



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“MAQUIAVELISMO Y SU RELACIÓN CON TEMOR
AL ÉXITO EN UNA MUESTRA DE
TRABAJADORES MEXICANOS”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
CLAUDIA LILIANA GONZÁLEZ PÉREZ**

DIRECTOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISOR: LIC. MIRNA ROCÍO ONGAY VALLE



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

TESIS

**"TEMOR AL ÉXITO Y SU RELACIÓN CON MAQUIAVELISMO EN UNA
MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS"**

QUE PRESENTA:

CLAUDIA LILIANA GONZÁLEZ PÉREZ

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO**

**REVISOR:
LIC. MIRNA ROCÍO ONGAY VALLE**

MARZO 2009

DEDICATORIA

Dedico este ciclo de mi vida a mis dos grandes hombres...

ADRIÁN:

Gracias por compartir mis sueños e impulsarme a hacerlos realidad, por tu paciencia y por ser mi incondicional andamio y acompañante en este arduo camino. Te amo.

EMILIANO:

En virtud de la alegría, el carácter y la fuerza que le diste a mi vida al llegar, gracias por ser mi hijo. Te amo.

AGRADECIMIENTOS:

Mi especial agradecimiento y admiración para mi profesor DR. FELIPE URIBE PRADO, quién con su ejemplo de profesionalismo, ayudó en gran medida a la culminación de este trabajo.

A: Dr. Alfredo Guerrero, Lic. Gabriel Jarillo, Lic. Isaura López y Lic. Mima Ongay, quienes con su constante labor en pro de la investigación, enaltecen el nombre de nuestra Universidad.

A todas las personas que directa e indirectamente contribuyeron al desarrollo de esta investigación, quienes con su testimonio y disponibilidad, son realmente los autores de este trabajo.

A MI MAMÁ:

Por tu coraje para sacarnos adelante, porque tu ejemplo de trabajo, esfuerzo y sacrificio son la mejor herencia en mi camino a la superación.

A MI PAPÁ:

Por tu noble labor de padre, apoyo incondicional y escucha.

A MIS HERMANOS:

ROCÍO: Por acompañar mi infancia, ser mi guía, consejera y cómplice en todo momento.

JACOBO: Por tu incondicionalidad y mesura en los momentos difíciles.

LUZ: Por tu alegría, escucha y positivismo ante los problemas.

A MIS QUERIDOS SOBRINOS:

Itzamara, Michael y Sebastián. Por su júbilo de vivir.

A MIS AMIGAS:

Ana Laura Rosas: por darme valor y sostenerme cuando creí que caería.

Vianey de Jesús: por enseñarme que la amistad y la sencillez perduran a través del tiempo.

Martha García: por tu orientación y oportunos consejos.

Una de las mayores virtudes del hombre es creer en uno mismo, aún cuando el tiempo se vuelva tempestuoso, siempre llega la primavera y todo florece...

C.L.G.P.

***TEMOR AL ÉXITO Y SU RELACIÓN CON MAQUIAVELISMO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS*.**

RESUMEN

Se llevó a cabo una investigación que pretendió determinar si existe una relación significativa entre el Temor al éxito y el Maquiavelismo, así como su relación con otras variables. Se basa en la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ), elaborada por Uribe (2002), fundamentada en los instrumentos que elaboraron Christie y Geis; así como en la Escala de Evitación de Éxito (EEE) de Espinosa (1989), con una muestra de 150 trabajadores mexicanos, hombres y mujeres, del sector público y privado, con edades que oscilan entre los 19 y 60 años, con escolaridad que va desde secundaria a postgrado, de diversos niveles de puesto y áreas de estudio.

Los resultados obtenidos muestran que si existe una correlación directa entre el Temor al Éxito y el Maquiavelismo.

CAPÍTULO 1.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, ÉTICA Y PODER

1.1 Antecedentes

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, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes.

La Psicología tiene unos cien 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 Advertising*, 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 Munsterberg, 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 marcó 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 identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Se desarrollan entonces 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 a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. Fue extremadamente difícil formularlos ya que se carecía de precedentes al respecto, pero aún 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.

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 (aveces incluso se abusa de ellos).

Taylor, quien con sus estudios de "tiempos y movimientos" buscaba establecer estándares que permitieran estimar la eficiencia de varios empleados en un mismo trabajo. Los principios de donde partió Taylor (según Brown, 1980) eran:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en el método más eficiente y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos.

Taylor, criticó el estilo empresarial predominante, porque no estimulaba suficientemente a los ejecutantes.

Crea la organización científica del trabajo que define como "el conjunto de relaciones de producción internas al proceso del trabajo basado en el estudio organizado del trabajo, el análisis del trabajo en sus elementos más simples y el mejoramiento sistemático de la actuación del obrero en cada uno de dichos elementos" Neffa, (1981).

El Taylorismo es también un sistema de autoridad, que adopta una forma piramidal y jerárquica, donde la delegación de autoridad y poder se hace en cascada, producto de la importancia de las iniciativas y de las decisiones individuales. El sistema salarial es el instrumento patronal para estimular e incentivar el trabajo para lo cuál propone salarios diferentes según el rendimiento.

Según Taylor, debían hacer una jornada leal de trabajo, es decir, proporcionar todo el trabajo que los obreros pueden rendir sin perjudicar su salud y a un ritmo que pudiera ser sostenido durante su vida de trabajo. (Brow, 1980).

A diferencia de cómo lo hacen muchos enfoques contemporáneos, la preocupación inicial de los psicólogos industriales no radicaba en el bienestar del individuo, sino en el incremento de la productividad como resultado de cambios físicos en el ambiente (iluminación, ventilación, ruido, humedad, etc.) (Gruneberg, 1979).

Posteriormente Henry Fayol en 1912, (según Brow. 1980), viene a enriquecer la organización científica del trabajo, a nivel de las funciones administrativas. La ciencia administrativa promovida por Farol se estructuraba sobre 14 principios: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, iniciativa y unidad de personal.

Dentro de la empresa distingue cada vez más claramente las diversas funciones de la administración: planeación, organización, coordinación y control.

Para Farol, aún más que para Taylor, la autoridad y la jerarquía vertical y piramidal deviene fundamental, dado que el empresario o su representante deben ejercer un dominio total sobre el conjunto de la empresa.

Henry Ford, afirmaba que: "los trabajadores mal dirigidos pasan más tiempo corriendo detrás de los materiales y las herramientas, que en el trabajo y perciben un salario bajo, porque el andar no es una ocupación remuneradora" (Neffa, 1981).

Introdujo como principal innovación, la línea de montaje y la cinta transportadora que permitió la instauración del trabajo en cadena, con un flujo continuo.

Consistente el la utilización del maquinismo como medio para la intensificación del trabajo, permitiendo la circulación de las materias primas bajo la forma de piezas a ensamblar delante de los obreros que permanecen fijos en sus puestos de trabajo.

Mediante la cadena de montaje, Ford, abre el paso a la producción masiva de grandes series transforma la función de los capataces ya que su proporción necesaria ahora es

menor, permite una considerable reducción del tiempo de trabajo, las piezas llegan al lugar de ensamblaje.

Con el Fordismo se consolida el proceso de capitalismo monopólico, que se caracteriza por la acumulación intensiva, la búsqueda de una gestión global de la fuerza de trabajo, que modifiquen las necesidades humanas para adaptarlas a la producción, bajo normas sociales de consumo.

La experiencia dicta la humanización del trabajo y hacia 1930, aparece la Escuela de Relaciones Humanas, este movimiento hace énfasis en el ambiente social de la organización.

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 llama estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne, Illinois, Elton Mayo demostró con estos programas de investigación lo inexacto de los supuestos de F. W. Taylor.

Estos programas abordaron problemas más complejos acerca 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 eficiencia del empleado. Con estos estudios se descubrió que las condiciones socio-psicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más que importancia potencial que las condiciones físicas. Estos estudios abrieron nuevos campos de exploración (que fueron examinados durante más de diez años) en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de estos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas socio-psicológicas.

Los factores que se postularon para dar cuenta de los resultados en los estudios de Hawthorne incorporaron a la Psicología social en el estudio de hombre en las organizaciones, pues a partir de entonces se concedió importancia al tipo de liderazgo, la cohesión, las normas de los grupos informales de trabajo, grupos de referencia y cuestiones más individuales como el significado y propósito que la persona concede a su actividad.

Según Brown (1980) "el aspecto pecuniario o el interés por el trabajo mismo ligan menos de los que se cree a los individuos con su trabajo. Más decisivos son, en cambio, los nexos de grupo o de condición social. Para el individuo el grupo al que pertenece, con sus códigos de conducta y su posición en la jerarquía de la organización resultan de tanta importancia como el salario o el trabajo"

Aún cuando los estudios conducidos bajo esta óptica fallaron en demostrar que los factores sociales eran críticos en el mejoramiento de la productividad, permitieron el surgimiento de la llamada "Escuela de Relaciones humanas", corriente de pensamiento en Psicología Industrial que suponía que la satisfacción laboral incrementaba la productividad y que las relaciones interpersonales en las organizaciones eran la clave de la satisfacción laboral. Las relaciones humanas involucran, desde esta perspectiva, tanto la conducta del supervisor y los estilos de liderazgo como los grupos sociales informales dentro del ámbito laboral.

El avance de la psicología industrial fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association. Estos avances han llevado a aumentar los cursos universitarios en el terreno. El primer texto lo escribió Viteles en 1932; a partir de entonces se han publicado bastante más de 100 textos para cursos de psicología Industrial. (Schultz, 1985)

En términos sencillos podemos decir que la psicología del trabajo es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Y en este sentido es una de las múltiples ramas de la psicología.

Elton Mayo y sus colaboradores (1945), consideran en especial los grupos pequeños, las actitudes de los individuos, los procesos de influencia social, surge con mayor intensidad la necesidad de aplicar las ciencias sociales, principalmente la Psicología y la Sociología. Por primera vez se habla en forma seria acerca de los factores culturales del trabajo. Existen serias dudas acerca del logro de la humanización del trabajo, sin embargo es un hecho que se dieron avances importantes en la comprensión del hombre en los ambientes laborales.

Douglas McGregor en 1960 y Likert en 1961, dan inicio a una corriente llamada desarrollo de las organizaciones y Warren Bennis (1966-1973), la continúa y la destaca situándola en contraposición de los estudios con las organizaciones tradicionales, dadas las circunstancias socio-culturales de nuestro tiempo.

Al respecto, Castaño (1984), señala que *"... en esta concepción se afirman una serie de prejuicios erróneos, respecto a los hombres que trabajan, lo cuál ha llevado a principios y técnicas, también erróneas para organizar y dirigir las instituciones"*.

En la larga tendencia que constituye el agotamiento del Taylorismo y del Fordismo, la segunda mitad de la década de los setenta se caracteriza por el surgimiento de una evolucionada tecnología de la información.

Posteriormente, cuando el sistema económico y productivo fordista dan cuenta de un agotamiento estructural, surge el Posfordismo, sistema de producción que encontramos en la mayoría de los países industrializados actualmente, caracterizado por ser un sistema en el cuál los trabajadores se encuentran en una estructura de producción en línea y realizan tareas repetitivas especializadas.

El posfordismo se caracterizó por atributos tales como: Nuevas tecnologías de información, énfasis en los tipos de consumidor, en contraste con el previo énfasis en las clases sociales, surgimiento de los servicios y trabajadores de 'cuello blanco', feminización de la fuerza de trabajo y la globalización de los mercados financieros. Coriat (1991).

Aún con estos grandes antecedentes, la Psicología del trabajo contemporánea ha tenido que adaptar sus temas y prioridades a las nuevas condiciones de la organización del trabajo. A este respecto, siguiendo una línea estratégica acorde con las nuevas formas organizativas, las empresas tienen que focalizar sus esfuerzos en aspectos tales como: tecnológicos, bases de conocimiento; formación y capacitación, experiencia; capacidades de innovación; conocimiento del mercado; programas expertos; comportamiento organizacional; sistemas organizacionales de motivación; distribución de información; imágenes intangibles, y relaciones de alianzas perdurables.

En la actualidad el sistema productivo se encuentra en un periodo de transición de sus formas de organización del trabajo. Durante este periodo las formas viejas de la estructura organizativa del trabajo tienden hacia la extinción, sin embargo, esta muerte no es repentina ni rápida, sin que continúan existiendo en diversos sectores de la producción.

Por su parte, las nuevas formas en la organización del trabajo han comenzado a aparecer entre las antiguas y empiezan a ganar terreno. El periodo de transición se caracteriza precisamente porque conviven en las diferentes ramas de la producción diversas formas de organización del trabajo. Características sobresalientes de cada modelo de organización del trabajo son las siguientes:

Antigua Organización del Trabajo	Nueva Organización del Trabajo
1. Disociación de la planeación y la Ejecución	1. Se intenta recuperar el conocimiento y experiencia de los trabajadores.
2. Trabajo individualizado	2. Intentan revalorar la iniciativa del trabajador.
3. Trabajo fragmentado, parcializado, Descalificado.	3. Implementación de círculos de control de calidad y de grupos autónomos de trabajo.
4. La organización se da bajo una Lógica autoritaria.	4. Tratan de tener contento al trabajador, ya sea con “palmaditas en la espalda” o con incentivos económicos”

La psicología del Trabajo, influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial; repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo. (Schultz, 1985)

1.2 Importancia del Trabajo

Para McGregor (1960), el trabajo es una actividad natural y propia del ser humano, tanto como el juego; por tanto, si se dan las condiciones adecuadas, los individuos asumen con responsabilidad su trabajo y son creativos y eficientes dado que esa es la naturaleza real del hombre.

Marín (1992), define un trabajo efectivo como aquel que ofrece a quien lo desempeña, posibilidades de expresar, desarrollar y enriquecer su personalidad.

El trabajo encaminado a satisfacer una necesidad o demanda de la sociedad, constituye una actividad tan importante que además de abarcar una parte vital del tiempo y energía del hombre, contribuye determinadamente a la definición de su identidad y su autoestima. Sin embargo, afirma que el trabajo es una actividad sobrecargada de connotaciones sociales, ya que no solo requiere de capacidades físicas e intelectuales, sino también de conductas sociales que pueden o no estar relacionadas con la ocupación como son el lenguaje, el vestido, el arreglo personal, la aceptación de creencias y opiniones.

Por lo tanto, queda de manifiesto que para trabajar no sólo son necesarios el deseo y la capacidad de aprender las tareas, sino también la necesidad de aprender de reglas, para realizar los roles asignados y que son llevados a cabo debido a que hay en juego consideraciones de tipo económico, de prestigio, de estatus e identidad personal.

Por lo menos en el uso idiomático inglés, el trabajo humano, es concebido evidentemente como una actividad instrumental.

Suponiendo que el diccionario sea correcto, la gente no trabaja por el trabajo mismo, sino como un medio para la obtención de otros fines. Trabajar, por lo tanto, no es meramente "hacer algo"; es hacer algo "con un propósito".

La connotación más difundida del término "trabajo" es que este está destinado a obtener algo para la persona que lo realiza. Si preguntamos en que consiste el "algo" que debe

obtener el trabajo, el lenguaje cotidiano también nos dice que el trabajo es el medio por el que el hombre se gana la vida.

Hemos llegado al supuesto de que el trabajo es una actividad instrumental orientada hacia metas y destinada a procurar los medios de subsistencia.

La capacidad de trabajar es una de las áreas más o menos autónomas de la personalidad, que debe ser evaluada en función de sus propias condiciones de desarrollo y operación, y que esas condiciones no pueden ser simplemente derivadas de las que regulan otras áreas de funcionamiento. (Neff, 1972).

Algunos de los elementos que constituyen nuestra concepción del significado del trabajo son: En primer lugar, el trabajo es una actividad esencialmente humana, otros animales pueden invertir una gran cantidad de energía orientada en mantenerse vivos, pero solo los hombres trabajan. En segundo lugar, el trabajo es una actividad instrumental, se lleva a cabo para procurarse los medios de subsistencia. En tercer lugar, el trabajo es una actividad auto-preservadora; se lleva a cabo para conservar la vida. En cuarto lugar, el trabajo es una actividad alteradora, su objetivo es alterar o modificar algún aspecto del medio físico del hombre, para que el "mantenerse vivo" resulte más seguro y eficaz. (Neff, 1972).

Distinguir entre las condiciones necesarias del trabajo y las suficientes. El primer conjunto de condiciones se refiere al hecho de que la mayor parte de las situaciones laborales no presentan un conjunto irreductible de requerimientos que debemos satisfacer para poder trabajar. Cierta grado de movilidad, de destreza manual, de capacidad para comprender y seguir instrucciones, de capacidad para desempeñar una tarea, suelen ser requisitos necesarios para el trabajo. Por otra parte, la capacidad de satisfacer esos requisitos puede no ser suficiente para convertirnos en trabajadores.

Las situaciones laborales son situaciones sociales, que se caracterizan por normas, rituales, costumbres y exigencias sociales muy complejos. (idem. Neff).

El trabajo es esencialmente una actividad social que se realiza debido a un conjunto de numerosas expectativas y exigencias sociales, tanto conscientes como inconscientes, manifiestas como encubiertas. El mundo del trabajo es una especie de subcultura completa, con sus tradiciones, costumbres, leyes, rituales, compulsiones, recompensas y sanciones. Trabajamos en ciertos momentos, en ciertos lugares y de ciertas maneras prescriptas. El aprendizaje de ciertos hábitos laborales es uno de los tipos de aprendizaje que toda sociedad organizada, aunque sea muy primitiva y subdesarrollada impone a sus hijos.

Aunque gracias al trabajo el hombre desarrollo una cultura y de esa manera se apartó de los otros seres vivientes, uno de sus sueños también ha sido liberarse de la necesidad de trabajar.

McGregor (1987), describió el pensamiento maquiavélico como pocos del gremio de la administración de empresas lo han hecho: dice respecto al punto de vista tradicional sobre la dirección y el control (teoría "X") que detrás de toda decisión o acción hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conductas humanas; asimismo, subraya algunas afirmaciones respecto a la organización y prácticas organizacionales:

“El ser humano ordinario, siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda” “Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que ejecuten el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización” “El ser humano común, prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente escasa ambición y desea más que nada su seguridad”.

Morgan (1996) destaca que la mayoría de la gente que trabaja en una organización fácilmente admite en privado que están rodeados de formas de “regateo” a través de las cuales, personas distintas intentan conseguir intereses específicos. Sin embargo, este tipo de actividad es raramente tratada en público. La idea de que las organizaciones se supone son empresas racionales en las cuales sus miembros tienen objetivos comunes tiende a desalentar las disputas o atribuciones de motivos políticos.

Al mismo tiempo, el trabajo es una actividad de bastos alcances, que a la vez refleja e influye sobre casi todos los aspectos de la conducta humana. Hasta hace muy poco tiempo, la mayoría de los seres humanos necesitaba trabajar casi continuamente para poder seguir con vida. (idem. Neff).

El trabajo siempre ha estado muy vinculado con la forma en que las personas se identifican a sí mismas y son identificadas por otras personas. Es uno de los principales componentes de la autoestima. También es, lamentablemente, uno de los principales terrenos para el conflicto humano. Sin embargo, el trabajo es también un ejemplo sobresaliente de la capacidad de cooperación humana, sin la cuál la civilización no hubiera podido desarrollarse.

Tuvieron que desarrollarse varios fenómenos sociales de masas, antes de que la gente comenzara a comprender que el trabajo no era simplemente un recurso natural otorgado por Dios-como el aire y el agua- , sino una actividad humana complejo y variable. El trabajo humano no puede ser fácilmente reducido a una determinada cantidad de energía mental y muscular. Después de todo, el trabajo es desempañado por seres humanos, que no solo trasladan a sus lugares de trabajo sus habilidades intelectuales y motrices, sino también sus individualidades.

Para convertirse en trabajador, por lo tanto, uno no solo debe tener el deseo y la capacidad de aprender la tarea, sino también de aprender las "reglas del juego". El trabajo no es una bendición ni una maldición, sino simplemente una de las principales condiciones de la existencia humana. Por medio del trabajo, un semi-mono desnudo, sin colmillos ni garras, ha sido capaz de establecer su poderío sobre animales más fuertes y mejor armados, llegando virtualmente a extinguirlos.

Por medio del trabajo, hemos domesticado a los animales útiles, sometidos a la tierra, aprendiendo a controlar muchas de las fuerzas indiferentes e inanimadas de la naturaleza. Por medio del trabajo también hemos desarrollado los medios más eficaces para subyugar y matar a nuestros semejantes, lo que por supuesto constituye el aspecto más oscuro del proceso. Todo el conjunto de la cultura humana, para bien o para mal, es un producto del trabajo; sin el trabajo, es difícil pensar que nos hubiéramos convertido en seres humanos.

La teoría del valor-trabajo se conoce principalmente por los estudios al respecto de Karl Marx, siendo un principio fundamental en el pensamiento económico del marxismo.

Marx pensaba firmemente que sólo el trabajo produce el valor, y en su obra *El capital* desarrolló esta tesis.

Pero no sólo el trabajo por sí, sino el trabajo abstracto, aquel trabajo que ha sido socialmente necesario, y el cual ha recibido una validación de este. Para ello, estableció cuatro conceptos distintos de valor: individuales (sirve para comparar el valor directo y el valor de producción), directos (sólo tiene en cuenta la competencia intrasectorial), de producción (tiene en cuenta la competencia intrasectorial e intersectorial) y efectivos (el precio de la realidad mercantil).

La larga historia del hombre sobre la tierra ha sido una historia de ciega conquista de la naturaleza por medio del trabajo. Pero cuanto más sepamos acerca del porqué y para qué trabajamos y cuáles son las consecuencias de nuestro trabajo, tanto más estaremos en condiciones de controlar nuestro destino. (idem. Neff).

1.3 Psicología del Trabajador

Los aspectos que afectan profundamente la productividad de una organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella y el grado de su participación activa en el trabajo. En los tres factores repercuten los diversos aspectos del ambiente laboral; por ejemplo, la calidad del liderazgo, las oportunidades de progreso, el nivel de seguridad en el puesto, la atmósfera física y psicológica del trabajo. (Schultz, 1985).

Estos factores pueden manipularse a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptimas, por lo cuál la empresa deberá organizarlos de modo que sus miembros sean eficientes y estén contentos.

Al trabajador mexicano no le importa que haya mejorías en el ambiente físico de una empresa, sin embargo el trabajador mexicano puede muy bien reconocer las mejorías de ambiente físico, no tanto porque no signifiquen en términos de salud, etc., o de eficiencia, sino como una especie de reconocimiento de su valor, es decir, que en una forma o en otra puede interpretar tales mejoras como afirmaciones de que los patronos lo tienen en cuenta, que le dan cierta importancia, que le dedican cierta atención. Si el trabajador mexicano percibe así tales mejoras, pueden resultar un arma no solo para mejorar su propia estima, sino también, y vicariamente, para mejorar su eficiencia en el trabajo. (Díaz- Guerrero, 1996).

Para valorarse altamente a sí mismo, se requiere que la persona se sienta tranquila en varios aspectos. Se necesita que haya aprovechado adecuadamente las oportunidades que le ha brindado la vida; oportunidades de aprender, de crear, de trabajo, en suma, de llegar a ser. También necesita uno sentirse mas o menos satisfecho por lo que hace o ha hecho en lo pasado, en el sentido de que está suficientemente bien hecho. Esto puede ser una afición, una profesión, un deporte, una artesanía, un trabajo o un deber. El trabajo bien hecho resulta necesario para que podamos percibirnos con cierta tranquilidad y con cierta apreciación de que valemos.

Parece obvio decir que todo ser humano necesita sentirse capaz y valioso, pero no es tan obvio que la necesidad sea tan intensa, que cuando está insuficientemente satisfecha nos pudiera forzar a dedicar lo mejor de nuestras energías y tiempo, en suma, lo mejor de nuestras vidas a satisfacerla, sea por caminos apropiados o por caminos anormales.

Una persona con propia estima, suficientemente satisfecha, seguirá y gozará la capacidad de ser independiente y tendrá la sensación de que, venga lo que venga y solo acompañado podrá con lo que le imponga la realidad. (Díaz- Guerrero, 1996).

1.4 Conducta en el Trabajo y diferencias individuales

Uno de los constructos de la personalidad que ha recibido mayor atención en el desarrollo de teorías e investigaciones sobre la conducta de los trabajadores en las organizaciones resulta ser el de "locus de control" (Rotter, 1966; en Dailey, 1980), mismo que es retomado por Weiner (1970 y 1974) para su modelo de la atribución causal en la conducta orientada al logro.

La gente que cree que las recompensas o castigos que recibe son contingentes a su propia conducta se dice que tiene un locus de control "interno" mientras que aquellos que consideran a tales recompensas o castigos como no contingentes a sus propias acciones, sino a factores como la suerte o el destino, se dice que tienen un locus de control "externo" (Dailey, 1980).

Por lo que respecta a la investigación de los efectos del locus de control sobre las percepciones de las características del puesto y las actitudes hacia el trabajo, Kimmons y Greenhouse (1976; en Dailey, 1980) encontraron que los individuos con una orientación más interna experimentaban mayor autonomía, involucramiento y retroalimentación en sus puestos dentro de un nivel general. Puede afirmarse (Dailey, 1980; Knoop, 1981; Kasperson, 1982, Oliver, 1983) que existe una relación entre locus de control interno y satisfacción.

Robbins (1996) define al comportamiento organizacional, como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos o estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. En otras palabras, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma y puesto que el comportamiento organizacional se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe descartarse la relación entre comportamiento y variables sociodemográficas, que incluyan unidades administrativas como puesto, horario, sueldo, turno, subordinados, etc., y personales como edad, sexo, entre otros.

1.5 Ética del Trabajo y manipulación

Los conceptos de clima organizacional y cultura están relacionados directamente a la idea de la trabajar como comunidad. Dentro de algún formato de comunidad, por definición, ahí existen creencias informales y formales, valores, y normas de cómo los miembros ven la conducta ellos mismas (Etzioni, 1993).

Los postulados de la ética parten de la naturaleza social del hombre. No existe el individuo aislado, sino como un ser social, como parte de una colectividad, por ello se define que la ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad (Sánchez, 1969-1981).

David C. McClelland (1953; y 1951; en Hernández Martínez y Ramírez García, 1987) en su trabajo teórico y de investigación sobre el motivo de logro retoma los planteamientos de la Ética Protestante del trabajo para caracterizar a las personas altamente orientadas al logro. Estos postulados conceden una importancia capital a la manipulación y organización de objetos físicos, seres humanos e ideas, la realización de cosas tan rápidamente y bien como sea posible, la superación de obstáculos y el logro de altos estándares de excelencia así como la disciplina y el constante esfuerzo cotidiano (Murray, 1938; en Spence, 1985 y Grandona, 1988).

Considerando las ideas de la Ética Protestante del Trabajo, Stone (1976) encontró un nulo poder como variable interventora para un índice de tal ética (que consideró el orgullo por el trabajo, involucramiento en el puesto, preferencia por la actividad, estatus social del trabajo, actitud hacia las ganancias y esfuerzo por ascender) en la relación entre amplitud del puesto (variedad, autonomía y retroalimentación en las tareas realizadas) y satisfacción con el trabajo mismo, utilizando tres muestras: militares, administradores y personal bancario.

Wanous, (1974) reporta de manera similar un efecto moderador pobre de la creencia en la Ética Protestante del Trabajo en la relación entre características del puesto y satisfacción con características similares del mismo, satisfacción laboral global, ausentismo y desempleo. Finalmente, Butler (1983), retomando algunos valores de tal ética (retribuciones económicas, independencia económica, prestigio y seguridad) también halló efectos moderadores inconsistentes en relación con la satisfacción laboral y características del puesto como variedad, autonomía, retroalimentación y diversidad de habilidades.

1.6 Psicología y Poder

Para dar una explicación a los orígenes del poder, es necesario regresar en la historia y en el tiempo, no hay mejor inicio que la evolución del hombre como punto de nacimiento del poder; aunque por cultura general sabemos que el poder no es sólo característico de la especie humana, sino también de otras especies. Boulding (1993).

El término Poder tiene muchos significados, por ejemplo: El Diccionario de la lengua Española de la Real Academia Española (1984) define Poder como dominio, imperio, facultad, jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa; en otras palabras es una cualidad o propiedad que se tiene sobre un objeto o persona.

La reflexión sobre las relaciones de poder se sitúa a mediados de nuestro siglo, a pesar de haber sido objeto de copiosos estudios a lo largo del tiempo. A partir de Max Weber, especialmente a través de la influencia de Lasswell (Lasswell, H.D. y Kaplan, A.; 1950), se han generalizado los estudios que tratan de identificar y explicar las relaciones entre los dominantes y los dominados, la magnitud del poder, su distribución, el ámbito y dominio del control, que los diferentes actores ejercen o reciben respecto a otros, así como los recursos, las motivaciones, los costes del ejercicio y al eficiencia con que el poder es ejercido.

Lewin (1935), definió el poder como "la posibilidad de inducir fuerzas en una cierta magnitud en otra persona", orientando el concepto a lo que más tarde llamaría "poder de campo". En donde una persona puede ser afectada por el campo de acción de una o varias personas o de un grupo sobre una persona.

Boulding (1993) afirma 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, etc.

Pfeffer (1981), define el poder como la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría.

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

Actualmente, se reconoce que el poder nace en cualquier fragmento del tejido social, ya que es intercambio; es decir, no es un atributo de nadie sino que emerge en todas partes producto de la acción social, de la interacción entre las personas. Debe concebirse el poder como algo común a todos los espacios de la vida social y como algo atribuible de una u otra forma a los sujetos sociales, no como uno sólo sino en términos de *los poderes*, ya que existen poderes dominantes y otros subalternos. Por tanto, no se está hablando de una relación unívoca ni del ejercicio del poder total de alguien sobre otro que es carente de poder, sino de confrontación de poderes. (Lagarde, 1991).

Las acepciones más divulgadas de este concepto se plasman en obligar al otro, impedir que ejerza su propia voluntad. No obstante, ha de considerarse otra acepción, donde el poder

mantiene una relación directa con la libertad: el poder es disponer de la libertad de actuar en función de los propios deseos y ser libre es tener el poder de realizar lo que uno desea. (Ibañez, 1982).

El poder social es una propiedad de una relación entre dos o más personas y se entiende mejor en términos de la teoría del intercambio donde se concibe al poder como un proceso a través del cuál una persona causa un cambio en el comportamiento de otra de modo inadecuado porque no toma en cuenta la simetría implícita en la noción de intercambio. El poder social es una función compleja de ciertos factores por tanto cada uso de poder significa un intercambio (Boulding, op. cit.).

El concepto de poder evoca de un modo espontáneo al ámbito político, de las leyes. Desde las ancestrales ideas políticas, el poder es sólo concebido en el sentido weberiano como la capacidad de decidir sobre los otros, aparece como una cualidad que se ejerce sobre alguien: grupos, personas o circunstancias sociales (Weber, M; 1979).

Algunos tipos de poder son:

1. Productivo, 2. Integrador, 3. De amenaza, 4. Contra amenaza, 5. De intercambio, 6. Del amor, 7. Político y militar, 8. Económico, 9. Social, 10. Defensivo, 11. Activo, 12. De hazañas, 13. De relaciones entre dos personas, 14. Relación comprador vendedor. Boulding (1993).

Así como según Boulding (1993) existe una gran variedad de tipos de poder de acuerdo a la situación social que se presenta, de igual forma se puede decir que existen definiciones del mismo. Desde el punto de vista más simple es la capacidad de conseguir lo que uno quiere. Contar con las capacidades físicas, mentales, habilidades o aptitudes requeridas para satisfacer una necesidad (Boulding, op. cit.).

Las teorías principales sobre el poder desde el ámbito de las ciencias sociales, que se han desarrollado a lo largo de este siglo pueden concretarse:

- Escuela de la Gestalt. Teorías de campo. (Años 30s y 40s).

Entiende el poder en términos de fuerzas, resultando éste una influencia potencial y la influencia es poder en acto. Para conseguir el efecto se requiere control, vencer la resistencia que el otro pueda ofrecer respecto a la tentativa de influencia, vencer la oposición y asegurarse la dependencia, que el dominado necesite de la influencia del dominador para conseguir un resultado determinado.

Este planteamiento se ha interesado por el estudio del poder basado en la legitimidad y del poder coercitivo.

- Teorías del Intercambio (Años 50s).

Establecen que el poder radica en la desigual distribución de los recursos entre las partes involucradas en la relación, y siempre existe una parte privilegiada, entendiéndose ésta como la poseedora de los recursos (o al menos de la mayor parte) y una gran habilidad para utilizarlos, asegurándose así la relación de dependencia en el intercambio. Esta desigualdad es la que permite al sujeto dominador fijar las condiciones del comercio.

Esta teoría se inclinó por la visión del poder desde lo jurídico-económico del poder contractual. Se basan en la fuerza utilizada, en la forma del dispositivo de sanción.

- Teorías de la decisión. (Años 60).

Asimismo, definen el poder en términos de intercambio de recursos pero añadiendo el grado de control que la parte dominante ejerce sobre determinados recursos y el costo que el ejercicio de poder representa para ésta.

Hasta este momento, el poder generalmente se concibe como un procedimiento para forzar los deseos, doblegar las voluntades, sea en función de reducir, convencer, castigar o comprar. Pero es a partir de los 70s cuando se produce un cambio en la conceptualización del poder, ahora es un valor explicativo y se halla presente en todas las situaciones. En consecuencia, éste ha pasado de localizarse en un lugar preciso a concebirse como un fenómeno inserto en el tejido social. Será el paradigma planteado por Foucault (1978), el que gobierne en la formulación del poder diferenciando dos vertientes: el paradigma jurídico y el paradigma estratégico.

El paradigma jurídico coincide con una noción de poder formal cuyo efecto final es producir la obediencia. Enuncia la ley, elabora y da a conocer la regla (lo permitido y lo franqueable). Para asegurar el cumplimiento de la regla se aplican las sanciones (fuerza, denegación de recompensas sociales, culpabilidad, auto-castigo, represión). Es una instancia de negación, no produce nada por sí misma, a no ser prohibiciones u órdenes. Se articula en torno a la figura del rey, que se encuentra en posición de poder porque dispone del saber. Aparece el poder como algo se posee, que se adquiere, que se crea por contrato o por fuerza. Está en algunos lugares y desde allí se enuncia la ley a la que hay que obedecer por miedo a los efectos de la desobediencia.

El paradigma del poder estratégico mantiene una concepción del poder inmanente, es decir, se confunde con lo social porque lo social es siempre relación. Tiene una presencia confusa, se origina en todo lugar social. Se presenta bajo la forma de norma. No es descendente sino ascendente, son los poderes locales quienes van conformando los niveles más generales, funcionando a partir de los sujetos. Aparece como una instancia productiva, productiva del saber. Sus mecanismos son el control, regulación, gestión y vigilancia.

A partir de este enfoque foucaultiano, desarrolla Ibáñez su posicionamiento de la relación entre el poder y la libertad. Se había estudiado el poder en términos de mando/obediencia, conformidad/sanción o represión/limitación, es una concepción del poder basándose en el intercambio negociado y el intercambio coercitivo. Ahora se mantiene que *el poder en su acepción "positiva" mantiene una relación directa con la libertad, pues desplegar un poder es ejercitar la libertad de actuar en función de las necesidades o deseos propios, y recíprocamente, ser libre respecto a un aspecto determinado es tener el poder de realizar lo que uno desea con relación a él. La libertad tiene que ver con la ausencia de obstáculos que rindan impracticables los caminos elegidos* (Ibáñez, 1983).

Las dimensiones más comunes referidas a este concepto son la coerción (ya sea a través de la fuerza, la amenaza, los castigos), la recompensa, el derecho (la autoridad legitimada), la influencia (la persuasión), el engaño (la manipulación).

Estrategias de Poder Organizacional

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, las negociaciones simuladas (juegos de laboratorio), negociaciones entre trabajadores y clientes o negociaciones de política. Durante la década de los sesenta se hicieron varias investigaciones clásicas que llevaron a considerar a las estrategias de manipulación como un campo de estudio para la psicología, algunas de ellas se mencionan a continuación.

Congraciamiento.

Jones en 1964 encontró que la gente ofrece ciertos recursos a cambio de un comportamiento deseado, acompañando este ofrecimiento de una estrategia llamada congraciamento que

incluye: adulación, conformidad con la opinión, etc. (Jones, 1964, en Secord y Backman, 1979).

Invocación de Normas

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

Manejo de la Deuda

La norma de reciprocidad en el proceso de intercambio llevó a Blau en 1964 a proponer que es el mecanismo psicológico básico del estatus y de la diferenciación del poder en los grupos, dando lugar a la estrategia conocida como el manejo de la deuda. En cuanto los individuos no tienen los medios para retornar los favores que han recibido de aquellos que manejan los recursos de que dependen, deben entonces pagar a sus benefactores en estima y en conformismo futuro. El manejo de tales obligaciones exige la estructuración cognoscitiva de la situación.

En la estructuración de la deuda se incluye la percepción del beneficiario si la deuda es una estrategia para que el estratega obtenga beneficios ocultos, perversos o hasta siniestros. Existen diversas variantes al respecto; por ejemplo, sobre la cantidad de gratitud, sobre la cantidad de ayuda, sobre la cantidad de reciprocidad, el haber hecho mal y una restauración de la conducta, cuando no se pide reciprocidad un favor, etc. (blau, 1964, Brehm y Cole, 1996; Greenberg, 1968, Kiesler, 1966; Scout y Liman, 1968; Tesser, Gatewood y River, 1968, en Secord y Backman, 1979).

Amenazas y Promesas

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

Procesos de Negociación

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

Muchas de las investigaciones consideradas como clásicas fueron cuestionadas por haber sido comprobadas en experimentos de laboratorio, no por haber sido negativas, sino porque los problemas sociales e la época, principalmente empresariales, religiosos y políticos requerían de explicaciones más allá de los laboratorios experimentales; sin embargo, las bases estaban sentadas y el estudio del comportamiento se siguió llevando a cabo dentro y fuera de los laboratorios. En México existen investigadores que están realizando

investigación experimental en temas como procesos psicológicos de la negociación y la toma de decisiones (Santoyo- Velasco y Vázquez- Pineda, 2001).

1.7 Trabajo y relaciones de poder

Pfeffer 1995, afirma: "Toda innovación y todo cambio tienen un matiz político. Hasta que no estemos dispuestos a aceptar el poder y las influencias en las organizaciones y hasta que no admitamos que la capacidad para hacer cosas es tan importante como la capacidad para determinar qué es lo que hay que hacer, nuestras organizaciones se irán rezagando cada vez más".

Los medios hacia cualquier fin no son otra cosa, sino mecanismos para lograr algo. Este algo puede ser grandioso, insignificante o (como sucederá la mayoría de las veces) de importancia intermedia.

Para este autor; "El fin no siempre justifica los medios", pero tampoco puede aquél utilizarse por sistema para descalificar a éstos.

El poder y la pugna laboral existentes en las organizaciones pueden servir de instrumentos para lograr grandes cosas. Bien es verdad que no siempre se utilizan de este modo, pero esto no quiere decir que debemos hacer caso omiso de ellos.

Es curioso que cuando por nuestra cuenta echamos mano del poder, lo vemos como una fuerza bienhechora y siempre deseamos tener más. Cuando por el contrario, son otros los que lo utilizan en contra nuestra, sobre todo cuando sirve para echar por tierra nuestros planes o ambiciones, entonces lo vemos como algo dañino. Una apreciación más compleja y realista llegaría a verlo tal como lo es: un importante proceso social muchas veces necesario para llevar a cabo cosas en sistemas interdependientes.

Según Secord y Backman (1979), existen personas que ejercen el poder como parte de una estrategia organizacional y las estrategias pueden utilizarse como parte de la manipulación en la vida cotidiana.

Bennis y Nanus (1985) han observado que uno de los mayores problemas que tienen hoy las organizaciones no es el que haya demasiadas personas ejerciendo un poder excesivo, sino justo todo lo contrario y señalan: "En nuestros días el poder brilla por su ausencia. La falta de poder ante la crisis. La falta de poder ante la complejidad... el poder ha sido sabotado... las instituciones han pecado de rígidas, de indolentes o de volubles.

Hannan y Freeman (1989) opinan; que hay, no obstante, un problema en este enfoque, y es el relacionado con el tratamiento del poder y su influencia en la empresa. "No está muy claro que si ignoramos las realidades sociales que imponen el poder y la influencia, podamos deshacernos del uno y de la otra, o que si tratamos de construir estructuras más simples y menos interdependientes, podamos formar organizaciones más eficaces o con una mayor posibilidad de supervivencia. Si bien, es verdad que las grandes organizaciones a veces desaparecen, no es menos cierto que las organizaciones más pequeñas sucumben con más facilidad y están peor preparadas para la supervivencia".

Según Rosabeth Kanter (1979) "Poder es la más reciente palabra obscena de América. Está mejor visto hablar de dinero y de sexo, que hablar de poder" Aún considerando que el poder es un elemento crítico para una efectiva conducta gerencial.

De acuerdo con Zaleznik y Manfred (1975), Para la consecución del éxito en las organizaciones "el poder transforma los intereses individuales en actividades coordinadas que logran valiosos fines"

La forma de conceptualizar éste fenómeno para Pfeffer (1981), es definir el poder como la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría. La pugna laboral y las influencias constituyen los procesos, las acciones y las conductas mediante las cuales este potencial de poder se utiliza y toma cuerpo.

Según Boulding (1993) el estudio del poder se vuelve complejo en la medida en que la gente toma decisiones según la jerarquía de las organizaciones en donde se desenvuelve. Por esta razón, el poder se ejerce en el amor y la familia, pero también se ejerce en la empresa.

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

El poder es una realidad en los sistemas organizacionales y no va a desaparecer nunca, mientras existan humanos, claro. Aprender como es y cómo funciona el poder en las organizaciones puede mediar las relaciones, además de que colabora a una administración eficaz, conocedora de las virtudes y los riesgos de la administración del poder. Uribe (2001).

Según Robbins (1996) el maquiavelismo, el hostigamiento sexual, el conflicto, entre otros son comportamientos que requieren estudios por dos razones; nunca se eliminarán, pero si se pueden mediar y hasta pronosticar y prevenir para beneficio de los trabajadores y de las organizaciones.

Existe poder entre amigos, entre parejas, entre un entrenador y sus jugadores, entre un conductor de autobús y su pasajeros, entre un comprador y un vendedor, entre un profesor y sus alumnos, etc. Una relación de poder muy interesante es la que se da en las organizaciones. A veces complicada por las estructuras jerárquicas y estructuras como las sindicales.

En las estructuras organizacionales es en donde se observa una de las estructuras de poder más importantes: el poder en los grupos, es decir las relaciones de poder entre más de dos personas. (Uribe, 2001).

En este primer capítulo se hizo una breve descripción de los Antecedentes de la Psicología del Trabajo, así como su vínculo con el Poder en al ámbito organizacional, la Ética y las relaciones de poder.

En el siguiente capítulo se abordarán temas referentes al Temor al Éxito, Antecedentes, Teorías y Características, su Medición, Relación con otras variables y una breve revisión de las investigaciones realizadas en México sobre este tema.

CAPÍTULO 2.

TEMOR AL ÉXITO.

2.1 Antecedentes

Desde siempre ha sido cuestionable que actividades emprenden las personas en algún momento y por que lo hacen. Es sabido que estas actividades se dirigen hacia metas y que estas llevan a la realización de algo.

En sociedades orientadas hacia el triunfo, el temor al éxito constituye un severo obstáculo, no solo para aquellos que se esfuerzan por conseguirlo, sino también para los que están centrados en él.

La motivación humana se origina en necesidades que pueden clasificarse como primarias (requerimientos fisiológicos como son: agua, aire, alimento, sexo, etc.) y secundarias (autoestima, afiliación, estatus, logro, autoafirmación, etc.) por lo tanto, satisfacer estas necesidades, impulsos, deseos y anhelos es característico de una persona motivada.

Algunas teorías citadas por Koontz, O'Donnell y Weihrich (1982) que se refieren a la motivación son:

1. JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW (1954).

Nos habla de una escala de necesidades que deben ser satisfechas para alcanzar el último peldaño, estas son: fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y realización que implicaría el deseo de convertirse en lo que cada quién es capaz. Señala que estas necesidades forman una jerarquía en forma de pirámide y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

2. EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM (1964).

Afirma que la motivación de las personas estará determinada por el valor que se le de al resultado del trabajo y la confianza en que estos esfuerzos ayudarán a lograr la meta. Por lo tanto, la motivación es producto del valor anticipado que una persona da a una meta y la probabilidad que ve de lograrla.

3. MODELO PORTER Y LAWLER (1968).

Explica que la fuerza de la motivación depende del valor de la recompensa, más la cantidad de energía que se invierte, y la probabilidad de recibirla que están directamente relacionada con los conocimientos y aptitudes.

5. NECESIDADES DE D.C. McCLELLAND (1951).

Incluye tres factores: el poder que implica el deseo de influir y controlar, la afiliación, el deseo de ser amado y el logro que es el deseo de éxito.

2.2 Teorías sobre la Motivación de logro

Específicamente hablando de la Motivación de Logro, existen Principios que anteceden dicho constructo:

1. NIVEL DE ASPIRACIÓN (KURT LEVIN, 1936).

Definido como "el grado de dificultad de la meta que una persona trata de alcanzar" ¹ y predice como una meta futura satisfará a la persona en el momento presente. Cuando surge una necesidad "cualquier deseo de posesión o logro de una meta" ² se genera un estado de tensión emocional, que a través de la satisfacción retorna al equilibrio.

Las actividades que son percibidas como medio para reducir la tensión se consideran regiones meta. El nivel de aspiración representa el objetivo que el individuo espera obtener. La expectativa de éxito o fracaso se da por la relación entre el rendimiento del individuo y su nivel de aspiración.

2. NECESIDAD DE LOGRO (H.A. MURRAY, 1938).

La necesidad es conceptualizada como un constructo que representa a una fuerza en la región del cerebro, dicha fuerza organiza la percepción, apreciación y la manera de intervenir, de tal forma que se puede en cierta dirección una situación existente no satisfactoria (Aguilar y Díaz 1989).

Esta necesidad puede provocarse por procesos internos (fisiológicos) o por la ocurrencia de fuerzas ambientales, cada necesidad se acompaña de un sentimiento particular que hace surgir una determinada manera de conducirse que produzca una situación de satisfacción.

Según Murray, la conducta humana se encuentra motivada por veinte necesidades, entre las cuales existe complementariedad e interdependencia.

Algunas de estas necesidades son: logro, afiliación, agresión, autonomía, superación, dominio, exhibicionismo, evitación del daño.

En lo que se refiere a la necesidad de logro, esta consiste en el deseo de vencer los obstáculos, rivalizar con otros y ganar, lograr algo difícil, dominar, manipular, organizar objetos, seres humanos e ideas, aumentar la autoestima a través del uso productivo de talentos.

Otra necesidad que es retomada para estudiar la conducta orientada al logro es la necesidad de filiación, que es definida por Murray como el "Agrandar y ganarse el afecto de los demás" acercarse y alternar con otras personas (Aguilar y Díaz 1989).

3. EL MOTIVO DE LOGRO (D.C. McCLELLAND, 1951).

Para McClelland un motivo es "una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor"³. Y la conducta motivada una secuencia de conductas orientadas hacia la aproximación o evitación de una situación.

Los afectos fundamentales en la motivación se originan de las discrepancias entre lo que se espera y la percepción, si las contingencias son las esperadas no hay reacción emocional, de lo contrario se da el afecto, el carácter que surge de esta discrepancia y que dependerá de la magnitud de ésta.

¹ Deutsch y Krauss (1974), Teorías en Psicología Social, Buenos Aires, Paidós, pag. 56.

² Aguilar y Díaz (1989), Motivación de Logro y satisfacción en el Trabajo, México, UNAM., Pág. 4

³ Aguilar y Díaz (1989), Motivación de logro y Satisfacción en el trabajo, México, UNAM., Pág. 9.

En la adquisición de motivos existen tres factores:

1. Dependencia con respecto a una clave
2. Intensidad que es la magnitud del cambio afectivo
3. Amplitud que nos habla de la diversidad de claves que originan el motivo y grado de resistencia a la extinción.

El motivo de logro fue definido en 1951 por este autor como una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia manipulando, organizando, dominando el medio físico y social, superando obstáculos, manteniendo elevado el nivel de trabajo, compitiendo por superar la propia labor y la de los demás.

Aunque está presente en todos los individuos, difiere en términos cuantitativos, depende de tres factores:

1. Expectativa o probabilidad subjetiva de alcanzar la meta.
2. El valor incentivo de la meta en particular.
3. La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de la meta.

Este motivo no solo se activa en situaciones favorables sino que en las adversas puede ser el activador para una conducta orientada a metas.

Por lo tanto una persona con alta orientación de logro se caracteriza por el deseo de lograr cosas, de plantear metas, perseguirlas constante y realistamente, superar obstáculos de manera práctica y emprender actividades que conlleven un nivel medio de dificultad que impliquen riesgo moderado, aún cuando a veces tengan que hacer trampa (Johnson, 1981).

4. TEORÍA DE VALOR EXPECTATIVA (J. W. ATKINSON, 1965).

Esta teoría centra su atención en la manera como los individuos difieren por su disposición para esforzarse por metas específicas.

Posteriormente, Raynor y Atkinson (1974) proponen que la conducta de logro es "el resultado de la suma algebraica, de la tendencia para realizar actividades orientadas al logro y la tendencia para realizar otras que pudieran culminar en el fracaso"⁴, ambas tendencias las definen en función de tres variables.

Para la primera tendencia, actividades orientadas al logro, se considera:

- a) El motivo para lograr el éxito
- b) La probabilidad subjetiva
- c) La relativa atracción de una tarea particular para tener éxito.

Para la segunda tendencia se enuncia:

- a) El motivo para evitar el fracaso
- b) La expectativa de fracaso
- c) El valor del incentivo del fracaso.

Sin embargo, Horner (1969) considera que este modelo de Motivación de logro ignora una dimensión más de fuerza contraria a la tendencia de logro: la Motivación para Evitar el Éxito, manifiesta a través de una conducta defensiva y ansiosa, experimentada casi

⁴ Espinosa Fuentes R. (1989), Evitación del éxito: construcción y validación de la escala E.E.E., México, UNAM.

exclusivamente por las mujeres, con expectativas de rechazo social y pérdida de femineidad.

Por su parte, Raynor y Rubin (1971), proponen un modelo en el que se contemplan, el impacto del tiempo (metas futuras) sobre la conducta de logro y para esto proponen el concepto "Motivación contingente". Raynor señala que la motivación contingente se estimula cuando el individuo siente, que un éxito inmediato es necesario para garantizar el logro de éxitos futuros, y por otra parte, que fracasos inmediatos significan fracasos futuros, garantizando con ello la pérdida de toda oportunidad para recobrar el camino del éxito.

La situación inversa se representa por el modelo "incontingente" en el cuál la obtención de éxitos inmediatos no influye en la oportunidad de alcanzar logros futuros y los fracasos inmediatos no influyen en fracasos futuros. Por lo que se supone que las personas evalúan sus posibilidades de logro en función de ambas oportunidades (Espinosa, 1989).

La motivación de logro se presenta en cuatro dimensiones que son:

1. Maestría: Preferencia por tareas difíciles intentando en cada una de ellas la perfección.
2. Trabajo: Se refiere a una posición positiva hacia la laboriosidad y productividad.
3. Competencia: Deseo de ser el mejor en situaciones de logro interpersonales.
4. Temor al éxito.

El tema de Motivación de Logro (ML) es un antecedente conceptual del cuál se deriva el constructo de Evitación del Éxito.

2.3 Definición de Éxito

El éxito está conceptualizado por diversos autores de la siguiente manera:

Éxito: es un acontecimiento final de una serie más o menos larga de sucesos, en la que cada uno de los elementos ha podido ser un triunfo o un fracaso, Proust (1978).

Fontenelle (1921) dice que "el éxito, es estar bien consigo mismo". Por lo que el éxito es personal, es subjetivo, porque está ligado para el individuo a la consecución de sus fines, en el marco de su propio sistema de valores.

Friedman (1982), define el éxito como: "lograr lo que se quiere y estar satisfecho de que así sea".

Según Carole Hyatt (1988), el éxito tiene cuatro características:

1. Implica una realización visible, un estar haciendo algo activamente, que puede ser comenzar una nueva empresa, crear una nueva marca, etc.
2. Hay que hacerlo por si mismos y la riqueza heredada no cuenta.
3. La recompensa es siempre lo material, ya que el ganador puede cuantificar su éxito.
4. El juicio sobre el éxito está determinado por lo demás.

En esta descripción del éxito, no hay lugar para logros menos tangibles, más orientados hacia el interior. Ya que en sociedades del cero- uno, del ganador- perdedor, los pequeños esfuerzos se consideran como fracasos.

Aunque el éxito puede tener un significado diferente para cada uno de nosotros, todos estamos seguros de que deseamos tener éxito de alguna manera. Queremos aprovechar nuestro potencial y lograr el pleno desarrollo de nosotros mismos.

No obstante, muchos de nosotros no alcanzamos el tipo de éxito que deseamos y merecemos en el trabajo: esto se debe a un gran número de razones.

En ocasiones y casi siempre sin darnos cuenta, elegimos el fracaso en lugar del éxito, por no estar conscientes de nuestras posibilidades debido a una imagen estrecha y distorsionada de nosotros mismos. Nos habituamos a ciertas ideas acerca de nuestra persona, que se convierten en un obstáculo.

2.4 Definición y características del Temor al éxito.

Continuando en la búsqueda de antecedentes para comprender los términos utilizados en este trabajo, pasaremos ahora a revisar algunas definiciones de Temor al Éxito. Los antecedentes de temor al éxito están basados en el estudio de motivación de logro.

Debido a los numerosos estudios de que éste constructo ha sido objeto, se le ha denominado de diferentes formas:

Horner (1969) definió inicialmente la evitación del éxito como una barrera psicológica hacia el logro; característica de personalidad estable, latente y adquirida en los primeros años de vida junto con la identidad del rol sexual correspondiente, que se manifiesta en una tendencia a inhibir los actos que conllevan al éxito y como una dimensión más de la teoría de motivación de logro de McClellan, Atkinson Clark y Lowell, formulada en 1953.

Horner (1969), presentó los resultados de su investigación sobre la ansiedad con respecto al éxito, denominada “motivo para evitar el éxito o miedo al éxito”, en el caso de mujeres brillantes y con logros notables. En concreto, su investigación parecía dar una explicación convincente sobre el porqué había tantas mujeres que no tenían éxito en trabajos de primera categoría; simplemente, porque lo temían.

Al igual que el temor al fracaso, el temor al éxito es postulado para reducir los resultados de motivación de logro y por tanto inhibe conductas orientadas al logro.

Horner, postuló su teoría a partir de las investigaciones realizadas en mujeres con gran motivación de logro, donde observa que existe un motivo para evitar el éxito y esto se debe a que es asociado con consecuencias negativas para ellas.

Esta misma autora, define temor al éxito como una disposición o tendencia a volverse ansioso ante situaciones de logro y éxito, por esperar consecuencia negativas del mismo.

Pappo (1972), define el temor al éxito como: "Un estado psicológico que se manifiesta por la parálisis, retraimiento o retracción de una persona en presencia de una meta subjetiva u objetiva conscientemente entendida la cuál el individuo percibe el momento de retirarse. El individuo que le teme al éxito aprende a comportarse de tal manera que siempre evitará el resultado del éxito".

Aquí la conducta de "éxito" se entiende como un logro medible en una tarea o actividad, la cuál sobrepasa la ejecución previa del sujeto y esto implica la obtención de metas socialmente definidas como exitosas.

Al medir la ansiedad en situaciones de logro Atkinson (1974), tenía como objetivo provocar la motivación para evitar el fracaso que se despierta al tener una expectativa de que la ejecución puede inducir a él y por tanto, se asocian como consecuencias negativas. Este fenómeno recibió el nombre de "Temor al Fracaso".

Zuckerman y Wheler 1975, (citado en Hyde, 1995) conceptualizan este fenómeno como: el reflejo de convenciones acerca de lo "apropiado" para cada sexo, más que una expresión de ansiedad en torno al éxito.

Lockheed (1975), y Condry (1976), conciben este fenómeno como el reflejo de una situación real de enfrentarse a consecuencias negativas por desviarse de una norma cultural específica para cada sexo.

Anderson (1978). Cree que se debe más a una característica general de ambivalencia en la persona y no solo específica al éxito. Este conflicto de ambivalencia (aproximación-evitación) se daría por desarrollar predominantemente una aptitud masculina en detrimento de una femenina, o viceversa.

En 1981, Daniel, Alcorn y Kazesikis (citado en Marín 1992), sugieren que el fenómeno probablemente sea un reflejo de inseguridad básica en la persona susceptible de generalizarla a un amplio rango de situaciones de la vida cotidiana.

Friedman, (1982), definió el temor al éxito como el no conseguir lo que se quiere, porque inconcientemente se siente que no se merece.

En 1985, Viscott (citado en Marín, 1992) expone que se le teme al éxito por los afectos colaterales que conlleva como la envidia, resentimiento por parte de los demás por no tener el mismo talento, aislamiento por ser mejor que ellos y /o miedo a la responsabilidad.

Horner (1969) definió el fenómeno, como el temor a la pérdida de afiliación, y considera que existen dos tipos de temor en ésta pérdida de afiliación, el primer tipo lo señala como: el temor al rechazo social, producto de la situación de competencia en la que se debe lograr el éxito. El segundo tipo lo señala como: el temor a la pérdida de afiliación al grupo de pertenencia por obtener logros en forma individual.

Se ha cuestionado también el que pueda ser una conducta de evitación del éxito, por ejemplo, para Ishiyama y Chabassol (1984), el éxito es intrínseca reforzante en sí mismo por lo que no puede ser evitado éste, mucho menos cuando no existen factores inhibitorios asociados que pudieran propiciarlos.

También se ha relacionado con el temor a ser rechazado y desaprobado por personas significativas como compañeros, padres, familiares (Balkin 1987), dando origen a una conducta estratégica de derrota ante situaciones de logro (Zuckerman y Larrance, 1980), y esforzándose menos por lograr sus propósitos.

Espinosa F. (1989) señala que una mujer con ésta característica debería de presentar una disposición a sentirse incómoda al buscar el éxito en situaciones de competencia, principalmente contra un hombre, por requerirse conductas inconsistentes con su rol sexual femenino. Tal situación, a diferencia de competir contra un estándar impersonal, provocaría una mayor anticipación de consecuencias negativas como rechazo social o pérdida de la femineidad, siendo éstas más frecuentes y en mayor grado en mujeres capaces o con deseos de serlo. El resultado sería, finalmente, "una disposición de ansiedad ante situaciones de logro por esperarse consecuencias negativas".

Uribe (1997), señala que el temor al éxito es un factor aparentemente contrario a la motivación de logro, donde el sexo, edad, afiliación, personalidad y los elementos culturales son determinantes en este fenómeno. La evitación del éxito se diferencia del fracaso en que éste parte del temor a perder, mientras que el primero parte del temor a ganar.

De acuerdo a las definiciones anteriormente señaladas se observa una variabilidad, al tratar de conceptualizar el fenómeno de temor al éxito, para algunos es el reflejo de un conflicto de identidad de rol sexual (Byrd y Tauliatos, 1982), para otros en una exteriorización de un problema de formación de la identidad personal y para algunos más, tiene que ver con la necesidad de poder, que involucra conflictivamente un deseo y a la vez temor en una situación de competencia (Sutherland 1978).

En resumen, la forma ambigua de conceptualizar este fenómeno de temor al éxito se inicia con la desconcertante forma de denominarlo, ya que es más razonable considerar que las circunstancias que rodean al éxito sean las que traten de ser evitadas más que el éxito como tal, no solo por ser intrínsecamente reforzante y reforzado socialmente durante el desarrollo, sino también porque no hay evidencia de que se evite el éxito en sí mismo y en cambio, si se evitan las circunstancias y sus consecuencias.

Debido a los numerosos estudios que de este constructo ha sido objeto, al temor al éxito se le ha denominado de diferentes formas:

- Horner (1972). A lo largo de su estudio lo llamo "motivación para evitar el éxito", "temor al éxito" y más recientemente "evitación del éxito".
- En 1988, Piedmont (Citado en Ontoria, 1999). Sugiere como más apropiado "Orientación negativa del éxito".
- Saad, Lenaver, Shaver y Dunivant (1978). Proponen sustituir el concepto de Motivación para evitar el éxito por otro que fuera más claro: "temor a las consecuencias negativas del éxito".
- Condry y Dyer (1976). Lo conceptualizan como "miedo a la desviación del rol sexual estable" teniendo que ver más con interacciones entre hombres y mujeres que con la motivación.
- Espinosa y Reyes (1992), al validar un instrumento para la población mexicana consideraron, debido a los resultados obtenidos no seguir denominando Temor al Éxito, ya que no es el Éxito a lo que se teme, sino a las consecuencias negativas que al buscarlo se pudieran implicar, por lo cual se prefirió referirse a este fenómeno como una disposición actitudinal de Evitación (no de temor) del Éxito.

La evitación del éxito y el temor al fracaso se diferencian en que este último parte de la expectativa de fracasar al desempeñar una tarea produciéndose una inhibición de la conducta de logro, mientras que la evitación del éxito parte de expectativas positivas de éxito a pesar de una conducta ansiosa por sus consecuencias (Marín, 1992).

De acuerdo con Marín (1992), El temor al éxito se caracteriza por:

1. Residir en el inconsciente
2. Provenir de experiencias de la infancia.
3. Reforzarse con dobles mensajes, tanto familiares como culturales.
4. Manifestarse como comportamiento de autosabotaje que conduce a la insatisfacción.
5. Poder superarse o modificarse.

Por otra parte la controversia que existe en torno a este fenómeno, de que si es un motivo o una respuesta de tipo situacional, brinda una pauta para suponer que es un fenómeno

psicosocial, cuya base se encuentra en factores sociales y psicológicos que entran en interacción en el proceso de adaptación y desarrollo del hombre en su sociedad. Aunado a esto posee un carácter inhibitorio y es básicamente negativo.

Respecto a este tema, se puede mencionar que la importancia de estudiar cualquier fenómeno radica en su posibilidad de identificarlo en las personas o en su caso, predecirlo, localizando si consiste en un rasgo de personalidad o un estado situacional, el detectar esta tendencia inhibitoria permite encauzarla para crear criterios internos de excelencia y satisfacción que contribuyan a enfrentar el problema.

2.5 Teorías sobre el Temor al éxito

La teoría sobre el Temor al éxito fue formulada por Horner (1972), como un complemento a la teoría del valor - expectativa de Atkinson, a la cuál le agrega una tercera variable llamada motivo para evitar el éxito.

Este motivo es actualmente identificado como Temor al éxito, el cuál se describe como una predisposición estable y adquirida en una época relativamente temprana de la vida, es una tendencia a volverse ansioso para lograr el éxito. Y en conjunción con estándares del rol sexual consiguiéndose manifestar en dos formas:

1. Como una predisposición a sentirse incómodo o a esperar consecuencias negativas, esto es, estar ansioso cuando se está siendo exitoso en actividades competitivas.
2. Como una predisposición para esperar o evitar ansiosamente el rechazo social relacionado con situaciones exitosas.

Al igual que el temor al fracaso, el temor al éxito es postulado para reducir los resultados de motivación de logro (MDL), y por lo tanto inhibe conductas orientadas al logro. El estudio que fundamenta el motivo para evitar el éxito de Horner, está conceptualmente basado en la teoría Valor- Expectativa de Atkinson y de forma especial, con la variable motivo hacia el logro y motivo para evitar el fracaso

Algunas teorías actuales acerca de este fenómeno son:

Friedman (1982) define el éxito "como lograr lo que se quiere y estar satisfecho de que así sea", por lo tanto, "el temor al éxito consistirá en no conseguir lo que se quiere porque inconscientemente se siente que no se merece".

Para esta autora la semilla de su teoría del temor al éxito se encuentra en un principio formulado por Sigmund Freud que dice que cuando finalmente se obtiene lo que se quiere esto pierde importancia para nosotros, (Freud, *Those Wrecked by Success*, 1915). Aunado a esto se dan contradicciones culturales como la que señala que lo importante en la vida es ganar y tener éxito, y al mismo tiempo que perder es bueno y correcto. Son comunes las frases como "lo importante no es ganar, sino competir" y "la ganancia de un hombre es la desgracia del otro".

Para conseguir lo que se quiere se debe saber que deseamos y quienes somos, para evitar falsas percepciones de nosotros mismos, así como entender los patrones competitivos que hay en las familias y darse cuenta como se nos programa para ganar o perder y de esta manera desarrollarse el temor al éxito. Freud consideró muy importante el conflicto edípico como causante del sentimiento de culpabilidad e importante factor del temor al éxito.

Friedman (1982), añade que la culpabilidad en la relación con los hermanos puede resultar igual de mutilante en las probabilidades de lograr éxito.

La forma en que respondemos a la crítica negativa es un indicador del nivel de nuestra propia valoración y nuestro temor al éxito, la manera de manejar esta crítica cuando se da en la vida adulta se relaciona con la fuerza del ego que se desarrolló cuando se sufrieron las primeras y más importantes críticas por parte de los padres y los allegados, si hubo más positivas que negativas será más fácil enfrentarlas. El hecho de aceptar una evaluación de manera realista dependerá de la atmósfera en la cuál se creció, y en este caso debe ser la que estimule el crecimiento con adecuado apoyo positivo.

Si en la infancia se trató siempre de resguardarse de ésta crítica, el daño en la vida adulta se reflejará tratando siempre de permanecer en un lugar seguro, donde no haya riesgos aún cuando estos pudieran llevar a verdaderas satisfacciones.

Los niños juegan el papel que se les asigna para dar gusto a sus padres, incluso fracasar si es lo que se desea de ellos, en la vida adulta se repiten los papeles o se lucha por modificarlos corriendo el riesgo de meterse en problemas o pagando tributo psíquico. Asumir un nuevo papel puede producir sentimientos de culpabilidad.

Finalmente la autora opina que el temor al éxito puede manifestarse de diversas maneras tanto en el trabajo como en la vida afectiva, sus raíces provienen de las relaciones familiares y de los dobles mensajes relacionados con ganar y perder. Para vencer este temor hay que reconocer que se tiene y descubrir el porqué de la baja valoración por medio de los recuerdos.

Viscott (1985), opina que las personas temen tratar de hacer su mejor esfuerzo por dos razones aparentemente opuestas:

1. Fracasar: Evidencia de represión para no hacer el ridículo, la cantidad de esfuerzo requerido es la necesaria para triunfar, aún cuando el mejor esfuerzo seas rechazado uno debe sentirse bien.
2. Tener éxito: Se le teme por los afectos colaterales que conlleva envidia, resentimientos de los que no tienen el mismo talento o no se esfuerzan en ese grado, aislamiento por ser mejor que los demás, incomodidad por superar a los padres, por miedo a la responsabilidad. La meta es encontrarse a sí mismo y ser exitoso siendo lo que se es, sin compartir, sin ofrecer excusas.

Dowling (1987), desarrolla una Teoría denominada "El complejo de cenicienta" esta autora afirma que dentro de cada mujer existe un deseo profundo de que otra persona cuide de ella generando una dependencia psicológica, esta es la fuerza principal que mantiene sujetas a las mujeres modernas, las cuales experimentan un rechazo hacia posiciones de autosuficiencia.

Afirma que dentro de todas las mujeres existe el deseo de ser salvadas, este deseo profundo de que otras personas cuiden de nosotros crea una dependencia psicológica que es la principal fuerza que mantiene sujetas a las mujeres modernas, quienes experimentan un rechazo hacia la posición de autosuficiencia. La autora cita a propósito un comentario que Simone de Beauvoir hace al respecto en su libro "El segundo sexo" acerca de que las mujeres aceptan el papel de persona sumisa para evitar el esfuerzo que supone tomar a su cargo una existencia auténtica.

Existe una obra desarrollada por Lagarde (1990) llamada El Cautiverio de las Mujeres, en ella propone que las mujeres son cautivas por carecer de autonomía, independencia,

posibilidad de elegir y capacidad de decidir. El origen de esta obra se basa en los planteamientos de Basaglia (1983), donde las mujeres se constituyen esencialmente en seres para los otros, porque tanto su cuerpo, sus recursos, sus ideas, valores, etc. están consagrados a los demás.

2.6 Instrumentos que miden Temor al éxito

Como un esfuerzo por disminuir algunas de las diferencias asociadas con los métodos proyectivos para medir el temor al éxito, se han desarrollado algunos instrumentos.

La mayoría de éstos, han sido desarrollados en los Estados Unidos, algunos se han construido en base al concepto de unidimensionalidad del temor al éxito y otros más, en base a la multidimensionalidad del mismo.

A continuación se presenta una relación de los instrumentos desarrollados para el propósito de medir el Temor al éxito.

1. El instrumento de Good y Good, construido en 1973, consta de 29 reactivos con respuestas dicotómicas (verdadero - falso), validado para estudiantes, con una confiabilidad de $\alpha = 0.81$. Este instrumento se basa en el concepto de unidimensionalidad del temor al éxito.

2. El cuestionario objetivo de Spence (1974), el cuál está conformado por 10 reactivos, con respuesta de opción múltiple. No se conoce su confiabilidad para su muestra estudiantil. Este instrumento se fundamenta en el concepto de unidimensionalidad del temor al éxito.

3. El Fear Of Succes Scale (FOSS), realizado en 1976, por Zuckerman y Allison. Este instrumento está compuesto por 27 reactivos que se responden en una escala que va del 1 al 7 (desde totalmente de acuerdo, hasta totalmente en desacuerdo). Los reactivos describen los beneficios y otras alternativas del éxito. Algunos reactivos de este instrumento son: "El precio del éxito es una competencia agobiante", "Yo creo que la gente exitosa a menudo es triste". Este instrumento fue validado en población estudiantil, con una confiabilidad para hombres de $\alpha = 0.69$ y para mujeres de $\alpha = 0.73$.

4. El "Concern Over Negative Consequences Of Success Scale" (CONCOS), desarrollado por Ho y Zemaitis en 1981, este instrumento es una combinación de cuatro instrumentos y consta de 27 reactivos, de los cuales 18 proceden del Good y Good, cuatro del Zuckerman y Allison, dos del Cohen y tres del Pappo, validado para población estudiantil, no se menciona su confiabilidad, este instrumento tiene su origen en el concepto de unidimensionalidad del temor al éxito.

Así mismo se desarrollaron instrumentos que se fundan en el concepto multidimensional del temor al éxito, como:

1. El instrumento de Pappo, construido en 1972, consta de 82 reactivos de respuesta dicotómica (si- no), distribuidos en cinco dimensiones: inseguridad, Preocupación por la competencia, preocupación por ser evaluado, repudio hacia la competencia y conducta de auto-sabotaje, es válida para población estudiantil y tiene una confiabilidad de $\alpha = .90$.

2. El "Fear Of Succes Scale" de Cohen, construida en 1974, conformada por 64 reactivos, con respuestas dicotómicas (falso- verdadero), las cuales reflejan ansiedad por el éxito independientemente del contexto de logro. Estos reactivos están distribuidos en nueve factores, entre los cuales se encuentran: ansiedad al expresar necesidad y preferencias,

repugnancia hacia la competencia, bajo nivel de concentración, indecisión, temor a la pérdida de control, hipocresía en su expresión conductual, ansiedad a ser el centro de atención, preocupación por la competencia interpersonal y la evaluación, además de preocupación por encontrarse por debajo del nivel de efectividad requerida.

Este instrumento está estandarizado en sectores académicos, y tiene una confiabilidad de .90.

3. El instrumento de Ishiyama y Chabassol construido en 1984, conformado por 18 reactivos, que se responde en un continuo de 7 espacios que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo y se distribuyen en tres dimensiones que miden consecuencias sociales del éxito académico y las cuales son: temor a las reacciones negativas de compañeros, temor a recibir halagos y temor a incrementar responsabilidades y expectativas para continuar el éxito académico. Este instrumento tiene una confiabilidad de $\alpha = .90$ y fue construido para población estudiantil.

4. Finalmente se encuentra un instrumento Mexicano llamado: Escala de Evitación del Éxito (EEE), este instrumento fue elaborado por Espinosa en 1989, consta de 17 reactivos distribuidos en dos factores que son:

- Inseguridad de logro (once reactivos) y
- Dependencia de la evaluación social (seis reactivos).

El factor de *Inseguridad de logro* se define de acuerdo a su contenido teórico, como la sensación de insuficiencia de recursos propios, tales como el talento o pericia, para lograr el éxito.

El segundo factor, referente a *Dependencia de la Evaluación Social*, se refiere a la subordinación que hace un apersona de su acción de logro, a la apreciación que de ésta realiza su grupo de pertenencia.

Este instrumento se validó por medio de un análisis factorial Pa2 varimax, se eligió este tipo debido al desconocimiento de la forma en que se conformaría la evitación del éxito.

La confiabilidad interna de la escala y de cada uno de sus factores es la siguiente: el factor principal presentaba una confiabilidad de $\alpha = 0.80$, el segundo factor $\alpha = 0.72$ y la escala en conjunto $\alpha = 0.83$.

Algunos autores como Daniels y Colaboradores (1981), defienden la idea de la unidimensionalidad del constructo (temor al éxito), pero son más los estudios que apoyan la idea de que el fenómeno es multidimensional, por ejemplo, Sadd y Col. (1981), Yamauchi (1982) y Hong y Caust (1985), pero no coinciden en la cantidad de dimensiones. La imprecisión del constructo propició el desarrollo de instrumentos con diferente fundamentación conceptual.

A fin de superar esta falta de claridad, se han desarrollado correlaciones entre algunos instrumentos. Por ejemplo, Chabassol y Ishiyama (1993), correlacionaron entre sí el Good y Good, el Pappo y el Zuckerman y Allison. Obteniendo como resultado que al parecer, los tres instrumentos miden constructos distintos, o bien diferentes dimensiones del temor al éxito.

Por lo cuál, el número de dimensiones que conforman el temor al éxito no ha podido determinarse, ya que cada instrumento obtiene una cantidad y confiabilidad diferente para su escala; por otra parte, las correlaciones obtenidas entre los instrumentos que miden temor al éxito, no han podido dilucidar si miden diferentes dimensiones del mismo fenómeno o si miden constructos diferentes; asimismo, su baja discriminación con el temor al fracaso permite suponer que, o no son necesariamente fenómenos distintos, o bien que comparten dimensiones en común, ya que es posible que estén midiendo, por otro lado,

diferentes dimensiones de un mismo constructo, pero también, por otro lado, dimensiones en común de constructos sutilmente diferentes como lo son temor al éxito y el temor al fracaso.

La diferencia aparente entre el temor al éxito y el temor al fracaso, radica en el tipo de expectativas, por ejemplo, una persona que presenta temor al fracaso, maneja expectativas de fracaso al buscar la excelencia en una tarea, en comparación, con una persona que presenta temor al éxito, esta maneja expectativas de éxito, pero teme fundamentalmente al ridículo, al rechazo y a la desaprobación social que pudiera derivar del éxito.

2.7 Temor al éxito y otras variables

En relación al concepto y teorías existentes del fenómeno denominado temor al éxito, lo podemos encontrar o relacionar con diferentes variables como las siguientes:

Temor al éxito y género.

En Estados Unidos, Horner (1972) realizó una investigación en la cuál encontró que el 65% de las mujeres y sólo el 10% de los hombres presentan temor al éxito. Posteriormente al seguir estudiando este fenómeno encontró el mismo 65% para las mujeres, pero ahora un 47% en los hombres y es a partir de este incremento en el temor al éxito, se desarrollan algunas investigaciones al respecto.

Helmreich y Spence (1978) manifiestan que este fenómeno se presenta en hombres y en mujeres, las mujeres evitan el compromiso en áreas consideradas inapropiadas para su sexo (por ejemplo jugar fútbol a nivel profesional), mientras que los hombres evitan el compromiso aún en áreas que son consideradas propias para él, (por ejemplo, ser ingeniero).

Entre los trabajos que reportan diferencias de género se encuentran el de Hoffman (1976), y el de Pederson y Col. (1987), el primero reporta un mayor temor al éxito en hombres y en cambio Pederson y Col., encuentran un mayor temor al éxito en mujeres.

Por otro lado en 1973, Robbins y Robbins (citados por Marín, 1992), no encuentran diferencias de género estadísticamente significativas en su muestra de estudiantes.

Ishiyama y Chabassol (1984), reportan mayor evitación del éxito en mujeres universitarias, así mismo Griffore (1973), no encuentra diferencias de género estadísticamente significativas, en cambio Gelbort y Winer (1985), reportan mayor porcentaje en hombres al usar instrumentos proyectivos, y al aplicar instrumentos psicométricos, es mayor en las mujeres.

Zuckerman y Wheeler (1975), reportan que es mayor el temor al éxito en las mujeres y Tresemer (1970), confirma esto al realizar más de cincuenta estudios al respecto.

Espinosa en 1989, realiza una investigación en la que encuentra que las mujeres presentan mayor temor al éxito en comparación con los hombres.

En 1990, Bhogle y Murthy (citados en Marín 1992), desarrollaron un estudio para determinar la existencia del temor al éxito en una muestra universitaria de la India, encontrando que la muestra femenina exhibe mayor temor al éxito y señalan como datos complementarios que los estudiantes que provenían de la facultad de medicina reportaban también mayor temor y también se presentó mayor temor al éxito en las personas que tenían madres que trabajaban.

Otra investigación realizada bajo este rubro fue la de Marín, (1992), uno de los resultados importantes que se obtuvo de este estudio fue que la población conformada por mujeres no presentaba temor al éxito como variable pura, pero correlacionando el temor al éxito con las variables escolaridad, ocupación, edad y estado civil se encuentra una relación significativa.

Así mismo Vite, (1994), en su investigación titulada "Temor al éxito en un grupo de estudiantes universitarios" con diferente sistema de enseñanza, encontró que tal fenómeno no existe o al menos no existen datos estadísticamente significativos para poder hacer una discriminación importante.

A diferencia de anteriores estudios, Rothman (1996), encontró mayor temor al éxito en hombres que en mujeres, ambos grupos estudiantes de finanzas. La autora propone dos explicaciones para tales resultados, la primera es que las mujeres perciben un mundo laboral equitativo en oportunidades para hombres y mujeres y la segunda, es que los hombres ahora no solo compiten en el mercado laboral contra sus congéneres, ahora también compiten contra las mujeres.

Temor al éxito y edad.

Los estudios realizados al respecto son coherentes entre sí y reportan un mayor temor al éxito en hombres y en mujeres jóvenes comparados con los de mayor edad, es decir, existe un decremento de esta tendencia inhibitoria conforme aumenta la edad (Ishiyama y Chabassol, 1984).

Freiline y Hummel (1985), reportan un mayor temor al éxito en las mujeres jóvenes presentando una tendencia a desaparecer estas diferencias de género, conforme aumenta la edad.

Espinosa (1989), reporta que las personas de menor edad, evitan más el éxito, sin importar el género al que pertenecen y a medida que se incrementa la edad el temor al éxito disminuye y la orientación de logro aumenta en ambos sexos.

2.8 Temor al éxito y otros constructos

Al igual que este concepto se correlaciona con las variables ya mencionadas, también se ha visto relacionado con otros constructos como son: rol social, masculinidad- femineidad, rol sexual, locus de control, motivación de logro.

Temor al éxito y rol social.

El Temor al éxito se relaciona con el rol social que desempeña cada individuo (Yamauchi, 1982 y 1986), refiere que este fenómeno está relacionado con el temor a ser rechazado o desaprobado por personas significativas como son: los padres, los amigos, pareja, etc., advierte un crecimiento de preocupación por perder su afiliación a un grupo.

Romberg y Shore (1985), demuestran que las personas que realizan un rol social inapropiado muestran menor transcendencia para realizarlo adecuadamente en comparación con aquellas personas que desempeñan un rol social adecuado.

Temor al éxito y masculinidad - femineidad

En éste fenómeno de Temor al éxito se encuentran dimensiones relevantes como: la masculinidad (características de personalidad de tipo instrumental) y la femineidad (características de personalidad de tipo expresivo), por tradición estas dimensiones son tomadas para realizar una diferenciación de género, por ejemplo Parson y Bales (1955), Feather (1984) y Díaz y Col. (1981), identifican en diferentes sociedades, mayor orientación instrumental en sujetos masculinos y una mayor orientación expresiva en sujetos femeninos esto puede ser explicado en función de un moldeamiento social.

Barry, Bacon y Child (1957), encuentran que en sociedades como la de los Estados Unidos, los sexos no muestran diferencias importantes en la infancia, pero conforme crecen, es evidente un proceso diferente de socialización. En las mujeres se da una orientación a la obediencia, crianza de niños y responsabilidades propias del hogar, en cambio en los hombres la orientación es hacia el logro de metas.

Por otra parte, Gilroy y Talierco (1981), Gayton, Havu y Barnes (1978) y Mayor (1979), reportan una baja Evitación del éxito en estudiantes que se describen a sí mismos con rasgos masculinos y con rasgos femeninos. Mayor (1979), encuentra que las mujeres que se describen a sí mismas únicamente con rasgos masculinos, puntúan alto en este fenómeno a diferencia de Kearney (1982), Gayton y col., (1978), Forbes y King (1983), quienes encuentran una menor Evitación del Éxito en estudiantes con este mismo rasgo.

Forbes y King (1983) advierten una elevada Evitación del éxito en personas con un puntaje elevado en Femineidad, en cambio, Savage, Jr. (1979), no encuentra relación alguna entre ambos aspectos.

Gran número de estudios rechazan que el Temor al éxito sea algo exclusivo del sexo masculino por ejemplo, Espinosa (1989), menciona que existen fundamentalmente dos dimensiones: La dependencia de la evaluación social y la Inseguridad de logro que permite suponer que hay el mismo deseo y expectativa de logro en hombres y mujeres.

Aunque en las mujeres varía su disposición para realizar actividades en donde tienen que comprometerse, esta inseguridad podría deberse a su reciente innovación en áreas que se conocían como exclusivas para el hombre y por lo tanto existe una demanda diferente a la de su formación e inhibición social y cultural.

El significado de las dimensiones antes mencionadas es:

1. Inseguridad de logro: Es la sensación de insuficiencia de recursos propios tales como el talento, o la experiencia para lograr el éxito.
2. Dependencia de la evaluación social: Es la subordinación a un grupo de pertenencia.

El temor al éxito es un fenómeno psicosocial que está constituido por un factor social que corresponde a los patrones culturales que dirigen el desarrollo de las personas y también pueden limitar la orientación de logro. El factor psicológico es la reacción de tipo inhibitorio. Estos factores los experimentan las personas en situaciones de logro durante el proceso de identidad personal, que se ve influenciado por la sociedad, el cambio de roles y la inversión en hombres y mujeres.

Temor al éxito y rol sexual

La percepción de un modelo femenino o femenino por parte de hombres y mujeres, permite suponer que se observan las inconsistencias de su género sexual con su desempeño de rol, Juran (1979).

Manahan y Col. (1973), encuentran que es mayor este fenómeno referido por hombres y mujeres cuando el modelo femenino se ha desviado de su rol sexual tradicional y cuando el modelo es masculino este efecto no se presenta.

Romberg y Shore (1985), encuentran que existe mayor temor al éxito en mujeres feministas que militan, que aquellas que no lo hacen, por lo tanto concluyen que las personas que se desempeñan en un rol sexual inapropiado demuestran poco interés e hacer bien las cosas a diferencia de las personas que realizan un rol sexual adecuado.

Byrd y Touliatos (1982), descubrieron que cuando existen conflictos de identidad sexual en mujeres, éstas presentan mayor temor al éxito y cuando este conflicto se reduce, el fenómeno tiende a desaparecer.

La desviación del rol sexual permite suponer que hay más de un factor que produce este efecto y que no es sólo la situación de desviarse de una norma o rol social determinado.

Temor al éxito y Locus de control

El locus de control externo se refiere a la creencia de que el reforzamiento que recibe una persona es producto de la suerte, expectativas sociales u oportunidades fortuitas. En cambio, el locus de control interno se refiere a la creencia de que los reforzamientos se producen en función de la propia conducta de la persona.

Savage, Jr. (1978), Anderson (1978), Midgley y Abrams (1974) y Feather y Simon (1973), reportan un elevado locus de control externo relacionado positivamente con este constructo en población estudiantil; en cambio, Zuckerman y Larrance (1980), encuentran que las personas de ambos sexos que obtienen un puntaje bajo en Evitación del éxito hacen más atribuciones causales externas.

Temor al éxito y Motivación de logro

Zuckerman y Allison (1976), Ray (1984), Ho y Zemaitis (1981) y Zuckerman y Larrance (1980), reportan una correlación baja negativa entre la Evitación del éxito y Motivación de logro, tanto con muestras de hombres como de mujeres, esto es, a menor Motivación de logro, mayor Evitación del éxito. Mayor (1979), en cambio, no encuentra correlación entre ambos constructos.

Piedmont (1988), considera que la relación específica entre ambos constructos, depende de la interacción específica que se dé entre ellos, en función de la variación que presentan ambos fenómenos.

Temor al éxito y Escolaridad.

Ramos (1991), emprende una investigación en la cuál, sus resultados manifiestan la presencia del temor al éxito en mujeres adolescentes y concluyen que a menor escolaridad mayor temor al éxito.

Marín (1992), encuentra que el temor al éxito en mujeres de menor edad no es estadísticamente significativo por si mismo, solo tiene relevancia si se correlaciona con el grado escolar, ya que a menor edad menor preparación y consecuentemente aumento del temor al éxito.

2.9 Investigaciones realizadas de Temor al éxito en México

Espinosa (1989), realizó una investigación bajo el título de "Evitación del éxito". El propósito fundamental de esta investigación era desarrollar un instrumento de medición "directo y objetivo" que permitiera cuantificar el temor al éxito.

Esta investigación resultó ser muy importante y relevante para la psicología, ya que se carecía de un instrumento que midiera el temor al éxito y que estuviera estandarizado en su población. Con este instrumento se pretendía conocer la tendencia al éxito que presentaban hombres y mujeres en a cultura mexicana, lo cuál ayudaría a la comprensión de este fenómeno.

El resultado de ésta investigación, fue un instrumento que se originó a partir de una lluvia de ideas sobre el concepto de temor al éxito, procurando abordar el fenómeno en todas sus dimensiones.

Obteniendo así una escala que consta de 17 reactivos, distribuidos en dos factores (inseguridad de logro y dependencia de la evaluación social).

Una vez construida la escala de evitación del éxito se valido en población universitaria mexicana y también se trató de detectar si el fenómeno era un rasgo de personalidad o un estado situacional y finalmente se trató de identificar posibles diferencias en cuanto a edad y sexo ante el temor al éxito. Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

- 1) El temor al éxito es una característica de personalidad y no un estado situacional, ya que este no sufrió cambios durante la realización de esta investigación (un año), a pesar de todas las contingencias situacionales que pudieran provocarlo.
- 2) En cuanto a las diferencias por edad, los resultados apoyan que el temor al éxito disminuye con la edad y con el proceso de socialización; asimismo, señala que las personas de menor evitan más el éxito y que este fenómeno va disminuyendo, conforme se incrementa la edad.
- 3) En lo que concierne al sexo, los resultados obtenidos en esta investigación, afirman que las mujeres son más evitadoras del éxito en comparación con los hombres, ya que estas obtienen un mayor puntaje en inseguridad de logro, sugiriendo un menor compromiso de logro. Pero esta inseguridad en la mujer podría deberse a su reciente incursión en campos de desarrollo que hasta hace poco fueron exclusivas del hombre y que demanda rasgos opuestos a su formación tradicional. Esto es, el campo tradicional del hombre requiere de rasgos instrumentales, los cuales han sido inhibidos culturalmente al sexo femenino, necesarios actualmente para hacer frente a la multiplicidad de roles que se presentan y enfrentar la vida instrumental que demanda una sociedad como la nuestra.

Otra investigación realizada bajo este rubro fue la de Marín, en 1992, la investigación se Tituló "El temor al éxito en la mujer".

Esta investigación se realizó con sujetos del sexo femenino que realizaban trabajo remunerado y no remunerado, las variables estudiadas fueron Edad, Estado civil, Ocupación y Escolaridad.

Uno de los resultados que se obtuvo en esta investigación fue que la población conformada por 292 mujeres, no presentaba temor al éxito como variable pura, pero correlacionando la variable temor al éxito con las variables escolaridad, ocupación, edad y estado civil se encuentra una relación significativa. Esto es, la ocupación solo es significativa en relación con la escolaridad y el temor al éxito, esto se manifiesta en la forma en que la mujer se percibe, como poco preparada para realizar una labor de tipo remunerado. Esto se debe a que culturalmente las niñas socializan orientándose a la responsabilidad del hogar y hasta 1990, según el XI censo de población. La principal ocupación de la mujer era el trabajo doméstico.

Aunque el nivel educativo es un factor importante en la decisión de buscar trabajo, y a una mayor instrucción se espera mayor incitación a participar en la vida económica. En esta investigación el temor al éxito se presenta en todas las mujeres sin importar su grado de preparación y se encontró que la escolaridad si afecta el temor al éxito, lo que significa que la mujer tiene la sensación de que sus recursos o talentos son insuficientes para alcanzar el éxito.

En lo que respecta a la variable edad, en esta investigación no se encontró una relación directa. Pero se obtuvo un resultado que aunque no estadísticamente significativo por sí mismo, si tiene relevancia si se relaciona con la escolaridad, ya que a menor edad menor preparación y consecuentemente aumento del temor al éxito. Por último la variable estado civil relacionada con el temor al éxito, no influye significativamente.

Ramos (1991), En su investigación titulada "Motivación de logro y temor al éxito en hijas como función de la escolaridad y ocupación de sus madres", llega a la conclusión, que las hijas de madres amas de casa no profesionistas, tienen niveles muy elevados de temor al éxito; asimismo, que las hijas de madres profesionistas que trabajan son las que presentan datos estadísticamente bajos en temor al éxito.

Vite (1994), en su investigación titulada "Temor al éxito en un grupo de estudiantes universitarios" con diferente sistema de enseñanza (tradicional y programa de alta exigencia académica), concluye que tal fenómeno no existe o al menos no existen datos estadísticamente significativos para poder hacer una discriminación importante.

Blancas y Martínez (1996) realizan una investigación para determinar la presencia de temor al éxito en profesionistas en las carreras de medicina, leyes, psicología e ingeniería, encontrando que no se presentó en ninguno de los grupos estudiados la presencia de temor al éxito de manera significativa.

Sin lugar a dudas el temor al éxito esta determinado por el rol o papel que juega cada individuo el cuál, está predeterminado por la cultura, la familia y su propia personalidad entre otros factores.

Anteriormente se hizo una revisión del constructo de Temor al éxito. En el siguiente capítulo se abordarán temas referentes al Maquiavelismo incluyendo sus antecedentes, conceptos y definiciones, su relación con otras variables, así como investigaciones de Maquiavelismo realizadas en México.

CAPÍTULO 3.

MAQUIAVELISMO.

3.1 Antecedentes

Nicolás Maquiavelo.

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) nació en Florencia "la divina" el 3 de Mayo. Reposan sus restos mortales en la iglesia de Santa Croce, entre los mausoleos de Galileo y de Miguel Ángel y a pocos pasos de Dante Alighieri. Escritor, Diplomático, político, organizador militar, filósofo e historiador; la etimología de su apellido proviene de Mas (manso, predio, finca) de los tres *chiavelli* (clavos o clavitos) lo que equivaldría a *predio de los tres clavos* (Enciclopedia Universal Ilustrada, 1930).

Maquiavelo fue una figura oculta durante su infancia y años de juventud. En 1494 obtiene un empleo en la segunda cancillería del Estado a las órdenes de Marcelo Virgilio Adriano y cuatro años más tarde al ascender su jefe a canciller de la República, ocupó su vacante con la categoría de segundo canciller, siendo nombrado oficialmente el 14 de julio de 1498 como Secretario de los Diez Magistrados de Libertad y Paz, puesto que conservará hasta 1512. Durante éste periodo se ve involucrado en una serie de puestos políticos que lo dotan de la sensibilidad y el coraje que le permiten llevar a cabo sus obras más grandes. (Chabod, 1964/1987).

En 1512 Maquiavelo desocupa su puesto dentro de la cancillería, es enviado a prisión y torturado bajo los cargos de complicidad contra conspiración de los Médicis. Una vez en prisión, obtiene largas horas de tedio, que las transformará en sus más grandes obras. Es ahí donde formula cartas hacia su amigo Vettori y deja ver claramente el origen, asunto y objeto de lo que sería su grandioso pensamiento.

A partir de la primera etapa de su vida dentro de un puesto de embajador, donde tenía la obligación de informar y obrar, más no deliberar, es donde adquiere mayor conocimiento y cultura, aquí puede observar la devastadora situación italiana, la mala administración y gobernación de su natal Florencia, la que se encuentra a punto de ser destruida nuevamente no por las fuerzas de la guerra sino por la falta de visión para gobernar. Es el patriotismo puro en Maquiavelo lo que lo lleva a crear lo que hoy se considera una de las obras más conocidas que jamás se hallan escrito. Sentir que su patria es ofendida es sentir que se ofende y sobaja a él mismo, por tanto decide no callar pero si meditar (Chabod, op. cit.).

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

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

Para Maquiavelo el príncipe es el pilar de su sociedad y su patria, donde existen tantos tipos de obtener un principado, ya sea: hereditario, mixto, sucedido, civil, eclesiástico, obtenido con las propias armas y valor, obtenido por fuerzas ajenas y fortuna y obtenido por maldades. Sin olvidar el modo en que se obtuvo un principado es el modo en que muy probablemente se perderá éste, porque si se tienen enemigos y el príncipe es odiado también por el pueblo, el príncipe muy fácilmente será traicionado y lo perderá todo ya que "los súbditos se alegran más de poder recurrir a un príncipe que está cerca de ellos que un príncipe distante que le verían como extraño. Tienen ellos más ocasiones de tenerle amor, si quieren ser buenos y temor si quieren ser malos. El único cuidado que ha de tenerse es el de impedir que ellos adquieran mucha fuerza y autoridad" (Maquiavelo, op. cit.).

Es necesario que un príncipe se distinga por su astucia, ni por su fuerza ni maldad, pero un príncipe puede "parecer manso, fiel, humano, religioso, leal y aún serlo aunque... no es necesario que un príncipe posea todas las virtudes de que hemos hecho mención anteriormente pero conviene que él aparente poseerlas" (Maquiavelo, 1993).

Para controlar y mantener al pueblo dominado es necesario recurrir al *engaño*, ¿Que más se puede esperar de un pueblo donde los que están conscientes carecen de valentía para levantarse contra sus opresores y el resto - que es la mayoría - se encuentra cegado ante el mundo feliz de un príncipe? Necesariamente se tiene que recurrir a la *farsa* y al *engaño*, donde el príncipe es aquél que protege paternalmente y el pueblo es el hijo dependiente y necesitado de la figura paterna porque "los hombres son tan simples, y se sujetan en tanto grado ala necesidad, que el que engaña con arte halla siempre gentes que se dejan engañar" (Maquiavelo, op. cit. Pág. 98).

Hablar de Nicolás Maquiavelo como una de las figuras políticas más relevantes de su época, es absurdo, aunque su trayectoria es larga e importante el papel que juega dentro de la historia está muy lejos de un puesto político exitoso. Maquiavelo no nació para gobernar, ni mandar, decidió observar.

Para hablar de Maquiavelo hay que tener en cuenta la época en que escribió su obra. Maquiavelo no fue un filósofo que partiese de un principio abstracto deduciendo de él una serie de consecuencias generales, sino un político práctico que no perdió de vista la realidad, apoyándose siempre en observaciones personales (Enciclopedia Universal Ilustrada, op. cit.).

Maquiavelo no era solo un patriota, sino que su pasión patriótica era el motor de su mente (Eliot, 1927/1966); él afirmaba "amo a mi patria más que a mi alma. La patria merece que se le sacrifique el alma, pero no es el alma; vale decir que nos sustituye los valores religiosos y morales que integran el alma" (Chabod, op. cit., Pág. 380).

Hablar del pensamiento de Maquiavelo argumentando que solo se trata de obtener poder por poder, nos deja una perspectiva muy corta y nos quedamos en un punto de vista plano. No se trata de obtener poder para tener más, se trata de obtener poder para gobernar y salvar a Florencia. De este modo "el fin justifica los medios" no importando qué o cómo, cuando el primer pensamiento de Maquiavelo "siempre está por la paz y la prosperidad de los gobernadores" (Eliot, op. cit., Pág. 60).

Las características y estructura de las Obras de Maquiavelo se caracterizan por ser una prosa madura para cualquier época, lo que lo ubica como maestro de estilo de prosas. "Su

estilo es seco y claro de la exposición, en primer lugar la voluntad deliberada de extraer de hechos determinados una lección de arte político" (Chabod, op. cit, Pág. 381).

Es poco probable que Maquiavelo fuera entendido en su época, su prosa madura, su pensamiento, su obsesión por salvar a su patria y la claridad de hacer a un lado la moralidad dentro del discurso es difícil aún entender en nuestros días. Sus escritos han fascinado a grandes mandatarios de la historia universal, sin embargo después de su muerte, Maquiavelo fue objeto de una fama que ni él imaginó, donde su pensamiento "tiránico" fue objeto del nacimiento de un nuevo movimiento: el Antimaquiavelismo.

Sus obras dirigidas a los príncipes y papas fueron interpretadas a la conveniencia de éstos, donde tomaban lo que ellos querían entender, no lo que realmente Maquiavelo plasmaba. Así poco a poco Maquiavelo fue cruzando las fronteras, de uno a otro principado, primero a las provincias más cercanas, después a Francia e Inglaterra. Sin embargo "a cada desplazamiento Maquiavelo sufría" (Eliot, op. cit., pag. 62).

El objetivo de la obra de Maquiavelo dista mucho de las interpretaciones hechas después de su muerte, ya que la obsesión de ver a su patria liberada de injusticias y bajezas lo lleva a elevar al príncipe como el único ser capaz de lograrlo con uso de la astucia, la sensatez y la actuación cautelosa; primero asegurando su principado usando como herramientas a las tropas y a los hombres. Por esto el discurso de Maquiavelo está profundamente lleno de imparcialidad y objetividad consiguiendo una apreciación por parte de los lectores, de menosprecio e insignificancia hacia los hombres: el pueblo. Esta característica del discurso de Maquiavelo lo ha llevado a ser considerado como uno de los escritores más perversos y tiranos.

La opinión severa y represiva que ha prevalecido por tantos años hacia Maquiavelo ha empezado a dar un giro, donde estudiosos y defensores del tema han decidido reivindicar su figura, llamándolo algunos "el hombre tan gran que se le ha malentendido tan completamente" (Eliot, op. cit. Pág. 59).

Sin embargo no hay que olvidar que el culto del éxito, la indiferencia casi absoluta por el bien y el mal, y el desprecio del alma humana, son defectos de su época y no exclusivos de Maquiavelo; lo que vuelve un gran escritor, y para siempre una figura solitaria, es la pureza y la sinceridad de su pasión. Porque nadie fue nunca menos "maquiavélico" que Maquiavelo. Solo un puro de corazón puede lanzar un arpón sobre la naturaleza humana como lo ha hecho Maquiavelo (Eliot, op. cit).

Suárez (1980) advirtió que hay una plataforma teórica que representa Maquiavelo, desde el papel que desempeñó al vivir como un creador de la ciencia política, considerando los tipos de altibajos que le tocó enfrentar dada su época, así el florentino que se había mencionado con anterioridad, visto como un hombre sin piedad y autoritario, podría tener la justificación de ser considerado como una persona de "personalidad dominante" concepto usado según la Psicología Clínica, y por ello tomada a mal, además lo que si es un hecho es que históricamente la iglesia de su tiempo era el poder absoluto en el gobierno de Florencia (Italia), imponiendo su ley de acuerdo a como ellos la interpretaban" en aquellos años (Etapa del Renacimiento).

Posteriormente León (1990), publicó un artículo donde narró la importancia del estudio del poder basándose en la idea que mientras hubiera organizaciones sociales y políticas que demanden la presencia de una persona o un grupo de ellas con capacidad de mando, proseguirán tales trabajos, además al concluir su investigación agrega que Maquiavelo tuvo razón en su análisis político por identificarse con Cesar Borgia, dejando como advertencia a

todos los gobiernos que: "para conocer el espíritu de un pueblo en necesario ser príncipe y para conocer a un príncipe se estaría obligado a pertenecer al pueblo".

Así mismo Córdoba, (1996) aseguró que Maquiavelo adoptó "una doble tarea al ser moderno por describir los mecanismos de la política y por desear una patria distinta, luego entonces la patria como actividad y como ciencia, nada tiene que ver con la moral ni con principios éticos, puesto que la política es siempre una lucha por el poder del estado". El comentario de este autor en relación al papel de Maquiavelo como transformador de la política de su época y su opinión con respecto a la moral y a la ética vs. Política es reflejo de nuestro sistema de gobierno.

Rubín (1999), realizó un libro donde "a la mujer" la llamó con el sobrenombre de "La princesa", en analogía con el Príncipe de Maquiavelo, solo que el tema central de ésta obra, fue demostrar como el ser femenino es más fuerte que el masculino, en el sentido de que se ajusta cualquier circunstancia laboral y fuera del trabajo, siendo más rápida que un ser del sexo opuesto, argumentando que las mujeres al usar sus propias habilidades como: evitar el conflicto, alimentar a los hijos y educarlos, siendo femenina y fiel, entre otras haciéndose por ello idóneas para tomar el poder de los ambientes donde se desarrollen haciendo lo que deseen; asimismo, señala que El *príncipe*, la obra clásica de Maquiavelo es famosa por su infamia. Aboga por el asesinato y la traición y desdeña el amor. Es la biblia definitiva sobre el poder limitado.

Según Pérez - Cortés (1998) Maquiavelo elaboró el Príncipe inspirado en un profundo pesimismo acerca de la naturaleza humana, donde el hombre es un ser manipulable mediante la mentira y la simulación. Para este autor, la mentira está asociada a facultades exclusivamente humanas: el lenguaje y la conciencia. Se sitúa en un plano moral entre el juego del individuo y un estado real de cosas.

Según Robbins (1996) investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen estimular el comportamiento político en las organizaciones, entre ellos se encuentran el autocontrol, el locus de control, la expectativa de inversión organizacional, las expectativas de éxito y el maquiavelismo.

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

3.2 Manipulación

Para Jones (1998), La manipulación depende de hacer que la gente haga lo que uno desea que hagan. Por ello es que la manipulación tiene una connotación maquiavélica, donde la manipulación usada para lograr una meta digna, no es inmoral, como lo es la hipocresía que trata de ocultar la realidad para provecho personal. Aquellos que desacreditan la manipulación son aquellos que no saben cómo usarla, o que están tratando de encubrir sus propias tetras.

Jones (op. cit.) en su libro el arte de la manipulación menciona dos tipos de manipulación, la organizativa y la personal.

Dentro de la manipulación organizativa, vemos que la manipulación ascendente es aquella que se practica con los superiores más poderosos donde la manipulación hacia arriba generalmente está confinada al nivel inmediato superior, la manipulación lateral se lleva a cabo con nuestros iguales, lo que comúnmente se conoce como "molestar a los demás" y por último la manipulación descendente parte del control de los subordinados, donde uno de los principales valores de la manipulación descendente es que proporciona una amplia base de información.

La manipulación personal es el control que se ejerce sobre los individuos para lograr un propósito específico, ya sea agresivo o defensivo. Este tipo de manipulación ocurre en todas las relaciones humanas tanto públicas como privadas. Sólo dándose cuenta de la presencia persistente de situaciones manipulantes en el ámbito personal, puede uno controlarse en vez de que lo controlen a uno (Jones op. cit.).

Cualquiera es capaz de un comportamiento manipulativo en cierto grado, algunos son más capaces que otros. Se ha argumentado que el comportamiento manipulativo no es un rasgo individual pero se abarca un escenario complejo de rasgos que no se pueden capturar en una sola escala. (Sloan, Near, y Miller, 1996).

Freud (1930-1968), opinaba que el ser humano es un ser que además de tener la capacidad de amar, tiene la capacidad de agredir, de manipular, reproduciendo estos comportamientos de generación en generación mediante la cultura.

López (2001), afirma que un manipulador es percibido como alguien inteligente, seguro y con carácter. Al contrario de un manipulador, un manipulado se percibe como tonto, inseguro y débil así como relacionado con atributos de tipo negativo. Dentro de las principales estrategias para manipular a otros se encuentran el convencimiento, la inteligencia, la seguridad, el engaño, la amabilidad y la mentira. Los hombres y las mujeres utilizan diferentes estrategias para manipular a otros, las mujeres hacen uso de estrategias correspondientes al sexo femenino y los hombres utilizan estrategias socialmente aceptadas para el rol masculino.

Manipulación y Maquiavelo

La manipulación está implícita en diversos comportamientos relacionados con la mentira y el comportamiento político, además, la naturaleza humana ayuda a entender, si no a justificar el comportamiento con el que los seres humanos hemos hecho la historia misma. ¿Por qué vincular a Maquiavelo con Manipulación? Para dar explicación a esto existen dos razones:

La primera porque el término maquiavelismo ha sido asociado en los últimos siglos a un comportamiento manipulador social, más que cuando se usa otro término clínico, político o filosófico.

La segunda razón es porque en el terreno de la Psicología Social, específicamente en los estudios de poder, estrategias de manipulación y concretamente en la manipulación organizacional Christie y Geis (1970) deciden nombrar este tipo de comportamiento con el nombre de Maquiavelismo.

Además, a partir de la década de los setenta se ha desarrollado en el terreno de la investigación una fructífera línea que ha permitido conocer el constructo y su relación con muchas variables psicológicas colaborando de esta manera con el conocimiento científico en el ámbito del comportamiento.

De acuerdo con lo anterior, es importante entonces justificar el término "maquiavelismo" como representativo del comportamiento de manipulación, y qué mejor que partir de algunos de los conceptos expresados por Nicolás Maquiavelo y por algunos de los estudiosos.

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

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

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

Según Grafton (2000), Maquiavelo se convirtió en el maestro de muchas generaciones de lectores en las cortes y en las universidades aprendieron en él a tomar las decisiones políticas con un nuevo y duro realismo y con claro sentido de que los gobernantes que esperan sobrevivir no han de evitar ciertas formas de engaño y manipulación hacia los demás.

Para Nietzsche (1844-1900) la moral es el reflejo de un pensamiento ideológico que establece las categorías de lo bueno y lo malo. De acuerdo a la opinión de autores de importancia en el pensamiento filosófico, Nicolás Maquiavelo de ser un clásico en literatura y política, se convierte en un escritor visionario por su franqueza y realismo humano, principalmente por la orientación táctica, de inmoralidad y de visión que proporciona al concepto de manipulación para ser estudiado en psicología.

¿Quién es un manipulador?

Objetividad, realidad, pasar desapercibido, aferrarse al control y mantener el control son características fundamentales para ser un manipulador y no terminar siendo el manipulado. Existen dos vertientes principales relacionadas con el concepto de manipulación, una referente al poder y la otra enfocada al aspecto estratégico del mismo.

Con relación al poder se dice:

Ejercer el control del poder, es la meta fundamental de la manipulación, aunque perder el control puede ser algunas veces una eficaz artimaña manipulativa. (Jones, 1998).

En cuanto al aspecto estratégico:

Pueden existir tantos tipos de manipulación como personas y situaciones se presentan, considerando un punto de partida para definirla podemos decir que la manipulación es una estrategia de la conducta social que involucra actuar sobre otros para obtener un beneficio personal a menudo en contra de los intereses de otro (Sloan, et. al., 1996).

Partiendo de éstos dos puntos de vista se puede decir que un manipulador es aquel que tiene el control del poder a partir de estrategias de conducta social para obtener un beneficio personal. El resultado de la manipulación siempre será la obtención de un beneficio personal.

La meta fundamental del manipulador es el control del poder. Conseguirlo no es tarea fácil ya que un manipulador debe ser capaz de autocontrolarse ya que "los buenos manipuladores nunca responden automáticamente en cualquier situación"; asimismo, el autocontrol puede ayudar a reconocer las situaciones aunque "perder el control puede ser algunas veces una eficaz artimaña manipulativa" pero los manipuladores astutos se encolerizan, gritan o blasfeman sólo cuando una evaluación desapasionada de la situación le sugiere que ese recurso es el indicado en determinado momento" (Jones, 1998, pag. 22).

El éxito como manipulador, depende de una actitud de control así como la habilidad de controlar las actitudes de uno mismo y los demás es la flexibilidad. (Jones, 1998, op. cit.).

Otra característica sobresaliente de una persona manipuladora, es ser sumamente cuidadoso al elegir el escenario y la persona para actuar, no todas las situaciones ni todas las personas pueden ser manipuladas para obtener un beneficio propio, esto sólo llevaría a perder el control gradualmente.

Saber con quién se está compitiendo y quien o quienes son las personas con las que se establecen lazos sentimentales es un primer paso para comenzar a manipular a otros; "la satisfacción emocional perdurable proviene de la gente que no tiene que ganar nada manipulándolo a uno; la satisfacción personal proviene de una meta alcanzada por medio de la manipulación astuta" (Jones, op. cit. pag. 26).

La clave de éxito de un manipulado, es saber que en una relación emocional o sentimental dentro de la vida privada, están permitidas todo tipo de emociones, el amor, la tristeza, la amistad, el odio, la felicidad, y cuantas emociones existen, pero dentro del plano profesional (la meta que uno se propone al manipular a otro) no están permitidas las emociones, esto implica la pérdida de objetividad "en las situaciones manipulativas, cualquier cosa que no sea la objetividad lógica confunde la vida privada del manipulador, los mejores manipuladores están libres de emociones, las emociones destruyen la objetividad necesaria para tener éxito en el control de una situación profesional" (Jones op. cit. Pág. 26).

Un buen manipulador, nunca confunde la manipulación profesional con la emoción privada (muy diferente a la manipulación personal), cuando no se logra hacer una distinción entre éstas, surgen la apatía y la confusión como consecuencia y se crea un sentimiento aversivo hacia la conducta manipulativa, pero esto sólo sucede cuando no se marcan límites y no existe una distinción entre la vida privada y la vida pública de todo ser humano. "La manipulación es un arte, que no cualquiera logra tan fácilmente, se requiere de ciertas características, habilidades y rasgos personales, intelectuales y sociales para practicarla exitosamente".

La manipulación es una navaja de doble filo, donde siempre existen dos partes para que esto se de, en ocasiones se es el manipulado y en otras el manipulador. Un manipulador es capaz de reconocer la situación que se le presenta, acoplarse, mantener el control y manipular: es observar, aguardar, acechar y actuar hasta conseguir un objetivo, pasando la mayoría de las veces desapercibido.

Un buen manipulador, debe contar con la capacidad de saber escuchar a los demás, con la finalidad de ganar terreno, sin necesidad de hablar, solo escuchar y averiguar cuál es la situación en la que se encuentra. Sabiendo escuchar a otros y estar informado de lo que

pasa es una de las mejores armas para conservar la invisibilidad y distinguir entre lo que realmente está pasando y lo que se quiere proyectar: real vs ideal.

Como manipulador, no siempre se tiene que pasar desapercibido, esto es sólo una herramienta para distinguir lo que se quiere y lo que se tiene, lo real y lo ideal; pero siempre llega el momento de actuar y hacer aparición en escena, un manipulador, llegado el momento sabrá cuando actuar. La invisibilidad permanece, no es necesaria hay que escoger prudentemente el tiempo para volverse visible. (Jones, op. cit.).

En resumen, según Jones, (1998) un manipulador es aquel que:

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

Ser manipulador no significa poseer todas las características que se mencionaron; son tantas características para considerar a alguien manipulador, como personas existen, sin embargo las características anteriores son las más frecuentes y relevantes.

La mentira: Estilos y Estrategias de Manipulación

Una vez detectadas cuatro características básicas o estándar para identificar a un manipulador de acuerdo con Jones (1998), es turno de revisar algunos estilos y Estrategias de manipulación más frecuentes basados en una clasificación de la mentira, hecha ya hace algunos años por santo Tomás (citado en Pérez, 1998). Para esto es necesario regresar en el tiempo y revisar un poco de la historia por la que ha pasado la mentira; que bien podemos llamar *madre de la manipulación*.

La mentira, maldecida, ocultada, prohibida, castigada, demoníaca y reprimida por los hombres a lo largo de la historia y de la vida, tiene una relación muy estrecha con la manipulación y el manipulador. El mentir, implica distorsionar los hechos para que otros crean lo que el mentiroso quiere, es ocultar la verdad para que otros la desconozcan, es hacer creer lo que uno sabe que no existe, la distorsión de los hechos de los acontecimientos y del pensamiento no es más que mentir. "La mentira es una expresión que tiene un significado falso, pronunciada con la intención de engañar"(Pérez, 1998 pag. 16).

Pérez- Cortés (1998) sugiere que la mentira es una falta moral que seguramente no encuentre defensores directos o apologistas, sin embargo, históricamente, no ha sido fácil para el ser humano permanecer en la sinceridad, decir y escuchar la verdad. Lo anterior puede justificar porqué la mentira es, aunque no nos guste, una línea de conducta. Según el autor la mentira puede ubicarse en un continuo de mentiras buenas, neutras y perniciosas.

"Porque el mentiroso no desea una relación recíproca de amistad e igualdad con el otro; él aspira más bien a hundir a su víctima en el laberinto del error y dejarlo ahí, ocultándole incluso aquellos pequeños indicios que, correctamente descifrados, le permiten salir de ese equívoco lamentable" (Pérez, 1998 pag. 147).

Desde el punto de vista moral, mentir es uno de los más grandes pecados, donde la "mentira hace odioso al hombre ante dios, e inútil y despreciable ante otros hombres" (Pérez, op. cit) La discusión de si mentir es moral o inmoral aún sigue en pie, tacharla de

injusta y reprobable o viéndolo sólo como una artimaña dentro de la vida pública para aprovecharse de otros es una discusión que en ocasiones se transforma en monólogo, donde cada quién interpreta partiendo de un punto personal. Lo relevante es observar que manipular es hacer uso de una estrategia que requiere a su vez de más estrategias para conseguir una meta y una de las estrategias que van de la mano de manipulación es la *mentira*.

Desde el punto de vista religioso, la mentira es castigada como una trasgresión hacia las leyes por las que se rigen algunas sociedades o comunidades religiosas siendo el castigo, la pérdida del bienestar o felicidad eterna.

Por ello, manipular y mentir toman un rumbo paralelo, el manipulador, no puede perder el control del poder nunca, ese es su objetivo y generalmente mentir es la estrategia más socorrida por los manipuladores, la mentira es la mayoría de las veces el nacimiento de la manipulación, no siendo su finalidad sino su principio.

Se pueden clasificar tres estilos de manipuladores, que basan su estilo de manipulación en la mentira. (Pérez, op. cit).

- **Estilo oficioso;** falsedad destinada a ayudar a otros.

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

- **Estilo Jocos;** practicado con el fin de agradar.

En apariencia no daña a nadie, no se perjudica a nadie con las fantasías, haciendo creer a otros que se tienen bienes materiales o actitudes y aptitudes que no se poseen a fin de conseguir algo del otro. Vulgarmente se les conoce como fanfarrones.

- **Estilo Pernicios;** cuyo fin es dañar a alguien.

Socialmente este estilo es el más rechazado, ya que el manipulador a otros conlleva dañarlo, donde generalmente el daño hecho al otro no es físico, un manipulador muy difícilmente recurre a los golpes o agresiones físicas, primero está el autocontrol para conseguir un beneficio, el modo de dañar a otros es conductual o intelectual. Un manipulador no actúa sin haber observado y analizado su situación.

Un manipulador, cuenta con "dos modos de defenderse: el uno con las leyes y el otro con la fuerza. El primero es el que conviene a los hombres; el segundo pertenece esencialmente a los animales; pero, como a menudo no basta con aquel, es preciso recurrir al segundo" (maquiavelo, op. cit. Pag. 96-97) ya que un hombre "debe saber vivir bajo la ley, como los hombres, pero también bajo la astucia y la fuerza, como las bestias: ser zorro y león; hombre, león y zorro" (Pérez, op. cit. Pág. 158).

A continuación se describirá lo que es una estrategia y algunas de las más utilizadas en el arte de la manipulación. Para ello es importante dejar claro el concepto de estilo y resaltar las clasificaciones hechas de la mentira.

De acuerdo con las clasificaciones hechas por santo Tomás (en Pérez, op. cit.), surgen tres estilos de manipulación; entendiendo como estilo la forma o el camino para llegar a la manipulación (cómo), no importando que herramienta o arma se use (estrategia) para lograrlo. Un estilo es el camino que un manipulador elige para lograr un fin.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra estrategia implica a la palabra jefe o general. Hasta hace algunos años la palabra estrategia se vinculaba con cuestiones referentes a la milicia o guerra, donde una excelente estrategia es la clave para ganar terreno en la batalla.

Comúnmente una estrategia es sinónimo de contar con la habilidad para dirigir de manera convincente y exitosa un asunto, incluso sobrepasando los límites propuestos por la ética y la moral.

Desde el punto de vista de la literatura, una estrategia "se refiere al *medio* que se utiliza para ejercer poder" (Rivera y Díaz-Loving, 1999). Según Jones (op. cit.) "la meta fundamental de un manipulador es el control del poder", entonces una estrategia es la herramienta o arma (en sentido figurado) de la que se vale un manipulador para ejercer y controlar el poder, no importando el estilo de manipulación del que se trate.

Por otro lado hay que diferenciar entre una estrategia y un estilo conductual de poder. Como estilo conductual de poder se entiende aquella forma de la que se vale un sujeto (manipulador) a través de la cuál pide al manipulado realizar una determinada acción para ver los resultados esperados. (Rivera y Díaz-Loving, 1999).

El hablar de estrategias para manipular a otros nos lleva al concepto de poder, anteriormente se ha afirmado que la característica esencial de un manipulador es tener el control del poder a partir de estrategias de conducta social para obtener un beneficio personal, ésta afirmación incluye dos conceptos principales, el control de poder y estrategias de conducta social.

Como características principales, las estrategias para manipular son de carácter unilateral y están vinculadas al afecto negativo del poder (Rivera y Díaz Living, op. cit.), definir el número exacto de éstas, sería ilógico ya que la existencia de factores, así como las diferencias individuales, los distintos contextos sociales referentes a cada situación, la educación de los sujetos, cuestiones económicas y culturales de cada país y considerando que se trata de seres humanos donde la conducta (a menos que sea condicionada) es impredecible, imposibilita en gran tamaño el poder definir un número exacto de éstas. Lo que sí se puede hacer, es una clasificación general que implique las estrategias más comunes de acuerdo al estilo del manipulador que se trate, y de acuerdo al estilo para manipular es la estrategia que se utilizará en menor o mayor grado.

La mentira, catalogada dentro de todos los aspectos de la vida humana que implican una relación bilateral, la mentira también puede clasificarse como la estrategia principal para manipular a otros. La mentira abarca una amplia gama de estrategias como fingir, jurar en falso, difamar, culpar a otros, engañar, conspirar, desconfiar, delatar, ser oportunistas, ser hipócrita, ser mañoso, conflictuar, evadir responsabilidades, parlotear, adular, insultar, amenazar, etc. Por tanto, bien se le puede llamar la estrategia madre o principal.

El estilo de **manipulador pernicioso** (cuy fin es dañar a alguien) utilizará la mentira en su forma más cruel e hiriente para desconcertar e inmovilizar al otro (difamación, engaño, amenaza y adulación).

El **manipulador jocososo** (practicado con el fin de agradar) se valdrá de la mentira para sobrevalorarse, para aparentar más de lo que es o sencillamente para hacerse menos de acuerdo a la situación que se trate (adulación, engaño).

Y por último el **manipulador oficioso** (falsedad destinada a ayudar a otros) hará uso de la mentira como un arma defensiva, ya sea por debilidad, para disculparse o para evitar una pena castigo merecido y también mentirá principalmente para salvaguardar a otros o evitarles una pena o aflicción (engaño).

3.3 Poder

En el capítulo uno de esta investigación, se hizo una revisión del tema del Poder enfocado a relaciones de tipo laboral, su naturaleza, así como algunas definiciones del constructo de acuerdo con diversos autores, en este apartado veremos el Poder desde una perspectiva más general relacionado con el tema central de nuestra investigación, el maquiavelismo.

Un tema sin duda ligado directamente con Maquiavelismo es el poder. Kart Lewin (1935), definió el poder como "la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud en otra persona", orientando el concepto a lo que más tarde llamaría "poder de campo". En donde una persona puede ser afectada por el campo de acción de una o varias personas o de un grupo sobre una persona.

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

Liderazgo

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

Persuasión

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

Actitudes

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

centrarían en los procesos de formación de actitudes y no en una relación de poder de manera directa.

Influencia Social

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

Autoritarismo

Otro comportamiento íntimamente relacionado con las relaciones de poder, es el autoritarismo, aunque hay que reconocer que los estudios apuntan hacia los fenómenos de prejuicio y estereotipos, éstos se realizaron a partir de la investigación de Adorno, et al, 1950 (en Deutsch y Krauss, 1994) sobre personalidad autoritaria donde se encontró que el etnocentrismo y actitudes prejuiciosas son elementos que llevan en un ámbito de poder a la aplicación de medidas dogmáticas. No deja de ser interesante que el autoritarismo se presente en relaciones de poder centrado el tema de la personalidad y la cultura como su principal unidad de análisis, principalmente en un ámbito antropológico (ver Linton, 1945/1992).

Estrategias

De acuerdo a lo anterior son muchos los caminos que a su vez tiene la psicología para analizar las relaciones de poder, pero existe uno en especial que ha cautivado a los investigadores por centrarse en la relación de poder y en la fuente de poder. Este comportamiento es el uso de estrategias para ejercer el poder. Mismas que han sido mencionadas con anterioridad en el Capítulo uno de esta investigación.

Según Boulding (1993), Partiendo de la psicología Social la explicación al poder social es la siguiente: Para que exista poder, forzosamente deben existir dos partes; la poseedora del poder y la que lo asume, de esta manera se forman díadas sociales como son médico-paciente, jefe-empleado, profesor-alumno, padre-hijo, etc., así hasta imaginar todas las díadas sociales posibles para llevar a cabo esta relación. Obviamente al contemplar la cantidad de díadas existentes inmersas en la sociedad es observable que el poder no se encuentra distribuido equilibradamente dentro de éstas, absolutamente el poder social rara vez se encuentra distribuido por partes iguales entre los miembros.

Arias (1994) explicó que el poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no como empleo real; que el poder se encuentra ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo posee puede poner en juego esa estructura.

Otros han considerado al poder como la energía básica que se requiere para iniciar y mantener la acción o dicho de otro modo la capacidad para convertir la intención en

realidad y conservarla. Análogamente se trata del "motor interno" que nos incita la realización y término de una actividad (Benis y Nanus en Pfeffer, 1993).

Para otros se trata de la capacidad de influir intencionalmente sobre las creencias, emociones y conductas de las personas. Una persona ejerce poder sobre otra hasta el grado en que puede exigir la obediencia que desea (Siu, 1997 en French 1995). Retomando la postura social, se trata de las diadas referidas anteriormente. Entendiendo, en un sentido más amplio el poder como la entidad dominante en una relación de dominación, simbolizado a menudo por las normas consideradas dominantes en una situación dada (Moscovici, 1991).

Para finalizar, podemos decir que el poder tiene una gran relación con el Maquiavelismo, debido a que necesariamente debe haber una relación entre dos o más personas para ejercerlo. Su fin es obtener, lograr o alcanzar (motor interno) un cambio para satisfacer una necesidad personal, haciendo uso de la influencia, la autoridad, la manipulación o cualquier tipo de estrategia para conseguirlo.

La relación de poder con influencia, se da cuando el poder ocasionalmente se utiliza para influir en el comportamiento de otros. Su relación con la autoridad: donde el poder de una persona que ocupa un puesto social se deriva principalmente como autoridad y por último se relaciona al poder con manipulación donde el control del poder es la meta fundamental de la manipulación.

3.4 Maquiavelismo; Conceptos, Definiciones y aproximaciones a su Estudio.

Richard Christie y Geis, (1970), son los dos psicólogos pioneros en el tema que asociaron el término tradicional de lo "maquiavélico" a las personas que ejercen manipulación sobre otras. Se esforzaron por conocer en términos de manipulación, la personalidad de la gente que puede catalogarse como maquiavélicas y las que quedarían fuera de este concepto.

Sus primeras aportaciones revelaron cuatro características generales de las personas maquiavélicas:

1. Una relativa falta de afecto en las relaciones interpersonales.
2. Falta de preocupación acerca de la moral convencional.
3. Una falta de psicopatología.
4. Escaso compromiso ideológico.

Christie y Geis, fueron los primeros en estudiar el maquiavelismo como una parte importante de las variaciones del comportamiento humano. Ellos desarrollaron una serie de pruebas que medían el acuerdo de los participantes con declaraciones tales como: "Nunca le digas a nadie la verdadera razón por la cuál hiciste algo a menos de que sea útil". (Sloan, Near, Miller, 1996).

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

En uno de los primeros estudios sobre Maquiavelismo con gran trascendencia Christie y Geis (1970) explicaron por qué Maquiavelo juega un papel muy importante aún en nuestros días pues se ha tomado como base de la ideología de aquellos que manipulan a los demás.

Sintiéndose motivados para hacer este estudio porque en los grupos de trabajo los directivos suelen ser muy cínicos pues al manejar a la gente, parecían liberar su ansiedad de esta forma. Comenzando por preguntarse a sí mismos ¿Qué características podrían tener las personas con eficiencia abstracta y quienes pudiesen controlar a los demás? Dijeron también que Maquiavelo uso un tipo de ensayo corto en sus obras de: El Príncipe y los Discursos diciendo que éstos podían ser usados al comprender a los manipuladores.

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

La versión de la escala construida para este fin y la cuál fue utilizada hasta nuestros días para medir Maquiavelismo es referida como Escala Mach en sus versiones IV y V. La escala construida constó de 71 reactivos que fueron tomados del trabajo de Maquiavelo, clasificando sus respuestas en alto maquiavelismo y bajo, tomando como base tres factores: Tácticas, Visión y Moral, así como un cuarto factor: La escala Total que vendría a ser la integración de los otros tres factores.

Más tarde decidieron acortarla escala, quedándoles una escala de 20 reactivos que fueron los más discriminativos de la escala, entonces se obtuvieron 20 reactivos ya para el Mach en su versión V.

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

El término maquiavelismo, usado en sus diferentes formas (maquiavélico, maquiavelista, maquiavelismo) es un adjetivo que se ha utilizado para describir de manera despectiva a las personas manipuladoras (Uribe, 1997).

Vleeming (1979) opina que el maquiavelismo denota una dimensión de la personalidad en la que la gente puede ser clasificada en una forma más o menos manipuladora de diferentes situaciones interpersonales según convenga a los intereses del manipulador, por ejemplo, se puede ser más manipulador con personas extrañas que con la familia.

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.

En el contexto organizacional y en un sentido más operacional, el comportamiento de manipulación es asociado al comportamiento político. Este último fue definido taxonomicamente por Krell, Mendenhall y Sendry (1987) como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

Después de realizar una encuesta estos investigadores encontraron 15 palabras que se relacionan con el comportamiento de manipulación política: 1) culpar a otros, 2) Acariciar (tratar bien a otros), 3) Adular, 4) Evadir responsabilidad, 5) Cubrirse las espaldas, 6) Crear conflictos, 7) Formar coaliciones, 8) Delatar, 9) Conspirar, 10) Sobrerrealizar, 11) Ambicionar, 12) Oportunista, 13) Mañoso, 14) Arrogante, 15) Perfeccionista.

Una hipótesis ampliamente discutida en el campo de la biología evolutiva es la existencia de una inteligencia maquiavélica, que aunque restrictiva no deja de ser interesante, ya que propone que el maquiavelismo forma parte de la clave evolutiva de la inteligencia entre las especies para su supervivencia, en este sentido Byrne y Whiten (1988) proponen que la inteligencia es una parte importante de la adaptación para las relaciones sociales, por ejemplo para el uso de herramientas, si 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.

Gable y Dangello (1995) definieron Maquiavelismo como una dimensión de la personalidad para categorizar individuos que tienen la creencia de que la persuasión y la manipulación ayudan a obtener logros personales.

Con una visión más amplia, Sloan, Near, Miller, (1996), al realizar una revisión de la literatura psicológica de 265 artículos publicados sobre Maquiavelismo entre 1972 y 1994 definen a este como "la estrategia de conducta social que involucra la manipulación de otros para obtener logros sociales, como el éxito en el trabajo, frecuentemente anteponiendo los intereses personales sobre los de los demás.

Al uso de estrategias para obtener beneficios se le ha llamado manipulación, pero, cuando este comportamiento además de buscar beneficios incluye la posibilidad de perjudicar a otros mediante engaños y mentiras, algunos autores le han llamado Maquiavelismo (Christie y Geis, 1970; Uribe, 1997).

Hellriegel, Slocum, Jr y Woodman (1998) definen maquiavelismo como un estilo de conducta personal 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 naturaleza de las otras personas y c) la falta de preocupación respecto a la moral convencional.

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

Algunas aproximaciones al término son:

Maquiavélico

- Psicología. Conducta en que una persona a propósito manipula o equivoca a otros en orden para lograr sus o sus objetivos personales.⁵

Maquiavélico

- Se dice de quién usando métodos a menudo deshonestos, engaña gente y la controla para obtener lo que se desea.⁶

⁵ Fuente: Diccionario de Prensa Académica de Ciencia y Tecnología

⁶ Fuente: Cambridge Diccionario Internacional de Ingles

Maquiavélico

- Pertenece a Nicolás Maquiavelo, se dice que es alguien que sin escrúpulos y de forma astuta miente para su beneficio personal.⁷

Maquiavélico

- Quienes siguen las doctrinas de Nicolás Maquiavelo en el Príncipe, en que las consideraciones morales son subordinadas a la posesión y ejerciendo de poder político.⁸

Maquiavelismo

- La doctrina política de Maquiavelo, que niega la relevancia de moralidad en asuntos políticos y sujetan que arte del engaño es justificado para perseguir y mantener el poder político.⁹

El término Maquiavelismo surgió a partir de la interpretación de obras como El Príncipe y Los Discursos Sobre Política de Nicolás Maquiavelo (1469 - 1527), a quien se le ha adjudicado incorrectamente como padre de esta corriente, donde la idea principal es: "El fin justifica los medios".

Maquiavelo (1513), opinaba que el hombre bueno no tiene ninguna posibilidad, porque se arruina entre tantos que no son buenos.

3.5 Maquiavelismo y Otras Variables

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

En relación al Maquiavelismo, hay diversos estudios extranjeros realizados con diferentes variables como son: Sexo, Edad, Carreras y Profesiones, nivel de ingresos económicos, altruismo, liderazgo, satisfacción laboral, Efectividad en el Trabajo, Personalidad, Locus de control, etc.

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

Maquiavelismo y Sexo:

Diversas investigaciones se han llevado a cabo aplicando escalas de Maquiavelismo donde se ha manifestado presencia o ausencia de diferencias de sexo o ambas.

Algunos estudios reportan que los hombres son más Maquiavélicos que las mujeres (Nigro y Galli, 1985, Christoffersen y Satmp 1995, Uribe, 2001, Grupta 1987).

Mudrack y Mason (1995) reportaron una relación positiva entre maquiavelismo y sexo a favor de estudiantes de administración de negocios de sexo masculino en Canadá y Estados Unidos.

⁷ Fuente: Desde El Hutchinson Diccionario de Copyright de Palabras © Difíciles Helicon Publicando Ltd. 1998

⁸ Fuente: ©2000 El Wordsmyth Diccionario Ingles

⁹ Fuente: El Diccionario de Herencia® Americana del Lenguaje Ingles: Edición Cuarta. 2000.

Avilés (2001) y Carrillo Castro (1996), mencionan que la mujer no ha logrado mantener su presencia en las posiciones de poder y autoridad como el producto de un modelo patriarcal en la lucha entre sexos.

En otros casos una relación opuesta (Gable y Topol, 1987), afirmando que las mujeres son más maquiavélicas que los hombres.

Al respecto, Chonko (1982) encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres con relación al maquiavelismo, donde las mujeres obtuvieron puntajes más altos en contraste con los hombres.

Starr (1975), a pesar de no haber encontrado diferencias significativas, reportó puntajes a favor de mujeres libanesas sobre el sexo masculino.

Maroldo y Flachmeier (1978), encontraron altos puntajes de maquiavelismo con mujeres Alemanas a diferencia de las norteamericanas.

Sin embargo en estas investigaciones el foco de interés no fue la búsqueda de diferencias de sexo.

En otros casos no encontraron diferencias significativas entre maquiavelismo de hombres y mujeres (Zenker y Wolfgang, 1982), O'Connor y Simms (1990) y Okanes y Murray (1980).

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

Maquiavelismo y Edad:

Otra variable que ha sido vinculada al maquiavelismo es la edad, cuyo aspecto se evalúa casi en cualquier tipo de investigación sin ser necesariamente el centro de estudio; por lo que a continuación se mencionan algunas de las investigaciones en las cuales el factor edad fue relevante o fue una variable control de la población de estudio.

Mudrack (1989) llevó a cabo una investigación para conocer las relaciones entre maquiavelismo y edad en una muestra heterogénea de 252 adultos; sus hallazgos sugieren que el maquiavelismo declina con la edad cerca de los 37 años, una posible explicación a lo anterior es que las personas mayores con base en su experiencia tienen ya un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes, sin embargo, las personas mayores tienen posiciones más altas en términos de jerarquía, lo que significa que tienen un menor requerimiento de convencer que un joven con menor posición de estatus. 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.

Moore y Ward (1998) encontraron en un estudio con personal administrativo de diferentes universidades de Estados Unidos, que los grupos de administradores jóvenes (30 – 40 años) califican significativamente más alto en maquiavelismo que las personas de mayor edad (más de 50 años).

Grupta (1991) asocia al maquiavelismo con la impulsividad, diciendo que esta se relaciona con la inteligencia, 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. Este autor encontró en una población de estudiantes norteamericanos un incremento de maquiavelismo entre los 16 y 17 años.

Otra posible explicación es que el maquiavelismo se incrementa por cada generación de manera sucesiva, disminuyendo conforme las generaciones envejecen. Considerando estos hallazgos, este mismo autor en una investigación posterior (Mudrack, 1992) evaluó a 115 trabajadores adultos y encontró que a mayor edad son menos inmorales o cínicos. Finalmente en términos generales confirmó sus hallazgos anteriores donde se obtuvo una relación negativa entre maquiavelismo y edad (mayor edad, menor maquiavelismo) aunque la mentira y la adulación no necesariamente disminuyeron.

Barber (1994), encontró que la cercanía familiar y el número de integrantes de una familia pueden moderar la tendencia maquiavélica, debido a que un grupo grande propicia mayor competencia y requiere de mayor adaptación entre sus miembros. En otras palabras, los hijos menores son más maquiavélicos.

En el contexto mexicano, Aragón-González (2003) el maquiavelismo general se correlaciona significativamente de manera negativa con edad. Del mismo modo González en Gerardo – Pérez (2005) encontró que a menor edad, mayor maquiavelismo.

Maquiavelismo y Estado Civil.

Meyer y Allen (1991), en su investigación relacionada con compromiso organizacional, señala que el componente psicológico puede estar determinado por los componentes afectivo, de continuación, normativo y de apoyo percibido.

Tal vez dichos componentes también se relacionen con la teoría de la impulsividad y la edad (Grupta, 1991; Mudrack, 1989, 1992), ya que generalmente, los solteros son más jóvenes que los casados, por lo tanto, la hipótesis de que a mayor edad menor maquiavelismo y como consecuencia mayor compromiso, podría confirmarse.

Brown (1990), halló que aún sin importar el estado civil, las personas agredían al sentirse tratados como objetos.

Contrario a lo anterior, Uribe (2001), encontró que cuando los sujetos tienen pareja o están casados, son menos maquiavélicos que los solteros, señalando que es probable que los requerimientos compromisos económicos, familiares y sociales obliguen a los trabajadores a manipular menos a su medio, por lo tanto serán menos maquiavélicos y más comprometidos con sus empleos, añadiendo además que probablemente una persona soltera y sin hijos tenga mayor disposición a manipular y a correr riesgos, por lo que su compromiso organizacional percibido pueden ser bajos. Lo anterior explicaría porque el Maquiavelismo disminuye en casados y con el incremento de la edad.

Aragón (2003) encontró que los solteros de la población mexicana creen en mayor grado que el mundo es manipulable.

Sánchez (2003) encontró que cuando los sujetos son viudos, divorciados o solteros tiene un nivel mayor de maquiavelismo que cuando están casados.

Maquiavelismo y Profesiones:

La profesión y el maquiavelismo también han sido relacionados, según Christie y Geis (1970) los individuos con una fuerte personalidad maquiavélica tienden a manipular más y a persuadir más que los de personalidad maquiavélica débil. Con base en estos conceptos algunos investigadores han hecho popular el estereotipo de que la conducta relacionada con los negocios en general y de mercadotecnia se inclinan a ser más maquiavélicos que otras profesiones.

Con base en esa diversidad McLean y Jones (1992) llevaron a cabo una investigación con 206 estudiantes, universitarios partiendo de dos hipótesis, los resultados mostraron que los estudiantes de administración fueron más maquiavélicos que los estudiantes de ciencias pero no hubo diferencias con los estudiantes de artes. Entre las áreas relacionadas con negocios resultaron más maquiavélicos los del área de mercadotecnia, seguidos por los de recursos humanos y finalmente por los de contabilidad y finanzas.

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

En Canadá se realizó una investigación con estudiantes universitarios, en el cual se encontró una relación significativa entre maquiavelismo y la elección de ocupaciones orientadas a los negocios (Skinner, Giokas y Horstein, 1976).

Greenlee, Cullinan Y Morand (1995) llevaron a cabo una investigación nuevamente con estudiantes de negocios (Contabilidad y Administración de Negocios) de dos instituciones, una era una universidad pública metropolitana y la otra una universidad de provincia. Los resultados fueron contrarios a los hallazgos de McLean y Jones (1992) ya que no hubo diferencias entre las profesiones ni por las instituciones, sin embargo, una posible explicación a considerar es que los estudiantes cursaban seminarios de los primeros años y probablemente todavía no socializan con las normas y prácticas propias de esas actividades.

Grupta (1987) en Gerardo – Pérez, (2005) encontró que los abogados tuvieron la media más alta en maquiavelismo, seguidos por los médicos, luego por los ejecutivos y finalmente los maestros.

Gerrity, Devellis y Earp (1990) en una investigación con médicos relacionaron maquiavelismo con el grado de incertidumbre en la toma de decisiones en el cuidado de los pacientes. La hipótesis de que los altos maquiavélicos deberán obtener bajos puntajes en la escala de incertidumbre no se cumplió cabalmente, ya que surgieron algunas otras variables importantes tales como la edad, el área y los años de residencia. Nuevamente la propuesta de investigar datos demográficos se fortaleció con estos hallazgos.

McLean y Jones (1992) en Martínez- Mejía (2003), describieron a la personalidad maquiavélica como un estereotipo popular en el comportamiento empresarial; asimismo, Aziz, May y Crotts (2002; en Aragón, 2003), encontraron que los vendedores con orientación maquiavélica tienen más posibilidad de ser exitosos.

Merril, Camacho, Laux, Thornby y Vallbona (1993) al vincular maquiavelismo con la elección de residencias para capacitación en médicos encontraron con un alto nivel de predicción que los altos maquiavélicos elegían anestesiología, posteriormente radiología y finalmente las subespecialidades de cirugía interna correlacionadamente con la disminución del maquiavelismo.

Moore y Katz (1997) con una muestra de cirujanos residentes (general, ortopedistas y urólogos) midieron maquiavelismo e incertidumbre sin encontrar diferencias significativas entre los diferentes grupos donde según los autores se debió a la homogeneidad de la muestra sugiriendo ampliar futuras investigaciones con muestras grandes (superiores a 100 sujetos) y la comparación con otras profesiones.

Uribe (2001) confirmó esta relación entre Maquiavelismo y las áreas de Negocios en una muestra de trabajadores Mexicanos, específicamente en áreas como derecho, administración y economía.

Aziz, May y Crotts (2002; en Aragón, 2003), encontraron que los vendedores con orientación maquiavélica tienen mayor posibilidad de ser exitosos, pero en otras investigaciones no se ha encontrado ninguna correlación.

De acuerdo a las investigaciones anteriormente expuestas se puede ver 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 o finanzas o las diferentes especialidades de los médicos. Los hallazgos en general sugieren que las profesiones forman ciertas actitudes y comportamientos en sus procesos de socialización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares.

Sin lugar a dudas 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.

Maquiavelismo y Sector de Trabajo.

Uribe (2001), halló que son más maquiavélicos los trabajadores de la Iniciativa Privada que los del Sector Público, a lo que señala que podría estar justificado por la alta competencia establecida entre ejecutivos en el mercado del sector privado y la relativa seguridad ofrecida a los ejecutivos del sector público.

Maquiavelismo y Antigüedad laboral.

Uribe (2001) concluye que a mayor maquiavelismo menor antigüedad.

Sánchez (2003) encontró que en el terreno laboral, existe una relación negativa entre maquiavelismo y antigüedad para los tres factores (tácticas, inmoralidad y visión) y para el maquiavelismo total, bajo la hipótesis de que a mayor edad menor maquiavelismo.

Aragón (2003) obtuvo una correlación negativa significativa entre el factor 3 (visión) del EMMMAQ y la antigüedad, es decir, que a mayor antigüedad, menor creencia de que el mundo es manipulable.

Maquiavelismo y Sueldo.

Uribe (2001) encontró que los más maquiavélicos son los de sueldo bajo y medio.

Aragón (2003), concluyó que el maquiavelismo total así como dos de sus factores (tácticas e inmoralidad); correlacionan en forma negativa con el sueldo aunque no de forma significativa.

Sánchez (2003), reportó que no se encontraron diferencias significativas en los 4 factores (tácticas, inmoralidad, visión y maquiavelismo total); sin embargo, el factor 2 que mide inmoralidad y el factor 3 de visión muestran una tendencia negativa. Lo anterior puede significar que los maquiavélicos no son los que más ingresos perciben.

Maquiavelismo y Estilo de Trabajo.

Wilson, Near y Miller (1998) usaron el método de relatos de historias para explorar aspectos de Maquiavelismo que no son tan obvios en términos de interacción social donde los sujetos escribieron historias en primera persona. Las historias revelaron una natural cooperación de los bajos Maquiavélicos y una natural explotación en los altos Maquiavélicos. La explicación que dieron los autores es que los seres humanos mantienen comportamientos estratégicos propios de una comunidad biológica, como especie, donde coexisten comportamientos explotadores y cooperativos, sugiriendo la importancia de desarrollar taxonomías relacionadas con el concepto de "inteligencia maquiavélica".

Según Díaz Guerrero (1996), los mexicanos somos colectivistas; sin embargo, no hay que pasar de vista que la influencia en el medio ejecutivo de la muy famosa cultura “gerencial” que en realidad, es producto del famoso “management” norteamericano.

Uribe (2001), sostiene en su investigación, que son mayormente maquiavélicos los que prefieren trabajar solos y no en grupo, a lo cual supone que probablemente se justifica por un individualismo – colectivismo similar al norteamericano.

Maquiavelismo y Nivel de puesto.

Vecchio y Sussmann (1991) agregan que el nivel jerárquico de ciertas organizaciones puede ser una variable importante, ya que encontraron que las mujeres con más altos cargos tienden a utilizar tácticas explotadoras en mayor grado que mujeres con niveles más bajos en términos de jerarquía. A pesar de estos resultados la importancia de la cultura mostró que puede haber variantes importantes.

Uribe (2001), reportó que los trabajadores del nivel de puesto operativo, son más maquiavélicos que los del nivel directivo.

En la investigación con gerentes, se ha encontrado que éstos obtienen mayores puntajes en maquiavelismo, lo cual se asocia con un conflicto de roles y ambigüedad en el ambiente gerencial de trabajo. (Sánchez – Zapien, 2003).

Maquiavelismo, efectividad en el trabajo y liderazgo.

Según Hogan, Curphy y Hogan (1994) el liderazgo involucra la persuasión de otras personas donde deben conjugarse los intereses personales y de un grupo en un propósito común denominado meta. De acuerdo a la visión de estos autores el liderazgo es persuasión, no dominación.

El liderazgo ocurre únicamente cuando varias personas adoptan, de manera voluntaria y por un tiempo determinado, las metas de un grupo como propias. Entonces, el liderazgo involucra cohesión y metas orientadas en equipo.

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

Como ya se mencionó anteriormente el liderazgo tiene que ser medido por su efectividad, en este sentido Jaffe, Nebenzahl y Gotesdyner (1989) encontraron que el maquiavelismo y la orientación a la tarea fueron los mejores predictores de efectividad en juegos gerenciales, sin embargo, Jones y White (1983) reportaron que la orientación a la tarea era un mejor predictor que el maquiavelismo. Jones (1989) basado en estas afirmaciones indica que el Maquiavelismo y la orientación a la tarea por si mismas no son estrictamente predictores de efectividad, ya que se debe analizar la conformación de los grupos y el contexto donde se desarrollan para identificar si éstos permiten que el liderazgo se convierta en efectivo.

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

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

Sparks (1994) investigó el éxito de personas que laboran en mercadotecnia y maquiavelismo, encontrando que el moderador más importante para el éxito de los maquiavélicos es el grado de libertad para improvisar determinado por el contexto laboral. Gemmill y Heisler (1972), sin embargo descubrieron una relación positiva entre maquiavelismo y salarios contradiciendo los hallazgos de Gable y Topol (1998).

Los diferentes comportamientos identificados como carismáticos en un líder si bien no son estrictamente equivalentes a maquiavelismo, si han permitido establecer algunas relaciones entre el manipular y ser líder.

Por otro lado, la efectividad no solo del líder sino del maquiavélico permite considerar que el maquiavelismo funciona en situaciones que le otorguen al líder cierta libertad de acción para improvisar por lo que el estudio del liderazgo carismático y su relación con el maquiavelismo están determinados por el contexto, principalmente de tipo laboral. (Uribe, 2001).

Maquiavelismo y Compromiso Organizacional.

Según Christie y Geis (1970) el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones, además su pensamiento actúa en función de sus intereses (financieros, físicos o psicológicos). De acuerdo con este perfil y con algunas hipótesis proporcionadas por Arias- Galicia (1998) respecto a la teoría del capital humano el

compromiso estaría relacionado con diversas características de personalidad, entre ellas el maquiavelismo, ya que en el compromiso organizacional (tanto personal como el percibido) involucra un pensamiento manipulador del ambiente que evalúa intereses laborales, entre ellos el de pertenencia en una Institución.

Las tácticas o estrategias maquiavélicas involucran una serie de comportamientos que generan conflictos, a veces provocando conflictos y otros rompiendo con ellos, siendo en muchos casos el centro de control. Es decir, el conflicto es parte del maquiavelismo.

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

Para Mudrack (1993) el compromiso organizacional puede también definirse como un constructo que refleja el grado en que un individuo se identifica con su trabajo, siendo éste algo muy importante en su vida y básico en las concepciones de sí mismo.

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cuál presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en una organización o dejarla.

Uribe, (2001) en su investigación de Maquiavelismo en una muestra de trabajadores mexicanos encontró una correlación negativa entre maquiavelismo y compromiso afectivo, afirmando que el maquiavelismo es contrario al compromiso afectivo, representado por una falta de satisfacción laboral.

Maquiavelismo y Motivación de logro.

En la actualidad no hay antecedentes de investigación que formulen directamente la relación existente entre Temor al éxito con Maquiavelismo. Por ello el interés de esta investigación sobre el constructo.

Sin embargo si existen aproximaciones al estudio del Maquiavelismo y su relación con Motivación de logro, constructo que se vincula directamente con el Temor al éxito, pues de la Motivación de Logro es de donde se deriva el Temor al éxito.

Smith (1976), llevó a cabo un estudio para explorar la relación entre Maquiavelismo y Motivación de logro.

Inicialmente y de forma intuitiva hipotetizó que los individuos con alta motivación de logro pueden ser también altos en Maquiavelismo, desde entonces, la probabilidad de que suceda en muchas áreas de empeño, pueden presumiblemente ser incrementados por los deseos y habilidades del individuo y la habilidad de manipular a otros.

De forma similar, individuos con motivación de logro baja parecen tener pequeño logro por emplear tácticas manipulativas y por lo tanto es esperado a ser bajo en maquiavelismo.

Sin embargo sus hipótesis no fueron probadas. Por eso es justificable la declaración de Christie y Geis (1970) " La cuestión de la relación entre Maquiavelismo y motivación de logro permanece abierta".

Smith encontró como resultado una significativa correlación negativa entre Maquiavelismo y Motivación de logro.

Este autor sugiere que los que son altos en Maquiavelismo, entonces, tienden a ser bajos en motivación de logro, mientras que los que son bajos en Maquiavelismo, tienden a ser altos

en motivación de logro. Afirma también que quienes son altos en Maquiavelismo poseen la destreza interpersonal necesaria para satisfacer las aspiraciones de logro, mientras que los bajos en Maquiavelismo, consistentemente dejan de lograr sus metas de éxito y la consecuente frustración conduce a niveles progresivamente altos de motivación de logro.

Otro estudio fue el realizado por Okanes y Murray (1980), en esta investigación exploran el Maquiavelismo y su relación entre la Motivación de logro de hombres y mujeres con cargos directivos, no encuentran diferencias significativas obtenidas por la escala Mach entre grupos, pero la puntuación en mujeres es significativamente más alta que en hombres respecto a la motivación de logro.

Estos mismos autores más adelante en 1982, llevan a cabo otro estudio con estas dos variables, utilizando una muestra cultural muy amplia de estudiantes de Argelia, Irán, Filipinas, Taiwan y de los E.U. Este estudio examinó los efectos de las diferencias culturales en dos dimensiones importantes de motivación: El motivo de lograr y una forma manipulativa de motivación de poder etiquetada como "maquiavelismo".

Los resultados encontrados fueron una correlación negativa entre maquiavelismo y motivación de logro en las diferentes culturas.

Skinner (1981) realizó una investigación con Estudiantes de Negocios para ver la relación entre Maquiavelismo y Motivación de logro, en ésta búsqueda encontró una correlación significativamente positiva entre la escala Mach V y el Inventario de Motivación de logro, y observó que entre individuos con preferencias ocupacionales no relacionadas a los negocios no existe asociación entre las dos variables. Estos resultados son congruentes con la conclusión de Siegel (1973) de que los estudiantes de MBA son "más maquiavélicos que aquellos que no están relacionados con los negocios".

A pesar de que la heurística antigua solicita una relación entre Maquiavelismo y Motivación de logro, Christie (1970), puntualiza que escasas investigaciones tienen el intento por demostrar esta relación y las que hay tienen inconvenientes. Efectivamente, con las excepciones de trabajos realizados, esto es una búsqueda escasa en el área durante la década desde las observaciones originales de Christie.

Algunas de estas investigaciones son reveladoras y contradictorias, ya que en ocasiones el nivel de maquiavelismo parece relacionarse con variables específicas sobre todo del contexto organizacional, que es especialmente en donde tenemos interés por aplicar este estudio.

Los diferentes estudios en Psicología, donde se ha considerado al maquiavelismo como una forma de conceptualizar las características de quienes manipulan a otros, han demostrado que la investigación permite la comprensión de algunos fenómenos propios del campo laboral.

De todo lo anteriormente descrito se pueden afirmar diversas condiciones que permiten que el maquiavelismo siga siendo un comportamiento digno de interés. Algunas de ellas se relacionan con la influencia o el poder bajo situaciones formales o informales ya que al parecer el Maquiavelismo funciona como una disposición de la personalidad que afecta al influido, al influyente o ambos, donde una variable importante es el contexto social donde se desarrolla.

Se hace énfasis en las investigaciones extranjeras, ya que es ahí donde nace el estudio de éste fenómeno ya que en México es casi inexistente la literatura e Investigación relacionada al tema.

3.6 Investigaciones de Maquiavelismo realizadas en México

En México, es escasa la exploración con respecto al Maquiavelismo; sin embargo, recientemente se comienza a abrir la línea de investigación en nuestra cultura gracias a los esfuerzos realizados por algunos investigadores en Psicología. Algunas de estas aportaciones son las siguientes:

Uribe, (1997) en un artículo denominado " La psicología del poder en las organizaciones" define el término de poder, retomando a Lewin, como: "la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud en otra persona". Ubica el concepto de poder y lo coloca en el contexto organizacional, específicamente desde el ámbito de las relaciones humanas. Opina que es contradictorio que el poder, siendo un tema tan comentado y tan cotidiano sea poco abordado por los expertos, agregando que un tema tan polémico y difícil de abordar, no podría estar separado de opiniones diversas y fuera del debate actual sobre la modernidad organizacional, para ser más acorde con nuestras crisis económicas y sociales.

En otro artículo llamado "¿Maquiavelismo en las organizaciones?" Uribe (1997), opina que el adjetivo de maquiavélico ha sido utilizado durante varios siglos para describir en forma despectiva a la gente manipuladora, y que los diferentes estudios en psicología donde se ha considerado al maquiavelismo como una forma de conceptualizar las características de quienes manipulan a otros, han demostrado que la investigación permite la comprensión de algunos fenómenos propios de las organizaciones.

Afirma también que los estudios realizados por psicólogos demuestran, de alguna manera, que el ser calificado como "maquiavélico" puede ser bueno o malo, en otras palabras, puede ser un problema de moral.

Uribe (2000), hizo una Investigación con respecto a Maquiavelismo, titulada "Significado psicológico de Manipulación Maquiavélica en la Cultura Mexicana", cuyo objetivo fue conocer el significado psicológico de la Manipulación Maquiavélica en un estudio de tipo exploratorio. Los resultados de esta investigación indican que existen comportamientos universales (ético) y comportamientos culturales (émico) que son identificados para comprender el significado de la manipulación maquiavélica. Los hallazgos muestran la importancia del contexto sociocultural para la investigación del concepto de manipulación como una estrategia de poder organizacional.

Este mismo autor, en el año 2001, llevó a cabo un estudio bajo el Título "Maquiavelismo, Conceptualización, medición y su relación con otras variables", en una muestra de 521 sujetos trabajadores mexicanos donde desarrolla una Escala multidimensional que mide Maquiavelismo, que tiene confiabilidad, validez y sensibilidad a la cultura mexicana. Además conceptualiza el constructo de manipulación organizacional llamado "maquiavelismo", distingue la influencia de diversas variables sociodemográficas sobre el Maquiavelismo, así como su relación con Locus de control y compromiso organizacional.

Algunos de sus principales hallazgos son; Un mayor maquiavelismo en hombres que en mujeres, que los maquiavélicos no son los que más ingresos perciben ni los que mayor jerarquía en su empleo tienen y si estos son considerados como sinónimo de éxito laboral, entonces, el maquiavelismo no es garantía de éxito en el trabajo.

En cuanto a maquiavelismo y profesiones, encontró que la orientación a tareas como derecho, administración y economía si confirman una relación entre maquiavelismo y áreas de negocios, de acuerdo con teorías que sostienen este constructo.

Halló que cuando los sujetos tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos que los solteros, resultando más maquiavélicos los trabajadores de la iniciativa privada que los del

sector público. Y demostraron ser más maquiavélicos los que prefieren trabajar solos y no en grupo.

Rodríguez, (2001) realizó un “Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de Trabajadores mexicanos” donde midió el nivel de maquiavelismo en una muestra de trabajadores mexicanos del sector público y privado, encontrando como resultado que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el nivel de maquiavelismo entre trabajadores del sector público y del sector privado, así como tampoco diferencias de sexo en cuanto a esta variable.

López (2001) en su investigación titulada "Significado psicológico de Manipulación" propone que el concepto de manipulador presenta conductas de tipo extrovertido, con carácter participativo y activo, dista mucho de una persona introvertida y pasiva como es el caso del concepto de manipulado. Para el concepto de hombre manipulado sugiere que posee rasgos introvertidos y pasivos.

Como principales aportaciones, concluye que: Un manipulador es percibido como alguien inteligente, seguro y con carácter. Cabe resaltar que para esta autora, el concepto de manipulador no se vincula con conceptos de poder, influencia y autoridad. Dentro de las principales estrategias para manipular a otros se encuentran el convencimiento, la inteligencia, la seguridad, el engaño, la amabilidad y la mentira.

Sánchez, (2003) realizó un trabajo de investigación denominado “Maquiavelismo y Su relación con variables Sociodemográficas en una Empresa de Comercio Exterior” donde notó que la edad temprana es un factor influyente en la conducta maquiavélica, pues la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez son etapas donde la gente sufre cambios de comportamiento en sus procesos de adaptación a su entorno; asimismo, encontró que los hijos menores son más maquiavélicos.

Martínez (2003), en su investigación “Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial. Un estudio en universidades públicas y privadas” sugiere que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres, en menor edad, bajo nivel de estudios de los padres, menor ingreso, menor número de hermanos y menos semestres cursados en la carrera mayor es el nivel de maquiavelismo que ejercen los estudiantes de su muestra. De los alumnos que trabajan, cuando su empleo se aleja de la carrera que estudian, resultan más maquiavélicos que los que su trabajo si se relaciona con su carrera.

Aragón G. (2003), al investigar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado, encontró que a mayor maquiavelismo menos satisfacción laboral, por lo que para los bajos en maquiavelismo son factores significativos el tipo de tarea, función y actividad que realizan, así como la calidad de la relación con los compañeros y viceversa; asimismo, afirma que el maquiavelismo es ejercido principalmente por jóvenes, que trabajan en el sector privado, en empresas que se dedican a la consultoría, telecomunicaciones, comercio, manufactura, comercio y seguros.

Hernández (2005), llevó a cabo una investigación en el campo laborales denominada “Relación entre Maquiavelismo y Niveles Jerárquicos en las Organizaciones”, donde encontró que no existen diferencias estadísticamente significativas entre maquiavelismo y niveles jerárquicos; no obstante encontró que las carreras de Derecho y Administración son más maquiavélicas que las carreras de medicina, enfermería o carreras técnicas.

Contreras M. (2005), en su investigación “Rasgos de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos” encontró que no existe relación entre los cinco factores de personalidad maquiavelismo, además las personas maquiavélicas son sujetos jóvenes, de sexo masculino, con escolaridad de bachillerato incompleto, sueldo bajo, y puesto operativo.

Blanco M. y Silva A. (2006), desarrollaron una investigación con 200 sujetos titulada “Relación entre Maquiavelismo y Locus de Control en universitarios de diferentes áreas de estudio”, donde hallaron que si existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y locus de control, por lo que sugieren que las personas que manipulan el ambiente maquiavélicamente atribuyen las causas de sus acciones a fuerzas externas, tales como: el azar, la suerte o el destino; asimismo, la variable sexo fue de importancia, pues encontraron que los hombres manipulan mas el ambiente que las mujeres y respecto al área de estudio y se encontró que los estudiantes pertenecientes al área de Físico - Matemáticas tienen la creencia de que el mundo es manipulable pues obtuvieron puntuaciones altas en el factor 3 (visión).

Martínez R., Navarrete T. y Pacheco O. (2006) en su interés por conocer la relación entre tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos, encontraron que en los subordinados siempre ha una tendencia a manipular y para ello hacen uso de tácticas de influencia organizacional ascendente y las personas de mayor edad, son menos maquiavélicas.

En este capítulo anterior, abordamos los temas relacionados con el maquiavelismo como “una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptado según una moral convencional en un ambiente social organizacional” Uribe (2001); asimismo, se hizo una breve recapitulación de los antecedentes históricos del maquiavelismo y su relación con el poder, la manipulación, así como con otras variables de estudio y su exploración en nuestro país, lo cuál ha dejado ver que el estudio y la atención respecto a este tema, continúa abierto.

CAPÍTULO 4.

MÉTODO.

4.1 Justificación y planteamiento del problema

La importancia de este trabajo, radica en que los Profesionales en el comportamiento podamos conocer más ampliamente los factores que conforman la personalidad de una individuo, tal es el caso del Temor al éxito como posible determinante de Maquiavelismo y su impacto en el desempeño y comportamiento de los trabajadores mexicanos.

Como se mencionó ya, la finalidad de esta investigación, no sólo fue obtener información que nos permita conocer la influencia que ejerce un factor determinado como es el Temor al éxito sobre el comportamiento Maquiavélico en los trabajadores, sino también ofrecer elementos de análisis que nos permitan contribuir a una mejor detección de éstos atributos en las personas y con ello, una más adecuada elección y ubicación de puestos en los que se requiera un perfil con dichas características.

A lo largo de las primeras investigaciones realizadas de forma independiente en torno a Maquiavelismo, Temor al éxito y Psicología Laboral, hasta la fecha no existe ninguna investigación en México que se aboque al estudio de estas tres dimensiones en conjunto.

Por ello se considera que esta investigación ofrece la ventaja de interrelacionar estas tres variables.

La realización de este estudio ofrece establecer los nexos existentes entre las dimensiones que caracterizan la conducta orientada hacia la Manipulación para el cumplimiento de las metas y las correspondientes a los factores que determinan esta conducta.

Este breve análisis nos orienta a enfatizar la importancia de realizar investigaciones y trabajos en materia de comportamiento humano en las organizaciones, pero sobre todo en un tema casi intocable en la Historia de Investigación en México.

Planteamiento del problema.

¿Existirá relación entre el Temor al éxito y el Maquiavelismo, en trabajadores mexicanos?

¿Existirá relación entre el Maquiavelismo y factores sociodemográficos?

¿Existirá relación entre el Temor al éxito y factores sociodemográficos?

4.2 Objetivos

Objetivo general.

- Determinar si existe una relación directa y estadísticamente significativa entre el Temor al éxito y la conducta Maquiavélica en Trabajadores Mexicanos.

Objetivos específicos.

- Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre Maquiavelismo y las variables clasificatorias (edad, sexo, estado civil, puesto, Sector de Trabajo, etc.).
- Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre Temor al éxito y las variables clasificatorias (edad, sexo, estado civil, puesto, Sector de Trabajo, etc.).
- Establecer un punto de referencia para evaluaciones futuras sobre Temor al éxito y Maquiavelismo.

4.3 Hipótesis:

1. H1. Existe relación entre Temor al éxito y Maquiavelismo.
HO. No existe relación entre temor al éxito y Maquiavelismo.
2. H1. Existe relación entre Maquiavelismo y los factores demográficos.
HO. No existe relación entre Maquiavelismo y los factores demográficos.
3. H1. Existe relación entre Temor al éxito y los factores demográficos.
HO. No existe relación entre Temor al éxito y los factores demográficos.

4.4 Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES: Maquiavelismo

VARIABLES DEPENDIENTES: Temor al éxito

FACTORES DEMOGRÁFICOS: Sexo
Edad
Estado civil
Puesto
Sector de trabajo
Años de experiencia laboral
Escolaridad
Religión
Carrera
Actividad de la empresa
Sueldo
Estilo de trabajo

4.5 Definición de variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

FACTORES DEMOGRÁFICOS: Constituyen variables de antecedentes que ayudan a determinar lo que una persona ha llegado a ser (Schermerhorn, 1987).

SEXO: Define las características anatómicas y fisiológicas de un individuo. Puede ser Masculino o femenino.

EDAD: Número de años transcurridos desde el nacimiento de un individuo hasta el momento actual.

ESTADO CIVIL: Define la situación de un individuo en Términos de Soltero, casado, divorciado, viudo o unión libre.

PUESTO: Define el nivel de puesto de un individuo. Puede ser Operario, Medio o Ejecutivo y Alto o Directivo.

SECTOR DE TRABAJO: Define el tipo de sector al que pertenece el trabajador, puede ser Sector Público (Gobierno) o Sector Privado.

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL: Define el número de años transcurridos desde el inicio de la actividad laboral del sujeto.

ESCOLARIDAD: Nivel de enseñanza formal recibida en la escuela. Estos niveles son: primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura o profesional y postgrado.

RELIGION: Creencias, actitudes y prácticas respecto a seres sobrehumanos o fuerzas personificadas que son responsables de todos o algunos de los procesos de la naturaleza. Predominando la Católica en nuestra cultura.

CARRERA: Orientación de estudios dentro de las ciencias. Estas pueden ser: Psicología, Administración, Contaduría, Arquitectura, Sociología, Biología, Economía, Ingeniería, etc.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN: Giro o ramo de actividad de la empresa o institución en donde se presta el servicio como trabajador, este puede ser: Educación, banca, finanzas, consultoría, seguridad, hospitalaria, comercio, etc.

SUELDO: Cantidad monetaria pagada en pesos mexicanos a un trabajador mensualmente por prestar sus servicios a una empresa o institución.

ESTILO DE TRABAJO: Forma en la que un sujeto prefiere trabajar, estas pueden ser: solo o en grupo.

ÉXITO: Lograr lo que se quiere y estar satisfecho de que así sea. Friedman (1982).

TEMOR AL ÉXITO: Evitación del éxito por el temor a sus consecuencias negativas. (Saad y Col. 1978). “No conseguir lo que se quiere porque inconscientemente se cree que no se merece” Friedman (1982).

MAQUIAVELISMO: Orientación de conducta interpersonal, que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales, mediante la creencia de que el mundo es manipulable, por medio de comportamientos aceptados o no aceptado según una moral convencional en un ambiente social organizacional” Uribe (2001);

DEFINICIÓN OPERACIONAL.

TEMOR AL ÉXITO: Puntaje obtenido en la escala de Evitación del Éxito (E.E.E.) Espinosa (1989).

MAQUIAVELISMO: Puntaje obtenido en la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ), Uribe Prado J. F. (2001).

Las variables de Sexo, Edad, Estado Civil, Puesto, Sector de trabajo, años de experiencia laboral, Escolaridad, Religión, Área de estudios, Actividad de la empresa, Sueldo y estilo de trabajo son definidas por las respuestas de los sujetos a un cuestionario de datos demográficos.

4.6 Población y muestra

Participaron 150 sujetos, trabajadores de ambos sexos, del sector público y privado y de diversas edades.

La muestra considerada en la presente investigación fue de tipo No Probabilística Intencional de 150 sujetos.

4.7 Tipo de estudio

El estudio fue Exploratorio Correlacional. No experimental.

Exploratorio: Se pretende abordar un tema ya conocido como el Temor al éxito enfocado a trabajadores y el Tema de Maquiavelismo que ha sido poco estudiado en México.

Correlacional: Conocer la relación que existe entre dos o más variables.

No experimental: No hay manipulación de las variables.

4.8 Instrumentos

- Para determinar la variable de Temor al éxito se utilizó la ***Escala de Evitación del Éxito*** (E.E.E.), de Espinosa (1989). Esta Escala consta de 17 reactivos que cubre los dos factores del Temor al éxito.

1. Inseguridad de logro (11 reactivos), definida como la sensación de insuficiencia de recursos propios tales como el talento o pericia para lograr el éxito.

2. Dependencia de la evaluación social (6 reactivos), se define como la subordinación que de ésta realiza su propio grupo de pertenencia.

Para responder a cada uno de los reactivos hay tres opciones: ocurrir casi nunca o nunca, ocurrir a veces y ocurrir casi siempre; a las que se les asignan valores del 1 al 3.

Validez y confiabilidad del instrumento.

Esta escala tiene una validez de constructo, que se efectuó a través de un análisis factorial Pa2 varimax. Además la escala en su conjunto presenta una consistencia interna (alfa de Cronbach) de $\alpha = .83$, en donde el factor inseguridad de logro, el cuál es el principal presenta una confiabilidad de $\alpha = .80$, el segundo factor de dependencia de la evaluación social para el logro tiene una confiabilidad de $\alpha = .72$.

- Para determinar la variable de Maquiavelismo se utilizó la ***Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo*** (EMMMAQ), de Uribe Prado (2001). Esta escala es un instrumento de medición multidimensional que consta de 46 reactivos que miden tres factores (tácticas, inmoralidad y visión).

FACTOR 1. TÁCTICAS.

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

FACTOR 2. INMORALIDAD.

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

FACTOR 3. VISIÓN.

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

Para responder a cada uno de los reactivos hay siete opciones: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Casi en desacuerdo, Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, Casi de acuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo. A las que se les asignan valores del 1 al 7. Este es un cuestionario auto aplicable (de lápiz y papel), que evalúa el nivel de manipulación que las personas tienen hacia los demás.

Validez y confiabilidad del instrumento.

Esta escala psicométricamente cumple con confiabilidad y validez de contenido, además de validez de constructo, la escala en su conjunto presenta una confiabilidad interna por medio del alfa de Cronbach por factor y por prueba.

Su confiabilidad interna es de .84, .73 y .66 para los factores de tácticas, inmoralidad y visión respectivamente. Además de contar con sensibilidad a la cultura mexicana.

4.9 Procedimiento

- Se solicitó la autorización en las Empresas e Instituciones correspondientes para la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores.
- Las escalas se aplicaron a los trabajadores de manera individual y colectiva esto para facilitar el proceso.
- Antes de iniciar cada aplicación (individual o colectiva) según el caso, se les indicó que los datos serán confidenciales, individuales y anónimos y se les enfatizará que nos tendrá trascendencia en su ámbito laboral. Se les dio la opción de no colaborar si así lo deseaban, por lo que su participación fue voluntaria.
- Se dieron instrucciones para el llenado de los cuestionarios y una vez que no existían dudas sobre la forma de responderlos, al terminar se recogieron los cuestionarios.
- El tiempo aproximado para contestar los instrumentos fue de 20 minutos.
- Al finalizar la aplicación se les agradeció su colaboración.

4.10 Análisis Estadístico

Los datos con que se formó la base, se llevó a cabo en el programa estadístico para las ciencias sociales (S.P.S.S.) for windows 98 versión 11, con ésta información, se realizó la estadística descriptiva para obtener un Análisis de Frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión para las diferentes variables, un Análisis de Varianza (Anova), Análisis de confiabilidad interna por medio del Alpha de Cronbach y un análisis de correlación Pearson para observar el grado de asociación entre variables.

CAPÍTULO 5.

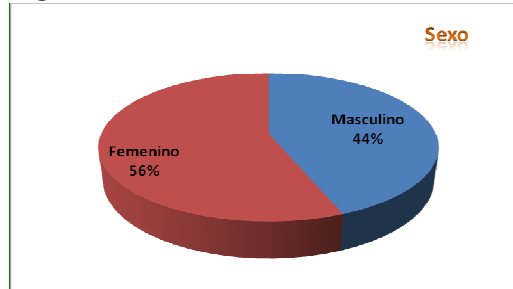
RESULTADOS.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Se utilizó estadística descriptiva para mostrar todas las variables sociodemográficas utilizadas en este estudio como son: sexo, edad, estado civil, años de experiencia laboral, escolaridad, puesto, sector de trabajo, religión, carrera, actividad de la empresa, sueldo y estilo de trabajo.

La variable sexo fue sesgada al sexo femenino como se muestra en la Figura 1.

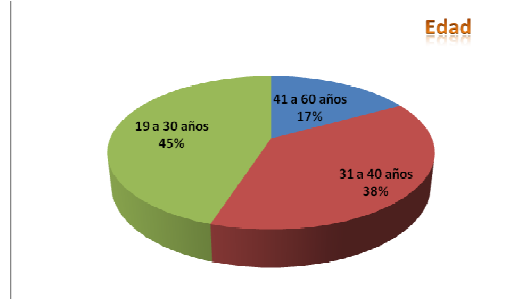
Figura 1



El 45% de los sujetos que participaron en la muestra, se encontraron ubicados principalmente entre los 19 y 30 años de edad y esta variable tiene una media de 32.76 y una desviación estándar de 8.27.

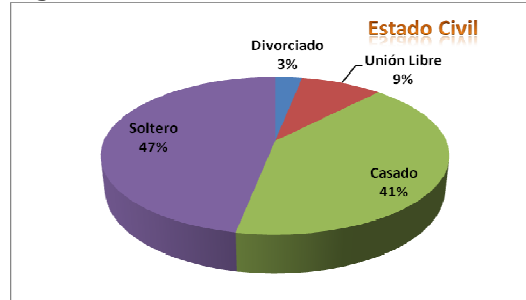
Esta distribución se puede apreciar mejor en la Figura 2.

Figura 2



El estado civil de los sujetos tuvo 5 opciones en el cuestionario y se observan en la Figura 3.

Figura 3



En cuanto a los años de experiencia laboral, los sujetos se encontraron ubicados principalmente entre los 1 y 5 años de servicio, la muestra tiene una media de 2.39 y una desviación estándar de 1.13. En la Figura 4 se especifica detalladamente la distribución.

Figura 4



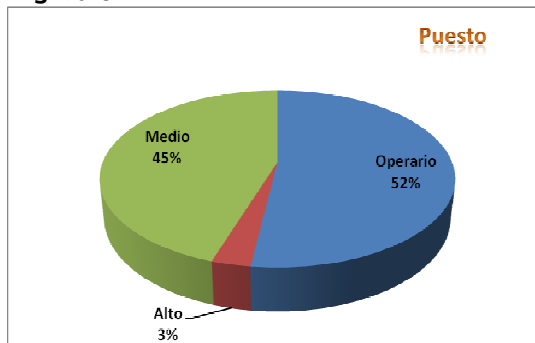
La escolaridad se distribuyó en 5 opciones. Los sujetos se ubicaron principalmente en el nivel profesional como se aprecia en la Figura 5.

Figura 5



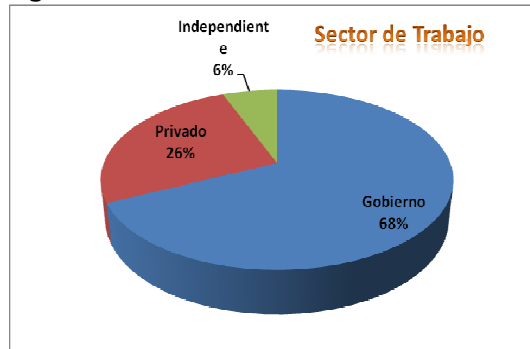
La variable puesto tuvo 3 categorías, predominando en la muestra los sujetos de puesto operario. La distribución de esta variable se observa en la Figura 6.

Figura 6



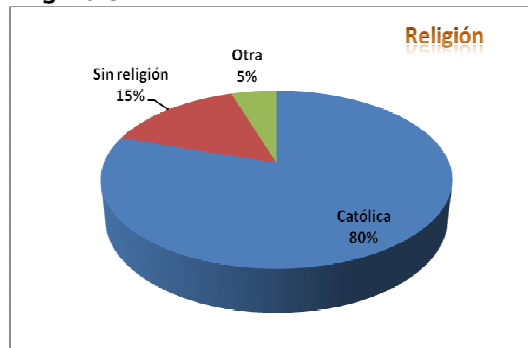
En cuanto al sector de trabajo, los sujetos se ubicaron significativamente en el ámbito de trabajo perteneciente al gobierno. Esta distribución se aprecia mejor en la Figura 7.

Figura 7



La variable religión tuvo 3 categorías, predominando en la muestra de manera significativa los sujetos que pertenecen a la religión católica. La distribución de esta variable se observa en la Figura 8.

Figura 8



La distribución de la Variable Estilo de Trabajo predomina en los sujetos que muestran preferencia a trabajar en grupo, como se muestra en la Figura 9.

Figura 9



La variable carrera se distribuyo en 8 opciones. Los sujetos se ubicaron principalmente en la opción "otra" de acuerdo con el cuestionario, seguido de la carrera de Psicología como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1.
DESCRIPCIÓN DE GRUPOS POR CARRERA

CARRERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Derecho	4	2.7 %
Economía	7	4.7 %
Administración	20	13.3 %
Contaduría	4	2.7 %
Ingeniería	6	4.0 %
Psicología	26	17.3 %
Medicina	3	2.0 %
Otra	80	53.3 %
Total	150	100.0 %

La distribución de la variable Actividad de la empresa se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2.
DESCRIPCIÓN DE GRUPOS POR ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Banca, finanzas o seguros	22	14.7 %
Transformación	3	2.0 %
Industria extractiva	1	.7 %
Construcción	1	.7 %
Comercio	4	2.7 %
Educación	17	11.3 %
Hospitalaria o salud	2	1.3 %
Consultoría	4	2.7 %
Otra	96	64.0 %
Total	150	100.0 %

La distribución de la variable Sueldo se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 3.
DESCRIPCIÓN DE GRUPOS POR SUELDO**

RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
			\$9,460	\$15,316
\$900 a 4,000	45	30.0 %		
\$4,001 a 6,000	31	20.7 %		
\$6,001 a 10,000	42	28.0 %		
\$10,001 a 170,000	32	21.3 %		
Total	150	100.0 %		

Análisis de Frecuencias, Tendencia Central y Dispersión.

**Tabla 4.
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LAS PUNTUACIONES OBTENIDAS DE MAQUIAVELISMO Y TEMOR AL ÉXITO.**

Factor	N	%	Media	Mediana	Moda	Dev. Estándar
Maquiavelismo total			3.43	3.39	2.36	.63
Tácticas			2.51	2.34	2.95	.99
Inmoralidad			3.20	3.00	2.88	1.02
Visión			4.58	4.72	5.18	.88
*Alto Maquiavelismo	16	10.7				
*Moderado Maquiavelismo	81	54.0				
*Bajo Maquiavelismo.	5 3	35.3				
Temor al éxito Total			25.4	24.0	21.0	6.03
**Bajo temor al éxito	81	54				
**Promedio temor al éxito	6 3	42				
**Alto temor al éxito	6	4				

* El maquiavelismo Total fue tomado como los puntajes brutos obtenidos en su calificación de la escala y a partir de este se obtuvieron tres grupos clasificatorios para determinar los niveles de Maquiavelismo. El criterio fue de más – menos una desviación estándar a partir de la media de acuerdo a Topol y Gable (1988) quienes siguieron este criterio para obtener los High y Low mach.

** El Temor al éxito total fue tomado como la puntuación bruta obtenida en su calificación de la Escala de Evitación al Éxito y se obtuvieron tres grupos clasificatorios con la intención de determinar los niveles de Temor al éxito en la población, el criterio utilizado fue el de Espinosa Fuentes R., (1989).

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Se aplicaron correlaciones bivariadas producto momento de Pearson con el fin de conocer el grado de asociación entre las variables de nuestro interés, las cuales son maquiavelismo, temor al éxito y algunas variables sociodemográficas.

La matriz de correlación entre Maquiavelismo, Temor al Éxito y algunas variables sociodemográficas tales como edad y escolaridad se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.
Matriz de correlación entre maquiavelismo, temor al éxito, edad y escolaridad.

	Maquiavelismo	Temor al Éxito
Maquiavelismo	1.0	.354**
Temor al Éxito	.354**	1.0
Edad	-.024	-.137
Escolaridad	-.076	-.307**

** $p < .05$

De la tabla 5, puede observarse una correlación positiva para maquiavelismo y temor al éxito (.354**) con un nivel de significancia de .05, por lo que se puede determinar que a mayor temor al éxito, se observa una asociación positiva para maquiavelismo.

Además es posible determinar que en el caso de los datos relacionados con maquiavelismo y edad, se observa una relación negativa (-.024) de manera que a mayor maquiavelismo, menor edad; así también, para escolaridad se obtuvo una correlación negativa (-.076) por lo que es posible afirmar que a mayor maquiavelismo, menor nivel de escolaridad.

Respecto a la variable Temor al éxito, se observa que hay una correlación negativa con escolaridad (-.307**), de modo que a mayor temor al éxito, menor nivel de estudios.

La matriz de correlación entre Maquiavelismo, Temor al Éxito y algunas variables sociodemográficas relacionadas con aspectos laborales, tales como Sueldo y años de experiencia laboral se muestra en la tabla 6.

Tabla 6.
Matriz de correlación entre maquiavelismo, Temor al éxito y variables laborales.

	Sueldo	Años de Experiencia Laboral
Maquiavelismo	-.133	-.015
Temor al éxito	-.354**	-.165*

** p <= .05

* p <= .01

De la tabla 6, se puede observar que existe una asociación negativa entre maquiavelismo y sueldo (-.133) y años de experiencia laboral (-.015), de modo que a mayor maquiavelismo, menor sueldo y menos años de experiencia laboral.

En lo que respecta al Temor al éxito, los datos obtenidos señalan una correlación negativa significativa respecto al sueldo (-.354**) y la experiencia laboral (-.165*), de modo que a mayor temor al éxito, menos años de trabajo y menor sueldo.

Además se llevaron a cabo correlaciones Pearson para determinar la asociación existente entre Maquiavelismo Total, Temor al éxito y los Tres Factores relacionados con el Maquiavelismo (F1 Tácticas, F2 Inmoralidad, F3 Visión), mismas que se observan en la Tabla 7.

Tabla 7. Matriz de correlación entre Temor al éxito, Maquiavelismo Total, F1 (Tácticas), F2 (Inmoralidad) y F3 (Visión).

	F1 Tácticas	F2 Inmoralidad	F3 Visión
Temor al éxito	.284**	.366**	.020
Maquiavelismo	.828**	.642**	.479**

** p <= .05

Los resultados anteriormente obtenidos señalan que para el factor 1 (tácticas), la variable significativa es temor al éxito; donde se observa una correlación positiva (.284**), de modo que a mayor temor al éxito, es más probable la utilización de estrategias de manipulación como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas.

De igual forma, para el factor 2 (inmoralidad), resultó significativa la correlación positiva con Temor al éxito (.366**), por lo que es posible afirmar que a mayor temor al éxito, existe una mayor posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados y no aceptados según las normas sociales.

Los factores 1, 2 y 3 (tácticas, inmoralidad y visión) denotan una correlación positiva con maquiavelismo total (.828**, .642** y .479** respectivamente), lo que habla de consistencia en el instrumento utilizado.

Las variables relacionadas con aspectos laborales y su correlación con los tres factores del Maquiavelismo se observan en la Tabla 8.

Tabla 8. Matriz de correlación entre F1 (Tácticas), F2 (Inmoralidad), F3 (Visión) y variables laborales.

Factor	Años de Experiencia Laboral	Sueldo
F1 Tácticas	-.075	-.193*
F2 Inmoralidad	.096	-.008
F3 Visión	-.60	-.062

* $p \leq .01$ F3. Visión

De los resultados obtenidos, en la tabla 8 se puede observar que para el factor 1 (tácticas), existe una correlación negativa con la variable sueldo (-.193*), por lo que se puede determinar que a menor sueldo, es más probable la utilización de estrategias de manipulación como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas.

Para el factor 2 (inmoralidad), se aprecia una correlación negativa en forma general con las variables laborales.

De igual forma, para el factor 3 (visión), no se hallaron datos significativos.

Análisis de Varianza Múltiple entre grupos para identificar diferencias entre variables independientes.

Antecedentes de investigación, han revelado una serie de variables sociodemográficas que se relacionan con el Maquiavelismo y el Temor al éxito; sin embargo, es de suponerse que todos los grupos que componen las variables independientes tienen diferentes pesos sobre nuestras variables de Interés Maquiavelismo y Temor al éxito, por lo que según Pardo A. y Ruíz M. (2002) es recomendable emplear métodos de comparaciones múltiples con la finalidad de lograr determinar en que grupo se encuentra la media que establece la diferencia, para así poder tomar decisiones.

Los resultados de estos análisis fueron complementarios para las correlaciones previamente descritas y confirmadas en algunos casos.

Respecto al maquiavelismo se encontraron diferencias entre las variables antigüedad, sueldo y edad. Las personas con un antigüedad laboral de 19 a 40 años, con un sueldo bajo y con edad de 19 a 26 años, resultaron los más maquiavélicos de la muestra. Véase Tabla 9.

Tabla 9.

Análisis de Varianza One Way entre el Factor Maquiavelismo y las categorías de variables clasificatorias.

MAQUIAVELISMO				
Variables	Categoría	Media	F	P
Antigüedad	1 a 5 años	3.39	5.447	.003
	6 a 12	3.45		
	13 a 18	3.40		
	19 a 40	3.49		
Sueldo	900 a 4,000 pesos	3.54	9.050	.000
	4001 a 6,000	3.44		
	6001 a 10,000	3.40		
	10001 a 17,000	3.31		
		3.50		
Edad	19 – 26	3.55	27.133	.000
	27 – 32	3.35		
	33 – 38	3.32		
	39 - 60	3.50		

* p <= .05

En la variable Evitación del Éxito, se encontraron diferencias entre las variables Puesto y Sueldo. Las personas que tienen un puesto operario y un sueldo bajo (de 900 a 4000 pesos mensuales) presentan mayor nivel de Evitación al Éxito. Ver Tabla 10.

Tabla 10.

EVITACIÓN DEL ÉXITO				
Variables	Categoría	Media	F	P
Puesto	Alto	25.00	1.611	.049
	Medio	23.82		
	Operario	26.81		
Sueldo	900 a 4,000 pesos	27.93	1.675	.036
	4001 a 6,000	26.00		
	6001 a 10,000	24.92		
	10001 a 17,000	21.87		
		21.87		

* p <= .05

En el factor 1 de Tácticas del EMMMAQ se encontraron diferencias con la variable de Estado Civil. Las personas que viven en unión libre utilizan más estrategias como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas. Ver Tabla 11.

Tabla 11.

TÁCTICAS				
Variables	Categoría	Media	F	P
Estado Civil	Soltero	2.49	1.779	.007
	Casado	2.51		
	Unión Libre	2.64		
	Divorciado	2.46		

* p <= .05

En el factor 2 de Inmoralidad del EMMMAQ, se encontraron diferencias con las variables de Sexo, Religión y Estado Civil. De modo que la disposición de apegarse o no a una moral convencional, como la posibilidad de elección entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales, es ejercida principalmente por personas de sexo masculino, de religión ajena a la católica y divorciados. Ver Tabla 12.

Tabla 12.

INMORALIDAD				
Variables	Categoría	Media	F	P
Sexo	Femenino	3.19	1.586	.026
	Masculino	3.22		
Religión	Católica	3.18	1.668	.015
	Sin religión	3.14		
	Otra	3.83		
Estado Civil	Soltero	3.08	1.952	.002
	Casado	3.19		
	Unión Libre	3.72		
	Divorciado	3.76		

* $p < .05$

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Desde hace mucho tiempo, ha sido de gran interés el estudio del comportamiento humano, especialmente la personalidad y muchas de las investigaciones realizadas tratan de explicar la conducta que los sujetos presentan en determinadas situaciones y contextos como son el social, político, organizacional, familiar, etc.

El ambiente laboral actual se caracteriza por una intensa competencia que orilla a los trabajadores a adaptarse a estas exigencias, por ello la importancia de que las organizaciones apliquen métodos rápidos y efectivos que les permitan evaluar y seleccionar adecuadamente el recurso humano a favor de lograr un óptimo desarrollo y ambiente productivo.

En el ámbito de las relaciones humanas una parte importante es el poder, ya que a través de éste es posible manipular a las personas.

La primera persona en escribir abiertamente sobre el arte de la manipulación fue el escritor Florentino Nicolás Maquiavelo (1469/1527), ya que a través de la historia observó diversos comportamientos de los líderes que habían manejado al mundo, lo que lo llevó a escribir uno de los textos más polémicos de los últimos 500 años: “El Príncipe”, cuyo tema básico es la manipulación como medio fundamental para ganar y mantener el control sobre los demás. Su ideología puede sintetizarse en su frase: “El fin justifica los medios”, por ello es que sus escritos son considerados como la base del Maquiavelismo.

En el pasado el término Maquiavelismo era considerado como algo “negativo” pero actualmente es considerado como un método más frecuentemente utilizado para conseguir los intereses personales y organizacionales a costa de otros.

Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que estudiaron a la manipulación como un importante eje de variación del comportamiento humano al que denominaron “maquiavelismo”, el cual definieron como una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira. Posteriormente desarrollaron las primeras escalas para medir el maquiavelismo a las que nombraron MACH IV y V y tomaron como base los factores Tácticas, Moralidad y Visión.

En México; Uribe- Prado, (2001) se ha dado a la tarea de abocarse al estudio de esta variable y afirma que “Todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o en menor grado, la diferencia radica en el uso de estrategias de manipulación, es la disposición de apegarse o no a una moral convencional y la creencia de que el mundo es manipulable”; tras este pensamiento, este autor desarrolló la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ), que contempla los tres aspectos fundamentales de la manipulación: el uso de estrategias (Tácticas), la disposición de apegarse o no a comportamientos aceptados (Inmoralidad) y la creencia de que el mundo es manipulable (Visión).

El concepto de maquiavelismo, obtenido como resultado de su investigación y que se toma para este estudio es:

“El maquiavelismo es una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados según un moral convencional en un ambiente social organizacional”.

El objetivo de la presente investigación fue conocer si existe o no una relación directa entre el Temor al éxito y la conducta Maquiavélica en Trabajadores Mexicanos, para lo cual se aplicaron las escalas de Evitación al éxito y la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo a 150 sujetos.

No hay antecedentes teóricos que formulen directamente la relación existente entre Temor al éxito con Maquiavelismo, por ello el interés de esta investigación sobre el constructo; sin embargo, existen aproximaciones al estudio del Maquiavelismo y su relación con Motivación de logro, variable que se vincula directamente con Temor al éxito, pues de la Motivación de Logro es de donde se deriva el Temor al éxito.

Algunas de las investigaciones son reveladoras y contradictorias, ya que en ocasiones el nivel de maquiavelismo parece relacionarse con variables específicas sobre todo del contexto organizacional, que es especialmente en donde tuvimos interés por aplicar este estudio.

Por eso es justificable la declaración de Christie y Geis (1970) " La cuestión de la relación entre Maquiavelismo y motivación de logro permanece abierta".

MAQUIAVELISMO Y TEMOR AL ÉXITO

Respecto a nuestra primera pregunta de investigación, donde se plantea la existencia de una relación entre temor al éxito y maquiavelismo en trabajadores mexicanos, podemos afirmar que a través del coeficiente de correlación de Pearson, (ver tabla. 5) se encontró que si existe tal relación; es decir, nuestra población mostró que "a mayor temor al éxito, hay una asociación positiva para maquiavelismo", aspecto que permitió confirmar la hipótesis del presente estudio.

Dicho hallazgo, es similar a lo encontrado en las investigaciones de Smith (1976) y Okanes y Murray (1982), quienes al estudiar la relación entre Maquiavelismo y Motivación de logro, encontraron una significativa correlación negativa entre estos dos constructos, por lo que sugieren que los que son altos en Maquiavelismo, entonces, tienden a ser bajos en motivación de logro y con escasa visión de éxito, mientras que los que son bajos en Maquiavelismo, tienden a ser altos en motivación de logro y con una amplia visión de éxito.

Sin embargo, los resultados obtenidos en nuestro estudio, se contraponen con Skinner (1981), quien encontró una correlación positiva entre la escala Mach V y el Inventario de Motivación de logro; sin embargo, observó que entre individuos con preferencias ocupacionales no relacionadas a los negocios no existe asociación entre las dos variables.

Con base en lo anterior, podemos decir que las conductas de manipulación mostradas en trabajadores mexicanos, pueden estar determinadas por su temor al éxito; es decir, por su inseguridad ante los posibles logros que puedan adjudicarse y por ello ejercen la manipulación como una forma de obtener beneficios; aspecto que resulta relevante, ya que en nuestra cultura organizacional, usualmente podría pensarse que quien se encuentra motivado y con expectativas claras de éxito, podría hacer uso de la manipulación como una forma de obtener mayor reconocimiento y estatus del que ya posee, lo cual no resulta necesariamente así.

MAQUIAVELISMO Y VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

En cuanto a la segunda pregunta de investigación referente a la existencia de una relación entre maquiavelismo y variables sociodemográficas, pudimos observar que las diferencias significativas se hallaron en las variables de edad, nivel de escolaridad, sueldo y años de experiencia laboral.

Edad

En esta variable se observó que el grupo de personas más jóvenes, fueron quienes presentaron mayor grado de maquiavelismo en comparación con individuos de mayor edad; esto debe ser atribuible a que éstos ya han obtenido logros, estatus y satisfacción laboral, por lo que no les es tan necesario ejercer la manipulación para obtener sus objetivos, ya que además es de pensarse que éstos cuentan con un amplio bagaje de conocimientos y experiencias que les permiten desenvolverse sin hacer uso de estrategias de manipulación; dicho aspecto, es corroborado por las investigaciones realizadas por Lundstrom (1978), Grupta (1991), Barber (1994), quienes afirman que los jóvenes son mayormente manipuladores, dada la presión ejercida por sus padres, aunado a que los jóvenes cuentan con rasgos marcados de impulsividad, mismos que declinan con el incremento de la edad; asimismo, Mudrack (1989-1992), encontró que el maquiavelismo declina con la edad, (cerca de los 37 años) justificándolo debido a que la gente con la edad requiere de manipular en menor grado que los jóvenes y Moore y Ward (1998), señalan también que las personas con un rango de edad de 30 a 40 años son mayormente maquiavélicos que quienes se hallan en edad mayor (más de 50), éstos datos y los hallazgos obtenidos con la presente investigación, nos hacen pensar que las generaciones han cambiado y hoy en día en la población de trabajadores mexicanos, el maquiavelismo se hace presente a más temprana edad a comparación de décadas anteriores, de igual manera, Aragón G.(2003), Sánchez (2003), Martínez (2003), Gerardo – Pérez (2005), Contreras (2005), Martínez (2006) y Uribe (2001 a), en sus diversas investigaciones observaron este aspecto.

Adicionalmente y para reforzar esta idea, cabe resaltar que a través de la comparación de las medias obtenidas (ANOVA), se detectó que para el caso de maquiavelismo y la edad, los que ejercen mayor maquiavelismo en su comportamiento son los jóvenes de 19 a 26 años, quienes representaban el rango de edad más bajo de nuestra muestra. (ver tabla 9).

Esta relación podría ser explicada debido a que las personas mayores con base en su experiencia tienen ya un repertorio en el que necesitan menos de la manipulación que los jóvenes; al mismo tiempo, las personas de mayor edad 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 estatus, ya sea social o laboral.

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.

Escolaridad

Para la variable de escolaridad, en esta muestra se obtuvo una correlación negativa con maquiavelismo (ver tabla 5), por lo que es posible afirmar que las personas menos preparadas académicamente son quienes utilizan más estrategias de manipulación; lo cual coincide con el hallazgo anterior, ya que en nuestra muestra, las personas más jóvenes a su vez, podrían ser la menos preparadas académicamente; dicho hallazgo, coincide con Contreras (2005) quien encontró que las personas maquiavélicas tienen una escolaridad promedio de bachillerato incompleto y con Martínez (2003) quien señala que los alumnos más maquiavélicos de su muestra fueron los que tenían menos semestres cursados en la carrera a comparación con aquellos mayormente preparados en el ámbito académico; por ello, es posible afirmar que un nivel bajo de escolaridad, puede ser un factor influyente para un comportamiento maquiavélico, aspecto que resulta de importancia para nuestra cultura, ya que siendo un país con un marcado nivel de analfabetismo, podríamos entonces pensar que nuestra sociedad mexicana se encuentra como una de las que ejercen mayor estrategias de manipulación como una forma de salir adelante a las exigencias mismas del mundo moderno.

Sueldo

Respecto a esta variable, cabe destacar que el sueldo, se ha manejado en muchas ocasiones como un sinónimo de éxito laboral, por ello en esta investigación fue considerada esta variable para conocer su relación con el maquiavelismo en los trabajadores mexicanos.

De acuerdo a los resultados, se obtuvo una asociación negativa entre maquiavelismo y sueldo (ver tabla 6), de modo que es posible afirmar que las personas que perciben un sueldo bajo son más maquiavélicas que aquellas que obtienen una mayor remuneración, dicho dato coincide con las investigaciones de Uribe (2001), Martínez (2003), Contreras (2005), Aragón (2003) y Sánchez (2003); incluso, en el Análisis de Varianza se observó que quienes perciben de 900 a 4000 pesos mensuales, ejercen mayores actitudes maquiavélicas en su comportamiento (ver tabla 9) y para el factor 1 Tácticas, existe una correlación negativa, de modo que es más probable que quienes perciben un sueldo bajo, utilicen estrategias de manipulación como comportamiento específicos para manipular en situaciones de poder determinadas (ver tabla 8).

Por ello, podemos concluir, que el que es más maquiavélico, no necesariamente es el que mayor sueldo percibe y si entonces el sueldo representa éxito a nivel laboral, podemos inferir que el maquiavelismo no es garantía de éxito en el trabajo.

Experiencia Laboral.

En el terreno laboral, hallamos que existe una correlación negativa respecto a maquiavelismo y años de experiencia en el trabajo (ver tabla 6), de manera que quienes tienen menos años de trabajar son más maquiavélicos, esta afirmación coincide con las asociaciones negativas entre edad y maquiavelismo, ya que por lógica, es de pensarse que una persona que tiene mayor experiencia laboral, cuenta con mayor edad y bajo la hipótesis de que, a mayor edad, menor maquiavelismo, la relación queda confirmada, lo que coincide parcialmente con los hallazgos de Sánchez (2003) y Uribe (2001); quienes sostienen que a mayor maquiavelismo, menor antigüedad en su trabajo.

Sexo

Respecto a esta variable, en nuestra muestra no se halló una correlación significativa respecto al sexo, por lo que no podemos afirmar que esta sea una condición que determine el nivel de maquiavelismo en una persona, dicha afirmación, coincide con los hallazgos de Zenker y Wolfgang (1982), O'Connor y Simms (1990), Okanes y Murray (1980) y Rodríguez, (2001) quien en el ámbito mexicano, no halló diferencias de sexo en cuanto a esta variable.

No obstante, nuestros resultados son opuestos a los que reportan autores como Nigro y Galli (1985), Christoffersen y Satmp (1995), Mudrack y Mason (1995), Uribe (2001), Martínez (2003), Grupta (1987) y Blanco M. y Silva A. (2006), quienes afirman que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres. Una explicación de origen cultural y más genérica, es la mencionada por Avilés (2001) y Carrillo Castro (1996), respecto a que la mujer no ha logrado mantener su presencia en las posiciones de poder y autoridad como el producto de un modelo patriarcal en la lucha entre sexos.

Respecto a que las mujeres son más maquiavélicas que los hombres, cabe señalar que únicamente Gable y Topol, (1987), Chonko (1982) encontraron que éstas ejercen mayor manipulación que los hombres.

De lo observado en cuanto a la variable de sexo, es posible inferir que el estereotipo del comportamiento femenino se ha modificado en los últimos años, pues éstas se han esforzado por asumir el poder y la participación de manera similar, aspecto que hace que no existan diferencias estadísticas significativas en el presente estudio, hablando de la cultura mexicana.

Respecto a ésta variable y a pesar de no haber diferencias significativas, cabe señalar que se encontró a través de la ANOVA que la diferencia entre las medias de los grupos es significativa para el factor 2 Inmoralidad (ver tabla 12), lo que nos indica que los hombres muestran mayor disposición a elegir entre comportamientos no aceptados para lograr sus objetivos.

Estado Civil

Para esta variable, no se observó una correlación significativa con maquiavelismo, por lo que no podemos afirmar que este factor sea predisponente para una conducta manipuladora, aspecto que se contrapone a los hallazgos de Uribe (2001) quien señala que cuando los sujetos tienen pareja o están casados, son menos maquiavélicos que los solteros, dicho hallazgo, también se relaciona con la variable de edad, ya que generalmente los solteros son más jóvenes que los casados y por tanto menos maquiavélicos, como lo señala Mudrack, (1989- 1992).

En la comparación entre medias (ANOVA) se observó que respecto a la variable de estado civil si hubo diferencias para el factor 2 Inmoralidad (ver tabla 12), de modo que los divorciados muestran disposición para apegarse o no a una moral convencional según las normas sociales para lograr sus objetivos y se encontraron diferencias respecto al factor 1 Tácticas en las personas que viven en unión libre (ver tabla 11), por lo que éstas utilizan más estrategias como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas.

Puesto

Para esta variable, no se halló una correlación significativa respecto al maquiavelismo, ni con alguno de sus tres factores (tácticas, inmoralidad y visión), lo que coincide con las aportaciones de Hernández (2005), en su investigación denominada “Relación entre Maquiavelismo y Niveles Jerárquicos en las Organizaciones”, donde no encontró diferencias estadísticamente significativas entre maquiavelismo y niveles jerárquicos.

No obstante, lo encontrado en nuestra investigación respecto a esta variable, se contrapone con Contreras M. (2005), cuyo estudio denominado “Rasgos de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos” encontró que las personas maquiavélicas son sujetos de puesto operativo; igualmente, Uribe (2001), reportó que los trabajadores del nivel de puesto operativo, son más maquiavélicos que los del nivel directivo, aspecto que coincide con Martínez R., Navarrete T. y Pacheco O. (2006) en su investigación de tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos, quienes encontraron que en los subordinados siempre hay una tendencia a manipular y para ello hacen uso de tácticas de influencia organizacional ascendente.

Otras posturas afirman que los puestos más altos en la estructura organizacional, son los que influyen directamente en el maquiavelismo de las personas, como señalan Vecchio y Sussmann (1991) quienes encontraron que el nivel jerárquico de ciertas organizaciones puede ser una variable importante, ya que las mujeres con más altos cargos tienden a utilizar tácticas explotadoras en mayor grado que mujeres con niveles más bajos en términos de jerarquía; asimismo, (Sánchez – Zapien, 2003), en una investigación realizada con gerentes encontraron que éstos obtienen mayores puntajes en maquiavelismo, lo cual se asocia con un conflicto de roles y ambigüedad en el ambiente gerencial de trabajo. A pesar de estos resultados la importancia de la cultura mostró que puede haber variantes importantes.

Sector de Trabajo

Para esta variable no se halló una correlación significativa con maquiavelismo, de modo que no es posible afirmar que el trabajar en el ámbito público, privado o incluso de manera independiente, sea un factor determinante para que una persona sea maquiavélica; dicho aspecto, coincide con Rodríguez (2001), en su investigación: "Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de Trabajadores mexicanos" donde mide el nivel de maquiavelismo en una muestra de trabajadores mexicanos del sector público y privado, encontrando como resultado que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el nivel de maquiavelismo entre trabajadores del sector público y del sector privado; no obstante, a este respecto, nuestros hallazgos se contraponen a Uribe (2001), quien encontró que son más maquiavélicos los trabajadores de la Iniciativa Privada que los del Sector Público, a lo que señala que podría estar justificado por la alta competencia establecida entre ejecutivos en el mercado del sector privado y la relativa seguridad ofrecida a los ejecutivos del sector público; asimismo, Aragón G. (2003), al investigar la relación existente entre maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado, encontró también que el maquiavelismo es ejercido principalmente por personas que trabajan en el sector privado.

Carrera

La relación entre el maquiavelismo y las carreras profesionales, han sido ampliamente estudiadas en el ámbito de la Psicología por diversos autores; sin embargo, para efectos de

nuestra investigación, no se encontró una relación significativa entre la carrera profesional y el maquiavelismo, lo que coincide con las aportaciones de Greenlee, Cullinan Y Morand (1995) en su estudio con estudiantes, donde no hubo diferencias entre las profesiones ni por las instituciones; no obstante; esta ausencia de relación, dista del punto de vista de Christie y Geis (1970) quienes afirman que los individuos cuya profesión sea relacionada con los negocios y mercadotecnia se inclinan a ser más maquiavélicos; así también, McLean y Jones (1992) coinciden en que estudiantes de administración, mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad y finanzas, son más maquiavélicos que aquellos abocados a otras áreas; de la misma forma, para Skinner, Giokas y Horstein (1976), en su investigación con estudiantes universitarios de Canadá, encontró una relación significativa entre maquiavelismo y la elección de ocupaciones orientadas a los negocios.

Grupta (1987) en Gerardo – Pérez, (2005) encontró que los abogados tuvieron la media más alta en maquiavelismo, seguidos por los médicos, luego por los ejecutivos y finalmente los maestros.

Gerrity, Devellis y Earp (1990) en una investigación con médicos relacionaron maquiavelismo con el grado de incertidumbre en la toma de decisiones en el cuidado de los pacientes. La hipótesis de que los altos maquiavélicos deberán obtener bajos puntajes en la escala de incertidumbre no se cumplió cabalmente, ya que surgieron algunas otras variables importantes tales como la edad, el área y los años de residencia.

McLean y Jones (1992) en Martínez- Mejía (2003), describieron a la personalidad maquiavélica como un estereotipo popular en el comportamiento empresarial; asimismo, Aziz, May y Crotts (2002; en Aragón, 2003), encontraron que los vendedores con orientación maquiavélica tienen más posibilidad de ser exitosos.

Merril, Camacho, Laux, Thornby y Vallbona (1993) al vincular maquiavelismo con la elección de residencias para capacitación en médicos encontraron con un alto nivel de predicción que los altos maquiavélicos elegían anestesiología, posteriormente radiología y finalmente las subespecialidades de cirugía interna correlacionadamente con la disminución del maquiavelismo.

Moore y Katz (1997) con una muestra de cirujanos residentes (general, ortopedistas y urólogos) midieron maquiavelismo e incertidumbre sin encontrar diferencias significativas entre los diferentes grupos donde según los autores se debió a la homogeneidad de la muestra sugiriendo ampliar futuras investigaciones con muestras grandes (superiores a 100 sujetos) y la comparación con otras profesiones.

Uribe (2001) confirmó esta relación entre Maquiavelismo y las áreas de Negocios en una muestra de trabajadores Mexicanos, específicamente en áreas como derecho, administración y economía.

Hernández (2005), encontró que las carreras de Derecho y Administración son más maquiavélicas que las carreras de medicina, enfermería o carreras técnicas.

Blanco M. y Silva A. (2006), encontraron que los estudiantes pertenecientes al área de Físico - Matemáticas tienen la creencia de que el mundo es manipulable pues obtuvieron puntuaciones altas en el factor 3 (visión).

Aziz, May y Crotts (2002; en Aragón, 2003), encontraron que los vendedores con orientación maquiavélica tienen mayor posibilidad de ser exitosos, pero en otras investigaciones no se ha encontrado ninguna correlación.

De acuerdo a las investigaciones anteriormente expuestas se puede ver 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 o finanzas o las diferentes especialidades de los médicos. Los hallazgos en general sugieren que las profesiones forman ciertas actitudes y comportamientos en sus procesos de socialización, mismos que se desarrollan en la medida que los estudiantes o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares.

Sin lugar a dudas 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.

En lo que respecta a las variables de Actividad de la Empresa, Religión y estilo de Trabajo, en la presente investigación, no se halló una relación directa con maquiavelismo ni con alguno de sus tres factores (tácticas, inmoralidad y visión), contrario a los hallado por Uribe (2001), quien encontró que los mexicanos que prefieren trabajar solos son más maquiavélicos que los que prefieren vincularse en equipos para trabajar.

TEMOR AL ÉXITO Y VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Para responder a la tercera pregunta de esta Investigación, referente a la existencia de relación entre Temor al Éxito y Factores Sociodemográficos, pudimos observar que el Temor al éxito se relaciona significativamente con las variables de escolaridad, sueldo, puesto y años de experiencia laboral.

Escolaridad

Los resultados arrojan que el nivel de escolaridad es un factor influyente en el Temor al éxito, de modo que las personas menos preparadas académicamente son quienes presentan mayor temor al éxito, pues en estas variables hay una relación inversamente proporcional (ver Tabla 5), a este respecto podemos suponer que la preparación académica es un aspecto que podría proporcionar mayor seguridad y con ello menor temor al éxito, principalmente ante los retos que se presentan, por ello dicho hallazgo nos permite afirmar que conforme aumenta el nivel de preparación profesional a su vez disminuye el Temor al éxito.

El dato anterior, coincide con las investigaciones de Marín (1992), quien encontró que a menor edad menor preparación académica y consecuentemente aumento del temor al éxito, así como Ramos (1991) quien halló que la presencia del temor al éxito en mujeres adolescentes, confirma que a menor escolaridad mayor temor al éxito y en contraste con esto, Blancas y Martínez (1996) no encontraron niveles significativos de Temor al éxito en profesionistas; igualmente, Vite (1994), en su investigación titulada "Temor al éxito en un grupo de estudiantes universitarios" con diferente sistema de enseñanza (tradicional y programa de alta exigencia académica), concluye que tal fenómeno de Temor al Éxito no

existe o al menos no hay datos estadísticamente significativos para poder hacer una discriminación importante respecto al nivel escolar.

Sueldo

En la variable Sueldo, se observó una correlación negativa, (ver tabla. 6) pues las personas que perciben un ingreso menor, son quienes presentan mayor temor al éxito y dicho dato se corrobora en la comparación entre medias (ANOVA), pues de acuerdo a los resultados obtenidos podemos mencionar que las personas que tienen un nivel de ingreso mensual bajo (de 900 a 4000 pesos) son quienes evitan más el éxito (ver tabla 10).

Puesto

En la variable de Puesto, también hubo diferencias en las medias, (ver tabla. 10) observando así que las personas de puestos operarios son quienes presentan mayor temor al éxito, cabe mencionar que esta afirmación ha sido poco explorada en el campo de la psicología.

Años de experiencia laboral

Con relación a la variable de años de experiencia laboral, se encontró que hay una correlación negativa con el Temor al éxito, (ver tabla. 6) por lo que las personas que tienen menor experiencia laboral son quienes temen más al éxito, esto puede ser explicado, debido a que quizá quienes han laborado por más años cuentan con expectativas más claras acerca de lo que podría implicar un éxito en su trayectoria laboral y debido al respaldo que les representa su propia experiencia, se perciben con más seguridad para hacer frente a las situaciones que se le presenten y quienes tienen poco tiempo en el ámbito laboral, cuentan con una visión menos clara de lo que podrían alcanzar.

Adicionalmente, de acuerdo con las correlaciones realizadas se observó que el Temor al éxito tiene una relación directa y proporcional con los factores 1 Tácticas y 2 Inmoralidad del Maquiavelismo, (ver tabla. 7) lo que habla de que las personas con mayor Temor al éxito utilizan más estrategias como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas y a su vez tienden a mostrar disposición para apegarse o no a una moral convencional según las normas sociales a fin de lograr sus objetivos.

Sexo

Con respecto a esta variable, en la presente investigación, no se halló correlación significativa respecto al Temor al Éxito, aspecto que coincide con Robbins y Robbins (1973), quienes no encuentran diferencias de género estadísticamente significativas en una muestra de estudiantes; así también, Griffore (1973) y Vite (1994), no hallaron evidencia de diferencias significativas respecto al sexo de su población y este último incluso menciona que no hay datos estadísticamente explicativos para hacer una discriminación importante; por el contrario, la ausencia de esta relación contrasta con diversos autores como Horner (1968) quien encontró que el 65% de las mujeres y sólo el 10% de los hombres presentan temor al éxito; posteriormente, al seguir estudiando este fenómeno, encontró el mismo 65% para las mujeres, pero ahora un 47% en los hombres y es a partir de este incremento en el temor al

éxito, que se desarrollan algunas indagaciones al respecto; igualmente, Pederson y Col. (1987), Ishiyama y Chabassol (1984), Zuckerman y Wheeler (1975), Tresemer (1970), Espinosa (1989), Bhogle y Murthy (1990) encuentran un mayor temor al éxito en mujeres y cabe destacar que a diferencia de estos descubrimientos, Hoffman (1976) y Rothman (1996), reportan mayor temor al éxito en hombres respecto a las mujeres.

Edad

La edad no sugiere ser un determinante para la presencia de Temor al éxito, de acuerdo a lo observado en esta investigación, a este respecto, cabe señalar que no se halló una correlación significativa entre estas dos variables, aspecto que se contrapone con Ishiyama y Chabassol (1984), quienes reportan un mayor temor al éxito en hombres y mujeres jóvenes comparados con los de mayor edad y señalan que existe un decremento de esta tendencia inhibitoria conforme aumenta la edad; de igual manera Freiline y Hummel (1985), reportaron mayor temor al éxito en mujeres jóvenes, presentando una tendencia a desaparecer estas diferencias de género, conforme aumenta la edad y Espinosa (1989), señala que las personas más jóvenes, evitan más el éxito, sin importar el género al que pertenecen e igualmente observó que a medida que se incrementa la edad, el temor al éxito disminuye y la orientación al logro aumenta.

Escolaridad

En esta investigación, la escolaridad no presentó una relación directa respecto al Temor al Éxito; aspecto que difiere de las investigaciones de Ramos (1991) y Marín (1992), quienes manifiestan la presencia de Temor al Éxito en mujeres de menor nivel de escolaridad.

Sector de Trabajo y Estado Civil

Para estas variables no se halló una correlación significativa respecto al Temor al Éxito, de modo que no es posible afirmar que el desarrollarse laboralmente en el ámbito público, privado o de manera independiente, sea un factor determinante para que una persona presente Temor al Éxito, así como tampoco su estado civil, por lo que es posible pensar que el permanecer o no vinculado civilmente con una persona, no otorga la posibilidad o ausencia de temer al éxito.

Carrera

Respecto a la carrera u orientación profesional de nuestra muestra, no se encontró una relación directa con respecto al Temor al Éxito, por lo que no es posible asumir que la orientación profesional o el campo de trabajo al que una persona se dirija, sea un factor determinante o influyente en cuanto a la presencia de Temor al Éxito, dicho aspecto coincide con lo hallado por Blancas y Martínez (1996), quienes realizaron una investigación para determinar la presencia de temor al éxito en profesionistas de las carreras de medicina, leyes, psicología e ingeniería y encontraron que no se presentó en ninguno de los grupos estudiados la presencia de temor al éxito de manera significativa.

Para concluir, es necesario señalar que se llevó a cabo una investigación no experimental de tipo correlacional, misma que tuvo como objetivo general determinar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el Temor al éxito y la conducta maquiavélica, así como conocer la relación del maquiavelismo y el Temor al éxito con otras variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos.

De los resultados obtenidos podemos decir que se logró el objetivo general planteado al inicio de la investigación, ya que se determinó la existencia de una relación directa entre el Temor al éxito y la conducta Maquiavélica en la presente muestra de trabajadores mexicanos.

A este respecto es posible determinar el temor al éxito como un factor directamente influyente para presentar comportamiento maquiavélico.

Sobre el segundo objetivo que señala la presencia de una relación entre el Maquiavelismo y las variables sociodemográficas, encontramos que éste se cumplió al encontrar que el Maquiavelismo se relaciona con la edad, escolaridad, sueldo y años de experiencia laboral de modo que se logró obtener un perfil para el Maquiavélico en la población estudiada.

Las personas Maquiavélicas son sujetos jóvenes principalmente, con menor nivel de escolaridad, con un sueldo mensual bajo y con menos años de experiencia laboral.

Nuestro tercer objetivo de la investigación fue determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre el Temor al éxito y las variables sociodemográficas, por lo que a éste respecto hallamos que éste se cubrió al observar que el Temor al éxito está relacionado con las variables de escolaridad, sueldo, puesto y años de experiencia laboral, por lo que el perfil para las personas con Temor al éxito es el siguiente:

Las personas con Temor al éxito son aquellas con menor nivel de escolaridad, menor sueldo, puesto bajo y quienes tienen menor experiencia en el campo laboral.

Como podemos observar ambos perfiles son muy similares, aspecto que nos permite confirmar la relación estrecha que guardan estar dos variables el Temor al éxito y el Maquiavelismo, de modo que si se da una se da la otra.

A pesar de que en nuestro país el estudio del maquiavelismo es un concepto poco estudiado, es importante mencionar que éste es un rasgo de personalidad que influye en todos los aspectos de la vida de las personas, pues éstas tratan de influir a todos en todo momento para conseguir lo que buscan.

Por ello a pesar de que el Maquiavelismo pueda parecer algo negativo, éste mismo puede canalizarse de manera adecuada a fin de que las organizaciones e Instituciones funcionen de manera más eficiente, identificando así a las personas con dichas características dentro de un lugar de trabajo, pero sobre todo, las causas o factores que propician dicho comportamiento, como es el caso del temor al éxito.

A manera de conclusión, es posible determinar que la presente investigación señala que el temor al éxito es una variable que logra influir en forma significativa para que una persona se comporte en forma maquiavélica en el contexto laboral.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Es de importancia mencionar algunas limitaciones encontradas durante la realización de la presente investigación, así como sugerencias para subsecuentes estudios en esta materia:

- Una limitante fue el no haber logrado explorar más a fondo la variable de “actividad de la empresa o Institución”, ya que el grueso de la muestra se situó en el rango de “otra”, lo que no permitió la exploración de la influencia que podría ejercer ésta en el maquiavelismo y el temor al éxito de las personas.
- Otra limitante, fue la limitada literatura e investigaciones sobre maquiavelismo y temor al éxito en México, por lo que el marco teórico, en su mayoría, está basado en literatura extranjera, así como en la exploración de dichos conceptos en forma separada, lo que implica un problema debido a las diferencias culturales y a la vez restringe la posibilidad de realizar comparativas con estudios mexicanos precedentes; asimismo, en forma de sugerencia y dada ésta situación, se exhorta a los estudiosos de la psicología a realizar mayores contribuciones futuras en materia de investigación sobre este tema, a fin de conocer más sobre la relación de éstos conceptos.
- Como sugerencia, vale la pena señalar que sería interesante indagar más a fondo el tema de el Maquiavelismo y su relación con la edad en población mexicana, principalmente porque en la presente investigación, se observa una tendencia clara a conductas de manipulación en personas jóvenes (de 19 a 26 años), lo que nos hace pensar que dada la directriz y las oportunidades laborales otorgadas a los jóvenes hoy en día, sería de utilidad el estudio de estas características en los jóvenes a nivel laboral, a fin de determinar estrategias de planeación en puestos clave para la empresa o Institución interesada en basar su fuerza de trabajo en personal joven.

ANEXOS

“Maquiavelismo y su relación con Temor al éxito en una muestra de trabajadores mexicanos”.

CUESTIONARIO DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO

EMMMAQ®

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

NO ESCRIBA SU NOMBRE

(Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando una X sobre los números de la columna del lado derecho (1, 2, 3, 4, 5, 6 ó 7)

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

1	Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito	1	2	3	4	5	6	7
2	La discreción no justifica la mentira	1	2	3	4	5	6	7
3	Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control.	1	2	3	4	5	6	7
4	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.	1	2	3	4	5	6	7
5	Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.	1	2	3	4	5	6	7
8	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.	1	2	3	4	5	6	7
9	Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo.	1	2	3	4	5	6	7
10	La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.	1	2	3	4	5	6	7
11	En un puesto de líder es mejor ser temido que amado.	1	2	3	4	5	6	7
12	La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.	1	2	3	4	5	6	7
13	Se debe ser egoísta para triunfar.	1	2	3	4	5	6	7
14	Se vale conspirar contra los enemigos.	1	2	3	4	5	6	7
15	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa(e)	1	2	3	4	5	6	7
16	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.	1	2	3	4	5	6	7
17	Para mentir hay que ser calculador(a).	1	2	3	4	5	6	7
18	El oportunismo para quedar bien no es honesto.	1	2	3	4	5	6	7
19	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.	1	2	3	4	5	6	7
20	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete.	1	2	3	4	5	6	7
21	Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética.	1	2	3	4	5	6	7
22	Mentir es un atentado a la inteligencia.	1	2	3	4	5	6	7
23	Es difícil ser indiferente al mentir.	1	2	3	4	5	6	7
24	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos.	1	2	3	4	5	6	7
25	No se deben decir mentiras por insignificantes que estas sean.	1	2	3	4	5	6	7
26	No se debe difamar a nadie.	1	2	3	4	5	6	7

“Maquiavelismo y su relación con Temor al éxito en una muestra de trabajadores mexicanos”.

27	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.	1 2 3 4 5 6 7
28	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.	1 2 3 4 5 6 7
29	Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca.	1 2 3 4 5 6 7
30	Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	1 2 3 4 5 6 7
31	Cualquier mentira es irresponsable.	1 2 3 4 5 6 7
32	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	1 2 3 4 5 6 7
33	Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.	1 2 3 4 5 6 7
34	Una persona inteligente sabe manejar a los demás.	1 2 3 4 5 6 7
35	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7
36	Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad.	1 2 3 4 5 6 7
37	Hay que ser hábil para saber mentir.	1 2 3 4 5 6 7
38	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad.	1 2 3 4 5 6 7
39	La hipocresía debe castigarse.	1 2 3 4 5 6 7
40	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior.	1 2 3 4 5 6 7
41	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.	1 2 3 4 5 6 7
42	Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.	1 2 3 4 5 6 7
43	La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias.	1 2 3 4 5 6 7
44	Toda(o) líder debe aprender a no ser buena (o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.	1 2 3 4 5 6 7
45	Una mentira se debe decir con seguridad.	1 2 3 4 5 6 7
46	Si se llegaran utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.	1 2 3 4 5 6 7

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

CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO

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

47. Sexo. 1__ Femenino 2__ Masculino

48. Edad. 1__ anote el num. de años

49. Estado civil

1__ Soltero(a) 2__ Casado(a) 3__ Viudo(a) 4__ Divorciado(a) 5__ Unión Libre

50. Puesto actual (seleccione el que más se parezca al que ocupa actualmente)

1__ Presidente, director general, subdirector o dueño

2__ Funcionario nivel medio o ejecutivo. 3__ Funcionario nivel operativo

51. Usted trabaja en:

1__ Iniciativa privada 2__ Gobierno (federal, estatal, municipal) 3__ Por su cuenta.

52. Religión

1__ católica 2__ sin religión 3__ otra (especificar) _____

53. Nivel máximo de estudios terminados

1__ primaria 2__ secundaria o equivalente (comercio)

3__ preparatoria o equivalente 4__ 3 años o más de profesional

5__ profesional 6__ estudios de postgrado (maestría o doctorado)

54. Área de estudios profesionales, si los realizó

1__ derecho 2__ economía 3__ administración 4__ contaduría

5__ ingeniería 6__ psicología 7__ medicina 8 otra _____

55. ¿Cuántos años tiene de estar trabajando toda su vida?

1__ menos de un año 2__ anote núm. Años

56. ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

1__ anote núm. Personas

57. Antigüedad en la organización

1__ menos de un año 2__ anote núm. Años

58. ¿Cuál es el ramo de actividad de su organización?

- 1__banca, finanzas o seguros 2__industria de transformación
3__industria extractiva 4__construcción
5__comercio 6__institución educativa
7__institución hospitalaria o de salud
8__despacho de consultoría 9__otra (especificar)_____

59. Sueldo mensual.

\$_____

60. ¿Cómo prefiere hacer su trabajo?

- 1__sólo 2__en grupo

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

ESCALA DE EVITACIÓN DEL ÉXITO (EEE).

Mtro. Rodolfo Espinosa Fuentes

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer lo que piensas, por favor contesta rápida y sinceramente. Tu primera reacción es la mejor.

ASIGNE (1) **SI LE OCURRE CASI NUNCA O NUNCA**

ASIGNE (2) **SI LE OCURRE A VECES**

ASIGNE (3) **SI LE OCURRE CASI SIEMPRE O SIEMPRE**

1. Soy tímido al demostrar lo que soy capaz ()
2. Me preocupan las opiniones que sobre mí tienen otros ()
3. Al demostrar mis capacidades temo quedar en ridículo ()
4. Me preocupa la opinión de otros sobre mis logros ()
5. Me aturdo cuando hablo en público ()
6. Me preocupa la crítica sobre mí ()
7. Me traicionan los nervios cuando estoy a punto de lograr mis metas ()
8. Me hierde que otros desapruében mis metas ()
9. Me siento muy nervioso cuando empiezo una tarea ()
10. Busco la aprobación antes de emprender algo ()
11. Me intimidan las metas difíciles ()
12. Me preocupa que piensen que soy una persona poco inteligente ()
13. Me atemoriza mi falta de experiencia para lograr cosas ()
14. Me cuesta trabajo decidir algo ()
15. Tengo incertidumbre de cómo terminaré lo que he empezado ()
16. Me siento muy tenso cuando estoy logrando algo interesante ()
17. Me angustia tomar decisiones ()

GRACIAS POR TU COOPERACIÓN

REFERENCIAS

- Aguilar y Díaz (1989), "Motivación de Logro y satisfacción en el Trabajo", Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Aragón G. M. (2003), "Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado", Tesis de Licenciatura. México, UNAM.
- Arias, F. (1994). "Administración de Recursos Humanos" (3ª ed.), México. Trillas.
- Arias-Galicia, F. (1998, octubre). "Los cuestionarios del compromiso personal y clima organizacional". Trabajo presentado en el III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero- Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México.
- Atkinson J. W., R. (1974) "Motivation and Achievement", Washington D. C. V.H. Winston y Sons.
- Avilés-K (2001, mayo 11) La mujer, ausente de las posiciones de poder, afirma consultora europea. *La Jornada*, p.45.
- Bakir, B., Yilmaz, U. R. Y Yavas, I. (1996). "Relating depressive symptoms to Machiavellianism in a turkish sample" *Psychological Reports*, 78, 1011-1014.
- Barber, N. (1994). Machiavellianism and Altruism: Effect of Relatedness of Target Person on Machiavellian and Helping Attitudes. *Psychological Reports*, 78, 1011-1014
- Bennis, W. (1966). "Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas". México. Fondo Educativo Interamericano.
- Bhogle S. y Murthy, V. N. (1990). "Fear of success in the Indian context". *Journal of Personality & Clinical Studies*. 6, (1), 35-41.
- Blancas y Martínez L. (1996), "El temor al éxito en profesionistas", Tesis Licenciatura, México, UNAM.
- Blanco M. y Silva A. (2006) "Relación entre maquiavelismo y locus de control en universitarios de diferentes áreas de estudio" Tesis de Licenciatura. México, UNAM.
- Bennis, W. Y Nanus, B. (1985) "Leaders: The Strategies for Taking Charge"., Nueva York; Harper and Row.
- Boulding, E. Keneth (1993) "Las tres caras del poder", Paidós Estado y Sociedad. España.
- Brown, J.A.C. (1980) "La psicología Social en la Industria" Fondo de cultura económica, México.
- Brown, J.A.C. (1990) "La psicología Social en la Industria" (1ra. Reimpresión). México: Fondo de cultura económica.
- Butler, J. D. (1983). "Value importance as a moderator of the value fulfillment- job satisfaction relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 (3), p.p. 420-428.
- Byrne, R. W. y Whiten, A. (1988). "Machiavellian Intelligence: The Evolution of Intellect in Monkeys Apes and Humans". Oxford, England: Claredon Press.
- Carrillo Castro, A. (1996). *El Dragón y el Unicornio*, 1ª. ed. México: Ediciones cal y arena.
- Castaño A. Davelio. (1984) "Crisis y Desarrollo de las Organizaciones" UNAM.
- Chabod, F. (1964/1987) "Escritos sobre Maquiavelo". Sección de obras de historia. Fondo de Cultura Económica. México.
- Chonko, L. B., (1982). "Machiavellianism: Sex differences in the profession of purchasing management". *Psychological Reports*, 51, 645-696.
- Christie R. y Geis, F. L. (1970). "Studies in Machiavellianism". 1ª. Ed. Academia Press, New York.
- Christoffersen, D. Y Stamp, C. (1995). "Examining the Relationship Between Machiavellianism and Paranoia" *Psychological Reports*, 76, 67-70.

- Cleckley, H. (1976). "The mask of sanity", (5 ed.). St. Louis: Mosby.
- Contreras M. y Sánchez O. (2005). "Rasgos de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos". Tesis de Licenciatura. México, UNAM.
- Córdova, A. (1996). "Lo bueno y lo malo de la Política"; Nexos, 220, 49 - 52.
- Coriat, Benjamín (1991). "El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa", México. S XXI.
- Corner J. C., (1985) "Machiavellianism and inner vs. outer directdness: a study of sales managers", Psychological Reports Vol. 56, pp. 81-82.
- Dailey, R. C. (1980) "Relationships between locus of control, task characteristics and work attitudes". Psychological Reports, Num. 47 p.p. 855-861.
- Dawkins, R. (1976). "The selfish gene" (1st. Ed.) Oxfor, England: Oxford Press.
- Dawkins, R. y Krebs, J. R. (1978)."Animal signals: Information or manipulation". En J. R. Krebs y N. B. Davies (Eds.), Behavioral ecology: An evolutionary approach (pp. 282-309). Oxford, England: Blackwell.
- Deutsch y Krauss (1974), "Teorías en Psicología Social", Buenos Aires, Paidós.
- *Diccionario de la Lengua Española* (1984). Madrid, España: Real Academia Española/ Espasa-Calpe.
- *Diccionario de Psicología* (1978). Fondo de Cultura Económica. México.
- Díaz-Guerrero, R. (1996). "Psicología del Mexicano". México, Trillas.
- Dowling C. (1987), "El complejo de cenicienta: el miedo de las mujeres a la independencia", México, Grijalbo.
- Eliot, T. S. (1927/1996) "Moral y Política". Nexos 1996, Vol. 220, 59-62.
- Espinosa Fuentes R., (1989). "Evitación del éxito: Construcción y Validación de la escala EEE". Tesis no publicada. Maestría, UNAM.
- Espinosa Fuentes, R. Y Reyes Lagunes, I. (1992). "La Evitación al Éxito: Validación y Calificación del E.E.E." Revista de Psicología Social y Personalidad. Vol. VII No. 2, Pág. 71-89.
- Etzioni, A.(1993), "El alcohol de la comunidad" (corona, Nueva York).
- Falbo, T. (1977). "Multidimensional Scaling of Power strategies". Journal of Personality and Social Psychology, 35, 537-547.
- Fayol, H. (1912), "Administración Industrial y General: Coordinación, control, previsión, organización y mando". Buenos Aires. Ateneo.
- Fazio, R.H. (1989). On the power and functionality of attitudes: The role of accessibility, en S.R. Pratkanis, S.J. Breckler y A.G. Greenwald (eds.), Attitude structure and function, Hillsdale, L. Erlbaum, 153-179.
- Foucault, M. (1978) Microfísica del poder. Madrid: La Piqueta.
- French, Bell (1995) "Desarrollo Organizacional". Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice- Hall. México.
- Freud, S. (1968). "El malestar en la Cultura". Obras Completas. Volumen III. Biblioteca Nueva Madrid (Trabajo original publicado en 1930).
- Friedman M. (1982), "Superando el miedo al éxito, ¿Por qué nos da miedo trunfar?", México, Lasser Press.
- Gable M., y Topol M., (1987) "Job satisfaction and Machiavellian orientation among depertament score executives". Psychological Reports, 60, 211-216.
- Gable M., y Topol M., (1988) "Machiavellianism and the department store executive", Journal of Reatiling núm. 64 (1), p.p. 68-84.
- Gable, M., Hollon, Ch., y Dangelo, F. (1990). "Relating Locus of control to Machiavellianism and Managerial Achievement". Psychological Reports, 67, 339-343.
- Gable, M. y Dangelo, F. (1995). "Locus of control, Machiavellianism, and Managerial Job Performance". The Journal of Psychology, 128, 599-608.

- Gelbort, K. R. y Winer, J. L. (1985) "Fear of success and Fear of Failure: A Multitrait Multmethod Validation Study". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48 Num. 4, 1009-1014.
- Gemmill, G. R., y Heisler, W. J., (1972). "Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility", *Academy of Management Journal* núm. 15, pp. 51-62.
- Gerardo- Pérez, M. C. (2005). "Liderazgo y Estilos de Poder". Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Grafton, A. (2000, septiembre 3). "Maquiavelo en Florencia". *Uno más uno*. pp. 1-4.
- Grams, W. C., y Rogers, R. W. (1990). "Power and Personality: Effects of Machiavellianism, Need for Approval, and Motivation on Use of Influence Tactics" *The journal of General Psychology*, 117, 1, 71-82.
- Greenlee, J. S., Cullinnam, Ch. P., y Morand, D. A. (1995). "Machiavellianism among Business school Students: A Multi-Institution Comparison". *Psychological Reports*, 76, 375-378.
- Griffore, R. J. (1973). "Fear of Success and Task Difficulty: Efects on Graduate Students' Final Exam Performance". *Journal of Educational Psychology*, Vol. 69, 5, 556-563.
- Gruneberg, M.M. (1979) "Understanding job satisfaction", Plenum Press, London.
- Grupta, M.D. (1987). Machiavellianism of different occupational groups. *Indian Journal or Psychometry and Education*. 22, 1, 19-25.
- Grupta , M.D. (1991). Effects of Impulsiveness and Age on Machiavellianism. *Indian Journal of Psychometry and Education*, 22,1 19-25.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1989) " Organizational Eology" Cambridge, MA; Harvard University Press.
- Helmreich, R. L. y Spence, J. T. (1978). "The work and family orientation questionnaire. An objetive instrument to Assess Components of Achievement Motivation and Attitudes To Ward Family and Carrier". *Usas Catalog of Selected Documents n Psychology*, 8, 35-61.
- Hellriegel, D. Slocum, Jr., J.W., y Woodman, R.W. (1998). "Comportamiento Organizacional", 8ª. Ed., México: International Thomson Editores.
- Hernández J. E. y Martínez V. R. (2005). "Relación entre maquiavelismo y niveles jerárquicos en las Organizaciones", Tesis Licenciatura. UNAM.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1998). "Metodología de la investigación". Edit. Mc Graw Hill.
- Hershey, P. Y Blanchard, K. (1977). "Management of organizational behavior: Utilizing human resources", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoffman, L.W. (1976). "Fear of Success in 1965 and 1974: A Follower-up Study". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 45, 2, 310-321.
- Hogan, R., Curphy, G. J., y Hogan, J. (1994). "What We Know About Leadership". *American Psychologist*, 49, 6, 493-504.
- Horner, M. S. (1969). "Sex Differences in Achievement Motivation and Performance in competitive and Noncompetitive Situations". En *Dissertation Abstracts International*. University Microfilms No. 69-12, 135).
- Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social Issues*.
- House, R. J., y Howell, J. M. (1992). "Personality and Charismatic Leadership". *Leadership Quarterly*, 3, 2, 81-108.
- Hyatt, C. (1988). "Qué hace una persona inteligente cuando fracasa". Barcelona. Ed. Javier Vergara.

- Hyde, J. (1995). "Psicología de la mujer, la otra mitad de la experiencia humana". España. Ed. Morata.
- Ibañez, T. (1982): "Poder y Libertad". Barcelona, Hora.
- Ishiyama, F.I. y Chabassol, D. J. (1984), "Fear of Success Consequence Scale: Measurement of Fear of Social Consequences of Academic Success", *Psychological Reports*, 54, 499-504.
- Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D., y Gotesdyner, H. (1989). "Machiavellianism, task orientation and team effectiveness revisited". *Psychological Reports*, 64, 819-824.
- Johnson. R. (1981). "Administración Financiera". México. Cecsá.
- Jones, R. E. (1989). "The Personality-Trait Approach to Leader Effectiveness". *Psychological Reports*, 65, 601-602.
- Jones, R. E., y White, C. S. (1983). "Relations between Machiavellianism, task orientation and team effectiveness". *Psychological Reports*, 53, 859-866.
- Jones William (1998) "El arte de la manipulación. Teoría y práctica para dominar a los demás". Editorial Selector. México.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., y Wilkinson, I. (1980). "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way", *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Koontz H., O'Donell C. Y Weihrich H. (1982), "Elementos de Administración", México, McGraw Hill.
- Krell, T. C., Mendenhall, M. E. y Sendry, J. (1987). Doing research in the conceptual morass of organizational politics, en Robins, S. P. (ed), "El poder y la política" (p. 480). México: Prentice- Hall.
- Lagarde, M. (1991): "Poder y liderazgo". Managua: Puntos de Encuentro.
- Lasswell, H.D.(1950): "Power and society: a framework for political inquiry". Londres: Yale University Press, New Haven.
- León, A. (1990) "Y que opina Maquiavelo?" *Intercom*, 35, 92.
- Lewin, K., (1935)." A dynamic theory of personality", Mc Graw Hill, New York.
- Likert (1961). "New Pattern of Management". New York. McGraw-Hill.
- Linton, R. (1992). "Cultura y Personalidad. México: Fondo de Cultura Económica (Trabajo original publicado en 1945).
- López, B. (2001), "Significado Psicológico de Manipulación", Tesis Licenciatura, UNAM.
- Lunstrom, E. F. (1978). "A study of Machiavellian traits of public reaction administrations". *Dissertation Abstracts International*. 39, 4293.
- Maquiavelo Nicolás (1513/1998) "El príncipe". Edición Anotada 1998. Editorial Época. México.
- Maquiavelo, N. (1993). "El príncipe". México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1513).
- Marín C.C., (1992), "El temor al éxito en la mujer", Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología, UNAM.
- Maroldo, G. K., y Flachmeier, L. C. (1978). "Machiavellianism, external control, and cognitive styles of American and West German co-eds". *Psychological Reports*, 56, 37-38.
- Martínez M. E. (2003). "Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial. Un estudio en universidades públicas y privadas". Tesis de Licenciatura, UNAM.
- Martínez Marzoa, F. (1980). *La filosofía de El Capital*. Madrid: Ed. Taurus
- Martínez R. L., Pacheco O. M. (2006) "Relación entre tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos". Tesis de Licenciatura, México. UNAM.

- Mayo, E. (1945). "Problemas humanos de una civilización industrial". Buenos Aires. Galatea- Nueva Visión.
- McClelland, D. C. (1953), "The Achievement motive". Appleton - Century Crofts, New York.
- McGregor, D. (1960) "La participación en la Industria". Barcelona, España. Hispano Europea.
- McGregor, D. (1987) "El aspecto humano de las Empresas". México: Diana. (Trabajo original publicado en 1969).
- McHoskey, J. W. (1995). "Narcissism and Machiavellianism" *Psychological Reports*, 77, 755-759.
- McHoskey, J. W. (1998). "Machiavellianism and Psychopathy". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 192-210.
- McLean, P. A., y Jones, D. G. B. (1992). "Machiavellianism and business education". *Psychological Reports*, 71, 57-78.
- Merril, J. M., Camacho, Z., Laux, L. F., Thornby, J. L. Y Vallbona, C. (1993) "Machiavelism in medical students". *American Journal of Medical Sciences*, 305. 285-288.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organitational commitment". *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Millon, T. (1981). "Disorders of personality, DSM-III: Axis II" New York: Wiley.
- Moore, S., y Katz, B. (1997). "Surgical Residents' Scores on Measures of Machiavellianism and Physician' s Uncertainty". *Psychological Reports*, 80, 456-458.
- Morales, J. F., Moya, M., Rebollo, E., Fernández, D.J.M., Huici, C., Marqués, J., Páez, D., Pérez, J.A. (1994). "Psicología Social". México, McGraw Hill.
- Morgan, G. (1996). "Imágenes de la Organización". España. Ed. Alfa Omega.
- Moscovici, S., Mugny, G., Pérez, J. a. (1991) "La influencia social inconsciente". *Estudios de Psicología social experimental*. Anthropos Editorial del Hombre. España.
- Mudrack, P. E. (1989). "Machiavellianism and locus of control: A meta-analytic Review". *The Journal of social psychology*, 130, 1, 125-126.
- Mudrack, P. E. (1992). "Additional Evidence on Age-related Differences in Machiavellianism in an Adult Sample". *Psychological Reports*, 70, 1210.
- Mudrack, P. E. (1993). "Job Involvement and Machiavellianism: Obsession-Compulsion or Detachment?". *The journal of Psychology*, 123, 5, 491-496.
- Mudrack, P.E., y Mason, E.S. (1995). Extending the Machiavellianism construct: A brief measure and some unexplored relationship. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 187-200.
- Neffa, Julio C. (1981). "Proceso del Trabajo, División del trabajo y nuevas formas de organización del Trabajo" Secretaría del Trabajo y Previsión Social, INET. México p.p. 41
- Nietzsche, F. (1999). "Más allá del bien y del mal". México: Editores Mexicanos Unidos. (Trabajo original publicado en 1886).
- Nigro, G., y Galli, I. (1985). "On the relationship between Machiavellianism and anxiety among Italian undergraduates". *Psychological Reports*, 56, 37-38.
- O'Connor, E. M., y Simms, C. M. (1990). "Self-revelation as manipulation: the effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure". *Social Behavior and Personality*, 18, 1, 95-100.
- Okanes Marvin M, Murray W. (1980). "Achievement and Machiavellianism among men and women managers", *Psychological Reports* Vol. 46, p.p. 783-788.
- Okanes Marvin M, Murray W. (1982). "Machiavellian and Achievement Orientations Among Foreign and American Master's Students in Business Administration", *Psychological Reports*, Vol. 50, p.p. 519-526.

- Ontoria P. A. (1999). "Potenciar la capacidad de aprender y pensar: Modelos mentales y técnicas de aprendizaje-enseñanza". México. Ed. Paidós.
- Pappo M., (1983), "Fear of success the construction and validation of a measuring instrument". *Journal of Personality Assessment*, Vol. 62, p.p. 178-189.
- Pardo M. A., Ruíz D. M. (2002) "SPSS 11 Guía para el análisis de datos", McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- Pérez- Cortés, S. (1998). "La prohibición de mentir", México; UAM-Siglo XXI.
- Pfeffer J. (1981) "Power in Organizations" *American Sociological Review*, Vol 27.
- Pfeffer J. (1993). "El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa" McGraw Hill/ México.
- Pfeffer J. (1995) "El poder en las organizaciones, política e influencia en una empresa" McGraw Hill/ Interamericana de España.
- Piedmont, R. L. (1988). "An International Model of Achievement Motivation and Fear of Success". *Sex Roles*, Vol. 19, 7-8.
- Pinto, A. J., y Kanekar, S. (1990). "Social Perception as a function of Machiavellianism", *The Journal of Social Psychology*, 130, 6, 755-762.
- Prociuk, T. J. y Breen, L. J. (1976). "Machiavellianism and locus of control", *Journal of Social Psychology* num. 98, pp. 141-142.
- Proust (1978). "Flaubert y baudelaire". Buenos Aires. Galeana.
- Ramos B. L., (1991), "Motivación de logro y temor al éxito en hijas como función de la escolaridad y ocupación de sus madres". Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Iberoamericana.
- Raynor y Rubín (1971). Effects of achievement motivation and future orientation on level of performance. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 30, Issue 1, January 2005, Pages 60-80.
- Rivera, A., Díaz-Loving, R. (1999). "Estrategias de poder en la relación de pareja" *Antología*.
- Robbins, S. P. (1996) "Comportamiento Organizacional", México; Prentice- Hall.
- Rodríguez, F. (2001). "Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de trabajadores mexicanos". Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Rosabeth M. K. (1979) "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review*, Vol. 65.
- Rothman, M. (1996). "Fear of Success among business students". *Psychological Reports*, 78, 863-869.
- Rubín, H. (1999) "Maquiavelo para Mujeres"(4ª. Reimpresión), México; Planeta.
- Russell, G. W. (1974). "Machiavellianism, locus of control, aggression, performance and precautionary behavior in ice hockey". *Human Relations*, 27, 825-837.
- Sánchez Vázquez, A. (1981). "Ética". México: Grijalbo.
- Sánchez, Z. Y. (2003). "Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior". Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Santoyo- Velasco, C. y Vázquez- Pineda F.(2001), "Procesos Psicológicos de la Negociación y la Toma de decisiones. (1ª. Ed.). México; Facultad de Psicología. UNAM.
- Schultz, D. P. (1985) "Psicología Industrial" Nueva Editorial Interamericana, México.
- Secord, P. F. y Backman, C. W. (1979) "Psicología Social", México; McGraw-Hill.
- Singhapakdi, A., y Vitell, Jr. S. J. (1991). "Research Note: Selected Factors Influencing Marketers' Deontological Norms". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 1, 37-42.
- Skinner, N.F., Giokas, J.A., y Hornstein, H.A. (1976). Personality correlates of Machiavellianism: I Consensual validation. *Social Behavior and Personality*, 4, 273-276.

- Skinner F. N. (1981) "Personality correlates of machiavellianism: II. Machiavellianism and Achievement motivation in Business". *Social Behavior and Personality*. <vol. 9, p.p. 155-157.
- Skinner, F. N. (1982) "Personality correlates of Machiavellianism: IV. Machiavellianism and Psychopathology". *Social Behavior and Personality*, 10, 2, 201-203.
- Sloan, W. D., Near, D., Miller, R. R. (1996) "Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures" . *Psychological Bulletin*. Vol 119. No. 2, 285-299.
- Smith, (1976), "Machiavellianism and Achievement Motivation". *British Journal of Social Clinical Psychology*. Vol. 15, p.p. 327-328.
- Smith, R. J. (1979). "the psychopath in society", New York: Academic Press.
- Smith, R. J., y Griffith, J. E. (1978). "Psychopathy, The Machiavellian, and Anomie", *Psychological Reports*, 42, 258.
- Solar D., y Bruehl D., (1971) "Machiavellianism and locus of control; two conceptions of interpersonal power", *Psychological Reports* núm. 29, pp. 1079-1082.
- Sparks, J. R. (1994). "Machiavellianism and Personal Success in Marketing: The Moderating Role of Latitude for Improvisation". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 4, 393-400.
- Starr, P.D. (1975). Machiavellianism among traditional and Westernized Arab students. *Journal of Social Psychology*, 96,179 – 185.
- Stone, E. F. (1976) "The moderating effect of work-related values on the job scope job satisfaction relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15 p.p. 147-167.
- Suárez, E. (1980). "El hombre y la Teoría política": Tercer Congreso de Psicología Clínica, 1, 307-317.
- Turnbull, A. A., (1976), "Selling and the salesman: Predictions of success and personality change", *Psychological Reports* núm. 38, pp. 1175-1180.
- Uribe Prado. F., (1997). "¿Maquiavelismo en las organizaciones?" *Adminístrate Hoy* Num. 44.
- Uribe Prado. F., (1997) "La Psicología del poder en las organizaciones". *Laboral*. Num. 58, pp. 100-105.
- Uribe Prado. F., (1997) "Motivación de Logro: una explicación de la psicología al éxito y al fracaso". *Adminístrate Hoy*, p.p. 11-16.
- Uribe Prado. F., (2000) "Significado Psicológico de Manipulación Maquiavélica en la cultura Mexicana" *Revista de Psicología Social y Personalidad*, pp. 1-16.
- Uribe Prado. F., (2001) "Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables" Tesis Doctorado. UNAM.
- Vecchio, R. P., y Sussmann (1991). "Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants". *Journal of Organizational Behavior*, 12, 73-80.
- Viscott David (1985), "Los riesgos", México, Diana.
- Vite S. (1994), "Temor al éxito en un grupo de estudiantes universitarios" Tesis Licenciatura. UNAM.
- Vleeming R. G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, 44, 295-310.
- Vroom, V., y Yetton, P. (1973). "Leadership and decision-making", Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wanous, J. P. (1974), "Individual differences and relations to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 (5), p.p. 616-622.
- Weber, M. (1969). "Economía y Sociedad", México, FCE.
- Weber, M. (1979) "Economía y sociedad". México: Fondo de Cultura Económica.

- Weiner, B. (1970) "New Conceptions in the study of achievement motivation. En B.A. Maher (Ed) Vol. 5 Academic Press, New York.
- Weiner, B. (1974) "An attributional interpretation of expectancy-value theory. E B. Weiner, (Ed) Academic Press, New York.
- Wilson, D. S., Near, D. C. y Miller, R. R. (1998). "Individual Differences in Machiavellianism as a mix of Cooperative and Exploitative Strategies", *Evolution and Human Behavior*, 19, 203-212.
- Yong, F.L. (1992). "Self- Concepts, Locus of Control and Machiavellianism of Ethnically Diverse Middle School Students Who are Gifted". *Roeper Review*, 16, 3, 192-194.
- Zenker, S. I., y Wolfgang, A. K.(1982). "Relationship of Machiavellianism and locus of control to preference for leisure activity by college men and women". *Psychological Reports*, 50, 583-586.