



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

0349915

"LA RELACION ENTRE MAQUIAVELISMO Y NIVELES
JERARQUICOS EN LAS ORGANIZACIONES"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

**HERNANDEZ JIMENEZ ERIKA JAZMIN
MARTINEZ VILLANUEVA ROSA ALMA**



FACULTAD
DE PSICOLOGIA

DIRECTORA DE TESIS: LIC. ALEJANDRA GARCIA SAISO
REVISORA: LIC. MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA MEXICO, D. F. NOVIEMBRE DEL 2005

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mis padres el apoyo que me han brindado siempre en todos los aspectos de mi vida, y la oportunidad que me dieron de terminar una carrera universitaria. Sin ustedes, sus atenciones, cuidados, cariño, comprensión y sobre todo su apoyo, no habría logrado esta meta, ni sería la persona que soy, que a pesar de cometer equivocaciones, logro salir adelante gracias a los valores, cualidades y principios que me inculcaron.

Mami: Gracias por estar conmigo siempre, y ayudarme a ver la vida con optimismo.

Papi: Gracias porque a pesar de que te gustaría que mi carrera se dirigiera hacia otro camino, no me has dejado sin tu apoyo.

A mis hermanos (Chris y Ar):

Gracias por estar dispuestos a escucharme siempre que lo necesito, a darme su apoyo cuando siento que las cosas no van bien, a soportar mis continuos cambio de humor, a estar dispuestos a defenderme cuando me encuentro en peligro, por dejarme aconsejarlos y aún más por confiar en mí.

A mis amigos:

Gracias por compartir parte de su vida conmigo, sus alegrías, tristezas, logros y por la amistad que siempre me han demostrado, en especial Dianita, Almis y Andy quienes ocupan un lugar especial en mi vida por el apoyo que me dieron, por ayudarme a tener confianza en que puedo lograr mis objetivos siempre que me lo propongo y por creer en mí. Roberto me enseñó que querer es poder y aunque ya no esté en estos momentos aún siento su apoyo y me motiva a seguir adelante.

A nuestra directora de tesis:

Gracias por los consejos, las sugerencias y las aportaciones, que hicieron posible la culminación de este proyecto.

Gracias por ayudarme a cumplir mi primer meta en la vida.

**LOS QUIERO MUCHO
KIKA**

Agradecimientos

Se que muchas veces no expreso lo que las personas significan para mi y tampoco les hago saber lo que han contribuido en mi desarrollo personal y profesional, es por ello, que hoy les agradezco a las personas más importantes de mi vida; su presencia, su confianza y su apoyo moral y económico. Ya que sin ustedes no sería la persona que soy.

Hoy quiero que sepan que no he alcanzado esta meta sola la hemos alcanzado todos, porque detrás de mi está la plataforma que me ha hecho crecer "Detrás de una gran persona, hay una gran familia".

A ti Mamá gracias por haberme regalado el privilegio de la vida y por estar junto a mi siempre, preocupada por mi y por lo que me pudiera pasarme si seguía estudiando, gracias por quererme como me quieres y siempre estar al pendiente de mi. Muchas gracias también por toda la confianza que haz depositado en mí y por la libertad que me haz dado de hacer lo que yo quiera.

A ti Yanet te agradezco que durante toda mi vida hallas estado a mi lado apoyándome incondicionalmente para que siguiera estudiando, gracias por confiar tanto en mi, por inyectarme de energía con tus palabras de aliento para que cada vez sea una mejor persona y para que inicie otra meta más (estudiar la maestría). Gracias por preocuparte por mí y por quererme como me quieres. Quiero que sepas que haz formado una parte muy importante para que yo haya logrado terminar esta profesión gracias.

A ti Juan gracias por confiar en mi y por querer que tenga un futuro mejor, por alentarme a seguir adelante, por todo tu apoyo, por tus palabras de entusiasmo cuando inicie la carrera y por incitarme a seguir adelante. En un principio tu ejemplo me hizo seguir gracias por ser un buen hermano y una buena persona.

Verónica gracias por estar conmigo siempre, recuerdo mi infancia y mi adolescencia y te recuerdo a ti siempre juntas no hay una imagen de mi vida en la que no estés tú, gracias por todo tu apoyo, se que a veces no te expreso con acciones cuan de importante eres para mi. Gracias por soportar mi histeria y mi neurosis. Tu al igual que mi mamá, Yanet y Juan han contribuido para que cumpla esta meta y por ello considero que todos ustedes son los cimientos de mi existir.

A todos ustedes gracias por ser excelentes personas conmigo y por haber contribuido para que haya alcanzado este sueño, los quiero, admiro y respeto mucho.

*Otra de mis plataformas de crecimiento es la **Universidad Nacional Autónoma de México** a la cual le agradezco el que me haya forjado de un pensamiento crítico, que me haya dotado de sabiduría y que a su vez me haya convertido en un ser con más habilidades y capacidad de competencia.*

*A nuestra Directora de tesis **Alejandra García** por sus sugerencias, comentarios, aportaciones y tiempo dedicado en esta tesis para optimizar el resultado de está gracias.*

*A nuestros sinodales, los profesores; **Felipe Uribe, Carmen Gerardo, Isaura López y Juan Varela** por sus comentarios y aportaciones.*

*Por último gracias a todas aquellas personas que pusieron un granito de arena para la realización de esta tesis tanto a nuestros **amigos** como a los **participantes de este estudio**.*

Por eso y muchas cosas más gracias.

Atte. Rosa Alma

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	9
1.1 Breve reseña histórica de la psicología industrial/organizacional	11
1.2 Campos de la psicología organizacional	18
1.3 Comportamiento organizacional	19
CAPITULO 2 LAS ORGANIZACIONES	21
2.1 Las organizaciones como sistemas sociales	22
2.1.1 El lado Humano de las organizaciones	22
2.1.2 Las personas	23
2.2 Eras de la organización.	25
2.3 Características de las Organizaciones	28
2.4 Conceptos de organización	29
2.5 Teorías de la Organización	30
2.6 Estructuras Mecanicistas y orgánicas	32
2.6.1 Dos modelos de estructura de las organizaciones	35
2.6.2 Cinco partes fundamentales de una organización	35
CAPITULO 3 NIVELES JERÁRQUICOS	38
3.1 Conceptos relacionados con niveles jerárquicos	40
3.1.1 Niveles jerárquicos y status	46
3.1.2 Status y sensibilidad interpersonal	48
3.1.3 Niveles jerárquicos y cultura	48
3.2 Estudios relacionados con niveles jerárquicos	
3.2.1. Niveles jerárquicos, status, sexo, postura del cuerpo y sonrisas	49
3.2.2 Niveles jerárquicos y status.	50
3.2.3 Niveles jerárquicos y discriminación	51
3.2.4 Niveles jerárquicos y satisfacción laboral	53
3.3 Reciprocidad entre individuo y organización	53
CAPITULO 4 MAQUIAVELISMO	
4.1 Nicolás Maquiavelo	55
4.2 Definiciones de maquiavelismo	56
4.3 Conceptos relacionados con maquiavelismo	
4.3.1 Manipulación	58
4.3.2 Poder	59
4.3.3 Autoridad	62
4.3.4 Persuasión	62
4.4 Medición de Maquiavelismo	63

4.5 Estudios de Maquiavelismo	65
4.5.1 Maquiavelismo, sexo, edad, estar civil	66
4.5.2 Maquiavelismo y Profesiones	67
4.5.3 Maquiavelismo y Estructura Organizacional	68
4.5.4 Maquiavelismo y Compromiso Organizacional	71
4.5.5 Maquiavelismo y Personalidad.	72
4.5.6 Maquiavelismo y locus de control	74
4.5.7 Maquiavelismo y tácticas de influencia	76
4.5.8 Maquiavelismo y Satisfacción Laboral	76
4.5.9 Maquiavelismo y Éxito Laboral	77
4.5.10 Maquiavelismo y Cultura	78
4.5.11 Maquiavelismo y Ética	78

CAPITULO 5 MÉTODO

5.1 Planteamiento del Problema	82
5.2 Justificación	82
5.3 Variables	83
5.4 Definiciones conceptuales	
5.4.1 Variable Independiente	83
5.4.2 Variable Dependiente	83
5.5 Definición Operacional	
5.5.1 Variable Independiente	84
5.5.2 Variable Dependiente	84
5.6. Hipótesis de investigación	85
5.7 Tipo de Investigación	85
5.8. Tipo de Diseño	86
5.9. Instrumento	86
5.10 Escenario.	87
5.11 Muestra	87
5.12 Procedimiento	87

RESULTADOS

5.13 Estadística Descriptiva	88
5.14 Estadística Inferencial	91

DISCUSIÓN	94
----------------------------	-----------

CONCLUSIONES	101
-------------------------------	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
---	------------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.	119
--	------------

ANEXO 1 Prueba EMMMAQ	120
--	------------

ANEXO 2 Hoja de Respuestas	123
---	------------

RESUMEN

En esta investigación se presenta la relación entre Maquiavelismo y Niveles Jerárquicos en las organizaciones, así como también la relación que se obtuvo con otras variables. Se basa en la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ), elaborada por Uribe (2002), fundamentada en los instrumentos que elaboraron Richard Christie y Florence Geis; El Mach IV y V. Se llevó a cabo con una muestra de 200 sujetos, 100 hombres y 100 mujeres, con un rango de edades que oscila entre los 16 y 64 años obtenida de organizaciones del sector público y privado. La investigación se basa en los factores que mide la escala EMMMAQ: 1) tácticas; 2) inmoralidad y 3) visión. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre maquiavelismo y niveles jerárquicos, pero se encontraron algunos datos que refuerzan investigaciones anteriormente realizadas.

Palabras clave: *Maquiavelismo, Niveles Jerárquicos y EMMMAQ.*

INTRODUCCIÓN

El concepto de maquiavelismo nos hace remontarnos a su creador Nicolás Maquiavelo, quien en su libro *El Príncipe*, plantea sugerencias para obtener y conservar el poder bajo el postulado *El fin justifica los medios*.

Christie y Geis (1970) fueron los primeros en estudiar la orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios, bautizándola como maquiavelismo, ya que consideraron a Nicolás Maquiavelo como su descubridor, porque en su obra, él explicó el comportamiento de los príncipes y de los gobernantes en general, es decir, de quién ejerce el poder. Desarrollaron las primeras pruebas que miden maquiavelismo llamadas Mach IV y Mach V. Tomaron como base los factores: tácticas, moralidad, visión y la suma de ellas.

En México Uribe (2000), llevo a cabo una investigación para conocer el significado psicológico de la manipulación maquiavélica obteniendo un banco de comportamientos relacionados con maquiavelismo. Así mismo realizó un estudio de análisis de contenido del libro "El Príncipe" de Maquiavelo para complementar el banco de comportamientos de manipulación maquiavélica y construyó la prueba EMMMAQ que mide maquiavelismo y contempla los siguientes aspectos fundamentales de la manipulación: 1)el uso de estrategias de manipulación (tácticas), 2)la disposición de apearse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralidad) y, 3)la creencia de que el mundo es manipulable (visión).

La presente investigación nace del deseo de saber si existe relación entre niveles jerárquicos y maquiavelismo, debido a que todas las organizaciones están constituidas por personas, las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales y las organizaciones de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, por ello es necesario conocer el nivel de maquiavelismo que tienen las personas según su tipo de puesto, para poder predecir el comportamiento organizacional de éstas, con el fin de mejorar la eficiencia de los trabajadores en las organizaciones, al identificar a las personas que se desarrollen bien en puestos que requieran hacer uso del poder y del manejo de la gente y ubicarlas en ellos.

La presente tesis se compone de cinco capítulos que explican el contexto de nuestra investigación. El primero se titula "Psicología Organizacional" en el se encuentra una breve reseña histórica de la psicología organizacional y cuáles son los campos de intervención de dicha disciplina.

El segundo capítulo es “Las Organizaciones” y aquí se encuentra el concepto de organización, así como sus teorías y sus características; es importante conocer el funcionamiento de las organizaciones y los objetivos que hay a nivel empresa e individual con el objetivo del buen funcionamiento de estas, fue necesario incluirlo en esta investigación con el fin de poder predecir la conducta de las personas maquiavélicas.

El tercer capítulo “Niveles Jerárquicos” fue diseñado con el objetivo de entender mejor la estructura organizacional y de esta manera obtener mayor información sobre nuestra principal variable. En este capítulo se encuentran conceptos relacionados con niveles jerárquicos y algunos estudios relacionados con el nivel jerárquico.

El capítulo “Maquiavelismo” es una recopilación de información para comprender mejor el concepto y conocer cuales han sido las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el tema, así como las pruebas que se han diseñado para su estudio. Contiene la historia de Nicolás Maquiavelo y el surgimiento del concepto de maquiavelismo; posteriormente se presentan los conceptos generales, así como algunos estudios que se han realizado sobre maquiavelismo y los instrumentos que hay para medirlo.

El capítulo cinco lo comprende el método formado por el planteamiento del problema, la justificación, las variables (definidas conceptual y operacionalmente), las hipótesis, el tipo de investigación, el diseño, el instrumento, la muestra, el procedimiento y la estadística que se utilizará para comparar e interpretar los resultados.

Finalmente, se encuentran los resultados de esta investigación, la discusión, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología en general se enfoca esencialmente en el estudio científico del comportamiento de los individuos; la psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la psicología organizacional, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se superponen o traslapan, muchas se diferencian claramente entre sí.

Ninguna tendencia ha sido más dinámica en la psicología industrial durante la última década, que el aumento del interés por las organizaciones. De hecho, en 1961, Leavitt sugirió que ya era tiempo de tener en cuenta el nombre de psicología industrial, con el fin de cambiarlo por el de "psicología de la organización" o (I/O).

Según Leavitt (1961, cit. en Blum, 1992) en términos más amplios, la psicología organizacional se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología organizacional tiene dos facetas: la científica y la práctica. Es un campo legítimo de investigación científica comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo. Como en cualquier área científica, los psicólogos intentan organizar los resultados de los estudios en patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta, y reproducir los resultados para formular generalizaciones sobre la conducta.

La otra faceta de la psicología organizacional, el aspecto profesional, se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de la investigación de la psicología organizacional pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas (Muchinsky, 2002).

La psicología de la organización se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos de las mismas. Es tanto descriptiva como normativa; es tanto o más básica que aplicada; tan interesada en desarrollar teorías de la conducta en las organizaciones como métodos para mejorar las prácticas de la organización. En uno de sus límites, se acerca a la psicología de las relaciones humanas, sobre todo en la parte social y experimental y con el campo de la sociología empírica, que actualmente crece con suma rapidez. Sus otros límites son muy diferentes: predominantemente la economía y las matemáticas- los teóricos de los juegos, los investigadores de operaciones y los especialistas en computadoras.

Tannenbaum y Seashore (1965, cit. en Blum, op. cit.) han señalado también este cambio de enfoque en la psicología industrial, que parece estar teniendo lugar desde hace casi dos décadas.

Se han producido cambios significativos en varias zonas importantes de nuestro trabajo. En primer lugar, quizá el más fundamental, tenemos la aparición de un gran interés por el contexto mayor de la organización, dentro del cual los psicólogos pueden estudiar a las personas y las organizaciones -percepciones, actitudes, motivaciones y relaciones interpersonales entre los miembros-, puesto que están muy condicionadas y se ven afectadas por la estructura más amplia de la organización (Blum, 1992).

El campo de la psicología I/O contiene dos divisiones principales: la industrial (o de personal) organizacional. Aunque su contenido se traslapa y no se puede separar con facilidad, cada uno partió de diferentes escuelas en la historia del área.

La psicología industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo. En sus métodos y procedimientos, tiene la misma categoría que la física o química, pues una ciencia se conoce por sus métodos y no por su objeto. Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones más acertadas de la ciencia: objetividad, imparcial y sistemáticamente.

Y como su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación, la conducta humana. La conducta externa (movimiento, habla y trabajos creativos) son el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo se centre en ella, a fin de entender y analizar las personas quienes va a estudiar. No obstante, su labor va más allá, puesto que la psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos. No es posible observar directamente estas facetas de nuestra vida interior o subjetiva. La inferencia que se basa en la observación de la conducta permite extraer conclusiones sobre varios estados o condiciones del hombre, a pesar de ser observables directamente.

La psicología industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.

La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la psicología industrial: se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación, es importante para los asuntos de la psicología industrial en relación con la eficiencia y desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la psicología organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción (Spector, 2002).

En síntesis, la psicología industrial toma también el nombre de psicología organizacional y se define como el estudio del comportamiento de los individuos en situaciones laborales. El punto clave es que la psicología industrial estudia a las personas y a las organizaciones enfocándose más al uso de los recursos humanos, mientras que la psicología organizacional se basa en las relaciones humanas.

1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

La psicología I/O es una área ecléctica que tiene prestados conceptos, ideas, técnicas y teorías de muchas otras disciplinas. La psicología experimental aportó la base histórica del área I/O. Varios de los primeros psicólogos experimentales empleaban los principios o técnicas de la psicología experimental, así como la realización de pruebas psicológicas, en los problemas de las organizaciones. Otras de las influencias que recibe el área I/O proceden de la ingeniería industrial, la administración, la psicología social y la sociología. Aunque la psicología I/O tuvo sus inicios en EUA, se convirtió en una actividad internacional en especial en los países industrializados.

La psicología I/O es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX; ha existido casi desde los orígenes del campo de la psicología. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo I/O fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional.

Conforme el campo maduró durante la primera mitad del siglo, se expandió a algunas áreas que cubre ahora.

Una influencia muy importante en el área I/O fue el trabajo de Frederick Winslow Taylor, un ingeniero que, a lo largo de su carrera a fines del siglo XIX y principios del XX, estudio la productividad de los empleados. Él desarrolló lo que denominó Scientific Management (administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas; ese concepto incluye varios principios para guiar las prácticas de las organizaciones. En sus escritos, Taylor (1911, cit. en Spector, 2002) sugiere lo siguiente:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Estas ideas aunque ya refinadas, siguen siendo valiosas en nuestros días. Otra influencia del campo de la ingeniería se encuentra en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth (1900, cit. en Kossen, 1995), un equipo de esposos que estudió las maneras eficientes de desarrollar tareas. Ellos combinaron los campos de la ingeniería y la psicología (Frank era ingeniero y Lilliann, psicóloga) al analizar las maneras en que las personas desarrollan las tareas. Su contribución más conocida es el estudio de los tiempos y movimientos, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo. Aunque las ideas básicas eran de Taylor, Los Gilbreth las refinaron y emplearon su nueva técnica para ayudar a varias organizaciones.

Uno de los principales objetivos de la psicología I/O es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva; para lograrlo, debe contar con descubrimientos científicos en que fundamentar su práctica (Spector, op. cit).

La psicología industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, de constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes (Schultz, 1991).

La psicología tiene unos 100 años de iniciada; en cambio la psicología industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien, en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. A instancias de la industria de la publicidad, Scott escribió otros artículos más y, en 1903, *The Theory of Adversing*, libro que suele considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. En 1913 apareció un segundo libro titulado *The Psychology of Industrial Efficiency*; lo había escrito Hugo Münsterberg, un psicólogo alemán que enseñaba en la universidad de Harvard. Esta obra versa sobre el campo de la psicología industrial en términos más amplios. Los dos libros despertaron poco interés; fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la primera guerra mundial, la que marco el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificaran a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Se desarrollaron dos tests: el Army alfa para personas que sabían leer y el Army beta para analfabetos.

El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros, destinados a la selección de los candidatos oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares que se requerían habilidades especiales. Fue extremadamente difícil formularlos ya que se carecía de precedentes al respecto, pero aun así los psicólogos de entonces lograron dar una solución adecuada.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas. Los tests que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otras para situaciones de lo más heterogéneas.

Se inició así un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática (a veces incluso abusa de ellos).

Así pues, las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de la psicología de la persona, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado.

El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les llaman estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois); estos programas de investigación abordaron problemas más complejos de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

El estudio comenzó como una investigación bastante directa sobre los efectos que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficacia del empleado. He aquí algunas de las preguntas que formularon: ¿Qué efectos causa en la producción un aumento de luminosidad? ¿Influyen en la producción la temperatura y la humedad? ¿Qué sucede al fijar periodos de descanso?

Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron por igual a los investigadores y a los gerentes de la planta. Se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas. Así, la eficiencia de un grupo de obreros permanecía inalterada al cambiar la iluminación y dejar casi a oscuras el lugar de trabajo. Sin duda había otros factores, más sutiles, que hacían que los obreros conservaran su productividad original, incluso en condiciones de oscuridad completa.

En otro caso, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad. Se introdujeron entonces otros cambios (periodos de descanso, almuerzos gratis, jornada laboral más corta) y la producción aumentó al introducir cada uno. Pero el resultado más sorprendente se advirtió cuando se eliminaron todas las mejoras: ¡la producción siguió creciendo! Se llegó a la conclusión de que los aspectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había atribuido.

Los estudios de investigación antes mencionados abrieron nuevos campos de exploración (que fueron examinados durante más de 10 años) en factores de como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de estos ante su empleo, la

comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas. Ahora se admite que todos ellos influyen en la eficiencia, motivación y satisfacción con el trabajo, y que a veces la causan.

La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra Mundial, consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento.

La creciente complejidad de las armas de guerra propició la aparición de una rama nueva la de la psicología industrial: la psicología de la ingeniería (llamada también ingeniería humana o ingeniería de los factores humanos). En estrecha colaboración con ingenieros, los psicólogos de esta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo tan intrincado como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques; desde luego estos datos influyeron en el diseño final.

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Los jefes de gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes. Gracias a esa experiencia muchos psicólogos que antes de la guerra habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio se percataron de la existencia de los importantes y fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrarles una respuesta.

El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de Estados Unidos. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han puesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial. Al inventarse métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñarlos al obrero. En muchas ocasiones los adelantos técnicos han originado opciones enteramente nuevas. El advenimiento de la computadora, por ejemplo, creó la necesidad de contar con programadores; los psicólogos tuvieron entonces que establecerlas aptitudes indispensables para realizar bien este trabajo, el tipo de persona que las posee y los métodos óptimos para seleccionarla y adiestrarla.

Las demandas a la psicología de la ingeniería son más críticas que antes. Los aviones vuelan a velocidades supersónicas y las armas han alcanzado tal refinamiento, que es indispensable una operación eficiente y segura de ellos. Los especialistas en psicología de la ingeniería deben además colaborar en el diseño del equipo industrial y en artículos de consumo como el tablero de instrumentos del automóvil y el teléfono, con botones para marcar los números.

Las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

La importancia concebida a las variables organizacionales reviste tanta trascendencia, que en 1970 la división psicológica industrial de la American Psychological (Asociación Estadounidense de Psicología) cambió su nombre por el de División de psicología industrial y organizacional, con objeto de incorporar las nuevas tendencias. En efecto, esta disciplina a veces recibe el nombre de psicología industrial-organizacional. La designación de psicología industrial todavía puede utilizarse a condición de que admita que engloba también a la psicología organizacional. Por lo demás, no todos los psicólogos industriales están especializados en la psicología organizacional. Algunos se especializan en el personal, en el consumidor o en la ingeniería humana: no se ocupan directamente de las variables en las que se interesan los psicólogos organizacionales. La psicología industrial influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo (Schultz, 1991).

Todos los días, la mayoría de la gente en el mundo industrializado entra en contacto con organizaciones, ya sea de manera directa o indirecta. El término "organizaciones" incluye a las agencias de gobierno o compañías privadas que proporcionan la mayoría de los bienes y servicios que se utilizan. Las organizaciones producen automóviles, ropa, aparatos de electrónica, comida o mobiliario; pueden emplear decenas o hasta cientos de personas y dirigirlos puede resultar en extremo difícil. Muchos especialistas se contratan exclusivamente para que las organizaciones se desarrollen sin problemas. Con frecuencia las organizaciones dirigen su atención hacia los psicólogos

industriales/ organizacionales (I/O) para obtener ayuda con respecto a muchos de sus problemas relacionados con los empleados.

Si alguien va a trabajar para una gran organización, hay una amplia posibilidad de que su vida laboral se vea afectada por la psicología I/O. Un psicólogo I/O puede haber sido quien diseñó el formato de solicitud que llenará para conseguir el puesto, salario y paquete de beneficios ofrecidos, la capacitación que recibirá y la estructura de las tareas que el puesto comprende. Los psicólogos I/O se involucran en asuntos relacionados con la salud de los empleados, el desempeño laboral, la motivación, seguridad, selección (contratación) y capacitación; quizá también diseñen el equipo y tareas de trabajo.

En el campo de la psicología I/O hay dos aspectos que resultan de igual importancia. El primero abarca el estudio del lado humano en las organizaciones. Muchos psicólogos I/O, en especial aquellos que son profesores en universidades, dirigen investigaciones sobre las personas en el ambiente laboral. Segundo, la psicología I/O incluye la aplicación de los principios y hallazgos de dichos estudios. En la práctica, muchos psicólogos I/O están involucrados con las organizaciones, ya sea como empleados o consultores (Spector, 2002).

En resumen la psicología I/O tiene sus orígenes en el siglo IX y principios del XX, tuvo influencia de la psicología experimental, ingeniería industrial, administración, psicología social y la sociología.

Dos psicólogos son acreditados como los principales fundadores del área. Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott: ambos, psicólogos experimentales y profesores universitarios, se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las organizaciones. Münsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas.

La psicología industrial nace de la necesidad de ayudar al ejército estadounidense durante la primera guerra mundial a reclutar y seleccionar personal para la guerra, posteriormente el campo de la psicología industrial se amplió a otras áreas, ello fue debido a los estudios de Hawthorne que se llevaron a cabo en la Western Electric Company en los cuales se concluyó que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia que las condiciones físicas y que pueden influir en la eficiencia, motivación y satisfacción en el trabajo y que a veces las causan. Posteriormente la segunda guerra mundial introdujo más psicólogos en el esfuerzo bélico los cuales hicieron lo mismo que en la primera guerra mundial (aplicar tests, seleccionar y clasificar a

reclutas, ayudar a operar nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos) refinándose así la selección y el adiestramiento. También fue a partir de 1945 que se desarrolló más la psicología industrial en Estados Unidos debido al crecimiento de la tecnología y de las empresas, se tuvo que contratar a personal capacitado para ocupar diferentes puestos.

Finalmente hay diferentes campos en los que se halla trabajando la psicología organizacional, a continuación se presentan.

1.2 CAMPOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Como en la psicología en general, la psicología organizacional también es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de la psicología organizacional pueden agruparse en seis campos generales.

- 1. Selección y colocación.** Se ocupa del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Se dedica al estudio de puestos de trabajo y determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- 2. Capacitación y desarrollo.** Este campo se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- 3. Evaluación del desempeño.** Este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden dedicarse a la medición del rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o de la organización misma.
- 4. Desarrollo de la organización.** Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional.

5. **Calidad de la vida laboral.** Este campo se ocupa de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Se involucra en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.
6. **Ergonomía.** La ergonomía es un campo multidisciplinario que se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos (Muchinsky, 2002).

En esta investigación se tomo en cuenta el campo de selección y colocación debido a que se aplicó una prueba para medir maquiavelismo y su relación con niveles jerárquicos en las organizaciones.

1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (CO), en ocasiones referido como relaciones humanas, puede definirse como el estudio del comportamiento humano y su relación en organizaciones con el propósito de intentar fusionar las necesidades y objetivos de la organización.

También concierne al CO el porqué de la gente y sus grupos, pero va más allá. En el estudio del CO, en suma el porqué, queremos aprender lo que se debe hacer para anticipar, prevenir o resolver problemas entre los miembros organizacionales.

El estudio del CO deberá orientar, acentuando el desarrollo de habilidades en las relaciones humanas para analizar, prevenir y resolver problemas del comportamiento dentro de las organizaciones. Su objetivo es ayudar a trabajar con mayor efectividad con otras personas en organizaciones.

Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, 1999).

El comportamiento organizacional es una disciplina. Ello significa que es un campo bien definido de estudio, con un acervo común de conocimientos. Estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura. Además es una ciencia aplicada. Aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con el objetivo de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa. Y como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, no debe sorprendernos descubrir que se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Davis y Newstrom (1990) definen el comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional

Por su parte Gordon (1996) lo define como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones siendo el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.

En conclusión, es definido el comportamiento organizacional como el estudio de los individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones. De los individuos y los grupos se estudian los actos y las actitudes es decir, lo que la gente hace en la empresa y se analiza el efecto que la estructura tiene en el comportamiento y como este a su vez afecta el desempeño de la empresa. En sí el CO se enfoca en la relación entre las personas y la organización y como gracias a ella una organización puede lograr o no sus objetivos; si una persona tiene la motivación adecuada y está conforme con su empleo, se desenvolverá mejor en su trabajo que alguien que no lo esté.

CAPITULO 2

LAS ORGANIZACIONES

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos, las organizaciones influyen en las personas que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la unión de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el

número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas (Chiavenato, 2000).

Por su parte Uribe (2001) plantea que las organizaciones son los espacios burocráticos de dominación por excelencia, ya que brindan a los ejecutivos o funcionarios, esferas del poder mediante ciertas facultades de mando, con lo cual su situación pasará de la administración a una jefatura de poder, generando relaciones de dominación conocidas en la actualidad como comportamiento organizacional.

2.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte del tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reestructuran y se redefinen, a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante (Kossen, 1995).

2.1.1 El lado humano de las organizaciones

El desmedido interés por la producción a costa del elemento humano, trajo consigo desde luego numerosas problemáticas organizacionales, dando por resultado un desarrollo en los años veinte del interés en el comportamiento, en lo humano y en el aspecto organizacional.

En 1927 surge el comportamiento organizacional (CO) entonces llamado, relaciones humanas a raíz de algunos estudios de investigación. Estos estudios tuvieron su inicio en los trabajos de Hawthorne de la Compañía Eléctrica Occidental en Chicago, por el modelo de Elton Mayo (1933, cit. en Kossen, 1995.) quien llegó a ser reconocido como el padre de las relaciones humanas, F. J. Roethlisberger (1933, cit. en Kossen, op. Cit.) y sus colegas de la universidad de Harvard.

El primer estudio implicaba la modificación del ambiente de trabajo de un grupo de trabajadores de producción en el cuarto de examinación del revelo de ensamble. Durante el experimento, 24 condiciones de trabajo diferentes fueron cambiadas, algunas veces mejoradas y otras empeoradas. Sin embargo, para el asombro de los investigadores, la cifra de producción se mantuvo en velocidad ascendente sin importar los cambios introducidos.

En poco tiempo los investigadores descubrieron que cuando los trabajadores son tratados como seres humanos, no como máquinas, y cuando tienen la sensación de orgullo y aprecio personal en su trabajo y también la oportunidad de poder expresarse, la moral y la productividad tienden a elevarse.

Una expresión nueva nació de los estudios de Hawthorne, es el efecto Hawthorne que se refiere a cualquier progreso en el funcionamiento del trabajador, se debe a la atención y a la sensación de autoestima.

Durante los años setenta, ochenta y principios de los noventa, muchos gerentes "se asustaron" del enorme progreso de japoneses, coreanos y otras naciones recientemente industrializadas en el mercado mundial. Nuevos términos fueron incorporados acerca del comportamiento ya establecido, por ejemplo: el acercamiento de recursos humanos, un acercamiento positivo al comportamiento de organización que enfatizó en involucrar al individuo en la toma de decisiones hechas en la organización. Los gerentes que están convencidos de este acercamiento se interesan más en las necesidades personales que en las de los empleados (Kossen, 1995).

2.1.2 Las personas

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa.

Según Lyman, Edward y Richard (1975, cit. en Chiavenato, 2000)) el comportamiento de las personas presenta algunas características:

- 1. El hombre es proactivo.** El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las

políticas y los procedimientos de la organización o colaboran con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.

- 2. El hombre es social.** Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos que la toman como base para aprobar y compara sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.
- 3. El hombre tiene necesidades diversas.** Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy, y sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
- 4. El hombre percibe y evalúa.** La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- 5. El hombre piensa y elige.** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La teoría de la expectativa sirve para explicar la manera genérica como el individuo selecciona y escoge las alternativas.
- 6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta.** El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen

considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

Englobando lo anterior, las personas son indispensables para la sobre vivencia de la organización, pero a su vez estas son indispensables para satisfacer las necesidades sociales, económicas y personales de los individuos, es por ello que debe haber un equilibrio entre lo que la organización le da al individuo y éste le da a la organización

Las personas tienden a comportarse de acuerdo a sus necesidades y objetivos personales, ser parte de las organizaciones es importante para ellos ya que esto determina el concepto que tienen de sí mismas. De acuerdo a su experiencia, aptitudes y aprendizaje de cada individuo es como van a comportarse dentro de la organización.

2.2 ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, neoclásica y de la información.

1. **Era de la industrialización clásica (1900-1950).** Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la

administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos y previsible.

- 2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990).** Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsible; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional. Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. Aunque la organización matricial proporcionó una mejoría necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar, y más ágiles. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente, y el conservadurismo dio paso a la innovación. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes.
- 3. Era de la información (o del conocimiento) (1990-).** Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La información de un lugar a otro del planeta tarda sólo milésimas de segundos. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía: la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran

transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. Los órganos, sean dependencias o divisiones, no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes, en las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales, la estructura predominante prescindió de los órganos estables y recurrió a equipos interfuncionales de trabajo con actividades provisorias orientadas hacia misiones específicas y objetivos definidos. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. Las personas y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que éstas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, aspiraciones, etc. La cultura organizacional experimentó un fuerte impacto del mundo exterior y empezó a privilegiar el cambio y la innovación orientados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios rápidos que se producen sin continuidad con el pasado crean un nuevo ambiente de turbulencia e imprevisibilidad (Chiavenato, 2000).

En resumen, las organizaciones han cambiado a través de los años, ya que al principio se tenía una noción de la estructura de la organización en forma piramidal y centralizada; es decir, se tenía bien definido quien tomaba las decisiones, había establecimiento de normas, reglamentos internos y la estandarización del comportamiento de sus miembros. Posteriormente, en el intermedio de los cambios que ha sufrido la estructura organizacional, se trató de cambiar el modelo anteriormente mencionado por uno que permitiera innovar más y adaptarlo a las nuevas condiciones, fue así que se sugirió una estructura matricial que intentaba arreglar y revivir este modelo de estructura tradicional que funcionaba. Actualmente está propuesta una estructura organizacional la cual se caracteriza por la adaptación a cambios rápidos en la cual se trata de que todas las personas se involucren en las funciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Cada organización posee dos características esenciales: deben tener una estructura y una finalidad. Las organizaciones pueden clasificarse de diferentes maneras; por ejemplo, hay organizaciones sociales, políticas, militares, comerciales, religiosas, etc. Bakke (1956, cit. en Blum, 1992) presentó una lista de características básicas de identificación de la organización:

1. El nombre de la de la organización.
2. Las funciones de la organización, la relación con su ambiente y sus participantes.
3. El o los principales objetivos hacia cuyo alcance esperan los participantes (incluyéndose a sí mismos) que dedique sus recursos a la organización, por medio de un sistema de actividades.
4. Las principales políticas relacionadas con el desempeño de estas funciones y el alcance de los objetivos principales a los que se dedican los agentes de la organización.
5. Las principales características de las obligaciones y los derechos recíprocos de los miembros de la organización y sus participantes, unos en relación con otros.
6. Las principales características de las obligaciones y los derechos recíprocos de los miembros de la organización y las personas y las organizaciones del medio ambiente.
7. La importancia de la organización para la autorrealización de las personas y las organizaciones, dentro y fuera de la organización en cuestión.
8. Las premisas de valores que hacen sean legítimos los derechos y las obligaciones, las funciones, los objetivos, las políticas, y la importancia de lo anterior y para obtener la aceptación de personas de dentro y fuera de la organización. Esos símbolos son, en realidad, puntos particulares de los diversos recursos básicos que sirven como indicios para representar el contenido de la Cédula de la Organización y para reforzar su influencia en las mentes de los participantes y en general de las personas del exterior (Blum, op. cit.).

En conclusión, las organizaciones poseen una estructura y una finalidad, con base en ellas emanan diferentes características que dependen del tipo de organización de que se trate.

2. 4 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia (Chester, 1971, citado en Chiavenato 2000). Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.

Reyes Ponce (cit. en Much, 1982), define a la organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Robbins (2000) la define como estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.

Según Rodas (1999) es una institución en que participan distintas personas y procuran en forma sistemática y armónica hallar medios para resolver los diversos problemas que enfrenta lograr fines comunes que individualmente les resultaría imposible lograr.

De acuerdo con Gómez (1972) la organización es un organismo social que está formado por un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Shein (1982) una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerárquica de autoridad y responsabilidad.

Con base a las definiciones proporcionadas por los autores es definido el concepto de organización como: conjunto de individuos con objetivos específicos que coordinan esfuerzos, se dividen el trabajo y finalmente lo integran.

2.5 TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Teorías del intercambio

Según Bennis (1966 cit. en Blum, 1992) el elemento esencial de las teorías del intercambio es que éstas consideran al funcionamiento de una organización como el establecimiento de un equilibrio entre los trabajadores individuales y la organización formal. Ambas partes ceden algo a la otra y, a su vez, reciben algo por lo que ha dado. La teoría *de* Barnard-Simon (1938, cit. en Blum, op. Cit) hace hincapié en los aspectos económicos del intercambio. Así, consideran que la organización ofrece salarios, servicios e ingresos a los individuos, como incentivos para su participación, mientras que el individuo ofrece sus servicios como trabajador. El equilibrio de la organización se obtiene cuando la utilidad de los incentivos es igual a la de las contribuciones; o sea, el equilibrio existente cuando tanto el trabajador como la empresa consideran que están recibiendo un valor correspondiente al pagado.

La teoría de Levinson (1956, cit. en Blum, op. cit.) del intercambio es muy similar, con excepción de que el modelo se basa en aspectos de motivación del trabajo, más que en los aspectos económicos. Así, el trabajador debe estar convencido de que recibe tantas unidades de recompensa psicológica de la organización como las que él mismo da, para que pueda existir un equilibrio.

En síntesis estas teorías muestran que cuando los trabajadores tienen la motivación correcta, ya sea económica o psicológica, los trabajadores realizarán mejor su trabajo y así ambos cumplirán sus objetivos.

Teorías del grupo

Estas teorías adoptan el punto de vista de que la asociación y la afiliación humanas son los principales motivadores del trabajo y que el grado de cooperación y cohesión en el grupo primario de una persona resulta crítico para que pueda decirse que una organización tiene éxito. Por supuesto, Mayo (1933, cit. en Blum, op cit.) fue probablemente uno de los primeros que hicieron hincapié en la importancia de considerar a una organización como un sistema social, más que como un sistema económico. Para Mayo, el elemento esencial en la interacción entre la organización y sus miembros era la cooperación; no obstante, para que esa cooperación tenga lugar, la gerencia debe tener conciencia de la importancia de aspectos sociales del trabajo y de su influencia sobre el éxito de cualquier organización. La teoría de likert (1947, cit. en Blum, op. cit.) es muy similar, puesto que realza también la importancia de un grupo primario de trabajo cohesividad de acuerdo con la idea de

que los valores básicos de la organización son generalmente muy distintos de los valores sostenidos por los individuos que se localizan dentro de la organización, y de que ese conflicto de sistemas de valores es lo que resulta crítico para determinar la eficiencia y la estabilidad del sistema de organización; por ejemplo, Argyris (1947, cit. en Blum, op. cit.) adopta el punto de vista de que los valores básicos de las organizaciones son "burocráticos", o sea impersonales y poco profundos. Conducen a la desconfianza, a los conflictos, a una menor eficiencia y mala eficacia general. Es preciso entrenar a los gerentes en el desarrollo de habilidades para comprender y apreciar nuevos valores, que incluyan la expresión de sentimientos humanos, confianza personal e interés personal. Se trata fundamentalmente de una teoría muy humanista que se basa mucho en la jerarquía de necesidades de Maslow (1954, cit. en Blum, 1992).

La teoría gerencial de Blake y Mounton (1964, cit. en Blum, op. cit.) es sustancialmente distinta. Parece radicar en la noción demostrada por los estudios de Ohio State sobre literato, de que las principales dimensiones del "estilo" gerencial son: a) el interés por las personas, y b) el interés por la producción. Según Blake y Mouton, pueden encontrarse ocho estilos de gerencia diferentes, tal como se define por medio de la combinación particular de esas dos dimensiones. Dichos investigadores sugieren que el estilo óptico implica hacer aumentar al máximo ambas dimensiones y además sugiere que ese estilo sólo puede desarrollarse mediante un amplio entrenamiento en toda la organización.

En relación con lo anterior estas teorías proponen que los trabajadores se desempeñan mejor cuando sienten que son parte de un grupo de trabajo, ya que de esta manera están conscientes de que son tomados en cuenta y esa motivación provoca en ellos la necesidad de cooperar con la organización.

Teorías estructurales

El elemento esencial de la teoría estructural o del punto de vista propuesto por Shepard (1966, cit. en Blum, op.cit) y otros es que las organizaciones no deben considerarse de manera mecánica. Una organización no es una máquina; por ende, es inadecuado aplicarle teorías mecánicas. En lugar de ello, las organizaciones deben considerarse como organismos "vivos" que son dinámicos, se adaptan al cambio y, en general, responden al mundo que los rodea. Reforzando está teoría, si se considera a la organización como máquina, lo mismo se dirá de las personas y así será difícil que las personas trabajen ya que a nadie le gusta ser tratado como a una máquina.

Teorías de la situación

Varias teorías de la conducta de la organización han tomado la situación específica como punto focal para resolver el conflicto entre las metas individuales y las de la organización; por ejemplo, McGregor (1960, cit. en Blum, 1992) sugiere un proceso que denomina integración, que implica un proceso complejo de resolución de esos conflictos para cualquier situación dada, como tarea conjunta que deben realizar los gerentes y subordinados. Leavitt adopta el punto de vista de que la organización debe ajustarse a la tarea o a la situación- o sea, que debe darse por sentada la tarea y estructurar la organización para que se ajuste a ella, en vez de dar por sentada la organización y tratar de moldear la tarea para que se ajuste a la organización. Leavitt(1986, cit. en Blum, op. cit.) cree dentro de una organización puede haber muchas subunidades, con formas muy diferentes de organización (Blum, 1992).

Abarcando las diferentes teorías propuestas sobre la organización, se concluye que las teorías del intercambio se refieren al equilibrio que debe haber entre los trabajadores y la organización, siendo ambas partes las que sedan algo la una a la otra para que sientan que reciben algo que corresponda a lo que han dado. Con referencia a las teorías del grupo estas ven a la organización como un sistema social en el cual se establece la asociación y afiliación humana como ejes motivadores del trabajo tomando en cuenta la cooperación y la cohesión de grupo para tener éxito en una organización. Con respecto a las teorías estructurales estas consideran a la organización como organismos vivos, dinámicos y que son adaptables a los cambios que se llevan a cabo en una organización. En las teorías de la situación es tomada en cuenta la situación específica de la organización para resolver los conflictos que se den entre las metas individuales y las de la organización tomando en cuenta que la organización debe ajustarse a la tarea o situación que surja en determinando momento.

2.6 ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

En las organizaciones mecanicistas se hace hincapié en las estructuras organizacionales menos flexibles y más estables (Gordon, 1990 cit. en Furnham, 2001).

- Las actividades se especializan en puestos y tareas claramente definidos.
- Por lo general, las personas de mayor jerarquía deben conocer mejor los problemas a los que se enfrenta la organización que las que pertenecen a los niveles inferiores. Por tanto, todos los

problemas se transfieren hacia arriba en la estructura jerárquica hasta que llega a alguien con el conocimiento y la habilidad para encargarse de ellos.

- Muchas de las decisiones en la organización se basan en reglas, procedimientos y políticas estandarizados. Hay un apego irrestricto a las reglas y muchas veces son severas las represalias por no cumplirlas.
- Básicamente, las recompensas se consiguen mediante la obediencia a las instrucciones de los supervisores. Las organizaciones mecanicistas fomentan la conformidad y desalientan las innovaciones, puesto que estas últimas casi siempre significan desobediencia a los reglamentos empresariales.

Por otra parte, las organizaciones orgánicas tienen diseños organizacionales flexibles y pueden ajustarse rápidamente a los cambios (Gordon, 1990 cit. en Furnham, 2001).

- Se pone menos énfasis en la descripción de puestos y en la especialización. Las personas participan en la resolución de problemas cuando poseen el conocimiento o las habilidades necesarios. Son la capacidad, las habilidades y el conocimiento, más que el nivel jerárquico, lo que determina la participación en la resolución de problemas.
- Se supone que no necesariamente las personas de mayor jerarquía están mejor informadas que los empleados en los niveles inferiores. Este tipo de organizaciones destacan la descentralización de la toma de decisiones, donde la responsabilidad y la responsabilidad explícita llegan a los niveles más bajos posibles.
- A las relaciones horizontales y laterales se les presta tanta o más atención que a las relaciones verticales. En muchas ocasiones se introducen equipos de proyecto, estructuras matriciales, roles de integración o relación y fuerzas de tarea, mediante los cuales se integra a personas con diferentes niveles de experiencia funcional.
- Se resta importancia a las diferencias de estatus y jerarquía. Idealmente, a las personas de cualquier nivel se les valora por su experiencia más que por su posición en la estructura jerárquica.

- La estructura formal de la organización es menos permanente, más cambiante. Las estructuras de integración (como las organizaciones matriciales) y las estructuras ad hoc (que recurren a numerosos medios de relación, como los equipos de proyecto) son orgánicas.

A pesar de la descripción anterior, mediante la que se infiere que las estructuras orgánicas deben ser mejores, mucho depende de la organización misma. Las estructuras mecanicistas funcionan bien en determinadas circunstancias. Naturalmente, las culturas y los climas de los dos tipos son radicalmente distintos. Asimismo, es muy probable que individuos con diferentes personalidades y valores busquen un tipo o el otro. Hay evidencias en el sentido de la adecuación entre la persona y la organización se debe, en parte, a que la gente busca organizaciones compatibles con sus valores (Furnham, 2001).

TABLA 1. Diferencias entre empresas mecanicistas y orgánicas (Chiavenato, 2000).

Empresas mecanicistas	Empresas orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo. • Cargos ocupados por especialistas con funciones definitivas y delimitadas. • Centralización excesiva de las decisiones, tomadas exclusivamente en la cúpula de la organización. • Jerarquía de autoridad rígida; prevalece la unidad de mando. • Sistemas de comunicaciones formales; prevalecen las verticales descendientes. • Énfasis en las reglas y procedimientos formalizados previamente por escrito. • Sistemas de control basados en la supervisión de amplitud de control estrecha. • Trabajo individualizado y solitario. • Modelo burocrático rígido. • Principios de las teorías clásica y burocrática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura flexible, sin mucha división del trabajo o fragmentación de funciones. • Cargos modificados y redefinidos por la interacción con personas que realizan la tarea. • Descentralización de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa. • Jerarquía flexible; predomina la nivelación del poder y la democratización. • Mayor contabilidad en las comunicaciones informales entre las personas. • Predominio de la interacción lateral sobre la vertical. • Ámbito de control amplio, libre y flexible. • Trabajo grupal y en equipo. • Modelo adhocrático y flexible. • Principios de las teorías de sistemas y situacional (o de contingencia).

Cabe mencionar que las estructuras mecanicistas y orgánicas son muy diferentes entre ellas, ya que una es la contraparte de la otra y el que se pueda utilizar una o la otra dependerá de la organización misma.

2.6.1 Dos modelos de estructura en las organizaciones

En cualquier organización se encuentran normalmente dos modelos principales de estructura; la formal y la informal:

1. La organización formal es la que está planeada o requerida y estructurada y que implica líneas oficiales de autoridad y responsabilidad, clasificada desde la mesa de directores y presidente de los obreros.
2. La organización informal o sistema emergente implica cualquier autogrupo de individuos acordes en su personalidad y necesidades ante cualquier planteamiento formal (Kossen, 1995).

2.6.2 Cinco partes fundamentales de una organización

En sintonía con la teoría de los sistemas, las organizaciones están estructuradas para definir las interrelaciones entre las partes del sistema. Mintzberg (1993, cit. en Muchinsky, 2002) propone que todas las organizaciones se componen de cinco partes fundamentales.

1. **Núcleo operativo.** El núcleo operativo de una organización engloba a aquellos miembros, los operativos, que desempeñan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Los operativos aseguran los productos de entrada necesarios para la producción (las materias primas), convierten los productos de entrada en productos de salida (montan las partes para formar unidades completas) y distribuyen los productos de salida (venden los productos). El núcleo operativo es el corazón de toda organización, la parte que produce los productos de salida imprescindibles para mantenerla viva.
2. **Cúspide estratégica.** La cúspide estratégica se encarga de asegurar que la organización cumpla su misión de una forma eficiente. Aquí se encuentran esas personas sobre las que ha recaído la responsabilidad total de la organización: el presidente y otros altos directivos cuyos deberes sean amplios. La cúspide estratégica desempeña el rol más importante al dotar de dirección a la organización, sirviendo de cerebro de la misma.
3. **Mandos intermedios.** La cúspide estratégica se une al núcleo operativo mediante la cadena de mandos intermedios que tienen cierta autoridad formal. Esta cadena va de los directivos ejecutivos a los supervisores de primera línea. Tiene autoridad directa sobre los operarios y engloba los mecanismos de coordinación de la supervisión directa. En teoría, una persona, en la cima de la cúspide estratégica, puede supervisar a todos los operarios. En la práctica, la supervisión directa requiere un estrecho contacto personal entre el ejecutivo y el operario, en

consecuencia, hay cierto límite en el número de operarios que un ejecutivo puede supervisar. Una jerarquía organizativa se construye cuando se pone a un supervisor de primera línea a cargo de un número de operarios para formar una unidad organizacional básica; a su vez, se pone a otro ejecutivo a cargo de un número de estas unidades para formar una unidad de nivel más alto, y así sucesivamente. A la larga, todas las unidades restantes quedarán bajo una sola persona situada en la cúspide estratégica para formar toda la organización.

- 4. Estructura tecnológica.** En la estructura tecnológica se encuentran los analistas que trabajan para la organización influyendo en el trabajo de los demás. Estos analistas están apartados del flujo de trabajo operativo. Pueden diseñar el trabajo, planificarlo o capacitar a las personas que lo hacen, pero no lo hacen ellos mismos. La estructura tecnológica sólo es eficiente cuando puede utilizar sus técnicas analíticas para hacer que el trabajo de los demás sea más eficiente. En general, mientras más estandarización utiliza una organización para facilitar la coordinación, más dependerá de su estructura tecnológica. La estandarización de las habilidades laborales desempeña un rol muy importante en la coordinación del trabajo de los analistas porque ellos son personas altamente especializadas.
- 5. Personal de apoyo (de staff).** El personal de apoyo existe para proporcionar los servicios que ayudan en la misión básica de la organización e incluyen, mensajería, conmutador, seguridad y mantenimiento. Muchas veces el personal de apoyo está agrupado con la estructura tecnológica y es denominado "área de personal". Sin embargo, las unidades de apoyo son totalmente diferentes de la estructura tecnológica. El personal de apoyo no tiene como función asesorar, sino actuar; no utiliza un solo mecanismo de coordinación. Cada unidad confía en aquel mecanismo que sea más apropiada para ella, como la estandarización de las habilidades laborales en el departamento jurídico o la de los procesos de trabajo en la cafetería.

En muchas organizaciones el poder de la toma de decisiones está muy centralizado: fluye de la cúspide estratégica al núcleo operativo, pasando por los mandos intermedios de la jerarquía. La centralización es el medio más riguroso para la coordinación de la toma de decisiones en una organización. Una persona toma las decisiones y luego se ejecuta a través de la supervisión directa. Sin embargo, puede haber fuertes presiones para descentralizar, para empujar la toma de decisiones a una parte más baja de la jerarquía de la organización (Muchinsky, 2002).

Mintzberg (1993, cit. en Muchinsky, 2002) cita tres razones. Una es que no todas las decisiones de una organización pueden entenderse en la cúspide estratégica. No obstante, en ocasiones la información no puede llevarse a la cúspide. Las personas de la parte inferior de la

jerarquía que tiene el conocimiento necesario terminan remitiendo la decisión al ejecutivo de la parte superior que no está en contacto con la situación inmediata. La segunda es que la descentralización permite que la organización responda rápidamente a las condiciones locales. La transmisión de información a la cúspide y de regreso lleva tiempo, lo que puede ser fundamental. La tercera es que la descentralización es un estímulo para la motivación. La organización puede atraer y retener personas inteligentes solamente si les proporciona el poder suficiente para tomar decisiones. Si se otorga ese poder a los mandos intermedios, se les entrena en la toma de decisiones, algo que es una habilidad cada vez más importante según se asciende en la jerarquía de una organización. Sin embargo, tal y como advirtió Mintzberg, la centralización y la descentralización no deben ser tratadas como entidades absolutas, sino más bien como dos extremos de un continuo. En la realidad la mayoría de las organizaciones manifiestan algunas características de ambas, destacando una de ellas.

Lo anterior nos indica que a los puestos operativos rara vez se les permite tomar decisiones, si surge un problema estos puestos deben recurrir a sus superiores para que sean ellos quienes se encarguen de resolverlo.

CAPÍTULO 3

NIVELES JERÁRQUICOS

Las jerarquías pueden existir en muchos dominios (ocupacionales, atléticos, sociales, etc.) y cada uno de éstos puede ser relacionado con rutas diferentes al éxito (Ridgeway y Walter, 1995).

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa (Pfiffner y Frank, 1966).

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición (Pfiffner y Frank, 1966).

La jerarquía de un empleado en una empresa se basa en el grado de especialización que posea pero su alta ubicación dentro de la organización también depende de la naturaleza del negocio. Según el criterio de Pfiffner y Frank, (1966) se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1. La jerarquía dada por el cargo: esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.
2. La jerarquía del rango: este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.
3. La jerarquía dada por la capacidad: este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.
4. La jerarquía dada por la remuneración: este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo.

No toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño. Chiavenato (2000) propone los siguientes niveles:

- 1. Nivel institucional.** Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los eventos ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros. También es denominado cúspide estratégica como en anteriores párrafos se mencionó.
- 2. Nivel intermedio.** También llamado nivel táctico, mediador, gerencial o mandos intermedios. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y dirige para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez. Que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.
- 3. Nivel operacional.** Denominado nivel o núcleo técnico u operativo, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas,

las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización. Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la presentación de servicios de la organización, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones. Dicho nivel, orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea y la tecnología empleada para ejecutarla, funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

Los tres niveles se hallan articulados y no presentan límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. (Chiavenato, 2000)

Debido a que la organización es una estructura, es necesario que haya niveles jerárquicos para establecer límites y de esa manera lograr una mayor eficiencia en las actividades de la organización.

Para fines de esta investigación se define Nivel Jerárquico como: posición que ocupan los trabajadores en la organización con respecto a sus funciones y responsabilidades que los diferencian de los demás, por medio de niveles, grados o rangos.

Partiendo de esta definición, en esta investigación se tomaron en cuenta el nivel intermedio y nivel operacional, los cuales fueron definidos explícitamente como tipo de puesto (con subordinados) que es lo que corresponde al nivel intermedio y el nivel operativo que corresponde al tipo de puesto (sin subordinados) siendo estos los subordinados. No se tomo en cuenta el nivel institucional debido a que no se tuvo acceso en las organizaciones a estas personas que ocupan puestos directivos.

A continuación se presentarán definiciones propuestas por algunos autores que están relacionadas con niveles jerárquicos.

3.1 CONCEPTOS RELACIONADOS CON NIVELES JERÁRQUICOS

Puesto

García Pelayo y Cross, R. (1972) define puesto como: estar enterado; sitio. Para Gama (1992) puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo específica e interpersonal.

Guth (1994) lo define como el conjunto de funciones (de las cuales emana un conjunto de actividades), responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo entre varias personas. Cada división o fragmento es un puesto, sin importar quien lo ocupe.

Cargo

El concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. *Tarea.* Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).
- b. *Atribución.* Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- c. *Función.* Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

El cargo es el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

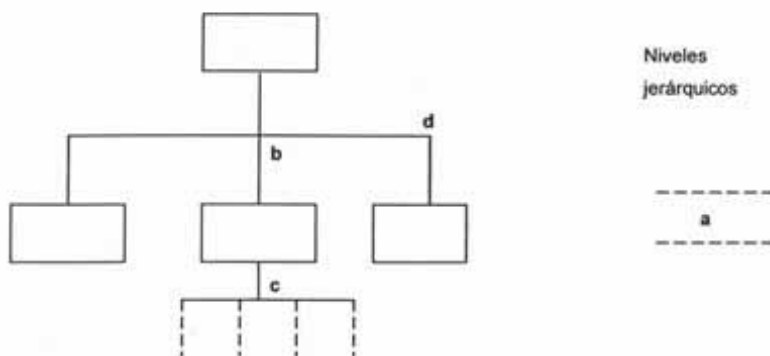
El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El terminal de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico (por ejemplo, dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado (departamento o

división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

El ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Toda persona que trabaje en una organización ocupa un cargo. Existen cargos que tienen un solo ocupante (por ejemplo, el director general), en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas (por ejemplo, operadores de maquinas, tenedor de libros, vendedores, etc.). Las tareas o atribuciones constituyen las actividades realizadas por quien ocupa el cargo. Cuando una persona ocupa determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un superior, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo (Chiavenato, 2000).

TABLA 2. Ubicación del cargo en el organigrama (Chiavenato, 2000).



- a = Nivel jerárquico del cargo
- b = Subordinación: a quién reporta el cargo
- c = Supervisión: quién reporta al cargo
- d = Relaciones laterales del cargo con otros cargos

Organigrama

Diferentes autores han proporcionado definiciones de organigrama a continuación se presentaran algunas de ellas.

Melinkoff (1969) por su parte menciona la etiología de Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) y lo define como la gráfica que representa la organización de una empresa, es decir, su estructura organizacional.

Torcat O. J. (2003) define el organigrama como el gráfico de la estructura formal de una organización, el cual señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquías y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Terry G. (1961) dice que es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. Por su parte Riccardi R. (1965) propone que el organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes.

Leener G. (1959) puntualiza que es la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Marcano G. (1970) expone lo siguiente:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - a. Los cargos existentes en la compañía.
 - b. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - c. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Los símbolos y referencias que son más utilizadas en un organigrama son:

1. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica. Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación. Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando. Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

2. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
3. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.
4. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
5. Las líneas con zigzagues al final y una flecha indican continuación de la estructura.
6. Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número (Leener, 1959).

TABLA 3. Clasificación de organigrama. Pfifner y Frank, (1966) los clasifican de acuerdo con el ámbito de aplicación, contenido y presentación.

CONTENIDO	ÁMBITO DE APLICACIÓN	PRESENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Estructurales: tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social. • Funcionales: indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan. • De integración de puestos: señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generales: representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones. • Específicos: ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical: es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo. • Horizontal: se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo. • Mixtos: se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales. • De bloque: tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos. • Circular: se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.

En conclusión el puesto es sinónimo del cargo. El puesto o cargo es definido como la unidad de trabajo en la cual se especifican las funciones, operaciones, tareas y responsabilidades que serán ejecutadas por una persona. Además de ser una unidad de la organización que consiste en el conjunto de deberes que los distingue y los separa de los demás puestos o cargos. El puesto o cargo le da al individuo el conocimiento de lo que va a hacer, decidir y si va a depender de otro individuo o no; a su vez determina si tendrá personal a su cargo. El puesto o cargo es el que le da el poder o estatus a un individuo en una organización, establece el nivel o posición que ocupará en el organigrama y por lo tanto el nivel jerárquico dentro de la organización. Generalmente quienes ocupan una posición elevada poseen mayores responsabilidades y tienen autoridad para tomar decisiones, lo que los lleva a tener una posición y status mas elevado que el de los demás miembros de la organización.

El organigrama permite observar la estructura interna de una organización, mostrando quien depende de quien, muestra la relación entre superiores y subordinados, nos muestra una fiel representación de la división del trabajo, y la visualización rápida: de las posiciones dentro de la organización, como se agrupan las unidades y como fluye entre ellas la autoridad.

Posición y status

A algunos individuos se les asignan posiciones más importantes que a otros. La posición de jefe de división concede al que la desempeña mucha más responsabilidad por los empleados, el dinero y los materiales que la de supervisor de primera línea. Le concede más poder sobre los hombres y más autoridad para tomar decisiones acerca de una cantidad mayor de dinero y materiales. Quien ocupe la posición de jefe de división goza de un status más elevado que el que desempeña el cargo de supervisor de primera línea, sea lo que fuere en el aspecto personal.

Esas diferencias de status permiten predecir con mayor facilidad que habrá de hacer el que desempeña el cargo, lo que habrá de decidir y cuándo lo hará. El sistema asigna las responsabilidades y establece niveles superiores sucesivos de control. Las reglas que rigen la conducta de quienes desempeñan un cargo también los protegen y pueden hasta concederles libertad para dar muestras de iniciativa, los reglamentos hacen que el que desempeña un cargo pueda saber cuándo esta en libertad de tomar una decisión respecto de alguna cuestión y cuándo no lo ésta. Asimismo, cuando hay muchas prescripciones, las normas permiten que el que ocupa un cargo pueda decidir qué norma aplicar. Sin tanto la buena disposición de los clientes como el propósito de minimizar las pérdidas se consideran de igual importancia como objetivos de la empresa,

el empleado queda en libertad de decidir cuál es lo más importante al afrontar una queja específica de un cliente.

En el aspecto formal, el superior ha de indicar al subordinado lo que debe hacer y, sin embargo, parece que el subordinado siente mayor necesidad de hablar con su superior acerca de lo que se ha de hacer, que viceversa. Desempeñar una posición más elevada significa mayores oportunidades de participar en la toma de decisiones e influir sobre los demás.

Con referencia a las cuestiones que afectan su manera de trabajar juntos para alcanzar los objetivos de la organización, los empleados que desempeñan cargos de rango más elevado ejercen legítimamente más influencia que sus inferiores. Esa influencia diferencial está prescrita en los reglamentos. La posición dentro de la compañía ejercerá un efecto marcado sobre quien habrá de influir en quién. Generalmente cuanto más elevado es el rango que ocupan los trabajadores, más influencia tienen sobre los demás. (Bass, 1972).

3.1.1 Niveles jerárquicos y status

Los seres humanos no sólo luchan por conseguir el acceso a recursos y beneficios materiales, sino también luchan por las cosas intangibles como el status, el cual se relaciona con el prestigio, el comportamiento y el nivel jerárquico o tipo de puesto.

Los criterios del status son condicionados desde un punto de vista cultural, en gran parte por la destreza, los conocimientos y el control de recursos (Barkow, 1989). En las organizaciones, el status puede ser un factor determinante para el rendimiento organizacional (Lago, 2000, cit. en Huberman, Loch y Onculer 2004).

Ellyson y Dovidio (1985) plantean que el status es una característica socialmente valiosa que involucra un puesto en una jerarquía de prestigio.

Uno de los indicadores más relevantes del status sociable en las organizaciones es el nivel jerárquico. Se ha planteado que frecuentemente se benefician más los empleados de status alto que los de status bajo. Ya que las personas con status alto son juzgadas más competentes, inteligentes e incluso mejores que aquellas con status bajo (Georgesén y Harris, 1998).

No sorprende que los empleados de niveles altos sean tratados de manera diferente y a menudo mejor que los de nivel más bajo. Por ejemplo, los empleados de niveles bajos experimentan más frecuentemente el aislamiento social, el control de sus supervisores, la crítica desproporcionada de compañeros de trabajo y supervisores, y se exponen más a comentarios humillantes y

amenazadores (Ehrenreich y Zegers de Beijl, 1990). Estas diferencias de cómo personas que están en niveles bajos y altos son tratadas pueden ser explicados por la teoría de dominio social. La teoría del dominio social postula que todas las sociedades se constituyen en jerarquías basadas en grupos en las que al menos un grupo es dominante sobre otros y disfruta gran parte de los elementos valiosos y seguros (por ejemplo; la riqueza, el prestigio, la educación, la salud, etc.) En contraste hay por lo menos un grupo subordinado que recibe una parte desproporcionada de cosas negativas (por ejemplo, pobreza una mala salud, altos niveles de castigo delictivo, etc.). Casi todas las organizaciones están estructuradas, las jerarquías se agrupan de manera razonable por subordinados quienes reciben gran parte de responsabilidades negativas en comparación con los miembros del grupo dominante (jefes). Esto insinúa, que en general los empleados que estén en niveles bajos deben informar a los niveles altos sobre sus acciones. Los subordinados son los que sufren más discriminación debido a su nivel jerárquico bajo. De manera lógica, el costo social de lograr buena reputación aumenta cuando la persona tiene un puesto de poder y autoridad en un nivel jerárquico alto.

La admisión en una categoría social relevante, como ser una minoría racial o ser mujer, representa un status en una organización. De acuerdo con la teoría del dominio social, los patrones que las personas usan para hacer inferencias sobre atributos individuales son diferentes para personas de status altos y bajos. La teoría predice que las personas hacen las inferencias sobre otros, con base a las características de status como lo son el sexo, la competencia, el atractivo físico y la competencia en la sociedad (Sidanius y Parto, 1999).

Parte de la investigación en sociología ve el status como un medio para obtener recursos en el futuro (Lin 1990, 1994); el status también da como resultado el poder (Thye, 2000). Esto significa que las personas deben perseguir el status como una habilidad y un medio de obtener recursos.

Sin embargo, Barkow (1989; 1962) y Emerson (1988, cit. en Huberman, Loch y Onculer 2004) proponen que el status podría ser no sólo un medio para un fin, sino también un fin en sí mismo, un componente intrínseco de una persona. Las ciencias sociales, carecen de pruebas empíricas para afirmar que el status puede ser un fin emotivo (Huberman, Loch y Onculer 2004).

En sociología, las estructuras de status son definidas como puesto. Según Ridgeway (1995) el status es una jerarquía social condicionada por el respeto, la deferencia y las influencias sociables.

Por su parte Huberman, Loch y Onculer (op. cit.) mencionan que el status marca la competencia, provee el acceso al poder, a los recursos y es perseguido concientemente en muchas situaciones.

Resumiendo, podemos decir que el status involucra un puesto en una jerarquía de prestigio, además, puede ser un factor determinante para el rendimiento en la organización. Algunos autores plantean que frecuentemente se benefician más los empleados de status alto ya que son juzgados más competentes, inteligentes e incluso mejores que aquellas con status bajo, muy a menudo se trata de manera distinta a los empleados por su jerarquía. Algunas personas utilizan el status como una habilidad y un medio de obtener recursos.

3.1.2 Status y sensibilidad interpersonal

Los psicólogos sociales han planteado hipótesis sobre como se visualizan las personas de status bajo (subordinados); una de estas hipótesis es que estas personas tienen mayor sensibilidad interpersonal que sus superiores (jefes). Henley (1977) propuso que es ventajoso para las personas subordinadas juzgar el comportamiento de sus superiores con exactitud ya que esto les puede ayudar a complacer las exigencias de estos. Por ello los niveles más altos de sensibilidad interpersonal podían ser desarrollados en personas subordinadas.

Una explicación de motivación alternativa es que los motivos del superior, en vez de los del subordinado son diferentes. Un motivo por el cual los superiores o jefes no son tan sensibles interpersonalmente con los subordinados es debido a que dejan de prestarles atención (a su comportamiento no verbal) y dejan de tratarlas con menos dureza al no descifrar sus comportamientos (Fiske, 1993). Por otro lado el comportamiento inconsistente de los superiores frente a los subordinados puede ser más fácilmente recordado por estos (Henley, 1977).

Con esto podemos ver que los subordinados tienden a ser más sensibles y prestarles más atención a sus jefes, lo que les ayuda a complacer mejor las órdenes que reciben.

3.1.3 Niveles jerárquicos y cultura

Las personas en todas las culturas ansían el respeto y el reconocimiento (Cialdini 1993, 2001; Guth y Tietz, 1990). Esto indica que el status podría estar basado no solo en el rendimiento sino también desde un punto de vista cultural aceptado, y que las personas no pueden perseguir solo ganancias como fin. La importancia del status, es influenciada por la cultura (Hofstede, 1997).

Hofstede (op. cit.) propone el índice de distancia al cual define como la extensión en la que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan el hecho de que el poder es distribuido de manera desigual.

De acuerdo con estos estudios en muchas culturas es muy importante el nivel jerárquico, esto puede ser debido a que las personas casi siempre quieren sobresalir y ser tomadas en cuenta.

3.2 ESTUDIOS RELACIONADOS CON NIVELES JERÁRQUICOS

3.2.1 Niveles jerárquicos, status, sexo, postura del cuerpo y sonrisas

Según Aries, Gold, y Weigel (1983); Henley, (1976 cit. en Cashdan 1998); Mehrabian, (1972); Burgoon, (1991) las personas de niveles jerárquicos altos presentan más posturas corporales abiertas que las personas de niveles jerárquicos bajos (subordinados).

Algunos investigadores han enfatizado que las mujeres van adelante en una manera diferente que los hombres, son menos autocráticas y en puestos directivos se inclinan en facilitar la participación de todos los miembros del grupo (Eagly y Johnson, 1990; Rosener, 1990).

Cashdan (1998), descubrió que las posturas de cuerpo abiertas en mujeres, son una visualización del descanso que acompaña el status alto.

Hay pruebas que plantean que las mujeres expresan más con una sonrisa que los hombres (Hall, 1984; Hall y Halberstadt, 1986), y otras pruebas indican que presentan posturas de cuerpo más cerradas (Aries, 1982; Davis y Weitz, 1981; Hall, 1984). Estas diferencias en el comportamiento no verbal han sido atribuidas a las diferencias de sexo y de nivel jerárquico o puesto. Se ha pensado que la subordinación se presenta más en mujeres que en hombres debido al puesto que ocupan éstas en las organizaciones y/o en la sociedad (Henley, 1977; LaFrance y Henley, 1997).

En general personas de status alto tienden a sonreír más frecuentemente y hablar de acuerdo al contexto; quizás esto refleja el hecho de que las personas con status alto tienen mayor aprobación cuando eligen sonreír (Hecht y LaFrance, 1998, cit. en Cashdan, 1998).

Deutsch (1990) descubrió que en situaciones en las cuales sujetos jugaban papeles de entrevistador y entrevistado, los entrevistadores se sentían más dominantes y sonrían menos que los sujetos entrevistados. Otros estudios experimentales han encontrado poco o ninguna evidencia que respalde que las personas en puestos de autoridad sonríen menos que otros (Dovidio, Heltman, Brown, Ellyson, y Keating, 1988; Johnson, 1994).

Cashdan (1998) sus investigaciones revelaron que el status no está relacionado con la postura del cuerpo en hombres y mujeres. Los hombres de status alto se expresan más que los de status bajo, pero no existe relación entre mujeres.

Los resultados del estudio que realizaron Halberstadt y Saitta (1986) acerca de si las personas subordinadas sonríen más indican que la fuerza y el liderazgo no se vinculan con sonreír; suponen que sonreír es más una señal de afiliación que de la subordinación, aunque sonreír fue percibido como sumisión. El dominio disminuye cuando los grupos se conocen bien y la simpatía entre ellos se incrementa. Los resultados de este estudio indican que sonreír es importante para conseguir el status alto, principalmente en grupos de mujeres, además se encontró que la fuerza no es la única manera de conseguir el status alto.

Podemos concluir que los niveles jerárquicos altos presentan más posturas corporales abiertas que las personas de niveles jerárquicos bajos, esto puede ser porque las condiciones de trabajo de un nivel más alto son mejores o más confortables. Con frecuencia se ve que las mujeres son más expresivas y sonríen más que los hombres; así también se encontraron estudios que indican que las personas de status alto tienden a sonreír más, probablemente porque tienen mayor aprobación ante las demás personas cuando eligen hacerlo.

3.2.2 Niveles jerárquicos y status

Durante mucho tiempo el status ha sido reconocido en sociología y economía. Con base a las teorías y pruebas empíricas que existen en estas disciplinas, éstos proponen que las personas ven el status como una señal de competencia y lo persiguen como medio para conseguir poder y recursos en una organización. Por otro lado la biología y la psicología evolutiva, proponen que las personas persiguen el status como un objetivo (emotivo) en sí, independiente de la competencia; los resultados de Huberman, Loch y Onculer (2004) avalan esta última propuesta ya que en sus estudios participaron personas de cinco culturas nacionales diferentes. Sus resultados mostraron que los sujetos valoran el status independientemente de cualquier consecuencia monetaria o comercial y por otro lado se observaron diferencias de status en hombres y mujeres.

Sin embargo, también hay algunos científicos sociales que ven al status como un acto de buena voluntad, como un recurso sociable intrínsecamente estimado (Veblen, 1899; Weber, 1964). De manera similar Emerson (1962; 1972) ve al status como una "recompensa de ego", como un

artículo interesante muy valioso que podría ser dado en un intercambio por una pareja de poder más bajo para incrementarlo al más alto logrando una "Inversión emotiva" y de balance.

Lin (1990; 1994) plantea el otro lado de la moneda en el cual, el status puede ser usado como medio para adquirir recursos valiosos como vía para un mejor puesto jerárquico en la sociedad. Lovaglia (1994; 1997) y Thye (2000) ven al status como el poder incrementado del valor de los atributos de una persona. Este punto es compatible con estudios en los que las personas con el status más alto son altamente beneficiados en negociaciones (Ball y Eckel 1996).

El status basado en la competencia sirve como medio para un fin, como obtención de poder o recursos (aunque no conscientemente). Algunos investigadores, sin embargo, han pedido el reconocimiento del papel de las emociones en el comportamiento de grupo: los sociólogos han elevado lo racional sobre lo emocional al intentar comprender y explicar el comportamiento humano imprudentemente. Los seres humanos no solo son sensatos y racionales, sino también emocionales. Lo que nos hace humanos es la adición de una mente sensata a una base emocional preexistente (Massey 2002; Runciman 1998; Tooby y Cosmides 1990).

En sus estudios Kemper (1991) observó que cuando el status era otorgado causaba emociones positivas, y que cuando el status era perdido o dado a otro sujeto causaba emociones negativas.

Aquí notamos que las personas con una jerarquía alta, pueden ver el status como competencia y pueden utilizarlo como medio para conseguir poder y recursos valiosos en la organización.

3.2.3 Niveles jerárquicos y discriminación

Cialdini (1993) argumenta que aún existe el prejuicio de que el tamaño físico favorece a las personas en la sociedad, que los hombres altos son más escuchados, consentidos, respetados, y que disfrutan del progreso de una carrera, en comparación con los hombres bajos y que los hombres altos y las mujeres selectas pueden tener más éxito que sus contrapartes. Por ende las personas de status social alto se perciben más favorablemente que las personas con estatus social bajo.

Aquino y Bommer (2003) en sus estudios no encontraron diferencias significativas en cuanto a discriminación y sexo en niveles jerárquicos bajos y altos y tampoco encontraron una relación directa

importante entre status y discriminación. Este resultado contradice las conclusiones de otros estudios que documentan que las experiencias negativas de las personas se deben a que estas se encuentran trabajando en los niveles más bajos de la organización (Ehrenreich, 2001 y Zegers de Beijl, 1990).

La cuestión de porque las personas se hieren, se ofenden o se tratan injustamente en el lugar de trabajo, a sido un área muy importante de investigación. Aquino (2000; 1999) ha llevado acabo estudios sobre la discriminación en el lugar de trabajo, indicando que el status social, tal como el nivel o puesto jerárquico, la competencia y el sexo pueden pronosticar la discriminación.

Datos proporcionados por Aquino y Bommer (2003) indican que la discriminación es menos en estadounidenses blancos que en africanos, y que los estadounidenses blancos tienen un mejor puesto. En la misma línea de investigación Zweigenhaft y Domhoff (1998) han concluido que los estadounidenses no aceptan a los africanos en sociedades influyentes, puestos altos y prestigiosos, ya que la sociedad refleja las jerarquías sociales y de organización y que hay razón para esperar que el ser africano se vincule con tener un status mas bajo en las organizaciones. Por otro lado estos mismos investigadores señalan que las mujeres han mejorado sus puestos en el lugar de trabajo y en la sociedad en comparación con los hombres, indican que las personas con más poder social pueden ser menos vulnerables a la discriminación y que la acumulación del poder de referencia como del poder de intercambio están relacionados con niveles bajos de discriminación.

Por su parte Berger, Fiske, Zelditch, y Norman (1977) mencionan que las mujeres han tenido trabajos de nivel más bajo lo que significa que han tenido menor poder, influencias, y supervisión en las organizaciones que los hombres. Por otro lado Kanter (1977) afirma que los estereotipos sociales sobre el "Trabajo de mujeres" pueden reforzar la percepción de que las mujeres en organizaciones son miembros de un grupo de status más bajo.

Zweigenhaft y Domhoff (1998) indican que el cambio social en el status de las mujeres en comparación con los hombres, ha dado como resultado el avance de éstas, sobre varias dimensiones importantes de sus vidas, por ejemplo, el sueldo que perciben, y el acceso a puestos altos en las organizaciones.

Estos estudios revelan que en la actualidad aún se da la discriminación, por ejemplo, se habla de que los hombres altos son más escuchados y respetados; las personas de color de piel blanca también son más aceptados en algunas culturas que las personas de color y las mujeres difícilmente consiguen ocupar puestos de mayor responsabilidad y poder.

3.2.4 Nivel jerárquico y satisfacción laboral

Cuanta más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía, es más probable que informe sentirse satisfecho con su empleo (Vroom, 1964, citado en Korman, 1978; Siegel, 1972). Así, que los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea y estos, más que sus subordinados.

Porter (1961, cit. en Gilmer, 1976), concluyó que el nivel jerárquico del trabajo presenta influencia significativa, en relación con la satisfacción laboral, ya que los directivos de nivel superior se sienten más satisfechos que los directivos de niveles inferiores.

En cuanto al personal operativo, Vázquez Correa (2001), en un Instituto Gubernamental, obtuvo que el nivel operativo, con un nivel escolar de bachillerato y nivel económico bajo, experimentan una mayor satisfacción laboral que los mandos medios o directivos.

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

Con estos estudios se confirma la idea de que mientras más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía, es más probable que se sienta satisfecho con su empleo ya que esto le proporciona un status alto y por tanto mejor proyección hacia las personas.

3.3 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad (Levinson, 1970, cit. en Chiavenato, op. cit.): la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas

por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos sociólogos se refieren a una "norma de reciprocidad" en tanto que algunos psicólogos denomina a esto "contrato psicológico". Todo contrato presenta dos partes fundamentales:

1. **Contrato formal y escrito.** Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.
2. **El contrato psicológico.** Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

CAPITULO 4 MAQUIAVELISMO

4.1 NICOLÁS MAQUIAVELO

Nicolás Maquiavelo, pensador político y estadista italiano. Famoso por su aforismo <el fin justifica los medios>. Virtuoso desde temprana edad, domina el latín a los diez años; su ingenio y curiosidad le permiten profundizar en el estudio de la humanística. Hijo de familia noble de escasos recursos económicos, su vida transcurre entre los dos polos que caracterizaron la Italia de su tiempo, la fastuosidad de la corte de los Médicis, que comienza con Lorenzo, el magnifico, y la austeridad de Florencia bajo el mandato de Savonarola. Durante sus continuos viajes como secretario de la segunda Chancillería de Florencia desde 1498, lleva a cabo destacadas misiones diplomáticas que lo ponen en contacto con la corte papal, la francesa y la del emperador Maximiliano I. Conoce de cerca las diversas instituciones europeas y reflexiona sobre las realidades políticas y sociales de los diferentes estados y confrontándolas con la desunión y el enfrentamiento de los Estados italianos. Desde entonces, Maquiavelo emprende la tarea de plantear la consolidación de la unidad italiana regida por un solo Estado.

Así concibe su obra cumbre, *El Príncipe*, en la que expone las ideas principales de su ideal político, publicada en 1513. El personaje de *El Príncipe* parece corresponder a la figura de César Borgia. Maquiavelo expone su concepción de las formas de gobierno, que distingue en la República y la Monarquía. En sus reflexiones coloca al príncipe, persona que está por encima de la moral religiosa y que puede usar incluso la hipocresía y el crimen, como cabeza visible y rectora de la compleja maquinaria del Estado. Según Maquiavelo, este Príncipe es el único capaz de conseguir su proyecto político: la unificación de Italia, porque en sus manos y con plena inmunidad, tiene la misión de alcanzar por todos los medios, sin reparar en su estilo de aplicación, los fines y razones del Estado. Y agrega, en su convencimiento de que el hombre es un ser de bajas pasiones y manipulable, que <es mejor ser temido que amado> y que en un Estado fuerte, al mando de unos gobernantes cuyo único fin moral sea el éxito, es el destinado a organizar y contener la sociedad (Barnat, 1997). A la república le dedica sus "Discursos" y al principado dedica el "Príncipe" (Ontza, 1981).

La obra de Maquiavelo "*El Príncipe*", ha generado desde su publicación una doctrina pragmática y amoral que hoy se conoce como <Maquiavelismo>. No obstante, su pensamiento político estuvo desde un comienzo motivado por la buena voluntad y el interés de poner al

descubierto las insuficiencias de su época, las constantes injusticias y la necesidad de la unificación de una Italia fragmentada (Barnat, op. cit.).

Se le ha dado el nombre de maquiavelismo no tanto a una determinada dirección del pensamiento como a una manera particular de desarrollar una actividad política. Esta manera, basada en el engaño, la violencia, iniquidad, se ha atribuido a Maquiavelo como si él hubiese creado, no una teoría política sino precisamente la política misma, cuando no había hecho otra cosa que describir la política tal y como siempre se había practicado en la vida real, despojándola del velo con que los utopistas la habían disfrazado. Pero a pesar de haber aclarado el verdadero significado del pensamiento de Maquiavelo, el término sigue usándose como sinónimo de política hábil, pero no leal, enérgica, pero despectiva de los valores éticos de los medios que se sirve (Ontza, 1981).

4.2 DEFINICIONES DE MAQUIAVELISMO

La interpretación de los libros de Maquiavelo ("El príncipe y los Discursos de Maquiavelo") ha culminado en la incorporación a nuestro vocabulario del término maquiavelismo, que se ha percibido generalmente de manera negativa. Aunque Maquiavelo proporcionó el consejo para líderes políticos italianos en el siglo XVI, sus opiniones pueden ser aplicables a los directivos de organizaciones laborales en el siglo XXI.

Es así como diferentes autores empiezan a plantear definiciones de maquiavelismo. Christie y Geis fueron los primeros en estudiar la orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios, bautizándola como maquiavelismo, ya que consideraron a Nicolás Maquiavelo como su descubridor, porque en su obra, él explicó el comportamiento de los príncipes y de los gobernantes en general; es decir, de quién ejerce el poder (Uribe, 2001).

Por un lado Moliner (1984) plantea que el maquiavelismo es una doctrina política de Maquiavelo, fundamentalmente realista; como consecuencia de cierto aspecto de esa doctrina que se ha interpretado como la justificación del engaño como arma política, se emplea este nombre como equivalente de astucia o habilidad para conseguir una finalidad con engaño o malignidad (Moliner, 1984).

Por otro lado, se ha definido maquiavelismo como el arte de gobernar por la fuerza y por la malicia, por la intimidación y la astucia inescrupulosa. Término que describe las maniobras políticas

que ocurren dentro de una organización. Se utiliza para designar a una persona que manipula y que abusa del poder (Torcat, 2003).

También se define como una actitud amoral y manipuladora hacia los otros individuos, combinada con una perspectiva cínica de los motivos humanos y de su carácter (Tesauros, 1994)

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

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

Hellriegel, Slocum Jr., y Woodman (1998) definen maquiavelismo como un estilo personal de conducta frente a los demás, caracterizado por: a) el uso de la astucia, 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.

Según Robinson y Shaver (1973), Maquiavelismo puede ser definido como "la estrategia general de una persona para tratar a la gente, especialmente el grado en que siente que la otra gente es manipulable en situaciones interpersonales". En su estudio de Maquiavelismo de los

encargados que compran, Chonko (1982) plantea que el concepto de maquiavelismo se puede utilizar para colocar a la gente en términos de patrones persuasivos y manipulantes del comportamiento en situaciones interpersonales (Singhapakdi, Anusorn, Vitell, Scott J, 1992).

Maquiavelismo es una estrategia cooperativa que hace que la gente exhiba el comportamiento correcto en la situación correcta (Wilson et al., 1996). Así, la estrategia maquiavélica es útil para que los ejecutivos de actividades bancarias consigan la cooperación y la confianza de la gente, para proporcionar los servicios de buena calidad y confiables (Siu, 1998).

Para fines de esta investigación se utilizará la definición de maquiavelismo de Uribe (2002): 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 la moral convencional en un ambiente social organizacional. Todos los seres humanos son capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apearse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Con base a las diferentes definiciones que proporcionan los autores, se encuentra que hay términos clave (manipulación, persuasión, estrategias, astucia y engaño) que convergen hacia la siguiente definición: maquiavelismo es la habilidad para manipular o persuadir a las personas mediante el uso de la astucia, la mentira o el engaño con el fin de obtener beneficios personales u organizacionales sin importar ir en contra o no de los intereses de otros.

4.3 CONCEPTOS RELACIONADOS CON MAQUIAVELISMO

4.3.1 Manipulación

Según Dorsch (1985) se define a la manipulación como manejo, maniobra en sentido propio y figurado. De acuerdo con Secord y Backman (1979) existen personas que ejercen el poder como parte de una estrategia. Las estrategias pueden utilizarse como parte de la manipulación en la vida cotidiana, de negociaciones simuladas (juegos de laboratorio), negociaciones entre trabajadores y clientes o negociaciones de política. Es el uso de estrategias para obtener beneficios.

Según Christie y Geis (1970) identificaron cuatro características provenientes de la literatura revisada para definir a una persona manipuladora contestando a la siguiente pregunta: ¿Qué características debe de tener alguien que es efectivo en controlar a otros?

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

En síntesis, es el uso de estrategias para obtener beneficios. Generalmente las personas manipuladoras utilizan sus estrategias de tal manera que no se dan cuenta de que lo están haciendo y actúan con el fin de que se obtengan los beneficios.

4.3.2 Poder

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

Ellyson y Dovidio (1985) definen el poder como "La habilidad para controlar las interacciones con otros". Esta definición tiene dos usos: la habilidad de controlar las interacciones puede venir de una persona o la sociedad condiciona los tipos de puesto a la personalidad y habilidades de las personas (Hall y Halberstadt, 1997).

En las estructuras organizacionales es donde se observan una de las estructuras de poder más importantes: el poder de los grupos, es decir las relaciones de poder entre más de dos personas. Las personas invierten recursos para derrotar a otros ya que ello involucra que obtengan la victoria y por lo tanto el poder (Huberman, Loch y Onculer, 2004).

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en

un grupo o en una organización, pues quien lo detecta puede poner en juego esa estructura (Arias, 1996).

Para Hollander y Offerman (1998), el poder es la capacidad de influir sobre el comportamiento de los demás y se aplica a personas, grupos, equipos, organizaciones y países; mientras que para Hersey y Blanchard (1998) el poder es la influencia potencial; es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o el compromiso de los demás.

French y Raven (1959) describieron que la influencia o el poder que ejerce una persona sobre otra, como el de un supervisor sobre un subordinado, se fundamenta en cinco factores. Estos factores, comprenden tanto características individuales como condiciones organizacionales, y se vinculan con la relación entre líder y seguidor, o supervisor y subordinado. Aunque estas bases de poder se describen como características del supervisor, el poder emana de la interacción subordinado-supervisor. El supervisor se esfuerza por influir, pero es la conducta del subordinado la que determina si los esfuerzos de aquél sufren o no el efecto deseado.

- **El poder de experto** se basa en el conocimiento y la destreza que posee el supervisor. Es probable que el subordinado siga las instrucciones de una persona que, desde su perspectiva, posee conocimientos o experiencia en torno a un problema. Obsérvese que lo importante aquí es la experiencia o la destreza que, desde el punto de vista del subordinado, posee el supervisor, no tanto los conocimientos o las habilidades que éste posea en realidad. Aunque las habilidades reales tienen efecto en lo que otros perciben, algunas personas son más hábiles que otras para parecer expertas. Los títulos (médico), postgrados (doctorados), certificados (contador público) y distinciones (ganador del Premio Nobel), pueden enriquecer el poder de experto que se percibe en relación con una persona. El poder experto puede resultar particularmente efectivo ya que el subordinado se convence de que la instrucción o la orden del supervisor es la correcta y se le debe seguir.

El poder de referencia es el grado al que el subordinado acepta y se identifica con el supervisor. Es más probable que alguien reciba la influencia de una persona que se admira o agrada. Esta fuente de poder puede desarrollarse a través de las relaciones personales con otras personas. También puede enriquecerse elevando la posición del supervisor. Los individuos en posición de celebridad suelen poseer un elevado poder de referencia.

- **El poder legítimo** es el poder inherente al nombre del puesto que detenta el supervisor. Se deriva de la creencia del subordinado en el sentido de que el supervisor tiene el derecho o la autoridad legítimos para ocupar el puesto. Parte importante de la fuerza de este poder se debe a los valores del subordinado respecto a los derechos de los supervisores. Si el subordinado se niega a reconocer la autoridad del supervisor, no habrá poder en el cargo que ejerce éste.
- **El poder de recompensa** es la capacidad del supervisor para recompensar a los subordinados con los bonos especiales, asignaciones de tareas atractivas, ascensos o aumentos salariales.
- **El poder coercitivo** es la facultad del supervisor para castigar a los subordinados con medidas disciplinarias, multas, despidos o reducciones salariales. Las organizaciones difieren en el grado en que los supervisores pueden aplicar castigos y recompensas; en compañías privadas es común que el supervisor pueda conceder aumentos y ascensos al subordinado. En las organizaciones gubernamentales es posible que el supervisor no pueda tomar estas decisiones, ya que dichos estímulos están determinados por la acción legislativa.

Estos cinco tipos de poder pueden sufrir efectos positivos si se les utiliza adecuadamente. La principal limitación del poder de recompensa es que los subordinados pueden acostumbrarse a ésta y cumplir con sus responsabilidades sólo cuando se les ofrece un premio. El poder coercitivo puede sufrir efectos dañinos, ya que los subordinados pueden enfurecerse y responder de manera ya sea directa o indirecta; recurrir a esta forma de poder puede traducirse en conductas contraproducentes entre los subordinados (French y Raven, op. cit.).

Para Díaz (1994) el poder es cualquier tipo de comportamiento mediante el cual hacemos que otros hagan lo que nosotros como individuos deseamos que realice. Se puede referir al poder como la habilidad de un individuo de influir en la conducta de otro; mientras que la autoridad es el derecho organizacional de un individuo para ejercer el poder.

De acuerdo con Arias (1999) el poder es la influencia sobre el comportamiento de otras personas. Sugiere dos formas de poder:

- **Formal:** se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente. Por tanto, se le denomina también autoridad.
- **Informal:** surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida.

En resumen, los autores parten de la premisa de que el poder se basa en las relaciones entre dos o más personas y emana de la interacción subordinado-supervisor; por lo tanto el poder es la habilidad o la capacidad de influir en el comportamiento de los demás para que hagan lo que se desea que realicen, con el fin de conseguir lo que se quiere y lograr objetivos ya sean comunes, personales u organizacionales. El poder se ejerce de manera diferente según la jerarquía de las personas y se encuentra ligado a la estructura organizacional.

A su vez se plantean tipos de poder (de experto, de referencia, legítimo, de recompensa y coercitivo). El que se dé alguno de estos depende de las características individuales como condiciones organizacionales y se vinculan con la relación entre líder y seguidor.

4.3.3 Autoridad

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad (Arias, 1996).

Según Robbins (2000) la autoridad son los derechos inherentes a una posición administrativa por los cuales la persona puede dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

La autoridad es el derecho de ejercer poder sobre el otro de acuerdo a las jerarquías establecidas en la organización.

4.3.4 Persuasión

Un constructo que se relaciona con el poder es la persuasión, la cual es utilizada por quienes ejercen el poder, pero toma caminos y procesos distintos por tratarse de un fenómeno básicamente de comunicación; es decir, una persona que puede ejercer directamente el poder tiene la opción de utilizar el fenómeno de la comunicación para lograr que un mensaje sea efectivo, en este caso, la unidad de análisis no es el poder, sino la atención, comprensión, aceptación y retención de un mensaje o lenguaje sugestivo (Uribe, 2001).

Englobando los conceptos anteriores el poder, la persuasión, la manipulación y la autoridad, están íntimamente ligados al concepto de maquiavelismo, debido a que mediante la persuasión que

es un fenómeno comunicativo convencemos, manejamos o controlamos (manipulamos) a los otros para obtener beneficios de cualquier tipo; por otro lado, la autoridad es el derecho institucional que tienen las personas dentro de una organización con base a su posición o su puesto para poder mandar, controlar y manejar.

Finalmente, la persuasión, manipulación y la autoridad permiten influir en el comportamiento de los demás, para que hagan lo que se desea que realicen con el fin de conseguir lo que se quiere, ya sea lograr fines comunes, personales u organizacionales; es decir, ejercer el poder sobre ellos. Remontándonos a la definición de maquiavelismo como la habilidad para manipular o persuadir a las personas mediante el uso de la astucia, la mentira o el engaño con el fin de obtener beneficios personales u organizacionales sin importar ir en contra o no de los intereses de otros, corroboramos que estos conceptos están íntimamente ligados a la definición de maquiavelismo y no solo a esta sino que entre ellos mismos se relacionan.

4.4 MEDICIÓN DE MAQUIAVELISMO

Christie y Geis (1970) desarrollaron las escalas Mach IV y V para medir maquiavelismo, con reactivos formados del trabajo de Maquiavelo, estas escalas clasifican las respuestas en alto y bajo maquiavelismo (mach alto y mach bajo); tomaron como base los factores: tácticas (acciones planeadas para afrontar situaciones específicas para obtener beneficios también planeados a costa de los demás), moralidad (comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de "malos" frente a los convencionalismos sociales), visión (para que una persona sea manipuladora necesita primeramente creer que este mundo se rige por manipuladores) y la suma de ellas. La escala Mach IV, es una escala tipo Lickert con 10 ítems redactados en forma positiva (con dirección maquiavélica) y 10 en dirección opuesta, para hacer contrapeso.

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

Para su uso con niños la escala empleada es la Kiddie Mach, la cual es también una escala tipo lickert. Existen dos versiones, una desarrollada por Nachmie (1969 cit. en Christie y Geis, 1970)

para su uso con niños, y cuenta con 20 ítems y otra por Braginsky (1966 cit. en Christie y Geis, 1970) la cual consta de 16 ítems y el tipo de respuesta es falso y verdadero.

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

Derivado de las anteriores investigaciones, Uribe (2000), llevo a cabo una investigación para conocer el significado psicológico de la manipulación maquiavélica utilizando las técnicas de escalamiento multidimensional (Kruskal y Wish, 1978) y las redes semánticas naturales (Reyes-Lagunes, 1993) encontrando comportamientos universales (etic) y culturales para mexicanos (emic), obteniendo un banco de comportamientos relacionados con maquiavelismo. También realizó un estudio de análisis de contenido del libro "El Príncipe" de Maquiavelo para complementar el banco de comportamientos de manipulación maquiavélica y desarrolló la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ), que contempla los tres aspectos fundamentales de la manipulación: el uso de estrategias (tácticas), la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados (inmoralidad) y la creencia de que el mundo es manipulable (visión). Esta escala consta de 46 reactivos, con una confiabilidad alfa de Cronbach de .86, .75 y .64, para sus tres factores, respectivamente y con validez de contenido y constructo, ya que se correlaciona con Locus de Control y Compromiso Organizacional de manera estadística y significativa (Uribe-2002).

El mach IV y V y sus adaptaciones y traducciones, han sido utilizadas desde su creación en el terreno de la investigación no sólo en Psicología, sino en la biología evolutiva, entre otros (Wilson, Near y Miller, 1996). Actualmente, los instrumentos avocados a la medición del maquiavelismo son las escalas Mach IV y V, la Kiddie Mach y la Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ).

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

4.5 ESTUDIOS DE MAQUIAVELISMO

Christie y Geis (1970, cit. en Uribe, 2002) fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de maquiavelismo como un importante eje de variación del comportamiento humano, consideran a Nicolás Maquiavelo como el descubridor del maquiavelismo. Asociaron el término tradicional de lo maquiavélico a las personas que manipulan a otras y que poseen un conjunto de conductas como negativismo, duplicidad, necesidad de logro, falta de una moral convencional y desapego emocional.

El análisis que realizaron del libro "El Príncipe" y "Los discursos de Nicolás Maquiavelo" los llevo a desarrollar un instrumento que fuera utilizado para medir el maquiavelismo: el Mach IV y posteriormente el Mach V. La escala construida constó de 71 reactivos que incluyen tres subescalas: moralidad, visión y tácticas de manipulación, así como un cuarto factor la Escala Total que es la integración de los otros tres factores. Para el Mach V se obtuvieron 20 reactivos (Sánchez, 2003).

Al llegar a la interpretación del Mach, Christie y Geis (1970) señalaron que los verdaderos manipuladores tenían bastos conocimientos, llegando incluso a manejar la prueba haciendo trampa al falsificar sus escalas buscando salir bajo en las puntuaciones y no ser descubiertos en su alto maquiavelismo (Rodríguez Huerta, 2001).

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

1. Una relativa falta de afecto en las relaciones interpersonales. Refiriéndose a quienes hacen que los demás realicen lo que ellos quieren, ya que muchas veces ven como objetos a las personas. Son manipuladores con los individuos que les tienen empatía, una vez que ocurre la empatía, es más fácil usar influencias psicológicas para lograr que los otros hagan cosas que en un principio no querían hacer.
2. Falta de preocupación acerca de la moral convencional. Los autores la definen en términos similares a los de la gente mentirosa, engañosa, etc. tal parece que los manipuladores tienen una visión verdaderamente utilitarista y no una moral en lo que respecta a sus interacciones con los demás.
3. Una falta de psicopatología. Existe la creencia de que el manipulador puede estar enfermo, ya que se maneja en términos instrumentales con una visión racional y poco afectiva. Algunos psicólogos han llegado a mencionar que los manipuladores cubren sus necesidades emocionales distorsionando su percepción, por lo que presumiblemente es más neurótico que psicótico; sin embargo, los hallazgos de los investigadores mostraron que los manipuladores están

generalmente en un promedio de normalidad social, desde luego, sin pretender hacer del manipulador el símbolo de la salud mental.

4. Escaso compromiso ideológico. Al parecer, la esencia de una próspera manipulación está enfocada sobre largas extensiones de metas ideológicas. El manipulador debe ser envolvente a tal grado que su ideología está vinculada a cualquier tipo de meta, mientras el alcance la suya.

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

A continuación se presentan algunas investigaciones que se han hecho entorno al maquiavelismo relacionado con algunas variables.

4.5.1 Maquiavelismo, sexo, edad, estado civil

Diversas investigaciones se han hecho aplicando escalas de maquiavelismo donde se ha manifestado presencia o ausencia de diferencias de sexo o ambas. Algunos estudios reportan que las mujeres son menos maquiavélicas que los hombres (Nigro y Galli, 1985) en otros casos una relación opuesta (Gable y Topol, 1987) y en otros casos no encontraron diferencias significativas (Zenker y Wolfgang, 1982).

Mudrack (1989) llevó a cabo una investigación para conocer la relación entre maquiavelismo y edad, 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 un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes, sin embargo, las personas mayores tienen posiciones más altas en términos de jerarquía, lo que significa que tienen un menor requerimiento de convencer que un joven con menor posición de status. Tal vez la gente de mayor edad tiende a aceptar una mayor moral convencional y por lo tanto son menos capaces de aprobar en sí mismo tácticas maquiavélicas. Otra posible explicación es que el maquiavelismo se incrementa por cada generación de manera sucesiva, disminuyendo conforme las generaciones envejecen. Finalmente este autor en sus estudios sobre maquiavelismo y edad obtuvo una relación negativa entre maquiavelismo y edad -mayor edad menor maquiavelismo- (Uribe, 2001).

Gupta (1991) asocia el maquiavelismo con la impulsividad, diciendo que está se relaciona con la adolescencia, por lo tanto, a mayor edad menor impulsividad y por consecuencia menor maquiavelismo. Lundstrom (1978) sugirió que la presión ejercida por los padres genera manipulación y que conforme la supervisión disminuye el maquiavelismo también. Uribe (op. Cit.) encontró en el

estudio realizado con trabajadores mexicanos una correlación negativa con maquiavelismo en sus tres factores siendo estadísticamente significativo para el factor de visión y maquiavelismo total.

Sánchez (2003), en su investigación realizada sobre “Maquiavelismo y su relación con variables sociodemográficas en una empresa de comercio exterior” con relación a la variable edad obtuvo una correlación negativa con maquiavelismo en los tres factores y el maquiavelismo total, siendo estadísticamente significativo para el factor de inmoralidad y maquiavelismo total.

Los estudios realizados acerca de este constructo, muestran que el maquiavelismo declina con la edad, que los solteros presentan más esta orientación de conducta que los casados, que el hijo menor es más maquiavélico, que correlaciona negativamente con empatía, con la correcta identificación de las emociones, con autoestima, con el interés social y el comportamiento prosocial. Del mismo modo, muestran que el maquiavelismo se relaciona positivamente con narcisismo, tendencias paranoicas, psicotismo, extroversión, alineación, comportamiento antisocial y con locus de control externo (Aragón, 2003).

Uribe (2001) menciona como hallazgo que los sujetos cuando tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos, esto debido a los requerimientos y compromisos económicos, familiares y sociales; los cuales obligan a los trabajadores a manipular menos su medio y por lo tanto serán menos maquiavélicos y estarán más comprometidos con sus empleos.

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

Los estudios sobre la edad se inclinan a favor de que a menor edad se presenta un alto nivel de maquiavelismo y viceversa; lo que no significa que sea así en todas culturas.

4.5.2 Maquiavelismo y profesiones

Algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las relacionadas con los negocios. Ciertas investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios si son más maquiavélicas que otras, sin embargo, han mostrado también que existen diferencias intra-grupos como es el caso de mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, administración y finanzas o las diferentes especialidades de los médicos (Uribe, 2001).

Los hallazgos, en general, sugieren que las profesiones forman ciertas actitudes y comportamientos en sus procesos de socialización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares. Sin lugar a duda el maquiavelismo forma parte de todo proceso de socialización ya que un estudiante y posteriormente un profesionista tarde o temprano se relacionara con un cliente, un paciente o un usuario, primero como técnico y en muchas de las veces como un gerente, directivo o funcionario de su especialidad.

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

4.5.3 Maquiavelismo y Estructura Organizacional

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

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

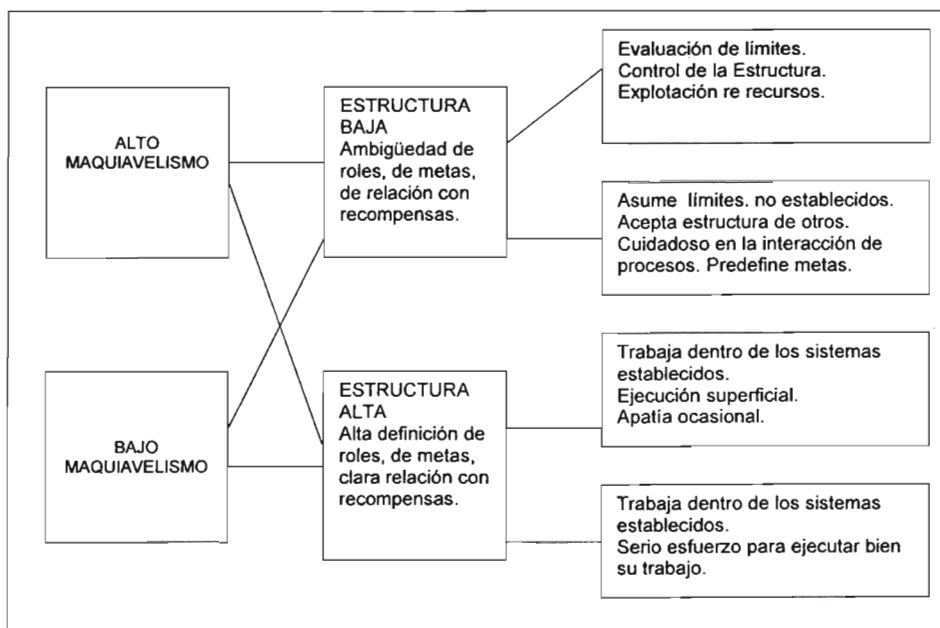
El control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles en la organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes están claramente definidos, las metas a lograr están definidas, así como las recompensas y sanciones relacionadas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

Las escalas Mach IV y V de Christie y Geis (1970) han sido utilizadas en múltiples estudios en todo el mundo y han generado una serie de especulaciones a partir de diversos correlatos, sin embargo, muchos de esos hallazgos se han originado en estudios de laboratorio. Según los autores, los resultados obtenidos en laboratorio a pesar del intento de realizar investigaciones que se

parezcan a la vida real sólo lo logran controlando estrictamente variables, por lo que los ambientes de laboratorio estaría reflejando estructuras de alto control. Lo anterior explica por qué en muchos de los experimentos se encuentra un bajo rendimiento de los maquiavélicos y cuando se han realizado evaluaciones en el mundo real y se controla la estructura del grupo resulta lo contrario. Bajo esta lógica, los estudios de laboratorio, como una alta estructura representa parcialmente al mundo real y por lo tanto la libertad para improvisar que requieren los sujetos en un ambiente real difícilmente se reproduce en un laboratorio. La posibilidad de improvisación es por lo tanto un elemento digno de investigación con relación al maquiavelismo y a la estructura organizacional.

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

TABLA 4. Modelo de interacción hipotética entre maquiavelismo y situación con predicción de tácticas. Tomado de Christie y Geis (1970), *Studies in Machiavellianism*. NY: Academia Press.



Con base en el modelo anteriormente descrito Shultz II (1993) llevó a cabo una investigación considerando la estructura situacional y el maquiavelismo con representantes de ventas. Definió el nivel estructural de acuerdo a niveles jerárquicos, al tamaño de unidades para cada gerente, al

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

Gable, Hollon y Dangelo (1992) confirmaron estos hallazgos al investigar el efecto de la percepción de la estructura del ambiente de trabajo, maquiavelismo y desempeño.

En la investigación con gerentes se ha encontrado que obtienen puntajes más altos en maquiavelismo, lo cual se asocia con un conflicto de roles y ambigüedad en el ambiente gerencial de trabajo. Por otra parte, también se le ha asociado con una baja estructura inicial del trabajo y el uso de consideraciones por el gerente superior inmediato. También se ha detectado en ejecutivos, que a mayor nivel de ingresos y de puesto, menor nivel de maquiavelismo (Sánchez, 2003).

Hay dos explicaciones a lo anteriormente escrito; una explicación a estos resultados es que cuando las personas están en un mejor puesto y económicamente estables no tienen ninguna necesidad de manipular o persuadir a las personas, ya que han logrado sus objetivos; otra es que debido a que se encuentran en puestos altos tienen el poder de manipular a sus subordinados.

Si hay una carencia de supervisión cercana, los encargados con altos rasgos maquiavélicos pueden percibir oportunidades "de tomar cosas en sus propias manos." Tales encargados pueden tomar la iniciativa y desarrollar maneras de mejorar el funcionamiento del almacén. Estos individuos pueden tener influencia sobre un ajuste del trabajo. Estas tácticas proporcionan un mejor funcionamiento y no son perjudiciales para la empresa (Gable, Myron, Dangelo, Frank, 1994).

Los encargados que adoptan patrones manipulantes del comportamiento deben ser más eficaces que los que no estén como adeptos a desarrollar estos patrones. Sin embargo, usando datos sobre los mismos encargados de almacén, los resultados de Gable, Hollon, y Dangelo (op. cit.) indicaron que los trabajadores que perciben a sus supervisores más flexibles, menos exigentes o que inician una estructura floja en el ambiente del trabajo, desempeñan mejor sus actividades.

Los banqueros con niveles más altos de maquiavelismo pueden percibir que, en general, la banca altamente regulada de Estados Unidos limita su capacidad de manipular el ambiente para ganar el movimiento ascendente en la organización. Tal organización puede, en hecho, favorecer el maquiavelismo bajo (Baker, Buntzman, y Busch, 1999).

Las organizaciones de actividades bancarias en Hong-Kong se estructuran y pueden no proporcionar un ambiente cómodo para el maquiavelismo alto (Siu y Tam, 1995); los canales informales serían más duros de utilizar en un ambiente tan burocrático.

4.5.4 Maquiavelismo y compromiso organizacional

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

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

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

Según Christie y Geis (1970) el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones, además su pensamiento actúa en función de sus intereses

(financieros, físicos o psicológicos). De acuerdo con este perfil y con algunas hipótesis proporcionadas por Arias (1996) respecto a la teoría del capital humano el compromiso estaría relacionado con diversas características de personalidad, entre ellas el maquiavelismo, ya que en el compromiso organizacional (tanto personal como el percibido) involucra un pensamiento manipulador del ambiente que evalúa intereses laborales, entre ellos el de permanencia en una institución.

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

Son diversas las opiniones en cuanto a si las personas con alto nivel de maquiavelismo pueden comprometerse en una organización o no; sin embargo, la mayor parte de las opiniones se inclina a que no y se percibe a las personas como manipuladoras y calculadoras, opuestas al compromiso afectivo y normativo.

4.5.5 Maquiavelismo y personalidad

Es el trabajo de Christie y Geis (1970) el que ha permitido que los eruditos contemporáneos determinen la presencia de tendencias maquiavélicas en individuos. Estos autores concluyen que el maquiavelismo representa un sistema de comportamientos que incluyen negativismo, carencia de la moralidad convencional, y la separación emocional. Describen a las personas con alto maquiavelismo como aquellas que manipulan, persuaden y ganan más y por lo tanto se les persuade menos lo que les ayuda a alcanzar metas personales.

Christie y Geis (1970) reportaron una significativa relación entre maquiavelismo y autoritarismo. Más tarde Hunter, Gerbing y Boster (1992) afirmaron que el maquiavelismo se relaciona con algunas características de personalidad expresada en cuatro factores: conducta motora errática, felicidad por la suerte, agresividad inestable y pérdida de autocontrol. Más tarde convertidos en seis factores: control motor, variabilidad intra-individual, impulsividad de intereses, toma de riesgo, relaciones interpersonales impulsivas y control cognitivo de impulsos. Posteriormente Eysenck y

Eysenck (1977) utilizando un análisis factorial identificaron cuatro factores: sentido de impulsividad, toma de riesgo, falta de planeación y viveza o hiperactividad.

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

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

Los sujetos con puntuación alta en maquiavelismo son con frecuencia encantadores y atractivos en interacciones sociales de corto plazo, son cooperativos cuando esto es ventajoso, prefieren mostrar poder a debilidad como estrategia manipuladora, son menos éticos, tienen menos tolerancia a la frustración y se desempeñan mejor en organizaciones de baja estructura. Por otra parte, la inteligencia general y el maquiavelismo no se correlacionan, aunque los individuos con esta orientación de conducta sean percibidos por los demás como inteligentes (Aragón, 2003).

La gente maquiavélica alaba el uso de la astucia y del engaño para alcanzar sus objetivos. Aunque Maquiavelo no recomendó mentir, él asumió esta necesidad en un mundo imperfecto (Buskirk, 1974).

Hasta aquí los autores coinciden en que las personas con altos niveles de maquiavelismo presentan características similares de personalidad ya que se menciona que son atractivos y

encantadores en interacciones sociales, se presentan como dignos de confianza ante los demás, son cooperativos cuando pueden obtener una ventaja en hacerlo, son dominantes y generalmente se valen de la mentira para lograr sus objetivos.

Un individuo alto en maquiavelismo -a diferencia de la persona con un nivel bajo de esa característica- es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que los fines pueden justificar los medios. "Si algo funciona, utilízelo" es una máxima congruente con una alta perspectiva Mach (Robbins, 2000).

Comparando a la gente con bajo y alto nivel de maquiavelismo, la gente con alto nivel de maquiavelismo tiende a tener una mayor capacidad para la manipulación y la explotación interpersonal, también asume el control de funciones de la dirección, moviliza recursos en sus organizaciones, y persuade a otros para formar coaliciones con ellas (Christie y Geis, 1970).

Además, las personas con orientación maquiavélica benigna encuentran fácil establecer relaciones interpersonales (Nelson y Gilbertson, 1991). Así, los ejecutivos de actividades bancarias con alta orientación maquiavélica benigna y Maquiavelismo pueden coordinar eficientemente a su personal, y obrar recíprocamente con eficacia con los clientes. No solamente son administradores eficientes para las transacciones bancarias y las prácticas, sino también negociadores hábiles con buenas tácticas interpersonales para tratar a los clientes. Los ejecutivos de actividades bancarias con orientación maquiavélica benigna contribuirán al éxito de la comercialización (Siu, 1998).

Los miembros de la profesión de las ventas no necesariamente tenderán a ser más maquiavélicos que los miembros de las otras profesiones de la comercialización. (Singhapakdi, Anusorn, Vitell, Scott, 1992). Caza y Chonko (1984) concluyeron que los vendedores son más maquiavélicos que la población en general, basados en una comparación de los niveles maquiavélicos de su muestra de los miembros de la asociación de comercialización americana y de los datos de varios grupos de la literatura publicada.

4.5.6 Maquiavelismo y locus de control

Algunas personas creen que controlan su propio destino. Otras se consideran como simples peones y creen que lo que sucede en sus vidas se debe a la suerte o al azar. Es a lo que se le denomina locus de control o lugar de control. El locus de control en el primer caso es interno; esas personas creen que tienen en sus manos el control de su propio destino. En el segundo caso, el locus de control es externo; esas personas creen que sus vidas son controladas por fuerzas del exterior. La

evidencia de la investigación indica que los empleados con alto locus de control externo están menos satisfechos con sus empleos, más distanciados del entorno laboral y se involucran menos en sus tareas que aquellos que tienen un alto locus de control interno. Un gerente podría esperar también que los empleados que consideran el control como algo externo atribuyan cualquier evaluación negativa de su rendimiento a los prejuicios de su jefe, a la mala voluntad de sus compañeros de trabajo o a otros eventos ajenos a su control; en cambio, los partidarios del control interno interpretarían esa misma evaluación en función de sus propias acciones (Robbins, 2000).

Se han llevado a cabo múltiples investigaciones sobre la relación entre el locus de control (LOC) y Maquiavelismo. En un estudio de los encargados de ventas, Comer (1985) encontró una relación entre Maquiavelismo y el LOC. El LOC externo alto fue asociado con un alto maquiavelismo, confirmando los resultados de la investigación anterior Solar y Bruehl (1971), examinaron esta relación con una muestra de los estudiantes de universidad. En otro estudio, Prociuk y Breen (1976) divulgaron una relación significativa entre Maquiavelismo y el LOC para los hombres, pero no para las mujeres.

Mudrack (1989) realizó un meta-análisis de 20 estudios que determinaban la relación entre maquiavelismo y el LOC. Él encontró una relación positiva entre maquiavelismo y el LOC externo. La investigación de Gable, Hollon, y Dangelo (1990) apoyó este resultado, llevaron a cabo una investigación donde relacionaron locus de control, maquiavelismo y logro gerencial; sus resultados no mostraron correlaciones significativas entre locus de control y logro, pero sí hubo correlación positiva entre maquiavelismo y locus de control externo, en otras palabras, una persona manipuladora considera que el mundo es manipulable.

Hay individuos que sienten que tienen control sobre su ambiente, sus expectativas varían en lo referente a sus características, capacidades o esfuerzos personales. Al respecto, Mudrack (1989) escribió: existe razón para creer que el locus de control puede ejercer un efecto de moderación en la relación entre maquiavelismo y el funcionamiento de trabajo. Específicamente, el acoplamiento entre estas dos variables debe ser aumentado si los individuos se perciben como no teniendo control sobre su propio ambiente (es decir, se sienten controlados por las fuerzas externas). Los individuos externamente orientados tienden a exhibir un comportamiento maquiavélico para ganar control sobre su propio ambiente.

El estudio que llevaron a cabo Gable, Myron, Dangelo y Frank (1994) sobre locus de control, maquiavelismo y el funcionamiento del trabajo directivo indica que no hay relación entre el LOC y el funcionamiento de trabajo directivo, el LOC ejerció un efecto de moderación en la relación entre

maquiavelismo y el funcionamiento de trabajo directivo. Los encargados con rasgos altos de maquiavelismo poseen un locus de control externo y es probable que sean mejores encargados que individuos internamente orientados.

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

Con base a las investigaciones que se han llevado a cabo sobre este tema se ha asociado un alto maquiavelismo con un alto locus de control externo, lo que puede indicar que las personas al sentirse controladas por fuerzas externas tienen la creencia de que el mundo es manipulable y por tanto ellas tratarán de manipular y ejercer poder en los demás para obtener sus propios beneficios.

4.5.7 Maquiavelismo y tácticas de influencia

Vecchio y Sussman (1991) sugieren que el maquiavelismo y la elección de tácticas se relacionan con las variables de sexo y jerarquía organizacional, utilizan más tácticas de influencia los hombres y las mujeres con altos cargos.

Respecto a tácticas de influencia, Falbo (1977) mostró que las personas con alto maquiavelismo están asociados al uso racional de tácticas indirectas (p.e. uso de mentiras), mientras que los de bajo maquiavelismo se asocian al uso racional de tácticas directas (p.e. uso de recompensas). Grams y Rogers (1990) confirman los hallazgos de Falbo y agregan que los de alto maquiavelismo tienden a ser más flexibles a la hora de romper ciertas reglas éticas.

4.5.8 Maquiavelismo y satisfacción laboral

Desde la perspectiva directiva, los ejecutivos de actividades bancarias, creen que el maquiavelismo se relaciona positivamente con la satisfacción profesional cuanto más es el maquiavelismo, mayor es la satisfacción profesional. La buena relación interpersonal con los clientes y el conocimiento excelente del producto/servicio son significativos para la satisfacción profesional en

el sector bancario (Turnbull, 1984). Además, estos ejecutivos se deben equipar de la orientación maquiavélica benigna para satisfacer las necesidades de clientes proporcionando el servicio de alta calidad en una base competitiva (Siu, 1998).

Las personas que poseen un nivel alto de maquiavelismo son menos probables de experimentar satisfacción profesional que los que poseen un nivel de maquiavelismo bajo (Baker et al., 1999).

Las correlaciones entre satisfacción y rendimiento son más fuertes en el caso de los empleados de alto nivel. Así, podemos esperar que la relación sea más aplicable a individuos que ocupan posiciones profesionales, de supervisión y administrativas, que para los operarios (Robbins, 2000).

4.5.9 Maquiavelismo y éxito laboral

Gable y Topol (1988) investigaron la relación entre maquiavelismo y éxito laboral, sus hallazgos demostraron que existen ambientes que permiten al maquiavélico tener éxito, al parecer serían aquellos ambientes flexibles y sin mucho control. Al respecto, Christie y Geis (1970) propusieron que el control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles en una organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes están claramente definidos, las metas a lograr están definidas, así como las recompensas y sanciones relacionadas con ellas. De este control depende la posibilidad de improvisación de los integrantes de un grupo. La disminución de dicha estructura implica la pérdida estructural de las situaciones de control (baja estructura). Según Christie y Geis (1970) el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones, además su pensamiento actúa en función de sus intereses (financieros, físicos o psicológicos).

Resumiendo, los ambientes más flexibles y con una baja estructura organizacional favorecen al éxito laboral de las personas con un alto nivel de maquiavelismo, lo que pudiera indicar que debido a no estar sujetos a reglas o políticas estrictas, pueden manipular su ambiente de trabajo de tal manera que les permite obtener beneficios personales y al no existir ningún control son ellos quienes pueden ejercerlo sobre los demás; mientras que quienes poseen un nivel bajo de maquiavelismo tienen a desarrollarse mejor en ambientes con estructura alta ya que se ejerce un control sobre ellos y no tienen la oportunidad de manipular lo cual no es lo principal para estas personas.

4.5.10 Maquiavelismo y cultura

Christie y Geis (1970) determinaron que el maquiavelismo existe a través de las culturas basados en sus estudios, concluyeron que maquiavelismo bajo es más probable que se encuentre en "culturas tradicionales" y el maquiavelismo alto en culturas "no tradicionales" o en ajustes "temporales".

Las culturas diferencian (Hofstede, 1983), las muestras diferencian, y la orientación maquiavélica entre culturas puede variar (Alpay, Buntzman, y Busch, 1989, cit. en Baker, Buntzman y Busch, 1999).

Una organización incorpora muchos componentes tales como políticas y personalidades de los empleados. Corzine y Logsdon (1998), expresan la preocupación por el comportamiento de encargados maquiavélicos en el lugar de trabajo.

La importancia del maquiavelismo en la cultura radica principalmente en cómo las diferencias culturales pueden llegar a afectar la manera en que el maquiavelismo se presenta (Sánchez, 2003)

Retomando la opinión de Christie y Geis (1970) es más probable encontrar un alto maquiavelismo en culturas no tradicionales, ya que en esas culturas las personas difícilmente siguen las reglas y se manejan de acuerdo a lo que ellos consideran que es lo correcto.

4.5.11 Maquiavelismo y ética

Grams y Rogers (1990) mencionan que los de alto maquiavelismo tienden a ser más flexibles a la hora de romper ciertas reglas éticas.

Para alcanzar sus objetivos, un individuo maquiavélico puede sacrificar la verdad, y, por lo tanto, la ética. Los individuos maquiavélicos no son tan falsos o constantemente poco éticos, pero están dispuestos a sacrificar la ética, en caso de ser necesario, para lograr sus objetivos (Buskirk, 1974).

¿Los mach altos son buenos empleados? La respuesta dependerá del tipo de trabajo de que se trate y de si se van a tomar en cuenta implicaciones éticas en la evaluación del desempeño. En puestos de trabajo que requieren habilidades de negociación (como negociador laboral o gerente de

compras) o en los que las recompensas del éxito son muy considerables (como en las plazas de vendedores a comisión), un mach alto resultó productivo. Pero en los puestos de trabajo donde los fines no justifican los medios, o en los casos en los que se carece de medidas absolutas del rendimiento, resulta difícil predecir el rendimiento de las personas que obtienen altas marcas Mach (Robbins, 2000).

En las diferentes definiciones de maquiavelismo mencionadas con anterioridad los autores coincidían en que se utiliza la mentira, la astucia y el engaño para manipular a las personas lo que refleja cierta flexibilidad al romper algunas reglas éticas o estar dispuestas a sacrificarla con el fin de lograr sus objetivos.

Recapitulando, Christie y Geis (1970) abren camino hacia la investigación del maquiavelismo en diferentes áreas de los individuos y es como diversos investigadores y autores empiezan a interesarse por realizar estudios sobre maquiavelismo, relacionándolo con personalidad, sexo, edad, estado civil, profesiones, locus de control, tácticas de influencia, estructura organizacional, compromiso organizacional, satisfacción laboral, éxito laboral, cultura y ética.

Abarcando las investigaciones que se han llevado a cabo sobre maquiavelismo y personalidad, se concluye que la personalidad maquiavélica es manipuladora, persuasiva y ganadora. Se ha observado que las personas con altos puntajes en la escala de maquiavelismo disminuyen la presencia de emociones en relaciones interpersonales, son ambiciosas, y dominantes, mienten más y aceptan el engaño y aunque aparenten ser relajadas, talentosas y dignas de confianza ante los ojos de los demás, son encantadoras y atractivas en las interacciones sociales a corto plazo y cooperativas cuándo esto es ventajoso. Prefieren mostrar poder a debilidad como estrategia manipuladora, son menos éticas, tienen menos tolerancia a la frustración y se desempeñan mejor en una baja estructura.

Autores como Singhapakdi, Anusorn, Vittel y Scout (1992) sugieren que las personas con una orientación maquiavélica benigna son negociadores hábiles con buenas tácticas interpersonales para tratar a los demás. Sus investigaciones sugieren que sus miembros de la profesión de las ventas son más maquiavélicos que los miembros de otras profesiones de la comercialización. Caza y Chonko (1984) plantean que son más maquiavélicos los vendedores que la población en general.

Con respecto al maquiavelismo relacionado con sexo, no hay datos concluyentes sobre si hay diferencias de nivel de maquiavelismo entre hombres y mujeres, ya que hay diferencia de opinión

entre los autores. Con relación a maquiavelismo y edad, estudios plantean que el maquiavelismo declina con la edad, y que el hijo menor es más maquiavélico. En maquiavelismo y estado civil, se concluye que los solteros son más maquiavélicos que los casados.

En maquiavelismo y profesiones, investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios son más maquiavélicas que otras, aunque se encuentran diferencias entre las áreas de estas.

En referencia al maquiavelismo y locus de control, las investigaciones realizadas sugieren que locus de control externo alto es asociado con un alto maquiavelismo para los hombres pero no para las mujeres.

Sobre maquiavelismo y tácticas de influencia, se ha encontrado que las personas con alto maquiavelismo están asociadas al uso racional de tácticas indirectas (p.e. uso de mentiras) mientras que los de bajo maquiavelismo se asocian al uso racional de tácticas directas (p.e. uso de recompensas). También se concluye que el maquiavelismo y la elección de tácticas se relacionan con las variables de sexo y jerarquía organizacional; es decir utilizan más tácticas de influencia los hombres y mujeres con altos cargos.

De acuerdo a las investigaciones relacionadas con maquiavelismo y estructura organizacional, concluyen que las personas con alto maquiavelismo demuestran mejor desempeño con una baja estructura organizacional y que los de bajo maquiavelismo con alta estructura organizacional.

En el caso de maquiavelismo y compromiso organizacional se menciona que el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones, además su pensamiento actúa en función de sus intereses (financieros, físicos o psicológicos), aunque Arias Galicia (1998) señala que el compromiso puede estar relacionado con diversas características de la personalidad, entre ellas el maquiavelismo ya que en el compromiso organizacional (tanto el personal como el percibido) involucra un pensamiento manipulador del ambiente que evalúa intereses laborales, entre ellos el de permanecer en una institución. Chonko (1983) encontró una relación positiva entre maquiavelismo y compromiso organizacional.

En maquiavelismo y satisfacción laboral se encontró que cuanto más alto es el maquiavelismo mayor es la satisfacción profesional, sin embargo, también se plantea lo contrario al existir puntos de vista diferentes entre los autores sobre si se relaciona positivamente el maquiavelismo con la

satisfacción laboral. Sobre la satisfacción y el rendimiento se considera que es más fuerte esta relación en el caso de los empleados de alto nivel. Cuanto más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía es más probable que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Christie y Geis (1970) proponen en cuanto a maquiavelismo y éxito laboral que los ambientes flexibles permiten al maquiavélico tener éxito.

En maquiavelismo y cultura se concluye que el maquiavelismo bajo es más probable que se encuentre en culturas tradicionales y el maquiavelismo alto en culturas no tradicionales. Se plantea finalmente que hay diferencias entre culturas lo que permite que la personalidad maquiavélica también se diferencie.

Y finalmente entorno al maquiavelismo y ética se señala que las personas con alto maquiavelismo tienden a ser más flexibles a la hora de romper ciertas reglas éticas; respecto a si son o no buenos empleados las personas con alto maquiavelismo, se concluye que ello dependerá del tipo de trabajo del que se trate y de si se van a tomar o no en cuenta implicaciones éticas en la evaluación del desempeño, partiendo del punto de vista de que en puestos de trabajo donde se requieren habilidades de negociación (como negociador laboral o gerente de compras) o en las que las recompensas del éxito son muy considerables (como las plazas de vendedores a comisión) mach alto probablemente resultara productivo.

CAPITULO 5

MÉTODO

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito de esta investigación fue determinar si existe relación entre niveles jerárquicos en las organizaciones y maquiavelismo. Por lo tanto, el planteamiento del problema es el siguiente:

¿Existe relación entre niveles jerárquicos en las organizaciones y maquiavelismo?

5.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo que pretendió alcanzar esta investigación es determinar si existe relación entre niveles jerárquicos y maquiavelismo.

En la actualidad las organizaciones demandan personal que cuente con ciertas características, habilidades y competencias; debido a que la persuasión, manipulación y engaño han sido relacionados con el maquiavelismo, es necesario medir el grado de influencia o manipulación que pueden tener los empleados en relación al tipo de puesto que ocupan en las organizaciones para poder predecir en que ámbito laboral se podrán desarrollar con mayor eficacia, lo que podrá darnos un conocimiento más amplio sobre como las personas que cuentan con una maquiavelismo alto pueden ser puestas en ámbitos que requieran hacer uso del poder.

Por otro lado, cabe señalar que la inquietud es más grande aun debido a que revisando la bibliografía no se encontraron estudios o investigaciones en México relacionadas con el tema, así se pretende aportar datos nuevos que nos orienten sobre el comportamiento de los individuos maquiavélicos y no maquiavélicos en las organizaciones específicamente en niveles jerárquicos.

Existen empresas que requieren personal con altos niveles de maquiavelismo, por ejemplo, aquellas que emplean vendedores para convencer a sus clientes de la manera más efectiva; otras, contratan profesionistas que por sus actividades requieren de manipular a los demás, por ejemplo los abogados o administradores de empresas. En otros casos, los requieren con bajos niveles de maquiavelismo, tal es el caso de aquellas empresas que tienen altos niveles de control (políticas, procedimientos), roles y metas bien definidos. Ubicar al mejor candidato en el mejor puesto es, tal

vez, la mayor responsabilidad de las personas encargadas de las áreas de recursos humanos; una de las técnicas que más ayuda a la evaluación del potencial de una persona para fines de selección o evaluación de personal es la técnica psicométrica (Uribe, 2002).

Aunque la investigación sobre maquiavelismo cada vez es más extensa, aún quedan muchos campos que no han sido investigados, uno de ellos es la relación entre el nivel de maquiavelismo de los trabajadores dependiendo el tipo de puesto de trabajo que ocupan.

Por ello se realizó investigación en este campo. Se aplicó la Escala Mexicana Multidimensional para la Medición de la Manipulación Organizacional de Maquiavelo (EMMMAQ) elaborada por Uribe Prado, a dos tipos de puestos: con subordinados y sin subordinados. Se relacionó el nivel de maquiavelismo que se obtuvo en la prueba con el puesto que ocupan.

5.3 VARIABLES

- **Variable independiente:**

Tipo de puesto con subordinados: Supervisores, Jefes de departamento y Gerentes.

Tipo de puesto sin subordinados: Encuestadores, recepcionistas, secretarias, obreros y técnicos.

- **Variable dependiente:**

Maquiavelismo.

Adicionalmente se tomaron en cuenta las variables clasificatorias de edad y sexo.

5.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES

5.4.1 Variable Independiente

Puesto: Es un conjunto de funciones (de las cuales emana un conjunto de actividades), responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo entre varias personas. Cada división o fragmento es un puesto, sin importar quien lo ocupe. (Guth, 1994).

5.4.2 Variable Dependiente

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

5.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL

5.5.1 Variable Independiente

Para esta investigación las variables se definieron de la siguiente manera:

- **Tipo de Puesto con subordinados:** comprende el sitio en el cual un trabajador ocupa un cargo superior con respecto a otros. El trabajador posee el don de mando sobre subordinados. Las personas que se encuentran en este puesto llevan acabo funciones que involucran la orden, el dominio y el mando sobre personas de puestos bajos (Supervisores, Jefes de departamento y Gerentes).
- **Tipo de Puesto sin subordinados:** sitio en el cual se llevan acabo funciones que involucran la obediencia de las órdenes de un superior. Las personas que se encuentran en estos puestos generalmente reciben órdenes de los puestos altos (Encuestadores, recepcionistas, secretarias, obreros y técnicos).

5.5.2 Variable Dependiente

Maquiavelismo: Orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mando es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según la moral convencional en un ambiente social organizacional (Uribe, 2002).

El maquiavelismo se midió con los siguientes factores:

1. **Tácticas.** El uso de estrategias de manipulación, mientras que son las recomendaciones maquiavélicas expresadas en “el príncipe” como comportamientos específicos para manipular las situaciones determinadas.
2. **Inmoralidad.** Es la disposición de apegarse o no a una moral convencional, donde según Maquiavelo es la posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados según las normas sociales.
3. **Visión.** La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable, siempre existirá un manipulador y un manipulado, este es el concepto de “ser” de Maquiavelo.

5.6 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

- Existe relación estadísticamente significativa entre tipo de puesto en las organizaciones y maquiavelismo.
- Existe relación estadísticamente significativa entre sexo y maquiavelismo.
- Existe relación estadísticamente significativa entre edad y maquiavelismo.

5.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

No experimental. Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández, 1998).

Y se utiliza este tipo de investigación porque la prueba EMMMAQ que mide maquiavelismo sólo se aplicará una sola vez, y es de tipo exploratorio pues en México no se han llevado a cabo investigaciones del tema, por ello esta investigación se enfocó en conocer si existe relación entre maquiavelismo y niveles jerárquicos en las organizaciones.

5.8 TIPO DE DISEÑO

Es una investigación trasversal, de campo, descriptiva y correlaciona, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado.

Tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos en una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción.

Estos estudios nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas. (Hernández, 1998).

5.9 INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó es la versión mexicana elaborada por Uribe (2001) "Escala Mexicana Multidimensional para la Medición de la Manipulación Organizacional de Maquiavelo (EMMMAQ)" que esta fundamentada en los instrumentos que elaboraron Richard Christie y Florence Geis; El Mach IV y V.

La prueba EMMMAQ mide los siguientes factores de maquiavelismo:

Factor 1: Tácticas el cual tiene un alfa de Cronbach de 0.84.

Factor 2: Inmoralidad el cual tiene un alfa de Cronbach de 0.72.

Factor 3: Visión el cual tiene un alfa de Cronbach de 0.65.

Este instrumento consta de 46 reactivos tipo likert, se estructura en dos hojas tamaño carta, el cuadro de instrucciones viene al inicio del instrumento, se contesta en opciones del 1 al 7, siendo el 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 casi en desacuerdo; 4 indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5 casi de acuerdo; 6 de acuerdo; y 7 totalmente en desacuerdo.

Adicionalmente se anexó un cuestionario sociodemográfico que contiene preguntas relacionadas con: puesto que ocupa (si es con subordinados o sin subordinados), sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, puesto, carrera de licenciatura en caso de tenerla, satisfacción laboral y preferencia para trabajar.

5.10 ESCENARIO

Se aplicó la Escala Mexicana Multidimensional para la Medición de la Manipulación Organizacional de Maquiavelo (EMMMAQ) en diferentes empresas del sector público y privado.

5.11 MUESTRA

En este estudio participaron 200 sujetos, 100 fueron con tipo de puesto con subordinados (50 hombres y 50 mujeres) y 100 sin subordinados (50 hombres y 50 mujeres), los cuales fueron elegidos mediante un muestreo accidental estratificado.

5.12 PROCEDIMIENTO

La aplicación del instrumento se llevó a cabo por separado en las diferentes empresas, con una duración de 30 minutos en cada una respectivamente, en las áreas de trabajo cotidianas a los sujetos. Las instrucciones fueron las siguientes: "A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una X sobre los números de la columna del lado derecho". Estás se leyeron en voz alta y se preguntó si existían dudas para contestar la prueba. Posteriormente se calificaron y capturaron los datos obtenidos en la prueba.

RESULTADOS

5.13 Estadística descriptiva

Se obtuvieron las siguientes medidas de tendencia central: media, moda, mediana y las medidas de dispersión: desviación estándar, varianza y error estándar. La muestra de esta investigación estuvo conformada por 200 sujetos de los cuales 100 eran hombres (50 en puestos con subordinados y 50 en puestos sin subordinados) y 100 mujeres (50 en puestos con subordinados y 50 en puestos sin subordinados). En la tabla 1 se presenta la estadística descriptiva de los datos sociodemográficos de los sujetos estudiados. La variable edad fue recodificada para la formación de grupos que facilitaran el manejo estadístico.

Tabla 1. Medidas de tendencia central de los datos sociodemográficos de los sujetos participantes en la investigación.

Variable	Grupo	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desviación Estándar	Moda
Edad	16-22	30	15	31.22	8.87	64
	23-29	64	32			
	30-36	60	30			
	37-43	27	13.5			
	44-50	14	7			
	51-57	3	1.5			
	58-64	2	1			
Sexo	Femenino	100	50			
	Masculino	100	50			
Estado Civil	Soltero	99	49			
	Casado	90	45			
	Otro	11	5.5			
Grado	Ninguno	1	0.5			
	Primaria	4	2			
	Secundaria	16	8			
	Preparatoria	56	28			
	Universidad	91	45.5			
	Carrera Técnica	28	14			
	Otro	4	2			
Carrera	Medicina o Enfermería	46	23			
	Derecho	29	14.5			
	Administración	37	18.5			
	Carreras Técnicas	32	15.5			
	Ninguna	56	28.5			
Tipo de Puesto	Con Subordinados	100	50			
	Sin Subordinados	100	50			
Empresa	Iniciativa Privada	101	50.5			
	Por su Cuenta	20	10			
	Gobierno	79	39.5			

Relación entre Maquiavelismo y Niveles Jerárquicos en las Organizaciones

Giro	Comercial	35	17.5			
	Servicios	155	77.5			
	Producción	10	5			
Preferencia para trabajar	Solo	50	25			
	En Grupo	150	75			
Políticas de la Empresa	Sí	170	85			
	No	30	15			

Cabe precisar que el porcentaje más alto de la muestra fue el de los sujetos con edades que oscilaban entre los 23-26 años (estos sujetos fueron 64) y los de 30-36 años (estos sujetos fueron 60) siendo la media de 31 años.

A continuación se presenta la tabla 2 que muestra el análisis de medias comparadas la cual proporciona el promedio por grupo y por cada factor de maquiavelismo.

Tabla 2. Análisis de medias comparadas entre los cuatro factores de maquiavelismo y las variables sociodemográficas.

Variable	Grupo	F1 Tácticas	F2 Inmoralidad	F3 Visión	Maquiavelismo Total
Edad	16-22	2.26	3.08	4.18	3.17
	23-29	2.57	2.86	4.31	3.25
	30-36	2.20	2.56	4.31	3.02
	37-43	1.95	2.1	3.78	2.61
	44-50	2.43	2.08	3.96	2.82
	51-57	2.82	3.04	3.73	3.2
	58-64	2.05	1.81	4.64	2.83
Sexo	Femenino	2.15	2.62	4.06	2.94
	Masculino	2.49	2.66	4.31	3.15
Estado Civil	Soltero	2.38	2.81	4.2	3.13
	Casado	2.26	2.46	4.18	2.97
	Otro	2.18	2.6	4.17	2.98
Grado	Ninguno	2.11	3.63	4.09	3.27
	Primaria	2.55	3.03	3.66	3.08
	Secundaria	2.26	2.73	4.27	3.09
	Preparatoria	2.15	2.63	4.11	2.96
	Universidad	2.49	2.66	4.4	3.18
	Carrera Técnica	2.30	1.8	3.66	2.59
	Otro	2.11	2.58	3.75	2.81
Carrera	Medicina o enfermería	2.17	2.55	4.2	2.97
	Derecho	2.68	2.53	4.34	3.19
	Administración	2.40	2.76	4.36	3.17
	Carreras Técnicas	2.24	2.67	3.95	2.95
	Ninguna	2.22	2.69	4.09	3
Tipo de Puesto	Con Subordinados	2.38	2.52	4.27	3.06
	Sin Subordinados	2.25	2.76	4.1	3.04

Empresa	Iniciativa Privada	2.34	2.8	4.22	3.12
	Por su Cuenta	2.59	2.18	4.21	2.99
	Gobierno	2.22	2.54	4.14	2.97
Giro	Comercial	2.34	2.68	4.05	3.02
	Servicios	2.30	2.61	4.22	3.04
	Producción	2.47	2.93	4.22	3.2
Preferencia para trabajar	Solo	2.37	2.61	4.26	3.08
	En Grupo	2.30	2.65	4.16	3.04
Políticas de la Empresa	Sí	2.27	2.63	4.2	3.04
	No	2.58	2.67	4.11	3.12

Cabe señalar que usan más tácticas maquiavélicas los sujetos que se encuentran entre los de 23-29 años y los que se encuentran entre los 51-57 años (cabe mencionar que la muestra de estos sujetos es muy pequeña ya que fueron tres los participantes motivo por el cual no se pueden generalizar estos resultados y para futuras investigaciones sobre maquiavelismo relacionado con edad se sugiere que se obtenga una muestra más amplia de este rango de edad 51-57 años para que los resultados sean más confiables.

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD (ALFA DE CRONBACH)

Se realizó un análisis de confiabilidad, consistencia interna de Cronbach, en cual se observa hasta que punto los sujetos tienen un rendimiento consistente en las diversas partes del test. (Martínez-Arias, 1995). En este análisis se encontró que todos los reactivos son válidos ya que los puntajes tienen una confiabilidad arriba de .70. Este análisis se realizó por cada factor y en la prueba en general. No se eliminó ningún reactivo debido a que como se mencionó anteriormente cada factor y la prueba en general son confiables.

Tabla 3. Análisis de confiabilidad. Como se aprecia en la tabla todos los reactivos son confiables y no es necesario eliminar alguno en esta investigación.

FACTOR	REACTIVOS QUE LO COMPONENTE	ALFA CRONBACH
Tácticas	19	.8031
Inmoralidad	16	.8164
Visión	11	.7111
Maquiavelismo total	46	.7966

5.14 ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Con los datos obtenidos se llevó a cabo un análisis de varianza y una correlación producto-momento de Pearson.

Análisis de varianza

Se realizó un análisis de varianza para determinar las diferencias entre dos o más grupos de datos independientes; por un lado el análisis de varianza inter-grupo indica como varían los datos de grupo a grupo y el análisis de varianza intra-grupo muestra la variación de los datos del grupo dentro de sí mismo, lo cual se observa en la siguiente tabla.

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

Variable Sociodemográfica	F 1 TÁCTICAS		F 2 INMORALIDAD		F 3 VISIÓN		MAQUIAVELISMO TOTAL	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Edad	3.165	0.006 **	7.434	.000 ***	2.136	0.051	6.478	.000 ***
Sexo	10.689	.001 ***	0.131	0.718	4.96	0.027	8.332	.004 **
Estado Civil	0.691	0.558	3.547	0.016 *	0.007	0.999	1.573	0.197
Grado	1.777	0.106	1.262	0.277	3.39	.003 **	2.965	0.009 **
Carrera	2.717	.021 *	0.709	0.617	1.907	0.095	1.553	0.175
Tipo de Puesto	1.562	0.213	4.557	0.034 *	2.214	0.138	0.079	0.778
Empresa	2.148	0.119	6.404	0.002 **	0.214	0.807	2.118	0.123
Giro	0.241	0.786	0.785	0.458	0.591	0.555	0.494	0.611
Preferencia para trabajar	0.317	0.574	0.089	0.765	0.554	0.457	0.248	0.619
Políticas de la Empresa	4.368	.038 *	0.069	0.793	0.373	0.542	0.647	0.422

*P<=0,05

** P<= 0.01

*** P<= 0.001

En la tabla 4 se puede apreciar que para el factor 1 (Tácticas) fueron significativas las variables correspondientes a: edad, sexo, carrera y políticas de la empresa; mientras que para el factor 2 (Inmoralidad) fueron significativas las siguientes variables: edad, tipo de puesto (Con subordinados y sin subordinados), estado civil y empresa; por otro lado para el factor 3 (Visión) las variables significativas fueron: edad, sexo y grado; por último en el factor 4 (Maquiavelismo Total) las variables significativas fueron: edad, sexo y grado.

Relación entre Maquiavelismo y Niveles Jerárquicos en las Organizaciones

En la tabla 5 se puede apreciar la relación entre las medias comparadas, el análisis de varianza y el grado de significancia entre los diferentes grupos.

Tabla 5. Relación entre medias comparadas y análisis de varianza.

Variable	Grupo	Tácticas			Inmoralidad			Visión		
		Media	F	Sig.	Media	F	Sig.	Media	F	Sig.
Edad	16-22	2.26	3.165	0.006 **	3.08	7.434	.000 ***	4.18	2.136	0.051
	23-29	2.57			2.86			4.31		
	30-36	2.2			2.56			4.31		
	37-43	1.95			2.1			3.78		
	44-50	2.43			2.08			3.96		
	51-57	2.82			3.04			3.73		
	58-64	2.05			1.81			4.64		
Sexo	Femenino	2.15	10.689	.001 ***	2.62	0.131	0.718	4.06	4.96	0.027
	Masculino	2.49			2.66			4.31		
Estado Civil	Soltero	2.38	0.691	0.558	2.81	3.547	0.016 *	4.2	0.007	0.999
	Casado	2.26			2.46			4.18		
	Otro	2.18			2.6			4.17		
Grado	Ninguno	2.11	1.777	0.106	3.63	1.262	0.277	4.09	3.39	.003 **
	Primaria	2.55			3.03			3.66		
	Secundaria	2.26			2.73			4.27		
	Preparatoria	2.15			2.63			4.11		
	Universidad	2.49			2.66			4.4		
	Carrera Técnica	2.3			1.8			3.66		
	Otro	2.11			2.58			3.75		
Carrera	Medicina o enfermería	2.17	2.717	.021 *	2.55	0.709	0.617	4.2	1.907	0.095
	Derecho	2.68			2.53			4.34		
	Administración	2.4			2.76			4.36		
	Carreras Técnicas	2.24			2.67			3.95		
	Ninguna	2.22			2.69			4.09		
Tipo de Puesto	Con Subordinados	2.38	1.562	0.213	2.52	4.557	0.034 *	4.27	2.214	0.138
	Sin Subordinados	2.25			2.76			4.1		
Empresa	Iniciativa Privada	2.34	2.148	0.119	2.8	6.404	0.002 **	4.22	0.214	0.807
	Por su Cuenta	2.59			2.18			4.21		
	Gobierno	2.22			2.54			4.14		
Giro	Comercial	2.34	0.241	0.786	2.68	0.785	0.458	4.05	0.591	0.555
	Servicios	2.3			2.61			4.22		
	Producción	2.47			2.93			4.22		
Preferencia para trabajar	Solo	2.37	0.317	0.574	2.61	0.089	0.765	4.26	0.554	0.457
	En Grupo	2.3			2.65			4.16		
Políticas de la Empresa	Sí	2.27	4.368	.038 *	2.63	0.069	0.793	4.2	0.373	0.542
	No	2.58			2.67			4.11		

*P<=0.05

** P<= 0.01

*** P<= 0.001

Análisis de correlaciones bivariadas entre maquiavelismo y las variables sociodemográficas

Se aplicaron correlaciones bivariadas producto momento Pearson con el fin de conocer el grado de asociación de la variable sociodemográfica edad con los factores de maquiavelismo con los factores (F1 Tácticas, F2 Inmoralidad, F3 Visión y Maquiavelismo Total).

Tabla 5. Análisis de correlación entre la variable sociodemográfica edad y los factores de maquiavelismo con los factores (F1, F2, F3 y Maquiavelismo Total).

	EDAD	F1 TÁCTICAS	F2 INMORALIDAD	F3 VISIÓN	MAQUIAVELISMO TOTAL
EDAD	1				
F1 TÁCTICAS	-0.093	1			
F2 INMORALIDAD	-0.374	0.178	1		
F3 VISIÓN	-0.124	0.456	-0.106	1	
MAQUIAVELISMO TOTAL	-0.298	0.8	0.537	0.676	1

*P<=0.05

** P<= 0.01

*** P<= 0.001

DISCUSIÓN

Después de haber presentado en el capítulo anterior los resultados de esta investigación, realizaremos una comparación y un análisis de la información proporcionada en el marco teórico y lo encontrado. Inicialmente el objeto de este estudio era saber si existía relación entre maquiavelismo y tipo de puesto (con subordinados y sin subordinados) en las organizaciones y debido a que en México no se habían llevado a cabo estudios de este tipo creció más aún el interés de aportar conocimiento hacia la comprensión de una dimensión de la personalidad de los sujetos que hace que se comporten de cierta manera en sus interacciones sociales y laborales, tanto en las organizaciones donde pasan la mayor parte de su tiempo como en todos los aspectos de su vida personal esa dimensión de personalidad es el "maquiavelismo".

Como ya se mencionó, no se encontraron estudios que arrojaran datos sobre la relación entre maquiavelismo y niveles jerárquicos en las organizaciones así que la aportación que pretende dar esta tesis es iniciar la investigación al respecto.

Maquiavelo fue quien dio origen al concepto de maquiavelismo. Christie y Geis (1970) fueron los que abrieron camino a la investigación de maquiavelismo relacionado con variables como edad, sexo, estado civil, personalidad entre otras y construyeron las escalas MACH IV y MACH V (pruebas que miden dicho concepto). Partiendo de esto, se aplicó la prueba de maquiavelismo EMMMAQ elaborada por Uribe (2002) en una muestra de 200 sujetos, 100 con tipo de puesto con subordinados y 100 con tipo de puesto sin subordinados de los cuales 101 eran pertenecientes a la iniciativa privada, 79 al gobierno y 20 trabajaban por su cuenta.

Para fines de esta investigación se retomó la definición de maquiavelismo de Uribe (2002): 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 la moral convencional en un ambiente social organizacional. Todos los seres humanos son capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apearse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Los resultados obtenidos con respecto a la pregunta de investigación sobre si existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y tipo de puesto (con y sin subordinados) en las

organizaciones, los datos sugieren que no hay relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y tipo de puesto al puntuar ligeramente más alto pero no significativamente los sujetos pertenecientes al grupo de tipo de puesto con subordinados en la prueba de maquiavelismo EMMMAQ. En el factor 2 de inmoralidad sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas en un .05 grado de significancia entre sujetos con tipo de puesto con subordinados y sin subordinados, puntuando más alto en este rubro los sujetos pertenecientes al tipo de puesto sin subordinados. En la comparación de medias se obtuvo que en general los puestos que tienen a su cargo personal tienden a ser más maquiavélicos que niveles sin subordinados, sin embargo, haciendo un análisis por factor se encontró que en el factor inmoralidad los puestos sin subordinados son más maquiavélicos esto pudiera ser debido a que aunque siguen instrucciones no siempre las siguen al pie de la letra. Esto confirma los hallazgos de Bass (1972) donde explica que generalmente cuanto más elevado es el rango que ocupan los trabajadores, más influencia tienen sobre los demás, a algunos individuos se les asignan posiciones más importantes que a otros. La posición de jefe de división concede al que la desempeña mucha más responsabilidad por los empleados, el dinero y los materiales que la de supervisor de primera línea. Le concede más poder sobre los hombres y más autoridad para tomar decisiones acerca de una cantidad mayor de dinero y materiales. Las reglas que rigen la conducta de quienes desempeñan un cargo también los protegen y pueden hasta concederles libertad para dar muestras de iniciativa, los reglamentos hacen que el que desempeña un cargo pueda saber cuándo esta en libertad de tomar una decisión respecto de alguna cuestión y cuándo no lo ésta. Asimismo, cuando hay muchas prescripciones, las normas permiten que el que ocupa un cargo pueda decidir qué norma aplicar. El superior ha de indicar al subordinado lo que debe hacer y, sin embargo, parece que el subordinado siente mayor necesidad de hablar con su superior acerca de lo que se ha de hacer, que viceversa. Desempeñar una posición más elevada significa mayores oportunidades de participar en la toma de decisiones e influir sobre los demás.

A su vez, Siddanius y Porto (1999) confirman lo anterior al decir que en general los empleados que estén en niveles bajos deben informar a los niveles altos sobre sus acciones.

Las investigaciones anteriores son contradictorias con los estudios de Sánchez (2003) quien indicó que a mayor puesto menor maquiavelismo. También se ha detectado en ejecutivos, que a mayor nivel de ingresos y de puesto, menor nivel de maquiavelismo (Sánchez, 2003). Una explicación a estos resultados encontrados por los diferentes autores es que debido a que las personas cuando están en un mejor puesto que les proporciona cierto status y económicamente se encuentran estables no tienen la necesidad de manipular o persuadir a las personas, ya que han logrado sus objetivos personales.

Retomando los resultados que puntuaron ligeramente más alto (aunque no significativamente) los sujetos pertenecientes al grupo de tipo de puesto con subordinados, al revisar la literatura Christie y Geis, (1970) plantean que la gente con alto nivel de maquiavelismo tiende a tener una mayor capacidad para la manipulación y la explotación interpersonal, y que por ello asume el control de funciones de dirección, movilizan recursos en sus organizaciones, y persuaden a otros para formar coaliciones con ellos. Por otro lado Vecchio y Sussman (1991) sugieren que el maquiavelismo y la elección de tácticas se relacionan con las variables de sexo y jerarquía organizacional, utilizando más tácticas de influencia los hombres y las mujeres con altos cargos.

Los psicólogos sociales por su parte han planteado hipótesis sobre como se visualizan las personas de status bajo (subordinados); una de estas hipótesis es que estas personas tienen mayor sensibilidad interpersonal que sus superiores (jefes). Henley (1977) propuso que es ventajoso para las personas subordinadas juzgar el comportamiento de sus superiores con exactitud ya que esto les puede ayudar a complacer las exigencias de estos. Por ello los niveles más altos de sensibilidad interpersonal podían ser desarrollados en personas subordinadas. Relacionando lo anterior con maquiavelismo, según Christie y Geis (1970) el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones o con las personas, además su pensamiento actúa en función de sus intereses (financieros, físicos o psicológicos). Así que al ser ligeramente más maquiavélicos los sujetos con tipo de puesto con subordinados son menos sensibles que los sujetos con tipo de puesto sin subordinados lo cual podría coincidir con lo propuesta de Henley.

Con respecto a la variable sexo, en esta investigación son más maquiavélicos los hombres que las mujeres al ser estadísticamente significativas las diferencias en el Factor 1 (tácticas), Factor 3 (visión) y Maquiavelismo Total. Algunos investigadores han enfatizado que las mujeres van adelante en una manera diferente que los hombres, son menos autocráticas y en puestos directivos se inclinan en facilitar la participación de todos los miembros del grupo (Eagly y Johnson, 1990; Rosener, 1990). Lo que podría indicar que son menos maquiavélicas que los hombres al permitir la participación de los trabajadores más que hacer uso de la manipulación.

En otras investigaciones en las que se han aplicado escalas de maquiavelismo se ha manifestado la presencia o ausencia de diferencias de sexo o ambas. Algunos estudios reportan que las mujeres son menos maquiavélicas que los hombres (Nigro y Galli, 1985) lo cual se corrobora en esta investigación, en otros casos una relación opuesta (Gable y Topol, 1987) y en otros casos no encontraron diferencias significativas (Zenker y Wolfgang, 1982).

Por otro lado en nuestra sociedad es frecuente encontrar que los hombres tienden a ser más dominantes que la mayoría de las mujeres, en mayor proporción los hombres son quienes ocupan puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones. Los estudios de Berger, Fiske, Zelditch y Norman (1977) corroboran este hecho ya que ellos encontraron que las mujeres han tenido trabajos de nivel más bajo lo que significa que han tenido menor poder, influencias, y supervisión en las organizaciones que los hombres.

Por otro lado Kanter (1977) afirma que los estereotipos sociales sobre el "Trabajo de mujeres" pueden reforzar la percepción de que las mujeres en organizaciones son miembros de un grupo de status más bajo. Cabe mencionar que actualmente las mujeres han avanzado hacia nuevos retos y han logrado un cambio en comparación con otras culturas al encontrarlas ya ocupando altos cargos en las organizaciones, autores como Zweigenhaft y Domhoff (1998) opinan lo mismo al hablar de que el cambio social en el status de las mujeres en comparación con los hombres, ha dado como resultado su avance sobre varias dimensiones importantes de sus vidas, por ejemplo, el sueldo que perciben y el acceso a puestos altos en las organizaciones.

Con relación a la variable edad, Mudrack (1989) llevó a cabo una investigación para conocer la relación entre maquiavelismo y edad, 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 un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes, sin embargo, las personas mayores tienen posiciones más altas en términos de jerarquía, lo que significa que tienen un menor requerimiento de convencer que un joven con menor posición de status. Tal vez la gente de mayor edad tiende a aceptar una mayor moral convencional y por lo tanto son menos capaces de aprobar en sí mismos tácticas maquiavélicas. Otra posible explicación es que el maquiavelismo se incrementa por cada generación de manera sucesiva, disminuyendo conforme las generaciones envejecen. Finalmente, Uribe (2001) en sus estudios sobre maquiavelismo y edad obtuvo una relación negativa entre maquiavelismo y edad -a mayor edad menor maquiavelismo-. Los estudios realizados acerca de este constructo, muestran que el maquiavelismo declina con la edad, que los solteros presentan más esta orientación de conducta que los casados y que el hijo menor es más maquiavélico.

Por su parte Gupta (1991) asocia el maquiavelismo con la impulsividad, diciendo que ésta se relaciona con la adolescencia, por lo tanto, a mayor edad menor impulsividad y por consecuencia menor maquiavelismo. Lundstrom (1978) sugirió que la presión ejercida por los padres genera manipulación y que conforme la supervisión disminuye el maquiavelismo también.

Sánchez (2003), en su investigación realizada sobre “Maquiavelismo y su relación con variables sociodemográficas en una empresa de comercio exterior” con relación a la variable edad obtuvo una correlación negativa con maquiavelismo en los tres factores y el maquiavelismo total, siendo estadísticamente significativo para el factor de inmoralidad y maquiavelismo total.

Los datos de esta investigación corroboran la idea de que el maquiavelismo declina con la edad ya que son más maquiavélicos los sujetos que oscilan entre los rangos de edad de los 23-29 años, cabe mencionar que salieron más maquiavélicos los del rango de edad de 51-57 años, sin embargo este dato no es significativo debido a que los sujetos que conformaban esta muestra solo eran 3 y con una muestra tan pequeña esto no se puede generalizar ni puede considerarse confiable por lo que se sugiere que en investigaciones posteriores se tome una muestra más amplia de este rango de edad. Así que finalmente se confirma la idea de que a menor edad mayor maquiavelismo ya que la muestra de sujetos que salieron más maquiavélicos es de (64).

En el caso de la variable estado civil, el factor que salió estadísticamente significativo fue el de inmoralidad lo que sugiere que son más inmorales los sujetos que son solteros que los casados, ello corrobora de alguna manera la afirmación de que los solteros presentan más la orientación maquiavélica que los casados coincidiendo en parte con Uribe (2001) quien menciona como hallazgo que los sujetos cuando tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos, y que ello es debido a los requerimientos y compromisos económicos, familiares y sociales; los cuales obligan a los trabajadores a manipular menos su medio y por lo tanto a ser menos maquiavélicos y estar más comprometidos con sus empleos.

En la variable profesión, autores mencionan que algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las relacionadas con los negocios. Ciertas investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios si son más maquiavélicas que otras, sin embargo, han mostrado también que existen diferencias intra-grupos como es el caso de mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, administración y finanzas o las diferentes especialidades de los médicos (Uribe, 2001). Los hallazgos en general sugieren que las profesiones forman ciertas actitudes y comportamientos en sus procesos de socialización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares. Sin lugar a duda el maquiavelismo forma parte de todo proceso de socialización ya que un estudiante y posteriormente un profesionista tarde o temprano se relacionara con un cliente, un paciente o un usuario, primero como técnico y en muchas de las veces como un gerente, directivo o funcionario de su especialidad.

Gupta (1987), por su parte detectó en su investigación que los abogados tienen mayor maquiavelismo, seguidos por ejecutivos, doctores y maestros y Uribe Prado (2001), encontró que los menores puntajes se observan principalmente en los contadores. También encontró que los que se dedican a la construcción, al comercio, a la radio, a la televisión y a la consultoría resultaron más maquiavélicos que los que se dedican a otras actividades.

Los resultados de esta investigación en el rubro de profesiones indican que utilizan más tácticas maquiavélicas los sujetos pertenecientes a la carrera de derecho y administración que los pertenecientes a medicina o enfermería y carreras técnicas lo que confirma en primer lugar, las observaciones de Gupta (1987) sobre que los abogados tienen mayor maquiavelismo; en segundo lugar se corroboran los resultados de Uribe (2001) de que los mayores puntajes de maquiavelismo se encuentran en las carreras de derecho, administración y personas sin profesión y finalmente se sustentan las conclusiones de investigaciones que han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios si son más maquiavélicas que otras.

Con referencia a la variable estructura organizacional que se midió con la pregunta: ¿En su actual empresa existen roles, metas, logros, políticas y manuales perfectamente establecidos? cuya respuesta podía ser si que significaba que si había el establecimiento de una estructura organizacional y no que no la había. En los resultados se encontró que utilizan más tácticas maquiavélicas los sujetos que no tienen roles, metas, logros, políticas y manuales perfectamente establecidos en la organización en la cual trabajan que los que si las tienen. Con relación a esta variable se presentan las siguientes aportaciones:

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

Se ha planteado que si hay una carencia de supervisión cercana, los encargados con altos rasgos maquiavélicos pueden percibir oportunidades "de tomar cosas en sus propias manos." Tales encargados pueden tomar la iniciativa y desarrollar maneras de mejorar el funcionamiento del almacén. Estos individuos pueden tener influencia sobre un ajuste del trabajo. Estas tácticas proporcionan un mejor funcionamiento y no son perjudiciales para la empresa (Gable, Myron, Dangelo, Frank, 1994).

En la variable tipo de empresa, los sujetos que salieron estadísticamente más inmorales fueron los pertenecientes a la iniciativa privada. En la variable grado los sujetos que salieron significativamente más maquiavélicos fueron los que no tenían ninguna profesión ni escolaridad lo cual coincide o corrobora las conclusiones de Uribe (2001) de que los mayores puntajes de maquiavelismo se encuentran en las carreras de derecho, administración y también en personas sin profesión. Los que presentaron mayor visión maquiavélica fueron los sujetos que tienen o están cursando la universidad.

Finalmente, el maquiavelismo forma parte de las vidas de los individuos, ya que todos los poseen en mayor o menor grado y el identificar que nivel de maquiavelismo tiene un individuo puede servir como complemento para entender, comprender y descifrar su comportamiento tanto en su ambiente social como laboral dentro de las organizaciones, y esa es una tarea importante para los psicólogos no solo laborales si no de todas las áreas ya que el maquiavelismo forma parte de la vida de los individuos, algunos autores plantean que en el fisiológico al sugerir que existe un gen del maquiavelismo, entre otros.

CONCLUSIONES

Al iniciar con esta investigación el tema de primordial interés era saber si existía relación entre maquiavelismo y niveles jerárquicos en las organizaciones en una muestra de 200 sujetos de los cuales 101 pertenecían a la iniciativa privada, 79 al gobierno y 20 trabajaban por su cuenta (pequeña empresa). 100 de ellos se encontraban en tipo puesto con subordinados y 100 en tipo de puesto sin subordinados. Cabe mencionar que es la misma cantidad de hombres como de mujeres.

Los resultados de esta investigación indican que no existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y tipo de puesto (con y sin subordinados) al puntuar en la prueba de maquiavelismo ligera pero no significativamente más alto los sujetos en tipo de puesto con subordinados, pero cabe precisar que si se encontró relación significativa con otras variables como son edad, sexo, estado civil, carrera o profesión entre otras. A continuación se presentan las conclusiones que se obtuvieron de esta investigación.

La psicología industrial puede llamarse también psicología organizacional, aunque la primera tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño; mientras que la segunda se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología organizacional pone más interés en el empleado se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo.

La psicología I/O tiene sus orígenes en el siglo IX y principios del XX, tuvo influencia de la psicología experimental, ingeniería industrial, administración, psicología social y la sociología; su nacimiento se da a raíz de la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la primera guerra mundial.

El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les llaman estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois); estos programas de investigación abordaron problemas más complejos de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. Con los resultados de estos trabajos se llegó a la conclusión de que los aspectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había atribuido.

Los diferentes campos en los que se encuentra trabajando la psicología organizacional son: selección y colocación de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, desarrollo de la organización y en calidad de la vida laboral.

La prueba EMMMAQ elaborada por Uribe (2002) puede ser utilizada en los diferentes campos de la psicología, sin embargo, es de mayor utilidad en selección y colocación de personal ya que esta área se encarga de elegir al candidato idóneo para cada puesto, si se requiere ver cual es el nivel de manipulación de los individuos o que posean o no características maquiavélicas, los resultados de la prueba pueden ayudar a comprender y predecir la conducta o comportamiento que tendrán los empleados, la prueba puede incluirse como parte de los instrumentos de selección de personal con el objetivo de colocar a las personas en puestos en los cuales desarrollen mejor su potencial.

Con relación a lo anterior, el comportamiento organizacional (CO) se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que su comportamiento afecta el desempeño de las mismas. El CO se enfoca en la relación entre las personas y la organización y como gracias a ella una organización puede lograr o no sus objetivos; si una persona tiene la motivación adecuada y está conforme con su empleo, se desenvolverá mejor en su trabajo que alguien que no lo este.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales, han cambiado a través de los años y poseen una estructura y una finalidad, con base en ellas emanan diferentes características que dependen del tipo de organización de que se trate.

La organización es el conjunto de individuos con objetivos específicos que coordinan esfuerzos, se dividen el trabajo y finalmente lo integran. Hay dos tipos de estructuras en las organizaciones: las mecanicistas y las orgánicas. Las mecanicistas hacen hincapié en las estructuras organizacionales menos flexibles y más estables (Gordon, 1990 cit. en Furnham, 2001). Las estructuras orgánicas tienen diseños organizacionales flexibles y pueden ajustarse rápidamente a los cambios (Gordon, 1990 cit. en Furnham, 2001). Cabe mencionar que las estructuras mecanicistas y

orgánicas son muy diferentes entre ellas, ya que una es la contraparte de la otra y el que se pueda utilizar una o la otra dependerá de la organización misma.

La organización posee cinco partes fundamentales que la conforman: el núcleo operativo (personal que opera en la producción de productos o servicios) que es lo que se le denomina también nivel operativo, la cúspide estratégica (presidente y altos directivos) o nivel institucional, los mandos intermedios (supervisores) o nivel intermedio, la estructura tecnológica (analistas) y el personal de apoyo o de Staff (mensajería, conmutador, seguridad y mantenimiento). Es de suma importancia que haya niveles jerárquicos para establecer límites y de esa manera lograr una mayor eficiencia en las actividades de la organización.

Para fines de esta investigación se definió nivel jerárquico como: posición que ocupan los trabajadores en la organización con respecto a sus funciones y responsabilidades que los diferencian de los demás, por medio de niveles, grados o rangos. Partiendo de esta definición, se tomaron en cuenta el nivel intermedio y nivel operacional, los cuales fueron definidos explícitamente como tipo de puesto (con subordinados) que es lo que corresponde al nivel intermedio y el nivel operativo que corresponde al tipo de puesto (sin subordinados) siendo estos los subordinados. Cabe mencionar que una de las limitaciones de esta investigación fue que no se tomo en cuenta el nivel institucional debido a que no se tuvo acceso en las organizaciones a estas personas que ocupan puestos directivos. Otra de las limitaciones fue que en algunas empresas no se tienen bien definidos los niveles jerárquicos. Es por ello que para futuras investigaciones se sugiere que se elijan empresas que tengan bien definidos los niveles jerárquicos y que preferentemente se pueda acceder a todos los niveles jerárquicos que hayan establecidos en la empresa para obtener resultados más confiables y fidedignos.

Los conceptos relacionados con niveles jerárquicos son: puesto, cargo, y organigrama. El puesto es sinónimo del cargo. El puesto o cargo es definido como la unidad de trabajo en la cual se especifican las funciones, operaciones, tareas y responsabilidades que serán ejecutadas por una persona. Además de ser una unidad de la organización que consiste en el conjunto de deberes que los distingue y los separa de los demás puestos o cargos. El puesto o cargo le da al individuo el conocimiento de lo que va a hacer, decidir y si va a depender de otro individuo o no; a su vez determina si tendrá personal a su cargo. El puesto o cargo es el que le da el poder o estatus a un individuo en una organización, establece el nivel o posición que ocupará en el organigrama y por lo tanto el nivel jerárquico dentro de la organización. Generalmente quienes ocupan una posición elevada poseen mayores responsabilidades y tienen autoridad para tomar decisiones, lo que los lleva

a tener una posición y status mas elevado que el de los demás miembros de la organización. El organigrama permite observar la estructura interna de una organización, mostrando quien depende de quien, muestra la relación entre superiores y subordinados, nos muestra una fiel representación de la división del trabajo, y la visualización rápida: de las posiciones dentro de la organización, como se agrupan las unidades y como fluye entre ellas la autoridad.

Se han llevado a cabo algunos estudios relacionados con niveles jerárquicos y status de los que concluimos que las personas con una jerarquía alta, pueden ver el status como competencia y pueden utilizarlo como medio para conseguir poder y recursos valiosos en la organización, aunque también pueden buscarlo por el benéfico emotivo que les proporciona poseerlo.

En el caso de los estudios relacionados con nivel jerárquico y satisfacción laboral confirman la idea de que mientras más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía, es más probable que se sienta satisfecho con su empleo ya que esto le proporciona un status alto y por tanto mejor proyección hacia las personas.

Con relación a los estudios de niveles jerárquicos y discriminación revelan que en la actualidad aún se da la discriminación; se habla de que los hombres altos son más escuchados y respetados; que las personas blancas son más aceptados en algunas culturas que las personas de color y que las mujeres difícilmente consiguen ocupar puestos de mayor responsabilidad y poder.

Con respecto a la relación entre niveles jerárquicos y status, sexo, postura del cuerpo y sonrisas, se concluye que los niveles jerárquicos altos presentan más posturas corporales abiertas que las personas de niveles jerárquicos bajos, esto puede ser porque las condiciones de trabajo de un nivel más alto son mejores o más confortables. Con frecuencia se ve que las mujeres son más expresivas y sonríen más que los hombres; así también se encontraron estudios que indican que las personas de status alto tienden a sonreír más y esto puede ser debido a que tienen mayor aprobación ante las demás personas cuando eligen sonreír.

Como se menciona anteriormente, en México no se han realizado investigaciones relacionando maquiavelismo y niveles jerárquicos, por esta razón se creyó importante aportar resultados al respecto.

La interpretación de los libros de Maquiavelo ("El Príncipe y los Discursos de Maquiavelo") ha culminado en la incorporación a nuestro vocabulario del término maquiavelismo, que se ha percibido

generalmente de manera negativa. Aunque Maquiavelo proporcionó el consejo para líderes políticos italianos en el siglo XVI, sus opiniones pueden ser aplicables a los directivos de organizaciones laborales en el siglo XXI.

Investigadores han aportado diferentes definiciones sobre el término maquiavelismo. Unos lo ven como el arte de gobernar por la fuerza y por la malicia, por la intimidación y la astucia inescrupulosa (Torcat, 2003); otros como una actitud amoral y manipuladora hacia los otros individuos; Wilson, Near y Miller (1996) lo definen como una conducta de estrategia social; Vleeming (1979) lo ve como una dimensión de la personalidad; Dawkins (1976) por su parte propone que genéticamente existe un gen egoísta que codifica características de egoísmo y manipulación; Byrne y Whiten (1988) proponen la existencia de una inteligencia maquiavélica; Hellriegel, Slocum Jr., y Woodman (1998) lo definen como un estilo personal de conducta; Según Robinson y Shaver (1973), maquiavelismo es "la estrategia general de una persona para tratar a la gente, especialmente el grado en que siente que la otra gente es manipulable en situaciones interpersonales".

Otros autores proponen que el maquiavelismo puede ser usado para colocar a la gente en términos de patrones persuasivos y manipulantes del comportamiento en situaciones interpersonales (Chonko 1982). A su vez Wilson (1996) refiere que el maquiavelismo es una estrategia cooperativa que hace que la gente exhiba el comportamiento correcto en la situación correcta; finalmente se propone que la estrategia maquiavélica es útil para que los ejecutivos de actividades bancarias consigan la cooperación y la confianza de la gente, para proporcionar los servicios de buena calidad y confiables (Siu, 1998).

Con base a las diferentes definiciones que proporcionan los autores, se concluye que hay términos clave (manipulación, persuasión, estrategias, astucia y engaño) en ellas que convergen hacia la siguiente definición: maquiavelismo es la habilidad para manipular o persuadir a las personas mediante el uso de la astucia, la mentira o el engaño con el fin de obtener beneficios personales u organizacionales sin importar ir en contra o no de los intereses de otros.

Para fines de esta investigación se utilizó la definición de maquiavelismo de Uribe (2002): 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 la moral convencional en un ambiente social organizacional. Todos los seres humanos son capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el

mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

Por lo mencionado anteriormente, se considera que el maquiavelismo esta relacionando en primer lugar con manipulación por el uso de estrategias que llevan acabo los maquiavélicos para obtener beneficios; poder debido a que este se basa en las relaciones entre dos o más personas y emana de la interacción subordinado-supervisor; por lo que el poder es la habilidad o la capacidad de influir en el comportamiento de los demás para que hagan lo que se desea que realicen, con el fin de conseguir lo que se quiere y lograr objetivos ya sean comunes, personales u organizacionales y el maquiavélico desea tener el poder para manipular a los otros.

También se puede relacionar con autoridad ya que el maquiavélico desea tener el derecho de ejercer poder sobre el otro de acuerdo a las jerarquías establecidas en la organización eso es lo que persigue. Y por ultimo la persuasión es el fenómeno comunicativo por el cual las personas maquiavélicas convencen, manejan o controlan (manipulan) a los otros para obtener beneficios de cualquier tipo.

Christie y Geis (1970) desarrollaron las escalas Mach IV y V para medir maquiavelismo, con reactivos formados del trabajo de Maquiavelo, estas escalas clasifican las respuestas en alto y bajo maquiavelismo (mach alto y mach bajo).

En esta investigación se utilizó la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) desarrollada por Uribe (2002), que contempla los tres aspectos fundamentales de la manipulación: el uso de estrategias (tácticas), la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados (inmoralidad) y la creencia de que el mundo es manipulable (visión). Esta escala consta de 46 reactivos, con una confiabilidad alfa de Cronbach de .86, .75 y .64, para sus tres factores, respectivamente y con validez de contenido y constructo, ya que se correlaciona con Locus de Control y Compromiso Organizacional de manera estadística y significativa (Uribe-2002). Lo más importante por lo cual se escogió esta prueba es por que es mexicana y es reciente, lo que nos llevó a obtener resultados más confiables que si se hubiera utilizado una prueba realizada en cualquier otro país, ya que como es bien sabido la mayoría de las pruebas que existen no son de aquí y aun así se aplican arrojando datos poco confiables.

Desde las investigaciones realizadas por de Christie y Geis han surgido diferentes estudios en torno al maquiavelismo y su relación con las siguientes variables: personalidad, sexo, edad, estado

civil, profesiones, locus de control, tácticas de influencia, estructura organizacional, compromiso organizacional, satisfacción laboral, éxito laboral, cultura y ética.

Con respecto a los estudios que se han llevado a cabo con maquiavelismo y personalidad se concluye que las personas con altos niveles de maquiavelismo presentan características similares de personalidad ya que se menciona que son atractivos y encantadores en interacciones sociales, se presentan como dignos de confianza ante los demás, son cooperativos cuando pueden obtener una ventaja en hacerlo, son dominantes y generalmente se valen de la mentira para lograr sus objetivos.

En cuanto a la variable edad, estado civil y sexo los estudios muestran que el maquiavelismo declina con la edad, que los solteros presentan más esta orientación de conducta que los casados, que el hijo menor es más maquiavélico, si bien no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor del maquiavelismo, si se puede observar que las etapas de la vida como la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez son, al menos, dos etapas donde la gente sufre cambios de comportamiento en sus procesos de adaptación a su entorno, pudiendo garantizar que su apego a una moral convencional y al uso de emociones como la impulsividad son importantes como cambios en el tipo de relación que establecen los sujetos ante la posibilidad de manipular a los demás (Uribe, 2001). Algunos estudios reportan que las mujeres son menos maquiavélicas que los hombres (Nigro y Galli, 1985) en otros casos una relación opuesta (Gable y Topol, 1987) y en otros casos no encontraron diferencias significativas (Zenker y Wolfgang, 1982). En esta investigación se corroboraron las conclusiones de diferentes autores en cuanto a que a menor edad mayor maquiavelismo, que las mujeres son menos maquiavélicas que los hombres y que los solteros son más maquiavélicos que los casados.

Con base a las investigaciones que se han llevado a cabo sobre la relación entre maquiavelismo y locus de control se ha asociado un alto maquiavelismo con un alto locus de control externo, lo que puede indicar que las personas al sentirse controladas por fuerzas externas tienen la creencia de que el mundo es manipulable y por tanto ellas tratan de manipular y ejercer poder en los demás para obtener sus propios beneficios.

Algunas actividades profesionales se han ganado el estereotipo de maquiavélicas, como las relacionadas con los negocios. Ciertas investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con administración de negocios si son más maquiavélicas que otras, sin embargo, han mostrado también que existen diferencias intra-grupos. Los resultados de esta investigación reafirman que las

carreras de derecho y administración son más maquiavélicas que las carreras de medicina, enfermería o carreras técnicas.

En la relación entre maquiavelismo y estructura organizacional se plantea que si hay una carencia de supervisión cercana, los encargados con altos rasgos maquiavélicos pueden percibir oportunidades "de tomar cosas en sus propias manos."

En cuanto a maquiavelismo y compromiso organizacional son diversas las opiniones en cuanto a si las personas con alto nivel de maquiavelismo pueden comprometerse en una organización o no; sin embargo, la mayor parte de las opiniones se inclina a que no y se percibe a las personas como manipuladoras y calculadoras, opuestas al compromiso afectivo y normativo.

Con relación a maquiavelismo y satisfacción profesional se dice que las personas que poseen un nivel alto de maquiavelismo son menos probables de experimentar satisfacción profesional que los que poseen un nivel de maquiavelismo bajo (Baker et al., 1999). Aunque desde la perspectiva directiva, los ejecutivos de actividades bancarias, creen que el maquiavelismo se relaciona positivamente con la satisfacción profesional cuanto más es el maquiavelismo, mayor es la satisfacción profesional (Turnbull, 1984).

Con respecto a maquiavelismo y éxito laboral se concluye que los ambientes más flexibles y con una baja estructura organizacional favorecen al éxito laboral de las personas con un alto nivel de maquiavelismo.

En cuanto a la relación entre maquiavelismo y cultura se retoma la opinión de Christie y Geis (1970) quienes plantean que es más probable encontrar un alto maquiavelismo en culturas no tradicionales, ya que en esas culturas las personas difícilmente siguen las reglas y se manejan de acuerdo a lo que ellos consideran que es lo correcto.

Con relación a maquiavelismo y ética Grams y Rogers (1990) mencionan que los de alto maquiavelismo tienden a ser más flexibles a la hora de romper ciertas reglas éticas.

Los resultados que de esta investigación se obtuvieron con respecto a la pregunta de investigación de mayor prioridad en este estudio sobre si existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y tipo de puesto (con y sin subordinados) en las organizaciones, los datos obtenidos sugieren que no hay relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y tipo de

puesto al puntuar ligeramente más alto pero no significativamente los sujetos pertenecientes al grupo de tipo de puesto con subordinados en la prueba de maquiavelismo EMMMAQ. En el factor 2 de inmoralidad si se presentaron diferencias estadísticamente significativas en un .05 grado de significancia entre sujetos con tipo de puesto con subordinados y sin subordinados, puntuando más alto en este rubro los sujetos pertenecientes al tipo de puesto sin subordinados.

Es por lo anterior, que se encontraron algunas limitaciones en esta investigación, entre ellas el hecho de que no se tuvo acceso al nivel institucional en las organizaciones (en este nivel se encuentran personas de puestos directivos altos y es muy difícil contactar cita con ellas y que accedan contestar la prueba). Otra de las limitaciones es que se abarcaron muestras de diferentes organizaciones y ello nos impidió una mayor confiabilidad, por otro lado se utilizó solo una variable numérica (edad) y ello nos impidió obtener mas información correlacional entre maquiavelismo y otras variables numéricas (sueldo, antigüedad en la organización y en el puesto, el número de subordinados, entre otras) y por último en algunas organizaciones no se tienen bien definidos los niveles jerárquicos; lo que impide que se lleve acabo un análisis más fidedigno sobre las diferencias de maquiavelismo según el tipo de puesto.

Como se mencionó con anterioridad una posible explicación del porque no se encontraron diferencias significativas entre el maquiavelismo y el tipo de puesto es debido a que en esta investigación se presentaron algunas variables extrañas que no se controlaron y pudieron influir en los resultados; por ejemplo, aunque se controló la muestra de tal manera que fueran la misma cantidad de sujetos con tipo de puesto con y sin subordinados no se controló la antigüedad que los sujetos tenían en el puesto, ya que pudiera ocurrir que mientras mayor tiempo llevaran en el puesto su nivel de manipulación y persuasión pudiera ser diferente, así como tampoco se controló la cantidad de personas que los puestos con subordinados tenían a su cargo, esto pudiera ser interesante investigar ya que es diferente la experiencia que se tiene al manejo de una o varias personas.

De la misma manera sería interesante controlar la edad de los sujetos, ya que en esta investigación se utilizó una muestra con un rango de edades de entre 16 a 64 años lo que no permitió obtener datos precisos en relación a investigaciones hechas con anterioridad que proponen que a menor edad mayor maquiavelismo, debido a que la muestra que utilizamos en mayor parte es de personas con un rango de edad entre 23 y 29 años.

Es por todo lo anterior que se sugiere que para futuras investigaciones se logre tener accesos a los diferentes niveles jerárquicos que existen en la organización, que a su vez se aplique la prueba

a sujetos de una misma organización, ya sea pública o privada o se reduzca el número de organizaciones; que se utilicen más variables numéricas para obtener más correlaciones entre maquiavelismo y las mismas; que si se quiere relacionar maquiavelismo con edad se tome una muestra más amplia de sujetos con edades que oscilen entre los 50-70 años y por último que en la organización o organizaciones en las cuales se aplique la prueba estén bien definidos los niveles jerárquicos para que de ello se obtenga una investigación más rica en resultados e información con mayor confiabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *J. Management*, Vol. 26, 171-193.
- Aquino, K. Bommer, W. H. (2003). Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Linthicum: Organization Science*, Vol. 14, Iss. 4, 374-385.
- Aragón, M. (2003). Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado. Tesis de licenciatura. Facultad de psicología: UNAM. Incluir título del tema donde se saco, páginas, clasificación.
- Arias, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. (4ª ed.) México: Trillas.
- Aries, E. J. (1982). Verbal and nonverbal behavior in single-sex and mixed-sex groups: Are traditional sex-roles changing? *Psychological Reports*, 51, 127-134.
- Aries, E. J., Gold, C., and Weigel, R. (1983). Dispositional and situational influences on dominance behavior in small groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 44, 779-786.
- Baker, J., Buntzman, G., Busch, E. (1999). Machiavellianism in U.S. bankers. *International Journal of Organizational Analysis Bowling Green*: Vol. 7, p. 72-83.
- Ball, S. B., and Eckel, C. C. (1996). "Buying Status: Experimental Evidence on Status in Negotiation". *Psychology and Marketing*, 13:381-405.
- Barkow, J. H. (1989). *Darwin, Sex, and Status*. Toronto: University of Toronto Press.
- Barnat, J. (1997). *Diccionario de biografías*. Colombia: Ediciones Nauta.
- Bass, B. (1972). *Psicología de las organizaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
- Berger, J., Fiske, M. H., Zelditch, R. Z., and Norman, M. Jr. (1977). *Status Characteristics and Social Interaction: An Expectation States Approach*. New York: Elsevier.
- Blum, M. (1976). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Buskirk, R. H. (1974). *Modern management and Machiavellianism*. New York: Cahnern Publishing.
- Byrne, R., and Whiten, A. (1988). *Machiavellian intelligence: the evolution of intellect in monkeys-apes-and humans*. Oxford, England: Claredon Press. La maestra la señaló.
- Cashdan, E. (1998). Smiles, speech, and body posture: How women and men display sociometric status and power. *New York: Journal of Nonverbal Behavior*, Vol. 22, Iss. 4, 209-228.
- Caza, S.D., and Chonko, L.B. (1984). "Marketing and Machiavellianism", *Journal of Marketing*, Vol. 40, summer, pp. 30-42.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5ª ed.)*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and Practice*. Boston: Allyn and Bacon.
- Christie, R., and Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.
- Chonko, L. (1982). Are Purchasing Managers Machiavellian? *Journal of Purchasing and Materials Management* 18 (Winter), pp. 15-20.
- Chonko, L. (1983). Job involvement as obsession-compulsion: some preliminary empirical findings. *Psychological Reports*.
- Cialdini, R. B. (1962). "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review* 27:31-40.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence*. New York: Morrow.
- Comer, J.M. (1985). "Machiavellianism and inner versus other directedness: a study of sales managers", *Psychological Reports*, Vol. 56, pp. 81-82.
- Corzine, J. B., and Logsdon, J. M. (1998). The CEO and ethical culture. In P. Minors (Ed.), *Proceedings of the fifth annual International Conference on Advances in Management (Vol. 5, pp. 30-31)*.
- Davis, K y Nestrom, J. (1990). *El comportamiento humano en el trabajo (7ª ed.)*. México: Prentice Hall.
- Davis, M., and Weitz, S. (1981). Sex differences in body movements and positions. In C. Mayo and N. M. Henley (Eds.), *Gender and nonverbal behavior*. New York: Springer Verlag, 81-92.
- Dawkins, R. (1976). *The self gene*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Dawkins, R., and Krebs, J. (1978). Animal signals: information or manipulation. En J. R. Krebsy.
- Díaz, R. (1994). *Psicología del mexicano*. México: Trillas.
- Deutsch, F. M. (1990). Status, sex, and smiling: The effect of role on smiling in men and women *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 531-540.
- Dorsch, F. (1985). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
- Dovidio, J. F., Heitman, K., Brown, C. E., Ellyson, S. L., and Keating, C. F. (1988). Power displays between women and men in discussions of gender-linked tasks: A multichannel study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 580-587.
- Eagly, A. E., and Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Ehrenreich, B. (2001). *Nickel and Dimed: On (Not) Getting by in America*. New York: Metropolitan Books.
- Emerson, R. M. (1972). *Exchange Theory II: Sociological Theories in Progress*. Boston, Houghton-Mifflin: edited by J. M. Berger, M. Zelditch, and B. Anderson, vol. 2, 58-87.

- Ellyson, S. L., and Dovidio, J. F. (1985). Power, dominance, and nonverbal behavior: Basic concepts and issues. New York: Springer-Verlag, 1-27.
- Eysenk, H. y Eysenk, M. (1987). Personalidad y diferencias individuales. (1ª ed.) España: Pirámide.
- Falbo, T. (1977). Multidimensional Scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 537-547.
- French, J., and Raven, B. (1959). *Studies in social power*. USA: Cartwright Darwin, Ed.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Gable, M., and Topol, M. (1987). Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports*.
- Gable, M., and Topol, M.T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64, 1, 68-84.
- Gable, M., Hollon, Ch., and Dangelo, F. (1990). Relating Locus of Control to Machiavellianism and Managerial Achievement. *Psychological Reports*, 67, 339-343.
- Gable, M., Hollon, Ch., and Dangelo, F. (1992). Managerial Structuring of Work as a Moderator of the Machiavellianism and Job Performance Relationship. *The Journal of Psychology*, 126, 3, 317-325.
- Gable, Myron, Dangelo, Frank. (1994). Locus of control, Machiavellianism, and of operating directing work. *The Journal of Psychology Provincetown*. Vol. 128, Iss. 5, p. 599.
- Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual moderno.
- Gómez, G. (1972). *Planeación y organización de empresas*. México: Impresos.
- Gordon, J. R. (1996). *Comportamiento organizacional (5ª ed.)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Grams, W. C. (1987). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The journal of general psychology*, 1, 7, 71-82.
- Gupta, M. (1991). Effects of impulsiveness and age on Machiavellianism. *India Journal of psychometry an education*.
- Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Guth, W., and Tietz, R. (1990). "Ultimatum Bargaining Behavior". *Journal of Economic Psychology* 11:417-49.
- Halberstadt, A. G., and Saitta, M. B. (1986). Gender, nonverbal behavior, and perceived dominance: A test of the theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 53, 257272.

- Hall, J. A. (1984). *Nonverbal sex differences: Communication accuracy and expressive style*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Hall, J. A., Carter, J. D and Horgan, T. G. (2001). Status roles and recall of nonverbal communication. *New York: Journal of Nonverbal Behavior*, Vol. 25, Iss. 2, 79-100.
- Hall, J. A., and Halberstadt, A. G. (1986). Smiling and gazing. In J. S. Hyde and M. Linn (Eds.), *the psychology of gender: Advances through meta-analysis*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hall, J. A., Halberstadt, A. G., and O'Brien, C. E. (1997). "Subordination" and nonverbal sensitivity: A study and synthesis of findings based on trait measures. *Sex Roles*, 37, 295-317.
- Hecht, M. A., and LaFrance, M. (1998). License or obligation to smile: The effect of power and sex on amount and type of smiling. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Hellrieger, D. y Sloww, J. (1998). *Administración*. México: Internacional Thomson Editores.
- Henley, N. M. (1977). *Body politics: Power sex, and nonverbal communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Jonson, D. (1998). *Administración del comportamiento Organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación (2ª ed.)* México: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G. (1983). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of International Business Studies*, 22, 347-357.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations*. New York: Mc GrawHill.
- Hollander, E., and Offerman (1998). Power and leadership in organizatios. *American psychologist*. Vol. 45
- Hollon, Ch. J. (1983). Machiavellianism and managerial work attitudes and perceptions. *Psychologist Reports*, 52, 432-434.
- Huberman, B. A., Loch C. H., and Onculer, A. (2004) Status as a Valued Resource. *Washington: Social Psychology Quarterly*, Vol. 67, Iss. 1, 103-114.
- Hunter, J., Gerbing, D., and Boster, F. (1992). Machiavellian beliefs and personality construct validity of the machiavellian dimension. *Journal of personality and social psychology*.
- Johnson, C. (1994). Gender, legitimate authority, and leader-subordinate conversations. *American Sociological Review*, 59, 122-135.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kemper, T. D. (1991). "Predicting Emotions From Social Relations". *Social Psychology Quarterly* 54:330-42.
- Korman, A. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. España: Ediciones Marova.

- Kossen, S. (1995). Recursos humanos en las organizaciones. (5ª ed). México: Harla.
- Kruskal, J.B., and Wish, M. (1978). Multidimensional Scaling. Newbury Park Cal.: Sage Publications.
- LaFrance, M., and Henley, N. M. (1994). On oppressing hypotheses: Or differences in nonverbal sensitivity revisited In H. L. Radtke and H. J. Stam (Eds.), Power/gender: Social relations in theory and practice, 287-311.
- LaFrance, M., and Henley, N. M. (1997). On oppressing hypotheses: Or, differences in nonverbal sensitivity revisited. In M. R. Walsh (Ed.), Women, men, and gender: Ongoing debates. New Haven: Yale University Press, 104-119.
- Lilienfeld, S., Andrews, B., and Stone, E. (1994). The relations between a self-report honesty test and personality measures in prison and college samples. Journal of research in personality.
- Lin, N. (1990). Social Resources and Social Mobility: A Structural Theory of Status Attainment in Social Mobility and Social Structure, edited by Ronald L. Breiger. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 247-71.
- Lin, N. (1994). "Action, Social Resources and the Emergence of Social Structure", in Advances in Group Processes, edited by Barry Markovsky, Edward J. Lawler, Jodi O'Brien, Karen Heimer. Greenwich, Conn: JAI Press, vol.11, 67-85.
- Leener, G. (1959). Tratado de organización de empresas. Madrid: Mc Graw Hill
- Loch, C. H., Huberman, B. A. and Stout, S. K. (2000). "Status Competition and Performance in Work Groups". Journal of Economic Behavior and Organization 43:35-55.
- Lovaglia, M. J. 1994. "Relating Power to Status"; Advances in group processes edited by Barry Markovsky, Edward J. Lawler, Jodi O'Brien, Karen Heimer. Greenwich, Conn: JAI Press, vol.11, 87-111.
- Lovaglia, M. J. (1994; 1997). "Power and Influence: A Theoretical Bridge". Social Forces, 76:571-603.
- Leaper, C. (1987). Agency, communion, and gender as predictors of communication style and being liked in adult male-female dyads: Sex Roles, 76, 137-149.
- Marcano, A. (1970). El organigrama y la organización. México: Trillas.
- Maquiavelo, N. (2003). El Príncipe (1ª ed.). Argentina: Plaza Dorrego.
- Massey, D. S. (2002). "A Brief History of Human Society: The Origin and Role of Emotions in Social Life". American Sociological Review 67:1-29.
- Mathieu, J., and Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin.
- Mehrabian, A. (1972). Nonverbal communication. Chicago: Aldine.

- Meyer, J., and Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human resource Management Review*.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moliner, M. (1984). *Diccionario de uso del español*. México: Gredos.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional*. (6ª ed.) México: Thomson Learning.
- Mudrack, P. E. (1989). "Machiavellianism and locus of control: A Meta-Analytic Review", *The Journal of Social Psychology*.
- Mudrack, P. (1989). Age-related differences in machiavellianism in an adult sample. *Psychological Reports*.
- Mudrak, P. (1993). Job involvement and Machiavellianism: obsession-compulsion or detachment? *The Journal of Psychology*.
- Much, L. (1982). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- N. B. Davies (Eds), *Behavioral ecology: an evolutionary approach*. Oxford, England: Blackwell.
- Nelson, G., and Gilbertson, D. (1991). "Machiavellianism revisited", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10 No. 8, pp. 633-9.
- Nigro, G., and Galli, I. (1985). On the relationship between machiavellianism and anxiety among Italian undergraduates. *Psychological Reports*.
- Ontza, J. (1981) *Enciclopedia de las Ciencias Sociales. La política*. México: Asuri.
- Pfiffner, J. y Frank, S. (1966). *Organización administrativa*. México: Mc Graw-Hill
- Prociuk, T., and Breen, L. (1976). "Machiavellianism and Locus of Control", *Journal of Social Psychology* 98, pp. 141-142.
- Raven, B. (1993). *The Bases of Power: origins and recent developments*. *Journal of Social Issues*.
- Riccardi, R. (1965). *El manual del director*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ridgeway, C. L., and Diekema, D. (1992). Are gender differences really status differences? *New York: Springer-Verlag*, 157-180.
- Ridgeway, C. L., and Walker, H. A. (1995). "Status Structures"; *Sociological Perspectives on Social Psychology* edited by K. Cook, G. Fine, and J. House. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 281-310.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las Redes Semánticas Naturales, su Conceptualización y su utilización en la Construcción de Instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, IX, 1, 81-97.

- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2000). Administración (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robinson, John P., and Phillip R. Shaver (1973). Measures of Social Psychological Attitudes, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Rodas, A., y Arrollo, M. (1999). Administración básica (3ª ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Rodríguez, F. G. (2001). Estudio Praeliminar de la Escala Mach IV en una muestra de trabajadores mexicanos. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. Harvard Business Review, 519-535.
- Runciman, W. G. (1998). "The Selectionist Paradigm and Its Implications for Sociology". Sociology 32:163-88.
- Sánchez, Y. (2003). Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Secord, P., and Backman, C. (1979). Psicología social. México: McGraw-Hill.
- Shein, E. H. (1982). Psicología de la organización (3ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sidanius, J., Pratto, F. (1999). Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression. Cambridge, U.K: Cambridge University Press.
- Siegel, L. (1972). Psicología industrial. México: Compañía Editorial Continental.
- Shultz, C. (1993) Situational and dispositional predictors of performance: A test of the hypothesized machiavellianism structure interaction among sales persons. Journal of Applied Psychology.
- Singhapakdi, Anusorn, Vitell, Scott J. (1992). "Marketing Ethics: Sales Professionals versus Other Marketing Professionals". The Journal of Personal Selling & Sales Management New York: Spring. Vol. 12, p. 27.
- Siu, W. (1998). Machiavellianism and retail banking executives in Hong Kong. Journal of Managerial Psychology Bradford: Vol. 13, 28-37.
- Solar, D., and Bruehl, D. (1971). "Machiavellianism and Locus of Control: Two Conceptions of interpersonal Power", Psychological Reports, 29, 1079-1082.
- Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional, investigación y práctica. México: Manual Moderno.
- Terry, G. (1961). Principios de administración. México: Trillas.
- Thye, S. R. (2000). "A Status Value Theory of Power in Exchange Relations". American Sociological Review 65:407-32.

- Tooby, J., and Cosmides, L. (1990). The Past Explains the Present: Emotional Adaptations and the Structure of Ancestral Environments. *Ethology and Sociobiology* 11:375-424.
- Turnbull, P.W. (1984). "The role of the branch bank manager in the marketing of bank services," in Cheese, J. (Ed.), *Insights in Bank Marketing*, MCB University Press, Bradford, 32-7.
- Uribe, J. F. (2000). Locus de control: ¿A quién atribuimos el control de nuestros actos?. *Revista laboral*, 98, IX, 67-72.
- Uribe, J. F. (2001). Desarrollo y Validación de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo EMMMAQ. *Revista de Psicología Social y Personalidad* Vol. XVII, 2001, Num. 2, pp. 129-147
- Uribe Prado, J. F. (2002). EMMMAQ, un test para evaluación y selección de personal. *Revista Laboral*, Año X, Núm. 120, 78-83.
- Veblen, T. (1899). *Theory of the Leisure Class*. New York: Macmillan.
- Vecchio, R.P., and Sussmann. (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 73-80.
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad* (1ª ed.). México: FCE.
- Vleeming, R. (1979). Machiavellianism: a preliminary review. *Psychological Reports*.
- Wilson, D. S., Near, D.C., and Miller, R. R. (1996). "Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures", *Psychological Bulletin*, 119. 2, pp. 285-299.
- Zegers de Beijl, R. (1990). *Discrimination of Migrant Workers in Western Europe*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Zenker, S. and Wolfgang, A. (1982). Relationship of machiavellianism and locus of control to preference for leisure activity by college men and women. *Psychological Reports*.
- Zweigenhaft, R. L., and Domhoff, G. W. (1998). *Diversity in the Power Elite: Have Women and Minorities Reached the Top?* New Haven, CT: Yale University Press.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

(Torcat Medina, O. J., <http://www.uch.edu.ar/rrhh/glosario.htm#O>, página en Internet consultada el 27 de marzo del 2005).

<http://pci204.cindoc.csic.es/tesauros/TesPsic/HTML/PSIM0.HTM#MAQUIAVELISMO>; página en Internet consultada el 27 de marzo del 2005). Corregir referencias bibliográficas de Internet.

ANEXO 1

EMMMAQ CR

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado (2002)

INSTRUCCIONES

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

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

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

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

1. En las reuniones sociales me gusta contar chistes.

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
1.				xx			

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

No existen respuestas correctas o incorrectas.

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

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

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

34	Una persona inteligente sabe manejar a los demás,
35	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.
36	Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad.
37	Hay que ser hábil para saber mentir.
38	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.
39	La hipocresía debe castigarse.
40	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior.
41	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.
42	Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.
43	La lealtad de los subordinados no se obtiene beneficiándolos con ganancias.
44	Toda(o) líder debe aprender a no ser buena(o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.
45	Una mentira se debe decir con seguridad.
46	Si se llegaran a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.

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

¡GRACIAS!

ANEXO 2

HOJA DE RESPUESTAS (F02)
EMMAQ CR Dr. Jesús Felipe Uribe Prado (2002)

	Total Desacuerdo		Total Acuerdo	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

	Total Desacuerdo		Total Acuerdo	
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				

	Total Desacuerdo		Total Acuerdo	
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				

Sexo: _____ **Edad:** _____ años **Estado Civil:** _____

Último grado escolar: _____ **Profesión o Carrera:** _____

Usted trabaja en: Iniciativa privada ()
 Por su cuenta ()
 Gobierno ()
 Otro (especifique) _____

Puesto: Con subordinados () Especifique puesto: _____
 Sin subordinados () Especifique puesto: _____

Empresa: Comercial () Servicios () Producción ()

Antigüedad en la organización: Menos de 1 año ()
 Anote núm. de años: _____

Antigüedad en el puesto actual: Menos de 1 año ()
 Anote núm. de años: _____

¿Cuántos años tiene de estar trabajando toda su vida? Menos de un año: ()
 Anote núm. de años: _____

Es su actual o última empresa existen roles, metas, logros, políticas y manuales perfectamente establecidos: SI _____ NO _____

¿Qué tan satisfecho se siente o se sintió en su último empleo? En una escala del 1 al 10 siendo 10 muy satisfecho y 1 insatisfecho. Marque con una "X". 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.

Prefiere trabajar: Solo () o en Grupo ().