialdad, estilo manipulador, poca preocupación por la moralidad tradicional y un bajo compromiso ideológico. También tendencias que reflejan componentes de anomia, cinismo, confianza interpersonal baja y locus de control externo; éstos como descriptores de psicopatología y Maquiavelismo.

Según Cleckley (1976) otras tendencias maquiavélicas coinciden en algunos componentes de la anomia (p.e., cinismo, baja credibilidad interpersonal y locus de control externo). De acuerdo a lo anterior Smith y Griffith (1978) llevaron a cabo una investigación para reconocer la relación entre Maquiavelismo y psicopatía usando el Mach IV y el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota

(MMPI), sus resultados fueron significativos para las subescalas de desviación psicopática y sensibilidad social; según Smith y Griffith la psicopatía y el Maquiavelismo convergen en ciertas dimensiones, además, la creencia de que los maquiavélicos son más o menos racionales completa la hipótesis de los autores respecto a que la psicopatía más que ser patológicamente antisocial es un extremo lógico en las culturas y que se ve recompensada bajo competencias, éxito material y el mantenimiento de una buena imagen.

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

Horskey en 1995 realizó un estudio que se basó en dos muestras de estudiantes de la Universidad de California del Sur con 115 mujeres. Se aplicaron dos instrumentos que son: el Mach IV y el Inventario Narcisista de la Personalidad dicho inventario consta de siete escalas que miden: superioridad, vanidad, justicia, autoridad, exhibicionismo, explotación y desahogo de uno mismo. Los resultados encontrados en las correlaciones hechas muestran que los puntajes altos en Maquiavelismo fueron asociados positivamente con justicia, explotación y exhibicionismo, pero asociado inversamente a la autosuficiencia. Esto es a mayor Maquiavelismo mayor justicia, explotación y exhibicionismo; y a mayor Maquiavelismo menor autosuficiencia.

El Maquiavelismo también está asociado positivamente al Narcisismo que indica desequilibrio, puesto que el inverso a Narcisista es tener tendencias adaptantes, el Maquiavélico tiende a tendencias inadaptantes. Quienes puntúan alto en Maquiavelismo son caracterizados por una propensión a la manipulación interpersonal, adulación, engaño, separación emocional y un punto de vista generalmente cínico. Las semejanzas entre Maquiavelismo y narcisismo es una propensión para la manipulación interpersonal, ligada a una separación afectiva, carencia de preocupación empática y una inhabilidad de ver o tomar la perspectiva de otras personas. (McHoskey, 1995).

Investigaciones por separado de Maquiavelismo y narcisismo en un contexto interpersonal indican características personales similares: dominación, arrogancia y una carencia de calor interpersonal.

Los resultados de McHoskey (1995) indican que Maquiavelismo se asocia a narcisismo, en términos de desajuste social llegando a la conclusión de que el Maquiavelismo se asocia a la psicopatología, estos hallazgos proporcionan la evidencia en la conceptualización inicial de Christie y Geis del maquiavélico como desprovisto de psicopatología requiere modificación. Los resultados también sugieren que las tendencias narcisistas puedan proporcionar una base para la perspectiva y el estilo interpersonal de los puntajes altos en Maquiavelismo.

Una investigación interesante elaborada por McHoskey, Worzel y Szyarto (1998) plantea que la diferencia entre Maquiavelismo y psicopatía no existe en lo que se mide, sino en las poblaciones con las que ha sido utilizada, es decir, el Maquiavelismo se ha utilizado en áreas de psicología social y clínica, mientras que la psicopatía ha sido evaluada con enfermos mentales de tipo psiquiátrico. La hipótesis de éstos investigadores es que el Maquiavelismo es una medición de la psicopatología en poblaciones "normales" y que por lo tanto no resultan catalogados como "enfermos mentales". (en Uribe-Prado, 2001a).

En otra investigación Cristoffersen y Stamp (1995) en una muestra de 150 estudiantes encontraron una correlación positiva entre Maquiavelismo y paranoia utilizando la Escala de Paranoia de Fenigstein, aunque no encontraron diferencias significativas entre alto y bajo Maquiavelismo, fue mayor y estadísticamente significativa la paranoia para los hombres que para las mujeres. Otra investigación es la de Bakir, Yilmaz y Yaavas (1996) quienes partiendo de que las personas maquiavélicas que no pueden ejercer la manipulación fácilmente tienden a la depresión, evaluaron ésta y su relación con (Mach IV y el Inventario de Depresión de Beck) con estudiantes de una escuela militar de medicina de Turquía; sus resultados mostraron que los estudiantes con alto Maquiavelismo tendían a la depresión significativamente y además eran los que menos satisfacción laboral presentaron, los autores proponen la utilización del Maquiavelismo para la selección de personal cuando el perfil buscado tenga orientación militar y/o social. (en Uribe-Prado, 2001a).

Según Geis, Weinheimer y Berger (1970) los maquiavélicos son más exitosos cuando pueden utilizar ciertos distractores a su favor, pero no cuando éstos están ausentes. Lo anterior fue confirmado por Geis y Moon (1981) cuando evaluaron y video-grabaron a 64 estudiantes que fueron invitados a mentir, posteriormente los videos fueron exhibidos para comprobar su credibilidad frente un público; los resultados mostraron que los de alto Maquiavelismo tienden a exhibir más credibilidad que los de bajo Maquiavelismo. (en Uribe-Prado, 2001a).

Según Christie y Geis (1970) el Maquiavelismo es sinónimo de engaño, ya que se ha hipotetizado que los maquiavélicos tienden a guardar las apariencias en público para alcanzar sus objetivos justificando los medios. En este sentido, Exline, Thibaut, Hickey y Cumpert (1970) en un experimento donde a un grupo de sujetos se les confrontó con grabaciones sobre algunas mentiras encontraron que los de

alto Maquiavelismo se mostraban menos ansiosos que los de bajo Maquiavelismo al escuchar las cintas grabadas. Oksenberg (1970) contradiciendo lo anterior encontró que no había diferencias cuando se usó un detector de mentiras con respuesta galvánica. Lo anterior hace pensar que el engaño puede depender de la habilidad de control que los sujetos tenían sobre sus respuestas externas para aparentar ansiedad. (en Martínez-Mejía, 2003).

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

2.15. INVESTIGACIÓN EN MÉXICO

En México la investigación sobre Maquiavelismo es relativamente joven, siendo Uribe-Prado (2001 a) quien introduce este constructo al campo de investigación con la construcción de su Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ).

Como señala Uribe-Prado (1997), el adjetivo de maquiavélico ha sido utilizado durante varios siglos para describir en forma despectiva a la gente manipuladora. Este autor maneja dos premisas principales dentro de las organizaciones: 1) no caer en la ingenuidad de que las relaciones de poder pueden ocultarse o evitarse; 2) el problema no es la existencia ni las relaciones de poder sino la actitud negativa y descalificativa hacia éstas. Plantea que todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado, la diferencia radica en el uso de estrategias de manipulación, en la disposición a apegarse o no a una moral convencional o la creencia de que el mundo es manipulable (Uribe-Prado, 2001a). Con base en este esquema este investigador construye el instrumento EMMMAQ "Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo".

Para construir la escala EMMMAQ Uribe-Prado (2001 a) llevó a cabo cinco estudios, los que a continuación se describen:

1. Exploración semántica del concepto de manipulación proveniente de taxonomías existentes en la literatura nacional e internacional mediante la Técnica de Escalamiento Multidimensional.
2. Exploración Semántica del significado de manipulación en sujetos mexicanos mediante la Técnica de Redes Semánticas Naturales.
3. Análisis de contenido del texto *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo mediante la Técnica de Lluvia de Ideas en un grupo de discusión.
4. Construcción del instrumento, discriminación de reactivos, análisis factorial exploratorio y confiabilidad interna. (Uribe-Prado, 2001 b).

- ✓ **Estudio Preliminar.** El primer estudio consistió en elaborar un primer cuestionario de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) con los estudios previos de Uribe-Prado (2001b), el cual constó de 104 reactivos conformando los tres factores teóricos (tácticas, inmoralidad y visión).
 - ✓ **Discriminación de Reactivos.** Se llevó a cabo una tabla de contingencias y a partir de los factores teóricos se obtuvieron los puntajes brutos por factor a partir de cuatro percentiles (cuartiles) se conformaron dos grupos. Discriminaron 83 reactivos con una probabilidad de al menos .05, eliminándose 21 de los 104 reactivos originales.
 - ✓ **Análisis Factorial Exploratorio.** Con base en la discriminación de reactivos y al análisis de confiabilidad interna, se decidió someter los 83 reactivos que discriminaron a un análisis factorial (AF) exploratorio. De los 83 reactivos que ingresaron al AF sólo 46 cumplieron con saturaciones a .30 y consistencia teórica.
 - ✓ **Análisis Preliminar de Confiabilidad Interna del EMMMAQ (83 reactivos).** Se utilizó el método de Alfa de Cronbach. Se aplicó a los 83 reactivos que discriminaron en la prueba de análisis de varianza y considerando los tres factores teóricos. Los resultados fueron los siguientes: para el factor de tácticas (26 reactivos) .7958, para moral (33 reactivos) .8544 y para visión (24 reactivos).
5. Y por último, la validación psicométrica de la escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional [Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ)].

Uribe-Prado (2001a) obtuvo los siguientes resultados en su investigación de Maquiavelismo y variables sociodemográficas donde los trabajadores maquiavélicos mexicanos son principalmente hombres, que afrontan su realidad con la creencia de que un poder externo controla su vida y, por lo tanto, la de los demás, siente un bajo compromiso afectivo por su organización, aunque permanece en ellas por necesidad y con baja satisfacción. Además, son jóvenes, solteros o sin pareja, trabajan en la iniciativa privada sin importar, aparentemente, sus grados de control organizacional, les gusta trabajar solos.

Los maquiavélicos mexicanos estudian derecho, administración, economía, psicología, medicina e ingeniería; tienen sueldos bajos o medios, cuentan con poca antigüedad en las empresas y pocos años de haber iniciado a trabajar en ellas, se dedican a la industria de la construcción, al comercio, a la radio, y a la televisión o a la consultoría profesional. Estas personas, no tienen una ideología definida; pueden ser de izquierda, derecha, con religión ó sin ella. Tienen madres profesionistas, además, no influye el tamaño de familia de origen, pero son capaces de sacrificarla en la búsqueda de sus objetivos para ellos la moral convencional no es impedimento, aunque conforme avanzan los años y alcanzan el éxito su Maquiavelismo disminuye. La importancia de los resultados de ésta

investigación radica en que se logro la conceptualización, medición y se proporciono el primer perfil de Maquiavelismo en trabajadores mexicanos.

Rodríguez-Huerta (2001) con la escala MACH IV, realizó una muestra de 150 personas pertenecientes al sector privado y público, a nivel operativo, medio, ejecutivo y directivo, encontrando que no hubo diferencias de Maquiavelismo entre los trabajadores del sector público con el privado; confirmándose que el uso del poder está en función con el dominio del conocimiento que un individuo puede adquirir en un momento dado, mismo que utilizaría con fines que ésta persona quisiera al interrelacionarse con el medio ambiente. Concluyó que no hubo un mayor nivel de Maquiavelismo en trabajadores del sector público que el privado. También no hubo diferencias significativas entre sexos.

Martínez-Mejía (2003) reportó que existen diferencias estadísticamente significativas entre los hombres y mujeres en estudiantes de carreras de formación empresarial de universidades públicas y privadas, siendo los hombres los que obtuvieron mayor puntaje, es decir, los hombres resultaron más maquiavélicos que las mujeres. Mostraron mayor repertorio de pensamientos de acción de manipulación los que reportaron un nivel de estudios de la madre de nivel profesional, mientras que los que menos se apegan a una moral convencional y están convencidos de que el mundo y el ser humano se pueden manipular fueron los que reportaron un nivel de estudios de la madre de nivel primaria. A menor edad, bajo nivel de estudios de los padres, menor ingreso, menor número de hermanos y entre menos semestres se tengan cursados de la carrera mayor es el Maquiavelismo de los estudiantes. De los alumnos que trabajan, cuando su empleo se aleja de la carrera en la que estudian resultaron más maquiavélicos que los que su trabajo sí se relaciona con la carrera, así como los que su sueldo es menor resultaron con una moral menos apegada a la convencional. Se encontraron diferencias significativas entre universidades públicas y privadas en el Factor 2 de Inmoralidad, los alumnos de universidades públicas fueron los que menos se apegan a una moral convencional para manipular.

Sánchez-Zapien (2003) realizó una investigación donde relacionó Maquiavelismo y variables demográficas tales como: edad, nivel de estudios, puesto, estado civil, sueldo, lugar en la familia , antigüedad laboral, ascenso durante su trayectoria laboral, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto actual, satisfacción laboral, preferencia para trabajar y estructura organizacional entre otras; en una muestra de 153 hombres empleados del área de operaciones de un almacén de una empresa dedicada al comercio exterior.

Al correlacionar el lugar en la familia con Maquiavelismo encontró puntajes no significativos, pero negativos, lo que implica una tendencia inversa, es decir, los hermanos pequeños tienden a ser más maquiavélicos aunque no significativamente. En cuanto al sueldo, fue considerado para poder conocer la relación entre éxito y Maquiavelismo en los cuatro factores no se encontraron

diferencias significativas; sin embargo el factor 2 (Inmoralidad) y el factor 3 (Visión) muestran una tendencia negativa. Lo anterior puede significar que los maquiavélicos no son los que más ingresos perciben y sí éstos son considerados como éxito laboral entonces, el Maquiavelismo no es garantía de éxito en el trabajo. (Sánchez-Zapien, 2003).

El resultado obtenido cuando se considera como éxito laboral el número de ascensos obtenidos muestra una correlación no significativa y negativa para el factor 2 (Inmoralidad) y para el factor 3 (Visión). Con respecto a la satisfacción laboral ésta investigación muestra una correlación negativa y es significativa en los factores 2 (Inmoralidad) y en Maquiavelismo total, lo que nos indica que a mayor satisfacción laboral menor Maquiavelismo. Es decir, que mientras el empleado establezca lazos con la organización que tenga compromiso organizacional y se sienta cómodo dentro de su ambiente laboral, éste se vuelve menos maquiavélico. (Sánchez-Zapien, 2003).

El compromiso personal se incrementa conforme aumenta la edad; lo cual se ve reflejado en la relación existente entre mayor edad menos Maquiavelismo y mientras más edad mayor satisfacción y mayor compromiso. La variable edad tiene una correlación negativa con Maquiavelismo en los tres factores y el Maquiavelismo total, siendo estadísticamente significativa para el factor 2 (Inmoralidad) y Maquiavelismo total. Cuando una persona tiene éxito ya es mayor de edad y, por lo tanto, ya no necesita manipular para alcanzar el éxito. (Sánchez-Zapien, 2003).

En el terreno laboral la asociación negativa entre Maquiavelismo y antigüedad laboral es estadísticamente significativa para los tres factores y para el Maquiavelismo total, lo cual confirma la relación negativa existente con la edad; bajo la hipótesis de que a mayor edad menor Maquiavelismo. (Sánchez-Zapien, 2003).

Los resultados en cuanto a estado civil indican que cuando los sujetos son viudos, divorciados o solteros, tienen un nivel mayor de Maquiavelismo que cuando están casados. (Sánchez-Zapien, 2003).

Uribe-Prado, Aragón-González y García-Saisó (2003) realizaron una investigación donde correlacionaron Tácticas de Influencia, Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en trabajadores mexicanos; utilizando el EMMMAQ (Uribe-Prado, 2001 a) para medir Maquiavelismo; para satisfacción laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de López-Carranza (1999), encontrando que existe una tendencia negativa entre Maquiavelismo y satisfacción laboral, los sujetos de ésta investigación mostraron de manera significativa que cuando la visión del mundo es concebida como un gran juego de manipulación la satisfacción por el trabajo mismo no tiene sentido, es decir, aquellas personas que tienden a manipular a los

demás realizan siempre su trabajo por obligación o por imposición normativa y no porque se sienten satisfechas con lo que hacen.

También se observa que las personas que tienden a presentar comportamientos socialmente no aceptados (F2 de Maquiavelismo) son las que sienten muy poco agradables las relaciones de trabajo con sus compañeros (F2 de satisfacción). Al parecer la satisfacción con el trabajo mismo y las relaciones con compañeros son los dos principales factores que se ven afectados cuando existe un alto Maquiavelismo. (Uribe-Prado, Aragón-González y García-Saisó, 2003).

Las personas analizadas en ésta investigación muestran, al menos, indicios encaminados a confirmar los siguientes puntos: a) una relativa pérdida de afecto en las relaciones interpersonales, b) una relativa pérdida de moral convencional, y, d) un bajo compromiso ideológico, ya que existe insatisfacción con las relaciones con compañeros, un Maquiavelismo alto en el factor de inmoralidad y, probablemente al existir poca satisfacción podría presentarse un bajo compromiso ideológico. Lo anterior, podría traducirse en rotación, baja productividad, y desde luego, como sugieren algunas investigaciones, pocas conductas positivas y favorables para la organización como compromiso, altruismo, virtud cívica, cortesía, deportividad y conciencia.

Las correlaciones con variables demográficas muestran también hallazgos interesantes, ya que se confirma de acuerdo con Christie y Geis, (1970), Hunt y Chonko, (1984), Moore, Ward y Katz, (1998), Mudrack, (1989) y Uribe-Prado, (2001a) que los maquiavélicos declinan ésta forma de ver el mundo conforme incrementa su edad y, al mismo tiempo incrementan la satisfacción con su trabajo mismo y sus posibilidades de ascenso. (en Uribe-Prado, Aragón-González y García-Saisó, 2003).

El tipo de empresa y el puesto indican que la mayor satisfacción en cuanto a oportunidades de promoción y utilización de tácticas maquiavélicas se encuentran en personas que trabajan para la iniciativa privada, además, la gente se muestra más satisfecha con su trabajo en puestos directivos que en operativos independientemente del nivel de Maquiavelismo. Se confirma que un mejor puesto, implica mejor sueldo, mejor posición social y, al menos mayor satisfacción con el trabajo mismo. (Uribe-Prado, Aragón-González y García-Saisó, 2003).

Por su parte Gerardo-Pérez (2005) realizó una investigación relacionando los factores de Maquiavelismo y estilos de poder, encontrando una disminución del Maquiavelismo en estudiantes universitarios del séptimo al noveno semestre de la carrera de licenciado en psicología y optaron por otros estilos o tácticas de poder. Utilizan diferentes estilos de poder, por lo tanto, pueden asumir diferentes tipos de liderazgo además del Maquiavelismo. No se encontraron diferencias por actividad (estudiantes y grupo que trabaja y realiza servicio social) en los factores tácticas e inmoralidad, así como los factores de poder autoritario, negociador, tranquilo,

afectivo, rígido, apático y sumiso. Existen diferencias significativas para el semestre en el factor inmoralidad de Maquiavelismo, ya que los de 7° y 9° semestre salen más alto en inmoralidad esto puede deberse a que no siguen normas al inicio y al final con el objeto de imponer sus decisiones. En cuanto a la visión, hay diferencias significativas de acuerdo a la actividad que realiza, ya que los que trabajan y realizan el servicio social tienen una mayor visión maquiavélica.

En cuanto al factor inmoralidad de Maquiavelismo Gerardo-Pérez (2005) encontró:

- Los estudiantes en cuanto más inmorales son, tienden a ser más negociadores, tranquilos y más liberadores, esto permite que no acaten normas.
- A mayor inmoralidad presentada son menos rígidos, apáticos, sumisos y autoritarios.
- Son menos negociadores, es decir, su estilo es recíproco, controlado, empático, tolerante, negociante; así mismo, son más tranquilos, amables, accesibles, flexibles, pacientes, otorgan mayor libertad y permisión al seguidor.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor inmoralidad de Maquiavelismo, lo cual indica que los alumnos de séptimo semestre son más inmorales que los estudiantes de otros semestres. En cuanto avanzan a los semestres 8° y 9° tienden a apegarse a las normas organizacionales, ya sea por que se incorporan a hacer su servicio social o a trabajar, esto quizá este relacionado con la edad, donde las personas siguen las normas a mayor edad.

Por último, Uribe-Prado y García-Saisó (en prensa 2005) investigaron la relación entre Maquiavelismo, locus de control y algunas variables demográficas (sexo, sueldo y número de ascensos en el trabajo) como una concepción de personalidad. En una muestra de 240 trabajadores mexicanos de empresas públicas y privadas. Se utilizaron los instrumentos de Reyes-Lagunes (1999) y de Uribe-Prado (2001) para locus de control y Maquiavelismo respectivamente.

De la investigación antes mencionada se obtuvieron los siguientes resultados; el grupo de sexo masculino muestra mayores puntajes significativos tanto para Maquiavelismo (tácticas, inmoralidad y Maquiavelismo total), como para locus de control (externo); considerando que las correlaciones positivas más altas se dan entre Maquiavelismo y locus de control externo se puede asegurar que el locus de control externo es la característica más significativa para las personas manipuladoras del sexo masculino; lo que significa, que las personas que manipulan el ambiente maquiavélicamente atribuyen las causas de sus acciones a fuerzas externas, llevando a cabo tácticas planeadas de manipulación con la creencia de que la agradabilidad y la simpatía están de su parte, ya que consideran que el mundo es altamente manipulable. (Uribe-Prado y García-Saisó, en prensa 2005).

Una relación importante, en términos culturales, es el hallazgo de la relación negativa entre inmoralidad y status quo familiar, ya que indica que, la personalidad maquiavélica tiende a alcanzar sus objetivos de manipulación, inclusive con la disposición de sacrificar a la familia. La importancia radica en la idea de que la sociedad mexicana es colectivista y con la familia como centro de su colectividad. (Uribe-Prado y García-Saisó, en prensa 2005).

De igual manera se observa que las correlaciones entre las variables de éxito laboral (sueldo y ascensos), el Maquiavelismo y el locus de control, donde el único factor que correlacionó significativamente fue el de inmoralidad, pero en forma negativa, lo que significa que, la manipulación no es garantía de éxito en el trabajo y, que inclusive el uso de comportamientos socialmente no aceptados (inmoralidad) no se encuentran premiados económicamente. (Uribe-Prado y García-Saisó, en prensa 2005).

También las personas que alcanzan el éxito dejan de manipular con el paso de los años o cuando han alcanzado sus objetivos de poder. Existe un mayor Maquiavelismo con locus de control externo en términos de tácticas e inmoralidad maquiavélicas para el sexo masculino, en otras palabras, los hombres planean la manipulación y son capaces de realizar comportamientos socialmente no aceptados (inmoralidad) en mayor grado que las mujeres. (Uribe-Prado y García-Saisó, en prensa 2005).

En este capítulo estudiamos al Maquiavelismo tomando como punto de partida a los primeros psicólogos en abordar este tema Christie y Geis (1970); elaboraron un instrumento llamado Mach IV y posteriormente Mach V; dividido en tres subescalas: Visión, Tácticas y Moralidad.

Poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere, en las organizaciones existe, si tomamos en cuenta que dicho poder no es unidireccional, sino que se puede dar a nivel ascendente o lateral, por lo que su estudio es importante ya que, puede mediar y pronosticar comportamientos de los trabajadores y de la misma organización.

Ya que el Maquiavelismo es conceptualizado como manipulación o engaño implica influencia; las tácticas de influencia varían dependiendo de la meta, la situación y la persona.

En el campo de la Estructura Organizacional hay planteamientos divergentes por una parte quienes plantean que el maquiavélico se desarrolla eficazmente en cualquier tipo de estructura, solo si ésta se lo permite; en contraste hay quienes plantean que el alto maquiavélico se desarrolla eficazmente en una estructura alta ya que existen controles, metas y objetivos establecidos. Siendo éstas características las que persigue una persona maquiavélica.

La relación de Maquiavelismo y edad plantea que a mayor edad menor Maquiavelismo; sin embargo, no hay la evidencia suficiente para afirmar que la edad sea un predictor del Maquiavelismo.

Hay diversos estudios que han investigado las diferencias entre sexos y orientación maquiavélica, encontrando que las mujeres son menos maquiavélicas que los hombres, solo existe una evidencia empírica donde las mujeres puntúan más alto en orientación maquiavélica que los hombres.

Algunas actividades profesionales tiene el estereotipo de maquiavélicas, éstas son las encaminadas a los negocios; algunas investigaciones han demostrado que también existe relación en el caso de Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y diferentes especialidades médicas.

Los resultados de las investigaciones demuestran que los trabajadores hombres y de nivel inferior al directivo son más maquiavélicos que los que tienen un nivel de poder dentro de una organización; sin embargo, hay autores que plantean que en el caso de mujeres gerentes su orientación maquiavélica es más alta, porque necesitan reafirmar su poder y estatus frente a los demás.

En investigaciones relacionadas con la cultura, específicamente en la comparación de culturas (cross-national studies) algunos hallazgos son verdaderamente interesantes y muestran la importancia de no generalizar a partir de estudios en cultural específicas. La investigación en Psicología y Maquiavelismo tiene que ser culturalmente válida para poder expresar las diferentes concepciones de este último en una sociedad tan compleja como la mexicana o de cualquier otra cultura o subculturas correspondientes. (Uribe-Prado, 2001a).

No hay evidencia empírica suficiente para afirmar que el Maquiavelismo sea o no un comportamiento ético; ya que hay investigaciones que han reportado al Maquiavelismo como un comportamiento ético y no ético.

De acuerdo a diversos estudios realizados se ha reportado que no existe relación ente Maquiavelismo y patología, ya que el Maquiavelismo es un constructo que se ha estudiado en poblaciones mentalmente sanas y no es poblaciones patológicas.

Con respecto al modelo de los Cinco Factores y Maquiavelismo encontramos que la existencia de Maquiavelismo es un componente en un perfil de personalidad donde el rasgo de Neuroticismo puntúa alto y bajo en las escalas de Conciencia y Agradabilidad.

Por último en México Uribe-Prado elaboró una Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) en 2001 con la cual se obtuvo un perfil del maquiavélico mexicano.

Concluimos que la gran aportación de Christie y Geis, con la escala Mach iniciaron un campo de estudio de gran relevancia en la Psicología social organizacional. Lo que llevó a investigadores a la adaptación del instrumento, sin embargo, en México éste instrumento no es confiable y válido para una cultura como la nuestra; lo que impulsó al desarrollo de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ).

La importancia del EMMMAQ para medir la conceptualización que tiene el mexicano del Maquiavelismo nos permite el entendimiento de las conductas sociales que involucran la manipulación y explotación de otros para obtener bienes propios.

En cuanto al ámbito específicamente laboral el Maquiavelismo ha sido enfocado al estudio del hombre en las organizaciones, ya que éste pasa gran parte de su vida en ellas, por lo que su análisis ayuda a pronosticar el éxito y comportamiento laboral.

CAPÍTULO 3 MÉTODO

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México, como en otros países sea está consiente de que todas actividad humana en las organizaciones involucra la manipulación, entonces esta se convierte en un fenómeno que tienes que puede llegar a tener gran impacto en el trabajo y en la vida en general. Asimismo la evolución de la personalidad es una tarea primordial del trabajo del psicólogo, no solo en el área laboral, sino en áreas como la clínica, la educativa y la social, por lo que esta laboral requiere de instrumentos confiables y válidos.

Es así que nos parece importante conocer el maquiavelismo y la personalidad en trabajadores mexicanos mediante su medición y relación con otras variables para identificar y explicar comportamientos (manipulación) y su posible vínculo con aspectos sociales, culturales, organizacionales y personales; que ayuden a comprender y orientar a las organizaciones y a los trabajadores sobre su impacto en la vida diaria.

3.2. JUSTIFICACIÓN

Los Cinco Factores de Personalidad, han sido de gran interés a través de los años para muchos investigadores. Se han hecho varias investigaciones acerca de la personalidad, siendo hoy en día uno de los modelos más fuertes, estables y útiles que puede funcionar como un predictor del comportamiento laboral.

Por su parte el Maquiavelismo visto como una orientación interpersonal ha sido enfocado al estudio del hombre en las organizaciones, ya que este pasa gran parte de su vida en ellas, por lo que su análisis ayuda a pronosticar el éxito y el comportamiento laboral.

En México existe poca investigación sobre estos temas, en el contexto mundial existen pocas investigaciones que han relacionado de manera directa el Modelo de los Cinco Factores de Personalidad y Maquiavelismo; por lo que el objetivo central es identificar perfiles de Personalidad en Maquiavélicos y No Maquiavélicos en la población mexicana.

Los datos obtenidos en la investigación serán de suma importancia para las organizaciones, ya que aportaran información útil para la elaboración de perfiles de puestos que se adecuen a los objetivos organizacionales y mejorar su proceso de evaluación y selección de personal.

3.3 OBJETIVO

Identificar perfiles de Personalidad en Maquiavélicos y No Maquiavélicos en la población de trabajadores del Distrito Federal y Área Metropolitana, de empresas públicas y privadas. Conocer la relación entre la personalidad y el maquiavelismo con las variables clasificatorias aportando datos valiosos para el área de Recursos humanos; ya que consideramos que la información que se obtendrá será útil para las organizaciones porque aportará elementos para la elaboración de perfiles de puestos que se adecuen a los objetivos organizacionales y así mejorar los procesos de evaluación y selección de personal.

3.4 VARIABLES

Variables Dependientes

- Maquiavelismo. Medido por los siguientes factores:
 1. Tácticas
 2. Inmoralidad
 3. Visión

Variables Independientes

- Cinco Factores de la Personalidad. Medidos por los siguientes factores:
 1. Sociabilidad Expresiva
 2. Aceptabilidad
 3. Organización Propositiva
 4. Control Emocional
 5. Sensibilidad intelectual

Variables Clasificatorias

- Profesión
- Edad
- Experiencia Laboral
- Sexo
- Tipo de Puesto
- Estado Civil
- Nivel Educativo
- Sueldo

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

•**Maquiavelismo:** “Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados

según una moral convencional en un ambiente social organizacional". (Uribe, 2001).

Factores:

1. **Tácticas.** El uso de estrategias de manipulación.
2. **Inmoralidad.** Disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados.
3. **Visión.** La creencia de que el mundo es manipulable.

•**Personalidad:** Una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al medio ambiente. El carácter denota el sistema de una persona más o menos estable y duradero del comportamiento conativo (voluntad); el temperamento, el sistema más o menos estable y duradero del comportamiento afectivo (emociones); el intelecto, el sistema más o menos estable y duradero del comportamiento cognitivo (inteligencia), y el físico el sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendocrina". (Campos, 2003).

Factores:

1. **Sociabilidad Expresiva:** Diferentes formas de expresión que las personas tienen o llevan acabo al relacionarse con los demás, graduando entre las dimensiones afectivas, cognitiva y conductual; fluctuando entre extroversión e introversión.
2. **Aceptabilidad:** Características por medio de las cuales se describen a una persona que es aceptada o rechazada por otros. Dichas características generan actitudes positivas o negativas según sea el caso.
3. **Organización Propositiva:** Formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea, resaltando conceptos de actitud, eficiencia y calidad.
4. **Control Emocional:** Grado de estabilidad emocional observada en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos.
5. **Sensibilidad Intelectual:** Capacidad, Habilidad, Forma, Estilo y Grado de Sensibilidad Intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas.

Variables Sociodemográficas:

- **Tipo de Puesto:** Según la estructura de la organización se dividen en tres tipos: nivel operativo, mandos medios y ejecutivo.
- **Profesión:** Empleo u oficio que ejerce.
- **Edad:** Edad en años.
- **Experiencia Laboral:** Número de años que tiene trabajando.
- **Sexo:** Hombre y mujer.
- **Estado Civil:** Condición del individuo en lo que toca sus relaciones con la sociedad.
- **Sueldo.** Remuneración por un cargo y servicio.

3.6 DEFINICIONES OPERACIONALES

- **Maquiavelismo:** puntaje obtenido en el cuestionario EMMMAQ.
- **Cinco Factores de la Personalidad:** puntaje obtenido en el cuestionario 5FM.
- **Tipo de Puesto:** respuesta elegida entre las opciones 1) nivel operativo, 2) nivel medio y 3) nivel ejecutivo; en el cuestionario de datos sociodemográficos.
- **Profesión:** respuesta dada en el cuestionario de datos sociodemográficos en la pregunta de empleo, carrera u oficio que cada uno tiene y/o ejerce.
- **Edad:** respuesta dada en el cuestionario de datos sociodemográficos.
- **Experiencia Laboral:** respuesta dada en el cuestionario de datos sociodemográficos.
- **Sexo:** respuesta elegida entres las dos opciones de respuesta: 1) Femenino y 2) Masculino del cuestionario de datos sociodemográficos.
- **Estado Civil:** respuesta elegida entre las opciones 1) Casado, 2) soltero, 3) Viudo, 4) Divorciado y 5) Unión Libre, en el cuestionario de datos sociodemográficos.
- **Sueldo.** respuesta dada en el cuestionario de datos sociodemográficos.

3.7 HIPÓTESIS

H_1 = Existirá relación estadísticamente significativa entre la personalidad y el maquiavelismo.

H_0 = No existirá relación estadísticamente significativa entre la personalidad y el maquiavelismo.

H_2 = Existirá relación estadísticamente significativa entre la personalidad y las variables clasificatorias.

H_0 = No existirá relación estadísticamente significativa entre la personalidad y las variables clasificatorias.

H_3 = Existirá relación estadísticamente significativa entre el maquiavelismo y las variables clasificatorias.

H_0 = No existirá relación estadísticamente significativa entre el maquiavelismo y las variables clasificatorias.

3.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo no experimental, es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación análoga a las variables independientes y dependientes. (Kerlinger y Lee, 2002.)

El tipo de Diseño de esta investigación fue de tipo No Experimental ex post-facto; ya que no se manipularon variables y se asignaron aleatoriamente los sujetos, no se construyó ninguna situación.

3.9 TIPO DE DISEÑO

Fue una investigación transaccional (transversal) de tipo correlacional. Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En estos diseños lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación de categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinados. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa-efecto (razones por las que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales). Pero siempre en un momento específico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

3.10 SUJETOS

217 Trabajadores mexicanos del D.F. y Área Metropolitana de empresas Públicas y Privadas, de sexo Femenino y Masculino, que se encontró entre los 17 y 70 años de edad, con un nivel socioeconómico que oscila entre medio y medio bajo. El criterio de aplicación fue que pertenecieran a alguno de los siguientes niveles: Operativo, Medios y Ejecutivos.

3.11 MUESTRA

La muestra fue no probabilística de sujetos voluntarios, ya que al no poder contar con una lista de trabajadores de las empresas, nos es imposible determinar el tamaño de la muestra probabilísticamente. Por lo comentado anteriormente, la muestra se conformó por sujetos voluntarios de las diversas organizaciones a las que tuvimos acceso:

Sujetos	Nivel de Puesto	Porcentaje
101	Nivel Operativo	46.5%
101	Mandos Medios	46.5%
15	Ejecutivo	6.9%
217	Total	100%

3.12 ESCENARIO

Los instrumentos fueron aplicados en las instalaciones de cada una de las empresas en las que se nos permitió el acceso. Cada individuo indicó el lugar en el que podían ser contestados los instrumentos.

3.13 INSTRUMENTOS

3.13.1 Escala de Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad (5FM)

Se aplicó la Escala de Cinco Factores Mexicanos de Personalidad (5FM) de Uribe-Prado, 1999. Los reactivos son de tipo diferencial semántico con seis opciones de respuesta que van de Nunca a Siempre.

Esta Escala está constituida por Cinco Factores: Sociabilidad Expresiva, Aceptabilidad Normativa, Organización Propositiva, Control Emocional y Sensibilidad Intelectual; y dividida en cuatro áreas (Social, Educativa, Familiar y Laboral). Cada área contiene ocho preguntas o reactivos correspondientes a cada factor, por lo que cada área contiene 40 preguntas (cinco factores por ocho preguntas), de tal manera que el instrumento incluye 160 reactivos (cuatro áreas por 40 preguntas). Además hay 16 reactivos distribuidos en las cuatro áreas (cuatro en cada una), relacionados con preguntas de credibilidad, es decir, conforman un factor que nos permite conocer si la persona que contesta el cuestionario nos está mintiendo.

En la tabla 5 podemos ver la confiabilidad de cada uno de los factores que integran la Escala de Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad y el número de reactivos positivos y negativos que la conforman. La Escala cuenta con una

confiabilidad entre .60 y .81, su utilidad es muy amplia, ya que se trata de un instrumento de gran pronóstico para profesionistas, vendedores, todo tipo de ejecutivos y puestos administrativos.

Tabla 5. Escala de Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad

Factor	Reactivos Positivos	Reactivos Negativos	Confiabilidad
Sociabilidad Expresiva 23 reactivos	+5,+7,+25,+33,+41, +48,+59,+63,+66 9 reactivos +	-1,-6,-8,-11,- 19, -20,-24,-27,- 31,-32, -37,-52,-61,-67 14 reactivos -	.8139
Aceptabilidad 11 reactivos	+9,+12,+14,+17,+42 +56,+58 7 reactivos +	-3,-18,-40,-45 4 reactivos -	.6035
Organización 9 reactivos	+2,+30,+49,+54,+64 5 reactivos +	-35,-38,-51,-55 4 reactivos -	.6902
Control Emocional 12 reactivos	+23,+44,+50,+62,+68 5 reactivos +	-16,-22,-28,- 29,-34 -43,-46, 7 reactivos -	.7025
Sensibilidad Intelectual 14 reactivos	4+,10+,13+,15+,21+ +26,+36,+39,+53,+57 +60,+69 12 reactivos +	-47,-65 2 reactivos -	.6930

3.13.2 Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ)

Se trata de una escala basada en el modelo internacional conocido como "maquiavelismo" (machiavellianism). Elaborada por Uribe-Prado (2002), consta de 46 reactivos y está elaborada para conocer el grado de Maquiavelismo en Ejecutivos Mexicanos.

Esta escala es Multidimensional, que contempla tres aspectos fundamentales de la Manipulación:

1. Uso de estrategias de manipulación (tácticas),
2. Disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralidad) y,
3. La creencia de que el mundo es manipulable (visión)

Fue validada con 761 sujetos mexicanos en su fase final lo que le permitió obtener normas estandarizadas, obtuvo validez de contenido y de constructo, además cuenta con una confiabilidad entre .66 y .84. En la tabla 6 se observa la confiabilidad obtenida en cada uno de los factores que integran el EMMAQ y el número de reactivos en sentido positivo y negativos su utilidad principal está dirigida al personal ejecutivo, ya que investigaciones realizadas con la prueba, y

con el modelo, indican que se trata de un instrumento de gran pronóstico para directivos, vendedores, y puestos relacionados con el manejo de gente. Un uso importante es que proporciona indicadores relacionados con la honestidad. Existe la posibilidad de adaptarlo a empresas mediante perfiles específicos.

Tabla 6. Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo

Factor	Reactivos Positivos	Reactivos Negativos	Confiabilidad
Tácticas 19 reactivos	+1,+3,+4,+5,+7,+8,+11,+13,+14,+15,+16,+24,+33,+36,+38,+40,+41,+44,+46 19 reactivos	Ninguno	.8452
Inmoralidad 16 reactivos	35 1 reactivo	-2,-10,-18,-19,-21,-22,-23,-25,-26,-27,-31,-32,-39,-42,-43 15 reactivos	.7378
Visión 11 reactivos	+6,+12,+17,+20,+28,+39,+30,+34,+37,+45 10 reactivos	-9 1 reactivo	.6689
Total 46 reactivos	30 reactivos	16 reactivos	

3.14 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Los instrumentos fueron aplicados de manera individual y en algunos casos colectivamente, en los centros de trabajo. Las instrucciones se leyeron en voz alta a cada sujeto y a los grupos en su caso y se preguntaba si existía alguna duda para contestar el cuestionario. Les tomó aproximadamente de 25 a 45 minutos contestar ambos instrumentos y el cuestionario sociodemográfico.

3.15 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

- « Se elaboró una base de datos en el programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS-9.0). Se capturaron las respuestas dadas a los instrumentos anteriormente mencionados.
- « Se realizó un primer análisis de frecuencias como procedimiento de limpieza de datos.
- « Se realizó un análisis de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión para las diferentes variables.

- « Se corrió un análisis de confiabilidad interna (Alpha de Cronbach) para conocer la fiabilidad de los instrumentos con la muestra estudiada.
- « Se calificaron los instrumentos. Se identificaron los reactivos negativos de cada uno de los instrumentos; se recodificaron los valores de cada variable en una nueva variable.
- « Se utilizó el comando Compute para categorizar variables.
- « Se convirtieron algunas variables numéricas en variables categóricas asignando rangos.
- « Se obtuvo un análisis de relaciones bivariadas entre Maquiavelismo, Cinco Factores de Personalidad y algunas variables sociodemográficas (Coeficiente de Correlación Producto Momento de Pearson).
- « Se corrió el procedimiento ANOVA One Way para generar un análisis de la varianza de un factor para una variable dependiente cuantitativa (Maquiavelismo) respecto a una única variable de factor [la variable independiente (Cinco Factores de Personalidad y Variables sociodemográficas)].

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

4.1. Estadística Descriptiva

La muestra quedó integrada por 217 sujetos, por medio de un muestreo no probabilístico. El 50.2% fueron del sexo femenino y el 49.8% restante del sexo masculino. El promedio de edad fue de 33.48 años con una desviación estándar de 9.21 años. El 48.4 % tiene un nivel máximo de estudios a nivel Técnico, el 44.2% cuenta con Licenciatura y el restante 7.5% a Primaria, Secundaria, Bachillerato, Bachillerato Incompleto, Licenciatura Trunca, Especialidad y Maestría. El 46.5 % labora en puestos operativos, el 46.5% a nivel medio y el 6.9% a nivel ejecutivo. El 47.53% Son casados, el 38.7% solteros y el 13.8% restante son divorciados ó viven en unión libre. Con un promedio de 10.29 años de experiencia laboral y \$7.480.44 de sueldo mensual.

4.2. Estadística Inferencial

4.2.1. Análisis de Confiabilidad Alpha de Cronbach

El análisis de Confiabilidad tiene por objetivo conocer el grado de consistencia de una medición en una muestra representativa de sujetos. Para esta investigación el análisis de confiabilidad que se utilizó fue el índice de confiabilidad interna alpha de Cronbach, en la tabla 7 se muestra el grado de consistencia de los instrumentos empleados.

Tabla 7. Análisis de Confiabilidad (alpha) para la Escala Mexicana de Cinco Factores de Personalidad.

Instrumento	Factor	alpha
Escala Mexicana de Cinco Factores de la Personalidad	F 1 Sociabilidad Expresiva	.8024
	F 2 Aceptabilidad	.6464
	F 3 Organización	.5715
	F 4 Control Emocional	.6863
	F 5 Sensibilidad Intelectual	.6234
Total		.8858

En la tabla 7 se puede observar la confiabilidad de los factores que integran el 5FM en su forma total, la confiabilidad global de el 5FM en la muestra estudiada fue de 0.8858, para que la confiabilidad global se incremente en el Factor 1 Sociabilidad Expresiva debería ser eliminado el reactivo 66, así la confiabilidad aumentaría a .8169; en el Factor 3 Organización podría ser eliminado el reactivo 2 ya que la confiabilidad se elevaría a .7513; en el Factor 4 Control Emocional el reactivo que se sugiere sea eliminado es el reactivo 23 con lo cual la confiabilidad sería de .7461 y por último en el Factor 5 Sensibilidad Intelectual el reactivo 65 no debería estar en el instrumento para aumentar su confiabilidad a .8831.

Tabla 8. Análisis de Confiabilidad (alpha) de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo.

Prueba	Factor	alpha
Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo	Factor 1 Tácticas	.7427
	Factor 2 Inmoralidad	.7566
	Factor 3 Visión	.5391
	Factor Total	.7430

Para la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo la confiabilidad total del instrumento fue .7430. En la tabla 8 se observan los valores de alpha en cada uno de los factores que integran este instrumento. Solo en el caso del Factor 3 Visión hay un reactivo que se debería eliminar para que aumente la confiabilidad del factor y la del instrumento, es el reactivo 9, la confiabilidad del Factor 3 Visión aumentaría a .6412.

4.2.2. Correlaciones Producto Momento De Pearson

Según Hernández Sampieri, et al. (2003) es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos ó de razón. El coeficiente de correlación de Pearson es una medida de asociación lineal. Dos variables pueden estar perfectamente relacionadas pero si la relación no es lineal, el coeficiente de correlación de Pearson no será un estadístico adecuado para medir su asociación. (Pérez, 2001).

Los coeficientes de correlación pueden estar entre -1 (una relación negativa perfecta) y +1 (una relación positiva perfecta). Un valor 0 indica que no existe una relación lineal. Al interpretar los resultados, se debe evitar extraer conclusiones de causa-efecto a partir de una correlación significativa. (Pérez, 2001).

En la Tabla 9 se presentan los valores de Correlación Producto Momento de Pearson de el 5FM, podemos observar que existe una correlación positiva significativa entre el Factor 1 Sociabilidad Expresiva y el Factor 2 Aceptabilidad a 0.05 de significancia; es decir, que a mayor Sociabilidad Expresiva aumenta la Aceptabilidad de los sujetos de la población estudiada. Así mismo en el caso de las variables demográficas Edad y Experiencia Laboral la relación que se presenta es significativa al 0.05 de significancia, por lo que a mayor Edad mayor será la Experiencia Laboral del trabajador.

En el caso del EMMMAQ (tabla 10), existe una relación significativa al 0.05 de significancia entre el Factor 1 Tácticas y el Factor Total de Maquiavelismo, esta relación positiva que existe entre los dos factores significa que, a mayor uso de Tácticas, mayor es el empleo de la manipulación (engaño) en un ambiente laboral. Igual que en el 5FM existe una relación positiva entre las variables demográficas

Edad y Experiencia Laboral a un nivel de significancia de 0.05, es decir, que a mayor edad aumentan los años de experiencia laboral.

Los valores de Correlación de el 5FM y el EMMMAQ (Tabla 11) dan sustento a la relación de el Factor 1 Tácticas con el Factor Total en el caso de el EMMMAQ; y respecto al 5FM la relación entre el Factor 1 Sociabilidad Expresiva con el Factor 2 Aceptabilidad. Además podemos decir que no existe ninguna relación entre los factores de Maquiavelismo y Personalidad.

Tabla 9. Valores de Correlación Producto Momento de Pearson del 5FM

	<i>Factor 1 S E</i>	<i>Factor 2 A</i>	<i>Factor 3 O</i>	<i>Factor 4 CE</i>	<i>Factor 5 SI</i>	<i>Edad</i>	<i>Sueldo Mensual</i>	<i>Experiencia Laboral</i>	<i>Satisfacción</i>
Factor 1 S E	1.00*								
Factor 2 A	.752*	1.00*							
Factor 3 O	.464*	.372*	1.00*						
Factor 4 CE	.626*	.467*	.418*	1.00*					
Factor 5 SI	.393*	.314*	.209*	.303*	1.00*				
Edad	-.004*	.006*	-.032*	.094*	.050*	1.00*			
Sueldo Mensual	.123*	.010*	-.057*	.091*	.107*	.195*	1.00*		
Experiencia Laboral	.016*	-.032*	-.048*	.106*	.079*	.801*	.232*	1.00*	
Satisfacción	.017*	.083*	.010*	.023*	.050*	.067*	.140*	.035*	1.00*

* Correlación significativa a 0.05 (2 colas)

Tabla 10. Valores de Correlación Producto Momento de Pearson del EMMMAQ

	<i>Factor 1 Tácticas</i>	<i>Factor 2 Inmoralidad</i>	<i>Factor 3 Visión</i>	<i>Factor Total</i>	<i>Edad</i>	<i>Sueldo Mensual</i>	<i>Experiencia Laboral</i>	<i>Satisfacción</i>
Factor 1 Tácticas	1.000*							
Factor 2 Inmoralidad	.372*	1.000*						
F3 Visión	.214*	-.246*	1.000*					
Factor Total	.803*	.602*	.512*	1.000*				
Edad	-.156*	-.060*	-.120*	-.174*	1.000*			
Sueldo Mensual	.007*	-.125*	.029*	-.051*	.195*	1.000*		
Experiencia Laboral	-.080*	-.105*	-.049*	-.124*	.801*	.232*	1.000*	
Satisfacción	.063*	.119*	-.135*	.023*	.067*	.140*	.035*	1.000*

* Correlación significativa a 0.05 (2 colas)

Tabla 11. Correlaciones Producto Momento de Pearson del 5FM y el EMMMAQ.

	<i>Tácticas</i>	<i>Inmoralidad</i>	<i>Visión</i>	<i>Factor Total</i>	<i>Sociabilidad Expresiva</i>	<i>Aceptabilidad</i>	<i>Organización</i>	<i>Control Emocional</i>	<i>Sensibilidad Intelectual</i>
Tácticas	1.000								
Inmoralidad	.372**	1.000							
Visión	.214**	-.246**	1.000						
Factor total	.803**	.602**	.512**	1.000					
Sociabilidad Expresiva	-.141*	-.297**	.128*	-.163*	1.000				
Aceptabilidad	-.169*	-.273**	-.033*	-.251**	.752**	1.000			
Organización	-.125/	-.249**	.167*	-.108*	.464**	.372**	1.000		
Control Emocional	-.143/	-.243**	.106*	-.146*	.626**	.467**	.418**	1.000	
Sensibilidad Intelectual	.029*	-.120*	.059*	-.020*	.393**	.314**	.209**	.303**	1.000

** Correlación significativa a 0.01 (2 colas).

* Correlación significativa a 0.05 (2 colas).

4.2.3. Análisis de Varianza de una Vía (One Way)

El análisis de varianza es una técnica de análisis estadístico que permite superar la ambigüedad que se presenta al estimar diferencias significativas cuando se realiza más de una comparación. (Runyon, 1986).

El análisis de varianza de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Se trata, por tanto de una generalización de la prueba t para dos muestras independientes en el caso de diseños con más de dos muestras. (Merino y Díaz, 2002).

A la variable categórica (nominal y ordinal) que define los grupos que se desean comparar se le llama independiente o factor y se representa por V.I. A la variable cuantitativa (de intervalo o razón) en la que se desea comparar los grupos se le llama dependiente y se representa por V.D. (Merino y Díaz, 2002).

La hipótesis que se pone a prueba en el análisis de varianza de una vía es que las medias poblacionales (las medias de la variable dependiente en cada nivel de la variable independiente) son iguales. Si las medias poblacionales son iguales, eso significa que los grupos no difieren en la variable dependiente y que en consecuencia la variable independiente o factor es independiente de la variable dependiente. (Merino y Díaz, 2002).

♦ Escala de Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad (5FM)

Tabla 12. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 1 Sociabilidad Expresiva.

<i>Variable</i>		<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>
¿Prefiere trabajar?	1) Solo	4.40	5.501	*
	2) Grupo	4.59		
¿Qué tan satisfecho se siente en su empleo?	1) Muy Insatisfecho	4.72	2.343	*
	2) Nada Satisfecho	4.68		
	3) Medianamente Satisfecho	4.32		
	4) Satisfecho	4.43		
	5) Muy Satisfecho	4.61		

* Nivel de significancia a 0.05

Los resultados del análisis de varianza del Factor 1 Sociabilidad Expresiva (Tabla 12) indican que los sujetos que prefieren trabajar en grupo presentan una mayor Sociabilidad Expresiva que los sujetos que prefieren trabajar solos a un nivel de significancia de 0.05. Por otro lado las personas que tienen un alto grado de insatisfacción laboral (Grupo 1) son las que muestran una Sociabilidad Expresiva mayor que las que muestran un nivel de satisfacción mediano (Grupo 3).

Tabla 13. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 2 Aceptabilidad

<i>Variable</i>	<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>	
Estado Civil	1) Casado	4.39	2.434	*
	2) Soltero	4.20		
	3) Divorciado	4.38		
	4) Unión Libre	4.61		
Tipo de Puesto	1) Ejecutivo	4.73	3.093	*
	2) Medio	4.37		
	3) Operativo	4.34		
¿Prefiere Trabajar?	1) Solo	4.17	8.224	**
	2) Grupo	4.43		

*Nivel de significancia al 0.05

**Nivel de significancia al 0.01

En la tabla 13 podemos observar la relación del Facto2 Aceptabilidad con las variables sociodemográficas Estado Civil, Tipo de Puesto al 0.05 de significancia, así como la Preferencia de trabajar Solo ó en Grupo al 0.01 de significancia . El Estado civil tiene una relación significativa entre los Grupos 2 (Soltero) y 4 (Unión Libre); siendo que el Grupo de Unión Libre son los que muestran una mayor Aceptabilidad en cuatro ambientes: laboral, familiar, social y educativo.

En cuanto a la variable Tipo de Puesto y el Factor 2 Aceptabilidad observamos una diferencia en los niveles de puesto; tomando como referencia las medias del Tipo de Puesto Ejecutivo y Medio podemos decir que el Tipo de Puesto Medio muestra una menor Aceptabilidad que el Ejecutivo. Por otro lado los sujetos que prefieren trabajar solos presentan una menor Aceptabilidad que los sujetos que prefieren trabajar en grupo.

Tabla 14. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 4 Control Emocional

<i>Variable</i>	<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>	
Tipo de Puesto	1) Ejecutivo	7.33	3.065	*
	2) Medio	4.53		
	3) Operativo	4.37		

* Nivel de significancia al 0.05

En cuanto al Factor 4 Control Emocional y la variable tipo de Puesto (ver Tabla 14) encontramos diferencias entre el Tipo de Puesto Ejecutivo y Operativo, siendo el puesto Ejecutivo el que mayor Control Emocional presenta.

Tabla 15. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 5 Sensibilidad Intelectual.

<i>Variable</i>	<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>	
Sueldo	1)\$1000-\$3000	3.77	2.229	*
	2)\$3001-\$5000	3.64		
	3)\$5001-\$6000	3.50		
	4)\$6001-\$7500	3.54		
	5)\$7501-\$10000	3.74		
	6)\$1001-\$35000	3.89		
Tipo de Puesto	1) Ejecutivo	3.96	2.835	*
	2) Medio	3.71		
	3) Operativo	3.60		

* Nivel de significancia al 0.05

En la Tabla 15 se observa la relación de las variables sociodemográficas Sueldo y Tipo de puesto con el Factor 5 Sensibilidad Intelectual con un nivel de significancia al 0.05. Siendo el grupo 6 (\$1001-\$35000) el que presenta una mayor Sensibilidad Intelectual; es decir, a mayor Sueldo mayor Sensibilidad Intelectual. En cuanto a la Variable Tipo de Puesto el nivel Operativo es el que presenta una menor Sensibilidad Intelectual en los ambientes Familiar, Social, Educativo y Laboral.

♦Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ)

Tabla 16. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 1 Tácticas.

<i>Variable</i>	<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>	
Sexo	1) Mujer	1.99	4.225	*
	2) Hombre	2.15		

* Nivel de significancia al 0.05

En la Tabla 16 se muestra la relación de la variable Sexo con el Factor 1 Tácticas a un nivel de significancia de 0.05. De esta relación podemos decir que existen diferencias significativas en cuanto a la variable sociodemográfica sexo, donde los hombres son quienes utilizan más las tácticas como medio para manipular a los demás y su ambiente laboral.

Tabla 17. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 2 Inmoralidad.

<i>Variable</i>	<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>	
Sueldo	1)\$1000-\$3000	2.58	2.606	*
	2)\$3001-\$5000	2.83		
	3)\$5001-\$6000	2.67		
	4)\$6001-\$7500	2.40		
	5)\$7501-\$10000	2.60		
	6)\$1001-\$35000	2.36		
Nivel de Estudios	1) Primaria	2.75	2.167	*
	2) Secundaria	2.43		
	3) Bachillerato	2.47		

	4) Bachillerato Incompleto	3.34		
	5) Técnico	2.74		
	6) Licenciatura	2.40		
	7) Licenciatura Trunca	2.66		
	8) Maestría	1.81		
	9) Especialidad	2.75		
Tipo de Puesto	1) Ejecutivo	2.14	6.821	***
	2) Medio	2.48		
	3) Operativo	2.74		

*Nivel de significancia al 0.05

*** Nivel de significancia al 0.001

Se encontró una relación del Factor 2 Inmoralidad con las variables Sueldo, Nivel de Estudios y Tipo de Puesto, dichos resultados se observan en la Tabla 17. Respecto al Factor 2 Inmoralidad y la variable Sueldo encontramos que existe una relación con un nivel de significancia al 0.05; de esto podemos decir que las personas que obtienen un ingreso mensual de \$3001-\$5000 emplean con mayor frecuencia la Inmoralidad en un ambiente laboral siendo más notoria la diferencia con los que tienen un ingreso de \$6001 a \$7500 (rango 4).

Acerca del Factor 2 Inmoralidad y los diferentes Niveles de estudio muestran que el Grupo 4 (Bachillerato) y el Grupo 8 (Maestría) indican que los sujetos con un nivel de estudios con grado de Maestría son menos inmorales que los solo cursaron el Bachillerato Incompleto. En el caso de la variable demográfica puesto y el Factor 2 Inmoralidad tienen un nivel de significancia de .001. Las medias entre los grupos 1 (Ejecutivo) y 3 (Operativo) nos permiten observar que aquellos sujetos que tienen un puesto a nivel ejecutivo son menos inmorales que aquellos que ocupan un puesto a nivel operativo.

Tabla 18. Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor 3 Visión.

<i>Variable</i>	<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>	
Nivel de Estudios	1) Primaria	3.27	2.050	*
	2) Secundaria	4.63		
	3) Bachillerato	5.00		
	4) Bachillerato Incompleto	3.59		
	5) Técnico	4.26		
	6) Licenciatura	4.31		
	7) Licenciatura Trunca	3.71		
	8) Maestría	3.68		
	9) Especialidad	5.27		

*Nivel de significancia al 0.05

Lo observado en la ANOVA de la Tabla 18 indica que con un nivel de significancia de 0.05 los sujetos del grupo 9 (Especialidad) y grupo 1 (Primaria) son los que marcan una diferencia significativa para el Factor 3 Visión. Por lo que los sujetos con un nivel máximo de estudios de Especialidad son más

visionarios que aquellos que solo cursaron la Primaria; cabe mencionar que en los dos grupos solo existe un sujeto, por lo que es importante manejar adecuadamente este resultado.

Tabla 19 Resultado del análisis de varianza (ANOVA One Way) del Factor Total.

<i>Variable</i>		<i>media</i>	<i>F</i>	<i>significancia</i>
Edad	1) 17- 25 años	3.10	2.571	*
	2) 26-30 años	2.93		
	3) 31-45 años	3.01		
	4) 46 - 70 años	2.82		

*Nivel de significancia al 0.05

Los resultados de la Tabla 19 indican una relación del Factor Total y la variable sueldo a un nivel de significancia de 0.05. Las diferencias que existen con las medias del rango 4 (46-70 años) y el rango 1 (17-25 años) indican que existe mayor Maquiavelismo en el grupo 1; es decir, a menor edad aumenta el uso de la manipulación.

Los resultados obtenidos indican que para el 5FM, en el *Factor 1 Sociabilidad Expresiva* las variables significativas fueron las variables demográficas que median Satisfacción Laboral y la Preferencia para trabajar Solo o en Grupo. Para el *Factor 2 Aceptabilidad* resultó significativo el Estado Civil, Tipo de Puesto de Trabajo y la Preferencia para trabajar Solo ó en Grupo. Referente al *Factor 4 Control Emocional* los resultados arrojaron una relación con la variable Tipo de Puesto de Trabajo. En el *Factor 5 Sensibilidad Intelectual* las variables significativas fueron el Tipo de Puesto de Trabajo y el Sueldo Mensual.

Las diferentes formas de expresión que se llevan a cabo al relacionarse con los demás (Factor 1 Sociabilidad Expresiva) las características por medio de las cuales se describe a una persona que es aceptada o rechazado por otros (Factor 2 Aceptabilidad) se ejercen principalmente por sujetos que viven en Unión Libre, que ocupan un Puesto a nivel Ejecutivo; así como, quienes presentan una mayor Insatisfacción Laboral presentan una mayor Sociabilidad Expresiva y que prefieren trabajar en Grupo.

El grado de estabilidad emocional observada en una persona al expresar ideas y pensamientos (Factor 4 Control Emocional) es ejercido por los sujetos que ocupan un Puesto a nivel Ejecutivo.

La capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual (Factor 5) que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas son ejercidas principalmente por sujetos que perciben un salario entre \$10001 a \$35000 (grupo 6) y por quienes ocupan un puesto a nivel Ejecutivo.

En cuanto al EMMMAQ los resultados muestran una relación entre el Factor 1 Tácticas con la variable demográfica sexo. Para el Factor 2 Inmoralidad las variables Sueldo, Nivel de estudios y Puesto. En cuanto al Factor 3 Solo el Nivel de estudio; Por último solo la edad mantiene una relación con el Factor Total.

La utilización de estrategias de manipulación (Factor 1 Tácticas) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas se ejercen principalmente por sujetos del sexo masculino.

La disposición de apegarse o no a una moral convencional (Factor 2 Inmoralidad) como una posibilidad de elección entre comportamientos aceptados y no aceptados según las normas sociales es ejercida principalmente por los sujetos que laboran en un puesto a nivel operativo y un nivel de estudios de Bachillerato Incompleto con un sueldo mensual que oscila entre los \$3001 y los \$5000.

Ante la creencia de que la manipulación se da porque el mundo manipulable (Factor 3 Visión) la personas que resultaron con mayores puntajes son sujetos con un nivel de estudios de Especialidad.

Por último ante el Maquiavelismo total (Factor total) en la muestra estudiada puede afirmarse que el grado de manipulación basado en Tácticas, Inmoralidad y Visión es ejercida principalmente por sujetos con un rango de edad entre los 17 y 25 años.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

5.1 DISCUSIÓN

Durante mucho tiempo ha sido de gran interés el comportamiento humano, en especial la personalidad, muchas de las investigaciones realizadas buscan explicar la conducta que los sujetos presentan en determinadas situaciones, se ha estudiado en contextos sociales, políticos, organizacionales, etc. El ambiente de las actuales empresas se caracteriza por una intensa competencia y fuertes presiones financieras que orillan a los empleados a adaptarse a las exigencias que produce este medio, es por ello que las organizaciones requieren métodos efectivos y rápidos que les ayudan a evaluar y seleccionar el recursos humano hacia el logro de un desarrollo armónico de su medio ambiente.

Es de suma importancia reconocer que los individuos ejercen la manipulación, el engaño y el poder como parte de su plan de vida, es decir, manipulan a otros como consecuencia de una filosofía de vida y es precisamente esta idea la que inspiró a Christie y Geis, (1970) a considerar los escritos de Nicolás Maquiavelo, donde dejó plasmada la naturaleza del hombre por emplear el engaño, la duplicidad, los intereses ocultos, el desapego emocional y sobre todo el hecho de que para que exista un manipulador debe existir un manipulado. Sin embargo, el maquiavelismo más que una característica de personalidad debe ser considerado como una orientación de conducta interpersonal.

Para el Factor 1 Sociabilidad Expresiva los resultados demostraron que las personas que prefieren trabajar en grupo son aquellas que puntúan más alto en ésta escala. Esto debido a que adjetivos tales como sociable, amante de la diversión, amistoso, hablador y afectuoso se encuentran dentro de este rasgo de personalidad. Es importante recordar que el mexicano es una persona que se caracteriza por todos los adjetivos antes mencionados y que además no es un ser individualista al contrario es un ser cooperativista por lo que estos resultados eran de esperarse.

Las personas que puntuaron alto en Sociabilidad Expresiva son aquellas que prefieren trabajar en grupo y que muestran una menor satisfacción laboral. Judge, Higgin, Thoresen y Barrick (1999) plantean que la extroversión (Factor 1 Sociabilidad Expresiva) es una factor que explica el éxito profesional; este éxito profesional lo podemos interpretar como una remuneración económica, es decir, se sienten insatisfechos por un sueldo bajo y tratan de compensar esto relacionándose con los demás de diferentes formas. Ésta insatisfacción puede deberse a que como pasamos gran parte de nuestro tiempo trabajando en las organizaciones este tiene un gran efecto e importancia en nosotros, por lo que esta insatisfacción no permite crecer dentro de las organizaciones.

Towar y Swanson (1995) demostraron que la Extroversión (Factor I) es asociada a una personalidad social y emprendedora, lo cual puede asociarse a las personas que prefieren trabajar en grupo, esto porque les gusta estar en constante contacto con los demás y emprender proyectos de manera grupal. Estas características benefician a una organización porque se tendrían mejores resultados ya que casi siempre se requiere de un trabajo en grupo para poder agilizar el trabajo o un proceso depende del otro.

En el caso de la variable que midió satisfacción laboral los resultados encontrados fueron los siguientes: mientras mayor satisfacción tenga en su trabajo menor será la Sociabilidad Expresiva que presente; contradiciendo los resultados de Judge, Heller y Mount (2002), donde dicen que los trabajadores que puntúan alto en las escalas de Extraversión (Sociabilidad Expresiva) y Conciencia (Organización) pueden alcanzar resultados de satisfacción en el trabajo; porque los trabajadores extrovertidos tienden a pasar más tiempo en las situaciones en las que trata de buscar felicidad (Interacciones sociales). Así mismo, contradiciendo los resultados de Uribe-Prado (2002 a) donde ninguna de sus variables sociodemográficas tuvo alguna asociación con este factor de personalidad.

Los resultados para el Factor 2 Aceptabilidad indican que las personas con un puesto a nivel ejecutivo tienen puntuaciones más altas en este factor, esto lo podemos explicar de la siguiente forma: debido a que es probable que las personas que tienen un nivel ejecutivo sean personas de mayor edad, como lo encontró Uribe-Prado (2002 a) las características de ser cooperativo, veraz, adaptable, autosuficiente y emocionalmente maduro; así como confianza, franqueza, altruismo y humildad están presentes en estos individuos.

Podemos predecir un buen funcionamiento ya que son probables a ser eficaces. Bernadin y Bownas (1985) dan sustento a nuestro planteamiento ya que ellos encontraron que el factor Aceptabilidad es uno de los predictores más importantes para una buena selección de personal. Por otro lado Bozionelos y Leung (2004) plantean que los altos puntajes en Aceptabilidad son característicos de un líder eficaz, dicha característica es propia de una persona que ocupa un puesto a nivel ejecutivo.

El nivel Ejecutivo muestra una alta Aceptabilidad siendo que este grupo no puntúa alto en Conciencia (Factor III). Las personas que ocupan un puesto a este nivel al puntuar alto en la escala de Aceptabilidad se puede interpretar como personas aceptadas por los demás y que generan actitudes positivas, lo cual consideramos de suma importancia para que haya un buen desempeño en la organización, no solo de los de nivel ejecutivo, sino que esto repercutirá en resultados hacia y con sus subordinados.

En cuanto a la variable estado civil encontramos que el grupo que vive en Unión Libre presenta mayor grado de Aceptabilidad que el grupo de Solteros, Divorciados y Casados que presentan una Aceptabilidad de tipo descendente. Dentro de la revisión de información para la presente investigación no encontramos ningún sustento empírico que de soporte a nuestros resultados. Sin embargo, creemos que éstos son debidos a que una característica de este factor es la flexibilidad, que permite eliminar un juicio valorativo (moral) a este tipo de relación en pareja; que le permite entablar una relación de ésta índole no necesitando de una "aprobación social", como lo podría ser el matrimonio.

Lo planteado por Barrick, Burke, Mount y Witt, (2002), apoyan los resultados concernientes a la preferencia por el trabajo en grupo, ya que la Aceptabilidad es relevante en el funcionamiento del trabajo en las situaciones en las cuales la acción y la colaboración común son necesarias. Los contextos laborales tienen un nivel bastante alto de interacción social por lo que se requiere tolerancia y flexibilidad, dichas características son necesarias para el trabajo en grupo.

De acuerdo a la literatura revisada se esperaría que el Factor 3 Organización correlacionará con algún otro factor del modelo y/o con las variables sociodemográficas estudiadas, ya que este factor es un predictor universal en el funcionamiento del trabajo; ya que rasgos como responsabilidad, autodisciplina, orientación al logro, capacidad, orden, ser competente y obediente entre otras son habilidades y capacidades que son de suma importancia para diversos trabajos y empresas.

Para la muestra empleada en la presente investigación la única variable que mantiene una relación estrecha con el Factor 4 (Control Emocional) fue el tipo de puesto; donde las personas que trabajan a un Nivel Ejecutivo presentan mayor control emocional que, aquellos individuos que laboran a un nivel operativo. Los resultados concuerdan con los obtenidos por Taggar et. al (1999) y Kickul y Newman (2000), que dicen que los puntajes negativos en Neuroticismo (Control Emocional) se relacionan con opiniones de un líder o una dirección eficaz y un mayor desempeño laboral (Barrick y Mount, 1991), es decir, que las personas encargadas (directivos) provocan una opinión positiva entre sus subordinados por tener un mayor control emocional.

Bozionelos y Leug (2004) perciben a la estabilidad emocional como una característica de un líder eficaz, como se mencionó anteriormente para ocupar un puesto a nivel ejecutivo se debe ser un líder eficaz. En oposición a nuestros resultados Barrick y Mount (1991) dicen los individuos con una baja estabilidad emocional tienen un mejor desempeño; no concordamos con este planteamiento, puesto que nuestra población de ejecutivos obtuvo un puntaje alto en Factor IV y además sino tuvieran un buen desempeño tal vez no estaría ocupando un puesto a este nivel.

Podemos decir que el Factor V es un factor al que se le puede atribuir a las personas que ocupan un puesto a nivel ejecutivo, ya que a mayor sueldo mayor sensibilidad intelectual, dichos resultados también fueron encontrados por Uribe-Prado (2002 a) y Salinas Ávila (2000).

Por otro lado la variable sueldo y el tipo de puesto, que de acuerdo a los resultados obtenidos las personas que perciben un sueldo mayor (\$10001 a \$35000) y tiene un puesto a nivel Ejecutivo son más Sensibles Intelectualmente. Como la plantea Salinas-Ávila (2000) este tipo de personas suelen manejarse en un contexto social más amplio y de mayor formalidad, esto se debe quizá a la seguridad que les representa un ingreso alto y a la necesidad de contactos a ese nivel; también tienden a mantener una sensibilidad intelectual alta que les permite aprovechar las experiencias para elevar su productividad o aspirar a mejores situaciones, y es que generalmente son personas con mayor edad y mayor experiencia laboral.

Para el caso del EMMMAQ los hombres son quienes utilizan con mayor frecuencia la manipulación (Tácticas), con los mismos resultados Christie y Geis, 1970; Day, 1972; Haroldo, Flachmeier, Jhonston, Mayer, Meter, Reiton, Rusell, 1976; Bigger, 1978 y Wertheim, Windm, Wortzel, 1978. Uribe-Prado (2001a), Martínez-Mejía (2003), Uribe-Prado, Aragón-González y García-Saisó (2003) y Uribe-Prado y García-Saisó (en prensa 2005). Únicamente Chonko en 1982 divulgó que las mujeres tienen una orientación Maquiavélica más alta que los hombres.

Una explicación es que en la familia mexicana el poder es visto como exclusivo del sexo masculino, el hombre debe, tiene y consigue lo que quiere para poder proveer a su familia de todo lo que necesite. Como en México se tiene la idea o creencia que el hombre es el proveedor de lo que la familia necesite por lo tanto es el único que tiene el poder. Consideremos los planteamientos de los teóricos de los rasgos, los cuales proponen que la gente tiene clara predisposición a responder de cierta manera; los hombres en la cultura mexicana tienen ésta predisposición a comportarse más manipuladores.

Christie y Geis (1970) definieron a los altos maquiavélicos como fríos, objetivos y controlados; mientras que a los bajos maquiavélicos como cálidos, empáticos, comprometidos y distraídos. Pareciera ser de alguna manera que las características propias de un alto maquiavélico describen a un hombre en la cultura mexicana y los puntajes de los bajos maquiavélicos a la mujer. Éstas características en México han sido asignadas socialmente por generaciones anteriores, pero creemos que estos resultados en un futuro pueden diferir, ya que la mujer en la actualidad ésta tomando un papel más activo dentro de la familia y en el campo laboral.

La mujer actualmente en muchos casos es la proveedora principal en el hogar, por lo que tiene un papel más activo en el campo laboral. Para obtener un mejor

puesto y a la vez un mejor sueldo debe tener acciones planeadas para obtener estos beneficios.

El hecho de que el hombre utilice mayor número de tácticas de manipulación puede deberse a que antes podía desarrollarse en múltiples ambientes y la mujer básicamente se desenvolvía en la familia. Como dice Castillo (2000) "el cambio social provoca un cambio laboral en todos los sectores y actividades relacionados con el concepto de empleo y trabajador), es por ello que el hecho de que la mujer tome un papel más activo dentro de la familia la lleva a tomarlo al campo laboral".

Falbo (1977) confirmó los resultados obtenidos anteriormente por Grams y Rogers (1970) en donde una característica de un alto maquiavélico es ser flexible, la mujer esta siendo más flexible consigo misma y ésta rompiendo o quebrantando reglas y roles sociales que se le habían asignado, es por esto que los resultados en un futuro pueden cambiar.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos mencionar que las personas que tienen un nivel de ingresos bajo (\$3001 a \$5000) emplean con mayor frecuencia la manipulación a diferencia de aquellos que tienen un nivel de ingresos alto (\$10001 a \$35000). Estos resultados coinciden con los obtenidos por Uribe-Prado (2001 a) donde maneja la variable sueldo como sinónimo de éxito laboral, encontrando una correlación negativa con el maquiavelismo específicamente en el Factor Inmoralidad, lo que significa que los maquiavélicos no son quienes más ingresos perciben.

Los sujetos que tienen un puesto a Nivel Ejecutivo son menos Inmorales que aquellos que ocupan un puesto a Nivel Operativo. Contrario a estos resultados Hollon y Dangelo (1983) en una investigación con gerentes encontraron que los que tienen un puesto a Nivel Ejecutivo son más Maquiavélicos, lo cual se asocia con un conflicto de roles y ambigüedad en el trabajo; pero nuestros resultados son similares con los obtenidos por Hunk y Chonko (1984), Siu y Tam (1995), donde encontraron que los Ejecutivos eran perceptiblemente más bajos en maquiavelismo que los niveles operativos y estudiantes universitarios.

Los resultados arrojan que los sujetos con un nivel de estudios de Bachillerato Incompleto son los que emplean la manipulación (Factor 2 Inmoralidad) a diferencia de las personas que tienen un nivel de Maestría. Lo anterior demuestra que conforme aumenta el Nivel de Estudios decrementa la Inmoralidad con la cual se maneja en un ambiente laboral. Es importante hacer notar que un maquiavélico alto no es un individuo inmoral y por lo tanto comparte el mismo sentido de derecho con otros en sociedad. No se encontró ningún sustento teórico que apoye o rechace los resultados obtenidos en la presente investigación; además de que nuestra población para el grupo de maestría, solo está integrada por 2 sujetos por lo que creemos que no es conveniente dar algún tipo de comentario al respecto.

Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que existe mayor maquiavelismo en los sujetos de 17 a 25 años, posteriormente de los 26 a los 30 años declina; incrementándose nuevamente de los 31 a 45 años y de nueva cuenta disminuyendo de los 46 a los 70 años; coincidiendo con Mudrack, 1989; Gupta, 1991; Uribe-Prado, 2001; Aragón-González, 2003 y Gerardo-Pérez, 2005; quienes encontraron que los sujetos más jóvenes son más maquiavélicos que los sujetos de mayor edad. Una posible explicación es que las personas mayores en base a su experiencia tienen ya un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes; sin embargo, las personas mayores tienen posiciones más altas en términos de jerarquía, lo que significa que ya han obtenido un estatus. Tal vez la gente de mayor edad tiende a aceptar con más facilidad la moral convencional y por lo tanto es menos probable que aprueben en ellos mismos Tácticas maquiavélicas. (Mudrack, 1989).

Los sujetos más jóvenes fueron los que presentaron mayor grado de maquiavelismo en comparación a individuos con mayor edad, puesto que estos últimos ya tienen un estatus porque tal vez han obtenido mayor número de logros y metas, es más probable que tengan un mayor nivel de puesto, mayor sueldo y mayor satisfacción laboral, saber como lograr objetivos sin manipular, eso se debe a su experiencia y a una moral convencional que tratan de transmitir a generaciones jóvenes. La manipulación en las personas jóvenes puede deberse también a lo planteado por Hollon (1993), esto es, que hay una gran ambigüedad en el papel y una gran tensión en comparación a alguien que ha trabajado más años.

Los resultados anteriormente comentados nos permiten sintetizar que en la población estudiada la variable estado civil mantiene una relación con el factor II; la variable Nivel de puesto se vincula con los factores II (Aceptabilidad), IV (Control Emocional) y V (Sensibilidad Intelectual). Para la variable preferencia de trabajo se relaciona con los factores I (Sociabilidad Expresiva) y II (Aceptabilidad); en el caso de sueldo sólo se relaciona con el factor IV y el grado de satisfacción laboral con el factor I (Sociabilidad Expresiva).

Para el caso del EMMMAQ las variables sociodemográficas con las que se relaciona son las siguientes: sexo con el factor 1 (Tácticas); sueldo para el factor 2 (Inmoralidad); nivel de estudios para el factor 2 (Inmoralidad) y factor 3 (Visión); tipo de puesto para el factor 2 (Inmoralidad) y por último edad con el factor total de maquiavelismo.

5.2 CONCLUSIONES

Se llevó a cabo una investigación no experimental de tipo correlacional que tuvo como objetivo general identificar los factores de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos; así como conocer su relación con otras variables en una muestra de trabajadores del D.F. y área metropolitana; que pertenecieran a cualquier jerarquía en una organización (operativos, medio y ejecutivo) pública ó privada.

De resultados aquí presentados podemos decir, que parcialmente se confirmaron los objetivos planteados al inicio de la investigación, ya que el primero de ellos consistió en identificar rasgos de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos para elaborar perfiles no se logro, pues como plantea Uribe-Prado (2001 a) el maquiavelismo debe verse como una orientación de conducta y no como un estilo de personalidad.

La relación del 5FM de Uribe-Prado con las variables demográficas nos permiten mencionar que en la muestra estudiada solo cuatro de los cinco factores se replicaron, los cuales son Factor I (sociabilidad Expresiva), factor II (Aceptabilidad), factor IV (Control Emocional) y factor V (Sensibilidad Intelectual); con lo que corroboramos que el factor I es el que mayor consistencia tiene en la medición de la personalidad. Mientras que para el EMMMAQ la relación entre sus factores y las variables sociodemográficas fueron resultados muy similares a los encontrados a investigaciones anteriores.

Por ello creemos que hemos dejado un nuevo camino para la investigación en relación a estos dos constructos, bajo esta perspectiva confiamos sea de utilidad y beneficio para todo psicólogo que requiera realizar investigación científica o se interese por cualquier tema aquí presentado. La presente investigación reunió cada una de las etapas a seguir en una investigación científica con datos auténticos y con los análisis y técnicas estadísticas necesarias para cumplir los objetivos planteados al inicio.

Todos los comentarios anteriormente expuestos, así como los resultados de la presente investigación nos permiten sintetizar algunas conclusiones:

1. El estudio de la Personalidad tiene gran importancia, no solo en el ámbito clínico de la Psicología, sino también en el aspecto de la Psicología Social Organizacional, ya que permite proporcionar medidas de gran importancia y validez en la predicción de criterios relacionados al trabajo provocando gran impacto en procesos como: evaluación y selección de personal, desempeño laboral, rotación de personal, satisfacción, bienestar y productividad.
2. La investigación del Maquiavelismo brinda un parámetro dentro de las Organizaciones para conocer como se emplea el poder y el uso de la

manipulación dentro de ellas. Por lo que, la Psicología tiene la obligación de estudiar este fenómeno, ya que se presenta en todos los ámbitos en los cuales un individuo interacciona.

3. La Personalidad y el Maquiavelismo nos permiten predecir determinadas conductas, tales como cumplimiento de objetivos y metas, cubriendo expectativas organizacionales e individuales para un desempeño y satisfacción laboral.
4. Así mismo ambos instrumentos son una herramienta útil para mejorar el proceso de evaluación y selección de personal en cualquier organización, cabe recalcar que es importante que cada organización realice su perfil de puesto de acuerdo a las necesidades que ésta tenga y las actividades que el trabajador llevará a cabo.
5. El perfil de personalidad de la población estudiada para el 5FM es el siguiente:

Son personas que viven en unión libre, tiene un puesto a nivel ejecutivo, trabajan en grupo y presentan mayor Aceptabilidad y Sociabilidad Expresiva, aunque manifiestan menor satisfacción laboral. Los sujetos que tienen un grado de Estabilidad Emocional más alto son aquellos que se desempeñan en un nivel ejecutivo; así mismo estas personas perciben un sueldo mayor y su Sensibilidad Intelectual es más alta.

6. El perfil para el maquiavélico en la población estudiada es el siguiente:

Las personas maquiavélicas son Sujetos jóvenes principalmente del sexo masculino con un nivel máximo de estudios de Bachillerato Incompleto, con sueldo mensual bajo y que desempeña un puesto operativo.

7. El perfil para el no maquiavélico en la población estudiada es el siguiente:

Las personas no maquiavélicas son mujeres con una edad entre los 26 y 45 años; pueden ser casadas, solteras, divorciadas o vivir en unión libre; laborar en puestos a nivel medio u operativo no importando los años de experiencia laboral. Con una escolaridad de Secundaria, Bachillerato, Técnico, Licenciatura, Licenciatura Trunca o Maestría y con sueldos mensuales bajos o medios.

5.3 LIMITACIONES

Es importante aclarar ciertas limitaciones encontradas en la realización de la presente investigación y sugerencias para subsecuentes estudios.

- ✓ La mayor limitación fue no tener acceso a una muestra más grande en el nivel ejecutivo, por lo que los resultados no pueden llegar a

generalizarse; además es conveniente tomar en cuenta que la muestra estudiada fue más complicado tener acceso mujeres ejecutivas, ya que existen pocas mujeres ocupando este nivel de puesto en las organizaciones a las cuales tuvimos acceso, por lo que es más complicado lograr una muestra heterogénea para este nivel de puesto.

✓ En la parte teórica nos encontramos con el inconveniente que no existe en México mucha información de los temas abordados y tampoco algún estudio que relacione los dos constructos utilizados para la realización de ésta tesis.

✓ La aplicación de los instrumentos no fue nada sencilla, ya que nos encontramos ante negativas para ingresar a las organizaciones; y estando dentro de ellas la apatía, el exceso de trabajo, el temor a ser evaluado individualmente alargó este proceso y no permitió obtener una muestra más grande impidiendo que se cumplieran los objetivos planteados en el inicio de la investigación.

✓ La falta de aceptación hacia este tipo de pruebas ya que no hay una aceptación de nuestra profesión, por lo que minimizan la importancia de este tipo de investigación y las contribuciones que estas pueden darle a las empresas, y estas a su vez retribuirle beneficios a sus trabajadores.

5.4 SUGERENCIAS

✓ Para próximas investigaciones, como es en este caso, la utilización de los instrumentos creados para población mexicana, ya que nos permitirá acumular evidencia científica de estos temas para nuestro país.

✓ No ser tendenciosos en la muestra a evaluar, pues en México la mayoría de la población se encuentra empleado en niveles medios y operativos.

✓ Intentar que la muestra sea lo más homogénea posible, tomando más criterios de selección para la aplicación de los instrumentos; para que exista una distribución igualitaria en todas las variables a investigar.

✓ Proponemos que sean revisados los instrumentos 5FM Y EMMMAQ, ya que nos encontramos con que los reactivos en sentido negativo son de difícil comprensión para personas que tienen un nivel de estudios bajo. Esto permitirá aumentar la confiabilidad de los instrumentos y la generalización de los resultados que se obtengan en posteriores trabajos.

REFERENCIAS

- Allsopp, J., Eysenck H.J., Eysenck, S.B.G. (1991). Machiavellianism as a Component in Psychoticisms and Extraversion. *Personal Individual Differences, Vol. 12 No. 1, 29-41.*
- Aragón-González, M. (2003) Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado. *Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.*
- Aziz, A. (2004). Relationship between Machiavellianism and Absence Rate: An Empirical Study *International Journal of Management Dec Vol. 21, 4, p. 445-450 (6pp.)*
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimension and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 44, 1-26.*
- Barrick, M.R. y Mount, M.K.(1998). Five Reasons Why the "Big-Five" Article Has Been Frequently Cited .*Personnel Psychology. 51, 849-857.*
- Barrick, M.R., Burke, L.A Mount, M.K & Witt L.A.(2002). The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance. *Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.1, 164-169.*
- Block, J. (1995). A Contrarial View of the five Factor Approach to Personality Description, *Psychological Bulletin. Vol.117 No.2 187-215*
- Bouchard, M.A., Labnd, F. & Gagnon, M. (1988).The Construct Validity of Assertion: Contributions of Four Assessment Procedures and Norman's Personality Factors. *Journal of Personality, 56 (4), 763-773.*
- Brody, Nathan y Enrlychman Howard (2000). *Psicología de la Personalidad* Prentice Hall, España.
- Bozionelos N. y Leung, S.L. (2004). Five-Factor Model Traits And The Prototypical Image Of The Effective Leader In The Confucian Culture *Employee Relations Bradford Vol. 26, 62-71*

-
- Burke, L.A., Murray, R, Barrick, Witt, L.A. y Mount, M.K. (2002). The Interactive effect of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance. Journal of Applied Psychology Research Report. Vol. 37, No. 1, 164-169.
- Buss, D., Gomes, M., Higgins D. & Lauterbach, K. (1987) Tactics of Manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52, No. 6, 1217-1229.
- Buss, D.M. (1992). Manipulation in Close Relationships: Five personality Factors in Interactional Context. *Journal of Personality*. 60, 2 477-499.
- Campos Villaseñor, E. (2003) El perfil profesional de los estudiantes del CONALEP y su relación con el modelo de los Cinco Factores de Personalidad. *Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología*.
- Carver, Charles y Sélleur Michel (1997). *Teorías de la Personalidad*. Prentice Hall, Tercera Edición, México.
- Catell, R.B., y Kline, P. (1997). *El análisis científico de la personalidad y la motivación*. Londres: Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (2004) *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill, Colombia.
- Chonko, L.B. (1982). Machiavellianism: Sex differences in the Profession on Purchasing Management. *Psychological Reports*, 51, 645-646.
- Christe, R. y Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academia Press, USA.
- Colom, Marañón. R. (1998). *Psicología de las Diferencias Individuales: Teoría y Práctica*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Corzine, J.B, Buntzman, G.F. y Busch, E.T. (1999). *Machiavellianism in U.S. Bankers* International Journal of Organizational Analysis Jan. Vol. 7, 72-83.
- Costa, P.T. y Widiger, T.A. (1994) *Personality Disorders and the 5 Factor Model of Personality* Segunda Edición American Psychological Association , Washington, D.C. Estados Unidos.
- Dake, D.S (1995). Assessing Machiavellianism and Morality-Conscience Guilt. *Psychological Reports*, 77, 1355-1359

-
- Digman, J.M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Anunary Review Psychology, 41(4) 417-440.*
- Drake, D.S. (1995). Assessing Machiavellianism and Morality Conscience Guilt. *Psychological Reports, 77, 1355-1359.*
- Engler, Barbara (1996). *Introducción a las Teorías de la Personalidad.* McGraw Hill Interamericana, Cuarta Edición, México.
- Esquivel-Moreno, A., González-González D. P. y Sánchez-Sánchez, D. (2005) Construcción de una Escala Mexicana Basada en los Cinco Factores de Personalidad. *Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.*
- Gable, M. & Dangello, F. (1994) Locus of control, Machiavellianism, and Managerial Job Performance *The Journal of Psychology Provincetown Sep Vol. 128, p.599*
- Gable, M., Hollon, C. & Dangello, F. (1992). Managerial Structuring of Work as a Moderator of the Machiavellianism and Job Performance Relationship. *The Journal of Psychology, 25,2,317-135.*
- Gable, M & Topol, M.T. (1987). Job Satisfaction Machiavellian Orientation Among Department Store. *Psychological Reports, 60, 211-216.*
- Gable, M., & Topol, M. T. (1991). Machiavellian Managers: Do They Perform Better?. *Journal Of Business and Psychology, 5,3,355-365.*
- Geis, F.L & Moon, T.H. (1981). Machiavellianism and Deception. *Journal of Personality and social Psychology, Vol. 41, No. 4 766-755.*
- Gerardo-Pérez, M.C (2005). Liderazgo y Estilos de Poder. *Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, UNAM.*
- Golbderg, L.R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 59, No. 6, 1216-1229.*
- Golberg, L.R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist, Vol. 48, No. 1, 26-34.*

-
- Grams, W. C. & Rogers, R.W. (1990). Power and Personality: Effects of Machiavellianism, Need for Approval, and Motivation on Use of Influence Tactics. *The Journal of General Psychology*, **117 (1)**, 71-82.
- Heller, D, Judge, T.A., & Mount, M.K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction. A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, **Vol. 87, No. 3**, 530-541.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc-Graw Hill, Tercera Edición. México.
- Hollon, Ch. J. (1983). Machiavellianism and Managerial Work Attitudes and Perception. *Psychological Reports*, **Vol. 52**, 432-434.
- Howard, J.A., Blamstein, P. & Schwartz, P. (1986). Sex, Power, and Influence Tactics in Intimate Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. **Vol. 51, No. 1**, 102-109.
- Hunt, S.d. y chonko, I.B. (1984) Marketing and Machiavllianism. *Journal of Marketing*. 48, 30-32.
- John, O.L y Pervin, L. A.. (1999) *Personalidad. Teoría e Investigación*. Manual Moderno, México.
- Kerlinger, F.: (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Mc-Graw Hill Cuarta Edición, México.
- Latif. D.A. (2000). The relationship between pharmacy students' locus of control, Machiavellianism, and moral reasoning. *American Journal of Pharmaceutical Education* **Vol. 64,1,p. 33 (5 pp.)**
- López Raya, R. y Navarro Martínez, F. (2001) La Personalidad Y Su Relación Con Variables Demográficas En Estudiantes De La Carrera De Administración De Empresas. *Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM*.
- Macrosson, W. D. K & Hemphill, D. J. (2001) Machiavellianism in Belbin Team Roles *Journal of Managerial Psychology* **Vol. 16, 5/6, p. 355-363 (9 pp.)**

-
- Martínez-Mejía. E. (2003). Maquiavelismo en Estudiantes de Carreras de Formación Empresarial: Un estudio en Universidades Públicas y Privadas. **Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM.**
- Mc Crae, R.R. y Costa, P.T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. ***Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.52 No.1 81-90.**
- Mc Hoskey, J.(1995). Narcissism and Machiavellianism. ***Psychological Reports*. 77,755-759.**
- McCrae, R.R. (1987). Creativity, Divergent Thinking and Openness to Experience. ***Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, no. 6, 1258-1265.**
- Michael, R.J y Gayle, R.L.. (1996) Relationship between Machiavellianism and Type A personality and ethical-orientation. ***Journal of Business Ethics Nov. Vol. 15, p.1209-1219 (11pp.)***
- Mondragón-Castillo, M (2001). 5 Factores de Personalidad y Locus de Control en el Delincuente. **Tesis de Licenciatura inédita Facultad de Psicología, UNAM.**
- Moss, J. (2005). Race Effects on the Employee Assessing Political Leadership: A Review of Christie and Geis' (1970) Mach IV Measure of Machiavellianism. ***Journal of Leadership & Organizational Studies Flint*. Vol. 11, p.26-33(8pp.)**
- Moss, J.A. y Barbuto, J.E. (2004) Machiavellism's Association with Sources of Motivation and Downward Influence Strategies. ***Psychological Reports*, Vol.94 933-943.**
- Muchisnki, P. M. (2002) ***Psicología Aplicada al Trabajo. Una introducción a la Psicología Organizacional***. Sexta edición, Thomson Learning, México.
- Okanes, M.M. & Murray, W. (1982). Machiavellian and Achievement Orientations Among Foreign and American Master's Students in Business Administration. ***Psychological Reports*. Vol. 50, 519-526.**

-
- Paunonen, S.V. (2003). Big Five Factors of Personality and Replicated Predictions of Behavior. *Journal of Personality and Psychology, Vol.84 No.2 411-424.*
- Pérez, C.(2003). *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Prentice Hall. España.
- Pinto, A.J. & Kaneka, S (1990). Social Perception as a Function of Machiavellianism. *The Journal of Social Psychology. Vol. 130 (6) 755-762.*
- Pueyo, A., A. (1997) *Manual de Psicología Diferencial*. Mc Graw Hill, España.
- Rai, S.N., y Gupta, M.D.(1989). Verbal Conditioning as a Function of Degree of Machiavellianism and Verbal Reinforcement Combinations. *Psycho-Lingua, Jan, 19,1,33-41.*
- Ramanaitah, N., Byravan, A., Detwiler, F. (1994). Revised NEO Personality Inventory Profiles of Machiavellian and Non-Machiavellian People. *Psychological Reports 75, 937-938.*
- Rodríguez Huerta, F.G. (2001) Estudio Preliminar de la Escala Mach IV en una muestra de Trabajadores Mexicanos. *Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.*
- Salinas Ávila, O.M. (2000). El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad en Universitarios y Profesionistas en Educación. *Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.*
- Salinas-Zamora, M.J. (2002). Educación y Personalidad Factores que Influyen en el Rendimiento Académico en una Institución Privada de Educación Superior. *Tesis de Maestría inédita, UNITEC, México.*
- Sánchez-Zapien, Y. (2003). Maquiavelismo y su Relación con Variables Demográficas en una Empresa de Comercio Exterior. *Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM.*
- Schepers, D.H.(2003) Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgment: A study of impact *Journal of Business Ethics Feb Vol.42, 4, p. 339-352*

-
- Schultz, D. y Schultz, S. (2000) **Teorías de la personalidad** Thomson, México
- Skinner, N.F.(1982) Personality Correlates of Machiavellianism: IV. Machiavellians and Psychopatology. ***Social Behavior and Personality, Vol. 10 (2), 201-203.***
- Smith, D.B, Hanges, P.J. & Dickon, M.W. (2001). Personnel Selection and the Five-Factor Model: Reexamining the Effects of Applicant's Frame of Reference. ***Journal of Applied Psychology, Vol. 80, No. 2, 304-315.***
- Smith, R.J. y Griffith, J.E. (1978). Psychopaty, the Machiavellian, and Anomy. ***Psychological Reports, Vol. 42, 258.***
- Stahl, M.J. (1983). Achievement, Power y Managerial Motivation Selecting Managerial Talent With the Job Choice Exercise. ***Personnel Psychology, 36, 775-789.***
- Uribe-Prado, J.F. (1997). ¿Maquiavelismo en las Organizaciones? ***Administrare Hoy, años IV, 44.***
- Uribe-Prado, J.F. (1999). Cinco Factores de Personalidad en la Cultura Mexicana: Un paradigma para Recursos Humanos. ***Revista Laboral Año 8, No. 85. Octubre, 18-24.***
- Uribe-Prado, J.F. (2001a). Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables. ***Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología UNAM.***
- Uribe-Prado, J.F. (2001b). Desarrollo y Validación de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo EMMMAQ. ***Revista de Psicología Social y Personalidad. Vol. XVII, No. 2 pp. 129-147.***
- Uribe-Prado, J.F. (2002a). Desarrollo y Validación de la Escala de Los Cinco Factores Mexicanos De Personalidad (5FM): Selección de Personal y Éxito Profesional. ***Revista de la Universidad Cristóbal Colón Numero 15, Segunda Época Año 5 Mayo-Agosto 2002 Págs. 105-128.***

-
- Uribe-Prado, J.F. (2002b). EMMMAQ, un Test para Evaluación y Selección de Personal Maquiavelismo en Ejecutivos. *Revista Laboral*, **120 Año X** 78-83.
- Uribe-Prado, J.F. (2003). Factores de Personalidad (5FM). Test para Selección de Personal. *Revista Laboral*, **128**, 61-68.
- Uribe-Prado, J.F. y García Saisó, A. (en prensa, 2005). La Personalidad de los Manipuladores: Maquiavelismo y Locus de Control. *Revista de la Sociedad Mexicana de Psicología*.
- Uribe-Prado, J.F., Aragón González, M. & García –Saiso, A. (2003). Tácticas de Influencia: Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en Trabajadores Mexicanos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*. Vol XIX, 2, pp. 105-115.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2003). The impact of self-esteem, Machiavellianism, and social capital on attorney's traditional gender outlook *Journal of Business Ethics Apr. Vol. 43*, 323-335.
- Waldman, D. A., Atwater, L. E. & Davidson, R.A. (2004). The Role of Individualism and the Five-Factor Model in the Prediction of Performance in a Leaderless Group Discursion. *Journal of Personality*, **721**, 728.
- Wilson, D.S., Near, D & Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, Vol. 119, No. 2, 285-299.