



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

¿MANIPULACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?
UN ESTUDIO CON TRABAJADORES MEXICANOS Y
SU RELACIÓN CON VARIABLES
SOCIODEMOGRÁFICAS

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
PRESENTA:

GABRIELA REZA GOYTIA

DIRECTOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISOR: LUCIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ

COMITÉ DE SINODALES:

DR. ALFREDO GUERRERO TAPIA

MTRA. MARÍA DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS

MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA



MÉXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA.
ENERO DEL 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS



A ti papá, por estar siempre tan presente, por darme fuerza, por enseñarme a arriesgarme, a entregarme a la vida y a confiar en mí. Gracias por tu infinito amor.

A ti mamá, gracias por tu amor, por enseñarme a encontrar la fortaleza en mi corazón, por ser tan respetuosa en mis decisiones, por enseñarme a disfrutar la vida como tú lo haces, por mirarme con esa luz en tus ojos, al descubrir lo que soy.

A ti Adri, por ser mi gran hermana; gracias por siempre tomarme de la mano y caminar junto a mí; en mi infancia, en mis alegrías y tristezas, en mis logros y pérdidas, en mi recorrido por esta vida; eres mi gran amiga. Gracias por tu inmenso amor.

AGRADECIMIENTOS

Concluir esta tesis, ha sido uno de los proyectos en mi vida que más pausas ha tenido, pues la inicié desde el año 2000 y ahora en el 2011 es cuando finalmente la concluyo y realmente me llena de mucha satisfacción, por fin lograrlo.

He aprendido en este recorrido de mi vida, que lo único que permanece en mí es el cambio, por lo que creo que somos un proceso inacabable en constante cambio y en el mejor de los casos, si ampliamos nuestra conciencia, en constante crecimiento; por ello solo puedo decir que lo plasmado en esta tesis lo digo hoy, lo comparto hoy, y no sé si mañana pensaré igual o mi visión será modificada.

En esta década, esta tesis ha sido mi compañera en muchas experiencias en mi vida, desde experiencias en mi área profesional, como concluir mi carrera, desempeñarme en el área de psicología laboral, después en el área educativa y realizar una especialidad como psicoterapeuta gestalt, lo cual también desempeño hoy. Durante esta década también he vivido grandes experiencias en mi desarrollo personal como independizarme de mi hogar familiar, obtener mis propios ingresos desempeñándome profesionalmente, vivenciar grandes logros así como grandes pérdidas; la más trascendente ha sido la partida de mi papá. Él al igual que todos mis sinodales han sido las únicas personas que hasta el día de hoy han leído mi tesis, y me siento muy orgullosa de hoy poderte ofrecer a ti papá este regalo porque te lo debía.

Me siento inmensamente afortunada de haber tenido un padre como él, si el día de mañana tengo hijos, deseo poder lograr generar en ellos este sentimiento de amor que él generó en mí. Gracias papá, por tu amor, y por haber leído mi tesis con tanta delicadeza, haciéndome todas esas correcciones que tú me hiciste, y principalmente por las hermosas palabras que me dijiste después de haberla leído, siempre las llevaré en mi corazón y serán mi fortaleza para atreverme a escribir lo que me apasione.

Agradezco a mi gran Universidad Nacional Autónoma de México y a mi gran Facultad de Psicología, la oportunidad que tuve de estudiar la Licenciatura en Psicología, este fue el lugar donde aprendí a ser crítica, y en donde aprendí realmente a leer; soy otra después de que formé parte de esta Universidad.

Agradezco a mi director de tesis; el Dr. Jesús Felipe Uribe Prado, quién además de ser mi maestro durante la carrera, también lo he sentido como un amigo, por la manera en que me ha retroalimentado; agradezco su tiempo, su escucha y sus acertadas opiniones personales; a mi vida profesional y también a mi vida personal, gracias por generar en mí la confianza para expresarle mis motivaciones, mis dudas e inquietudes y principalmente por enseñarme a trabajar de una manera autodidacta como aprendí a hacerlo a través de la elaboración de esta tesis.

También conté con el apoyo y la retroalimentación de cuatro grandes personas para la elaboración de esta Tesis; ellas son:

El Mtro. Lucio Cárdenas Rodríguez, quién además de ser mi revisor para este trabajo, tuve la oportunidad de ser su alumna durante la carrera, gracias a usted, comprendí mucho mejor la Estadística; le agradezco las observaciones que me hizo para esta tesis y también le expreso mi admiración a su labor docente.

AGRADECIMIENTOS

El Dr. Alfredo Guerrero Tapia; le agradezco las importantes observaciones que me hizo sobre mi tesis, cuestionándome qué me llevó a elegir este tema y mostrando mucho interés por saber mi opinión respecto a este tema y a mi propia formación como psicóloga; lo que generó en mí una admiración mayor hacia él, tanto en su persona como en su labor docente.

La Mtra. María del Socorro Escandón Gallegos, gracias por su calidez y disponibilidad que siempre mostró para revisar mi tesis; gracias por sus observaciones y sus palabras que me llenaron de ánimo y entusiasmo para seguir adelante en este proyecto.

La Mtra. Isaura Elena López Segura, a quien le agradezco su tiempo y dedicación para aportarme atinadas observaciones a mi trabajo; principalmente en la manera de redactar mis ideas; sus observaciones me servirán de mucho a lo largo de mi camino profesional.

También en esta gran Universidad, conocí a la Dra. Paty Corres Ayala, querida maestra y gran ser humano; a quien le agradezco haberme permitido conocerla a través de nuestras charlas personales, de sus conferencias y a través de sus libros en los cuales hace un análisis detallado de la filosofía de grandes pensadores de la Historia. Ella ha sido una gran influencia en mí, tanto en mi vida profesional como en mi vida personal.

Agradezco a la Maestra Luz. Ma. Javiedes, por esos círculos de discusión que hacíamos en sus clases respecto a las lecturas que compartíamos en la materia de Anomia Social, estas discusiones me enseñaron a leer desde otro lugar cualquier escrito hasta el día de hoy; a ser analítica y crítica; así como también a cuestionarme qué camino profesional y personal quería seguir.

Agradezco a cada uno de los maestros que tuve durante el tiempo que cursé mi Licenciatura, por su profesionalismo y entrega a su labor docente y a mis compañeros de generación 1996-2000; por nuestras convivencias y encuentros.

También le agradezco al Lic. Ricardo Alberto Lozada y a la Lic. Adriana Martínez, su profesionalismo, apoyo, disposición e información que me brindaron para poder llevar a cabo todos los trámites Administrativos para esta Tesis.

Gracias a cada una de las 108 personas que participaron de manera voluntaria en esta investigación, quienes en ese tiempo eran mis compañeros de trabajo; agradezco su apoyo para contestar los cuestionarios. Gracias a ustedes, esta investigación pudo realizarse.

AGRADECIMIENTOS

Tengo la fortuna de contar con grandes amigos:

Verónica Beltrán, Lizbeth González y Alvaro Llera; con quienes he compartido grandes momentos y de quienes he recibido una sincera y gran amistad; gracias por más de 15 años de amistad construida.

Gracias a mis amigas de la Facultad de Psicología; Aline Aguilar, Carolina Contreras y Rocío López; de quienes he recibido sinceridad, cariño, apoyo, escucha y comprensión. Estos más de diez años de amistad me han permitido crecer increíblemente junto a ustedes.

Agradezco a Dalia Padilla, Alejandra Díaz, Ceci Gutiérrez y Eloisa Duarte; compañeras de la especialidad en Psicoterapia Gestalt; nuestros encuentros, hermosas charlas y esta amistad que se construye día a día.

Gracias, a los amigos y familiares que a través de una Red Social en Internet, me brindaron grandes palabras de ánimo para concluir esta Tesis, créanme que fue sorprende y motivador sus palabras.

Gracias a Elizabeth Durand Goytia y a Alex Escalante, por haberme dicho hace varios años atrás, las siguientes palabras, cuando estaba indecisa e insegura al elegir qué carrera profesional estudiar:
“Gaby estudia lo que te gusta... todo lo demás vendrá por añadidura...” y que razón tenían.

Gracias a mi Dasha... por ser un angelito vivo en mi vida.

Agradezco a los integrantes de mi familia materna y paterna, a los que están y a los que han emprendido su “viaje al cielo”; por tocar mi alma, por enseñarme, por hacerme crecer, por descubrirme en nuestros encuentros... ¡GRACIAS!

Gabriela Reza Goytia.
Enero del 2011

CONTENIDO

Página

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2

CAPÍTULO 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 5

1.1 Organizaciones Humanas.....	5
1.2 Las Potencialidades Humanas.....	6
1.3 Diversidad en las Organizaciones.....	8
1.4 Estructura del Comportamiento Organizacional	9
Influencias Ambientales, 9	
Procesos Organizacionales, 9	
Procesos Individuales, 11	
Procesos de Grupo e interpersonales, 11	
1.5 Poder y Comportamiento Político	12
1.5.1 Fuentes de poder interpersonales	12
Poder de recompensa, 12	
Poder coercitivo, 12	
Poder legítimo, 13	
Poder de experto, 13	
Poder de referencia, 13	
1.5.2 Fuentes de poder estructurales	13
El poder del conocimiento, 14	
El poder de los recursos, 14	
El poder de la toma de decisiones, 14	
El poder de las relaciones, 14	
El poder del empleado de nivel inferior, 14	
1.5.3 Comportamiento Político	15
Necesidad de poder, 15	
Propensión a la búsqueda de riesgos, 15	
Localización del control, 15	
Maquiavelismo, 16	

CAPÍTULO 2. PERSONALIDAD Y CULTURA 17

2.1 El Estudio de la Personalidad en Psicología.....	17
2.2 El Estudio de la Cultura	18
2.3 La Cultura Organizacional	20
2.4 La Cultura Nacional y las Organizaciones	23
2.5 La Cultura y las Organizaciones en México.....	25
Análisis de algunas Organizaciones en México, 26.	
Condiciones desfavorables en México, 27	
2.6 El Trabajador Mexicano	28
Motivaciones laborales, 30	

CAPÍTULO 3. APROXIMACIONES AL ESTUDIO DEL PODER, MANIPULACIÓN Y MAQUIAVELISMO.....	34
3.1 Nicolás Maquiavelo (1469-1527)	34
3.2 Benedictus Spinoza (1632-1677).....	36
3.3 Arthur Schopenhauer (1788-1860)	38
3.4 Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900)	39
3.5 Sigmund Freud (1856–1939)	41
3.6 Carls Rogers (1902-1987)	42
3.7 Estudios en Maquiavelismo	43
Maquiavelismo y Edad, 45	
Maquiavelismo y estado civil, 46	
Maquiavelismo y satisfacción, 46	
Maquiavelismo y sexo, 46	
Maquiavelismo y Profesiones, 46	
Maquiavelismo y Estructura Organizacional, 47	
 CAPÍTULO 4. MÉTODO.....	 48
4.1 Justificación y planteamiento del problema	48
4.2 Objetivos.....	48
4.3 Hipótesis	49
4.4 Variables.....	49
4.5 Muestreo	50
4.6 Tipo de estudio	50
4.7 Diseño.....	50
4.8 Instrumento	50
4.9 Sujetos.....	51
4.10 Procedimiento.....	51
4.11 Tratamiento Estadístico	52
 CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	 53
5.1 Estadística Descriptiva.....	53
5.1.1. Análisis de frecuencias, Tendencia Central y Dispersión.....	53
5.2 Estadística Inferencial.....	55
5.2.1. Análisis de confiabilidad interna por medio del alfa de cronbach .	55
5.2.2. Coeficiente de correlación de Pearson.....	56
5.2.3. Análisis de varianza unidireccional (one way)	59
 CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	 62
 REFERENCIAS	 68
 APÉNDICE	 72

RESUMEN

Un tema que es indispensable estudiar para comprender de una manera cercana el ambiente y los conflictos que se generan dentro de una organización, es principalmente a través de las relaciones de “poder” que se van dando entre los individuos de la organización. Por esta razón, nace el interés de realizar una investigación relacionada al tema del poder en las organizaciones que aporte conocimiento principalmente al área de la Psicología Social Organizacional. El objetivo general de la presente investigación fue la medición de la Manipulación Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos, así como conocer su relación con variables sociodemográficas a través del constructo de maquiavelismo organizacional; definido por Uribe (2001), como: “Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional” (p.39). Christie y Geis (1970), fueron los primeros psicólogos en desarrollar el constructo con base en la literatura de Nicolás Maquiavelo (1469-1527) surgiendo así el concepto de manipulación maquiavélica. Para medir la manipulación en trabajadores mexicanos participaron 108 trabajadores de una organización transnacional ubicada en México en el Distrito Federal y Toluca y se utilizó la escala EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) de Uribe Prado (2001), de 46 reactivos que mide tres factores (tácticas, inmoralidad y visión). Se obtuvo una confiabilidad con alfa de Cronbach de .73, .74 y .70 para sus tres factores respectivamente. Diversas variables sociodemográficas (p.e. edad, sexo, sueldo, profesión, entre otras) fueron analizadas con análisis de clasificación múltiple (MCA) y análisis de correlación de Pearson y los resultados obtenidos coincidieron en algunos casos y contradijeron en otros casos con antecedentes nacionales e internacionales de investigación.

PALABRAS CLAVE: Manipulación, Poder, Maquiavelismo, Comportamiento Organizacional, Personalidad, Etnopsicología, Cultura, Cultura Organizacional, Trabajador Mexicano, Variables Sociodemográficas.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento que la historia humana ha acumulado acerca de “nosotros mismos” nos habla de los opuestos que se viven en cada individuo; los comportamientos que son socialmente “aceptados” (amor, honestidad, empatía, bondad, etc.) y los socialmente “inaceptados” (mentira, maldad, ingratitud, engaño, ira, etc.).

Grandes pensadores nos hablan de la importancia de reconocer en nosotros mismos estas polaridades, pues de esta forma reconoceremos nuestras limitaciones y nuestras potencialidades.

Spinoza (1632-1677), mencionó que en cada uno de nosotros se dan luchas internas entre deseos contradictorios, que con frecuencia actúan en direcciones opuestas; sin que sepamos en ocasiones cuál de éstas seguir; para él, ser libre significa conocer las propias limitaciones, darnos cuenta de nuestra impotencia y también conocer nuestras potencialidades; es decir, lo que somos capaces de lograr según quienes seamos.

Schopenhauer (1788-1860), nos habla acerca de que consideramos a una persona cómo buena o cómo mala, de acuerdo a si sirve o no a nuestros propios propósitos en la vida; mostrando así el carácter relativo de lo bueno y de lo malo; enfatiza que para tener un profundo conocimiento de nosotros mismos, debemos reconocernos tanto en la naturaleza como en nuestros semejantes, ubicándonos en la ínfima dimensión del reino natural.

Nietzsche (1844-1900), se cuestionó las circunstancias en las que el hombre inventó los juicios de valor, de donde derivan las palabras de lo bueno y lo malo. Le concede un gran valor a la vida en sociedad, pues ésta contribuye al conocimiento de nosotros mismos, y ve el riesgo de vivir en soledad, pues de esta forma se ven detenidos los impulsos del amor. Para él la libertad consiste en ser lo que realmente somos, asumiendo nuestros límites y alcances y actuado siempre en consecuencia de ambos y esperando al mismo tiempo que nuestros semejantes sean como son y no cómo quisiéramos.

Freud (1856–1939), manifestó lo absurdo que es tratar de dividir individuo y sociedad, pues considera que no existe realidad psíquica sin la pertenencia a una comunidad. Menciona que las pulsiones destructivas presentes en el hombre aparecen desde el inicio de la vida, y que esta “destrucción” tiene una parte positiva; cuando el hombre ejerce cierto grado de agresión para sobrevivir, para defenderse de lo que amenace su existencia; y también tiene una parte negativa, cuando se convierte en una manera de estar permanente, sin sentido de ejercerla, sin límites.

Rogers (1902-1987), expresó que cuanto más se permita un individuo fluir y aceptar sus sentimientos, más apropiado será el lugar que éstos ocupen en la armonía total de sus sentimientos y expresa que “ser la persona que uno realmente es”, se trata

de un paso que no es fácil de dar, y el movimiento hacia esta dirección es un modo de vida constante.

Puedo expresar, que reconozco la presencia directa o indirecta de Maquiavelo en cada uno de estos pensadores, pues él, siglos atrás ya nos había hablado de las luchas internas que vive el hombre acerca del bien y del mal. Y hoy, casi cinco siglos después de que Maquiavelo escribiera *El Príncipe* en 1513, reconozco su voz en las contradicciones de la época que vivimos.

Maquiavelo (1469-1527), expresó que la historia es una permanente manifestación de lo mismo, en donde un Estado puede desarrollar plenamente su ciclo vital, observándose un ascenso hacia la máxima perfección y virtud y el descenso hacia el máximo grado de destrucción, originando un movimiento en las relaciones humanas de desorden, corrupción y vileza; manifestando que las causas que lo originan, son siempre las mismas; las pasiones humanas. En sus textos desnudó la lucha que se da en cada ser humano entre el bien y el mal.

Los psicólogos Christie y Geis (1970) se interesaron en estudiar el fenómeno de la manipulación, tratando de encontrar qué características presenta una persona que controla a otros, descubriendo que siglos atrás, Nicolás Maquiavelo había escrito en sus textos, el comportamiento de la manipulación y lo que impulsa al hombre a actuar de esta forma, por lo que desarrollaron un instrumento para medir maquiavelismo; realizaron varios estudios y desde la aparición de sus resultados diversas investigaciones se han realizado al respecto. En México, Uribe (2001), inició investigaciones sobre este tema.

Considerando que el maquiavelismo es considerado como una orientación de comportamiento para manipular a los demás (Uribe, 2001), en la presente investigación se decidió utilizar el término de “Manipulación” como título de esta tesis; por ello, en el planteamiento del problema, en los objetivos, hipótesis y variables de esta investigación se empleó el término de manipulación, ya que el objetivo general de esta investigación fue describir la relación existente entre manipulación y algunas variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos, empleando la escala EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) de Uribe Prado (2001) y para describir las variables sociodemográficas que se relacionan a la manipulación se aplicó también a cada trabajador un cuestionario con 21 preguntas sociodemográficas (relacionadas a los antecedentes de investigación).

El marco teórico se presenta en los tres primeros capítulos; en el capítulo uno se aborda el tema del comportamiento organizacional y su estructura, describiendo las potencialidades humanas, las organizaciones humanas, y finalmente se describen las características de la personalidad que se relacionan con el comportamiento político y el uso del poder.

En el capítulo dos se aborda el tema de la personalidad y cultura, y se presenta el análisis de diversos autores mexicanos respecto a la cultura mexicana y sus organizaciones así como al trabajador mexicano y sus motivaciones laborales.

En el capítulo tres se citan algunas de las ideologías de grandes pensadores que se interesaron en estudiar el comportamiento humano y las emociones opuestas que se viven en cada individuo; autores como Maquiavelo, Spinoza, Schopenhauer, Nietzsche, Freud y Rogers son abordados en este capítulo y también se presentan algunos estudios sobre maquiavelismo.

En el capítulo cuatro se presenta el método utilizado, que comprende la justificación y planteamiento del problema de esta investigación y se plantean las hipótesis, variables, instrumento utilizado, procedimiento y tratamiento estadístico.

En el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico, los cuales responden al objetivo, a la justificación y planteamiento del problema de la presente investigación, expresados previamente.

Posteriormente se presentan la discusión y las conclusiones del presente estudio, donde retomando nuestro marco teórico e hipótesis de investigación, se interpretan y discuten los resultados obtenidos; además de que se exponen las limitaciones y sugerencias. Los hallazgos encontrados coincidieron en algunos casos y contradijeron en otros casos con antecedentes nacionales e internacionales de investigación; generando un impulso a nuevas investigaciones.

Finalmente se presentan las referencias y el apéndice, donde se muestra el instrumento utilizado en esta investigación.

CAPÍTULO 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional, es definido por Robbins (1987) como la disciplina que investiga el comportamiento que se gesta en una organización por la influencia de las personas, grupos y estructuras, con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos y mejorar la eficacia de las organizaciones.

Esta definición, Robbins la analiza de la siguiente manera:

El Comportamiento Organizacional;

- Es una disciplina, porque es un campo de estudio claramente definido.
- Investiga la influencia que las personas, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones.
- Es una ciencia aplicada, porque aplica los conocimientos obtenidos sobre los grupos y personas, analizando la influencia que tiene la estructura en el comportamiento con la finalidad de que las organizaciones funcionen eficientemente.

En otras palabras, el comportamiento organizacional, estudia cómo las personas, en forma individual y en grupos, actúan dentro de las organizaciones.

Diversas disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, entre otras; han manifestado su creciente interés por estudiar y tratar de comprender los fenómenos que se dan en las organizaciones humanas.

Este interés crece continuamente, al observar que el hombre por sí mismo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, por lo cual inventa organizaciones o se incorpora a ellas. La misma sociedad es una organización, que a través de la adecuada coordinación de cada uno de sus miembros, puede ser capaz de satisfacer ciertas necesidades individuales.

1.1 ORGANIZACIONES HUMANAS

Zepeda (1999), menciona que para el consultor chileno, Fernando Flores, una organización es:

1. Una forma social, es decir, una manera particular en que las personas se reúnen.
2. Un conjunto de redes de compromisos, pues en la organización cada persona, en cada puesto, está interrelacionada con los demás, para lograr los objetivos organizacionales. En estas interrelaciones, unos y otros se comprometen con el resto de las personas a cumplir con las tareas asignadas.
3. Un ambiente donde el hombre encuentra su significado histórico.
4. Un sitio en que se crean relaciones con otros y con uno mismo.

Sin embargo, como podemos ver en la realidad, muchas organizaciones se alejan mucho de esta definición.

Robbins (1987) define Organización como una unidad social rigurosamente coordinada, constituida de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante con la finalidad de lograr una meta o un conjunto de metas comunes.

Alcérreca (2000), menciona las diversas formas en que se clasifican las organizaciones: por sus objetivos (culturales, sociales, económicos, religiosos, etc.); por la base del compromiso de sus miembros (remunerados, voluntarios, involuntarios); por los principales beneficiarios (accionistas, miembros, clientes, el público en general), etcétera.

Por el beneficiario al que dan servicio, las organizaciones pueden clasificarse en: asociaciones de beneficio mutuo, donde sus miembros son los beneficiarios principales, como los sindicatos, las cooperativas y los grupos religiosos; las organizaciones de servicios, donde el beneficiario principal es el cliente, como empresas de seguros mutualistas, ciertos hospitales o escuelas; las empresas, donde los beneficiarios son los dueños o accionistas; y organizaciones comunitarias, donde el beneficiario es el público en general, como la Secretaría de Relaciones Exteriores o los bomberos.

Como podemos observar, la mayoría de las personas estamos ligadas a una organización, ya sea al laborar, al recibir un servicio, o al compartir alguna ideología con ésta; claro ejemplo de la necesidad del hombre por crear constantemente un ambiente que lo refleje a sí mismo como un ser vital, capaz de desarrollar y manifestar sus potencialidades humanas.

1.2 LAS POTENCIALIDADES HUMANAS

Arias (2000), menciona que el ser humano está dotado de diversas potencialidades que pueden convertirse en recursos para alcanzar sus propios objetivos y satisfacer sus necesidades; siendo éstas, el raciocinio, la responsabilidad, la autocrítica, ser capaz de transformarse a sí mismo y a su medio, tener sentido del tiempo, fijarse metas, tomar decisiones, tener libre albedrío, crear culturas, ser creativo y amar.

A continuación se describen cada una de estas potencialidades, de acuerdo a la explicación del autor.

El *raciocinio* es la facultad que nos permite reflexionar nuestros actos así como los sucesos que se dan en nuestro entorno, a fin de *tomar decisiones* y posturas frente a la vida; lo que nos lleva a ser *conscientes de nuestra propia finitud*.

Al ser conscientes del *sentido del tiempo*; el pasado, presente y futuro se convierten en dimensiones importantes dentro de la vida humana.

Por esta razón el hombre puede *establecer metas* que guíen su comportamiento futuro; “puede planear cómo utilizar su tiempo, es decir, su vida” (Arias, 2000, p.22).

El hombre al tener la facultad de *Autocrítica*, genera transformaciones sobre sí mismo y sobre su medio.

Al respecto Arias (2000) señala:

“Esta aptitud de autocrítica le lleva a estar inconforme consigo mismo y con su sociedad y le impulsa al progreso en todos sus órdenes” (p.25).

Un ejemplo de esto es *el surgimiento de nuevas culturas*. El hombre es responsable de la historia universal, sin embargo:

“El mundo no cambia por la obsesión en la crítica si ésta no desemboca en el compromiso de la acción creadora” (Arias, 2000, p. 25).

A través de la *creatividad* el hombre expresa todas sus potencialidades, fruto de esto es el desarrollo de la humanidad. Al respecto Rodríguez (1995) señala:

"El hombre que tiene satisfechas sus necesidades básicas va subiendo de los niveles de supervivencia a los niveles de la expansión y proyección de sí mismo. El último de ellos es el de la creatividad. Un medio ambiente rico y estimulante puede impulsar esta autorrealización en las líneas de la innovación y de la creación" (p.41).

Otra de las potencialidades humanas es el amor, que significa el desarrollo pleno de cada una de nuestras facultades, el propio y el de los demás.

Es necesario para el desarrollo humano, así como para vivir en armonía con nuestra naturaleza¹ descubrir y desarrollar nuestras “facultades humanas”. Por ello las organizaciones y el trabajo que desempeña el hombre en éstas, representan un papel fundamental en el desarrollo de estas potencialidades, bien lo explica Arias (2000), al mencionar que el trabajo constituye un medio para:

"atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana; es decir, en dar vigencia plena a todas sus potencialidades, sus talentos y sus habilidades, en resumen, a todas sus facultades” (p.30).

Zepeda (1999) menciona:

“El ser humano inventa organizaciones o se incorpora a ellas, también como una oportunidad de realización personal, de mantener en alto su autoestima. Es la persona, o el conjunto de ellas, quien tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización, o la institución

¹ Expreso “nuestra naturaleza” para hacer hincapié en la naturaleza de nuestro ser, el hombre es naturaleza, porque nace de ella, aunque a veces se vive superior a ésta. Bien dice Spinoza, (1977); “El derecho de la naturaleza se extiende hasta donde llega su poder. El poder de la Naturaleza, para existir y para actuar, es mayor que el de pensar”

(Spinoza, citado por Corres Ayala, P. La Memoria del Olvido. Ed. Fontamara, México, 2001, p.20).

misma, según crea o sienta que su autoestima y su crecimiento como persona dependen de ello”.

Sin embargo, frecuentemente, estas potencialidades propias y únicas del ser humano se ven frenadas o anuladas por los sistemas en los que convive y por ende por las organizaciones con las que interactúa, afectando no solo el desarrollo de un individuo, sino el de una nación y por lo tanto el de la humanidad. Aún queda mucho por hacer al respecto; es por ello que varias disciplinas han manifestado su interés por tratar de entender los fenómenos que se gestan dentro de las organizaciones humanas.

La psicología organizacional ha tenido un gran crecimiento, investiga problemas que van desde la motivación, la productividad y moral de un individuo hasta cómo manejar conflictos interorganizacionales al estudiar los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional; apoyándose de disciplinas como la psicología industrial, la psicología social, la antropología, las disciplinas administrativas y la ciencia política; así mismo, los cambios de tipo económico, social y cultural le plantean retos ante los cuales debe responder.

Según Robbins (1987) hay pocos, si es que existen, principios simples y universales que expliquen el comportamiento organizacional, ya que el hombre es muy complejo, y como los seres humanos no somos iguales, es poco probable hacer generalizaciones absolutas, precisas y sencillas. Aún encontrándose en la misma situación, dos personas reaccionarán en forma muy diferente, incluso, el comportamiento de un individuo cambia significativamente según las circunstancias.

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) afirman que uno de los retos en el comportamiento organizacional es generar un mejor desarrollo de las capacidades individuales, de equipo y organizacionales; incluyendo habilidades, actitudes, aprendizaje de nuevos conocimientos y métodos de intervención; con la finalidad de valorar y adoptar la diversidad que se presenta en las organizaciones como una fuente de fortaleza y creatividad.

1.3 DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La diversidad incluye todas las formas obvias y las más sutiles en que difieren las personas, Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) mencionan que esta diversidad abarca varias características denominadas primarias y secundarias, capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo.

Estos autores afirman que las categorías primarias son las características genéricas que influyen en la imagen que tiene la persona de sí misma y la socialización (edad, aspectos étnicos, género, capacidades y cualidades físicas, orientación sexual y afectiva); y que las categorías secundarias, son todas aquellas características aprendidas que una persona adquiere y modifica durante su vida (educación,

experiencia laboral, ingreso, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar, estilo de comportamiento).

Estos tipos de diversidad reflejan diferencias en perspectivas, estilos de vida, actitudes, valores y comportamiento. La manera en que los miembros de una organización adopten y respondan a la diversidad influirá notablemente sobre la eficacia de la organización.

1.4 ESTRUCTURA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La estructura para comprender el comportamiento organizacional y mejorar las competencias de los empleados según Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999), está integrada por cuatro componentes básicos: Influencias Ambientales, Procesos Organizacionales, Procesos Individuales y Procesos de Grupo e interpersonales.

A continuación se describen cada uno de estos cuatro componentes, de acuerdo a la explicación de estos autores.

1) Influencias Ambientales

Toda organización al ser un *sistema abierto*, tiene influencia de fuerzas ambientales. Los participantes externos de la organización y las fuerzas que crean presiones, expectativas y exigencias para las organizaciones son numerosos y cambian velozmente. Estas fuerzas y participantes externos incluyen a los accionistas, fuerza laboral (tanto a los empleados actuales como a los posibles), clientes, proveedores, competidores, oficinas de gobierno y de regulación, la economía, el ambiente natural y las culturas.

Los aspectos organizacionales como la diversidad, la calidad, la tecnología, la perspectiva global y la ética; reflejan la interrelación entre diversas influencias ambientales y el comportamiento organizacional. Lo que indica que la efectividad a largo plazo de una organización estará determinada por su capacidad de anticipar, administrar y responder a los cambios del ambiente.

2) Procesos Organizacionales

Los Procesos que se gestan en una organización abarcan desde la toma de decisiones, diseño del trabajo, diseño de la organización, la cultura organizacional y el cambio organizacional.

La toma de decisiones implica cada una de las decisiones que se tomen en una organización, las cuales no son algo particularmente metódico o por completo dentro del control de quienes las toman.

El diseño del trabajo implica la claridad de las tareas de los miembros de la organización, los procesos en el diseño de puestos, los métodos de trabajo y relaciones

entre empleados en diferentes niveles; además, la tecnología empleada, la cual ejerce gran influencia sobre el diseño del empleo y el comportamiento del empleado.

El diseño de la organización, se refiere a las características y la estructura de la organización.

El diseño estructural de la organización, determina los procesos de trabajo y la manera como afectarán la comunicación de quienes intervienen en ellos; además repercute en el desempeño y desarrollo laboral de los individuos, y por consiguiente en los estados de ánimo de los miembros de la organización y en su interacción.

La cultura organizacional², se refiere al grupo de suposiciones y conocimientos compartidos acerca de cómo operan las cosas en la organización, es decir, qué políticas, prácticas y normas son importantes.

El cambio organizacional

Es importante realizar cambios en las estructuras organizacionales, que evidentemente sólo se podrán realizar si existe un cambio en la “conciencia humana”. En el ámbito nacional así como en el mundial; existen grandes conflictos que demandan soluciones prontas e innovadoras; por mencionar algunas: la pobreza extrema que viven millones de habitantes de este planeta, las hambrunas, las enfermedades, la contaminación, la falta de educación así como las rivalidades entre regiones.

El buen desarrollo de las organizaciones repercute directamente en el desarrollo de una nación.

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999), mencionan sobre este tema lo siguiente:

"La administración del cambio incluye adaptar una organización a las exigencias del ambiente y modificar los comportamientos de los empleados. Si los empleados no aprenden comportamientos nuevos, la empresa no puede cambiar. Hay que tomar en cuenta muchas cosas cuando se lleva a cabo el cambio organizacional, entre ellas los tipos de presiones que se ejercen para el cambio, los tipos de resistencia que probablemente se encuentren y quién debe llevar a cabo el cambio" (p.30).

Según Covey (1999), el cambio es la capacidad que tiene la persona de renovarse a sí misma para lograr obtener de ella siempre los mejores recursos que le permitan mejorar su eficacia. Permanecer sin cambios es algo difícil, “es contravenir la tendencia natural del universo, de la materia y de la energía”.

Es importante tener en cuenta que para conseguir un mejoramiento en algo es indispensable ser conscientes de lo que se quiere y del cómo se logrará ese cambio así como de las consecuencias que se darán por dicha transformación.

² En el Capítulo 2 se abordará este tema ampliamente.

3) Procesos Individuales

De acuerdo con Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999), el comportamiento individual es la base del desempeño organizacional. Cada persona es un sistema fisiológico compuesto de varios subsistemas (circulatorio, digestivo, nervioso, y reproductivo) y un sistema psicológico también compuesto de varios subsistemas (personalidad, actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, necesidades, sentimientos y valores).

El comportamiento de una persona en una organización se ve afectado tanto por factores externos como internos. Los factores externos incluyen la política organizacional, el sistema de compensaciones, el comportamiento de grupo, los estilos de liderazgo, y el diseño de la organización. Los factores internos incluyen la personalidad, la capacidad de aprendizaje, la motivación, la percepción, las actitudes y los valores.

4) Procesos de Grupo e Interpersonales

El hombre al vivir en sociedad, interactúa constantemente con los demás. Por tal razón las habilidades en la dinámica interpersonal y de equipo son vitales para las personas inmersas en una organización, ya que los miembros de ésta, al formar parte de un equipo, requieren comprender la dinámica interna de éste así como de otros grupos de trabajo; por ello, tienen que ser hábiles en eliminar barreras para alcanzar metas, solucionar problemas, mantener una interacción productiva entre los miembros del equipo y superar los obstáculos que impiden la efectividad del equipo.

Las organizaciones requieren líderes que sean capaces de integrar tanto las metas de la organización así como la de sus miembros y de los beneficiarios a los que dan servicio; lo cual necesariamente dependerá de la capacidad de cada líder de influir, actuar y controlar con eficacia.

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) mencionan respecto al liderazgo efectivo lo siguiente:

"El liderazgo efectivo incluye el manejo de conflictos, que se presenta en muchos aspectos. La forma en que los empleados se comuniquen con los superiores, los compañeros, los subordinados y otras personas contribuye a hacer de ellos integrantes efectivos de un equipo o a enfrentar la moral baja y la carencia de compromiso" (p. 29).

La autoridad y el comportamiento político forman parte de la vida en las organizaciones. Los miembros de una organización usan el poder para lograr las metas organizacionales, y en muchos casos, para fortalecer sus propias posiciones.

Al respecto Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman, 1999, mencionan:

"El éxito o el fracaso de una persona en utilizar el poder o reaccionar ante él queda determinado en gran parte por su facultad de comprensión, saber cómo y cuándo usarlo y ser capaz de predecir los efectos probables sobre los demás" (p.29).

1.5 PODER Y COMPORTAMIENTO POLÍTICO

Según Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999), el poder es una relación dinámica que cambia conforme cambian las personas o las situaciones, por tal razón, el poder nunca es inalterable o absoluto. Esto indica que el concepto de poder solo se puede aplicar cuando existe más de una persona, ya que caracteriza las interacciones entre las personas.

Robbins (1988) menciona que uno de los aspectos centrales del poder, es la función de dependencia que se genera, pues alguien puede tener poder sobre nosotros sólo si controla algo que queremos.

Para comprender mejor esta afirmación a continuación se hablará de las fuentes interpersonales y estructurales del poder.

1.5.1 Fuentes de poder Interpersonales

French y Raven (1959), identificaron cinco fuentes interpersonales de poder: poder de recompensa, poder de coerción, poder legítimo, poder de experto y poder de referencia.

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) describen las características de estas cinco fuentes.

Poder de recompensa

Se refiere a la capacidad de una persona para influir sobre el comportamiento de otros con recompensas (alabanzas, dinero, ascensos, tiempo libre, etc.) por la conducta deseada.

Robbins (1987) define a este tipo de poder como "poder de premio".

Poder coercitivo

Es la capacidad de una persona para influir sobre la conducta de los demás a través de castigos (supervisión más estrecha, regaños, asignación a trabajos

indeseados, suspensión sin goce de sueldo, etc.) derivados de comportamientos no deseados.

Según Robbins (1987) la base coercitiva del poder es el control del castigo y se sustenta en el miedo. Este autor afirma que las personas se dejan influir ante este poder, por el "temor" de que haya consecuencias negativas en caso de no someterse.

Poder legítimo

Se refiere a la capacidad que tiene una persona de influir sobre el comportamiento de sus subordinados, debido a la posición que ocupa en la jerarquía de la organización; por lo que tiene el poder de tomar decisiones dentro de un área de responsabilidad específica, pues cuanto más se aleja de su área de responsabilidad más débil es su poder legítimo.

Poder de experto

Es la capacidad de una persona de influir sobre el comportamiento de otros debido a los talentos, habilidades o conocimientos específicos reconocidos. Frecuentemente el poder de experto es relativamente estrecho en cuanto a su alcance.

Poder de referencia

Debido al cariño o a la admiración que se le tiene a una persona, ésta puede influir en el comportamiento de los otros. Por ejemplo, la identificación de un subordinado con su jefe inmediato suele constituir la base del poder de referencia. Esta identificación con frecuencia incluye el deseo del subordinado de emular a su jefe. Comúnmente, el poder de referencia se asocia con personas que poseen características de personalidad admiradas, carisma o una buena reputación.

Estas cinco fuentes de poder interpersonal se dividen en dos categorías: organizacional y personal. El poder de recompensa, el coercitivo y el legítimo tienen bases organizacionales. Sin embargo, el poder de referencia y de experto dependen principalmente de características personales, como la personalidad, el estilo de liderazgo y el conocimiento aportado al empleo.

1.5.2 Fuentes de Poder Estructurales

Según Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) la división del trabajo y de los integrantes que conforman los diferentes departamentos, grupos y equipos; son un reflejo de las fuentes estructurales de poder y de la situación. Estas asignaciones del trabajo, funciones y ubicaciones dan como resultado natural acceso desigual a la información, a la toma de decisiones, a los recursos y a otras personas. Existe una amplia variedad de factores específicos de la situación que podrían convertirse en fuentes de poder en una organización.

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) consideran que las principales fuentes estructurales del poder son el conocimiento, los recursos, la toma de decisiones y las relaciones.

A continuación se presentan las características de cada una de estas fuentes de acuerdo a la descripción de estos autores.

El poder del conocimiento

Las personas, equipos, grupos o departamentos que poseen conocimientos determinantes para alcanzar las metas de la organización poseen poder. Toda persona que controla información acerca de las operaciones en curso, del desarrollo de información sobre alternativas o conocimientos sobre sucesos y planes futuros poseen un poder enorme de influencia sobre el comportamiento de los demás. Sin embargo, dado que el conocimiento es poder, compartir la información no es algo sencillo en algunas empresas.

Robbins (1988) afirma que la base del poder del conocimiento es el control de la información.

El poder de los recursos

Toda organización requiere de una gran variedad de recursos para funcionar: recursos humanos, equipo, dinero, materiales, suministros y clientes. Las personas, grupos o departamentos que proporcionan recursos esenciales o difíciles de obtener ganan poder en la organización.

El poder de la toma de decisiones

Existen personas o grupos que adquieren poder hasta el grado de ser capaces de afectar el proceso de toma de decisiones. Esta capacidad es una fuente de poder sutil y con frecuencia se pasa por alto, por lo que el poder de tomar decisiones no reside necesariamente en quien toma la decisión final en la organización.

El poder de las relaciones

Las diversas afiliaciones, canales de información y coaliciones, tanto internamente como externamente de la organización, representan fuentes de poder. Las personas y departamentos que tienen vínculos de unión con otras personas y departamentos de la organización serán más poderosos que los que no los tienen.

El poder del empleado de nivel inferior

Aunque comúnmente se cree que el poder es algo exclusivo de las personas que ocupan cierta jerarquía en una organización o que tienen personal a su cargo, algunos empleados de nivel inferior también poseen bastante poder. Algunas fuentes de poder interpersonal como es el caso del poder del experto, quizá permitan a los subordinados influir sobre sus superiores.

Esta capacidad de los empleados de niveles inferiores de influir sobre otros, probablemente provenga de fuentes estructurales o de la situación; ya sea por la posición que ocupen en la organización, por la posibilidad de controlar el acceso a la información o a recursos y los aspectos importantes en el proceso de la toma de decisiones. Las redes de relaciones con personas o grupos poderosos también representan otra fuente de poder.

Lo descrito en este apartado, permite tener una idea general de cuales son y en que consisten las fuentes interpersonales y estructurales del poder. Sin embargo, es importante analizar uno de los comportamientos más comunes en las organizaciones: El comportamiento político.

1.5.3 Comportamiento Político

De acuerdo con Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999); cuando las personas comparten el poder pero difieren en cuanto a lo que se hará, es muy natural que muchas decisiones y acciones sean resultado de un proceso político. El comportamiento político no es posible eliminarlo, sino tan solo administrarlo.

Estos autores afirman que existen características de la personalidad que se relacionan con la disposición a emplear el poder y el comportamiento político. Mencionan cuatro características principales: Necesidad de poder, Propensión a la búsqueda de riesgos, Localización del control y Maquiavelismo.

A continuación se presenta la descripción que hacen de cada una de ellas.

Necesidad de poder

Esta necesidad es un motivo, o deseo básico de influir y dirigir a otros y de controlar el ambiente circundante. Puede adoptar dos formas diferentes: poder personal y poder institucional.

Las personas que buscan el poder personal, desean que sus subordinados les sean leales a ellos, no a la organización; por lo que luchan por dominar a los demás. Es común que cuando este tipo de personas deja la organización el grupo de trabajo se desintegre.

Las personas que buscan el poder institucional, poseen una mejor visión organizacional y lealtad a la misma y generan un mejor ambiente o cultura para el trabajo y sus subordinados. Este tipo de personas manifiestan una necesidad más aceptable desde el punto de vista social.

Propensión a la búsqueda de riesgos

Hay personas a las que les gusta correr riesgos y otras a las que no. En muchos casos las personas propensas a correr riesgos presentan mayor comportamiento político, a diferencia de quienes lo evitan ya que tienden a evadir tal comportamiento por sus posibles consecuencias.

Localización del control

Esta característica de la personalidad, se refiere al grado en que una persona se siente capaz de tener el control de los sucesos en su vida. La gente con alta localización interna del control considera que los sucesos son el resultado de su propio comportamiento, comúnmente suponen que sus esfuerzos serán exitosos, son más propensos a influir sobre los demás, y tienden a mostrar más comportamientos políticos que los de localización externa.

Las personas que poseen alta localización externa del control consideran que los sucesos que se presentan en su vida están determinados por el destino, la casualidad o por otras personas poderosas.

Maquiavelismo

Los primeros psicólogos en estudiar el concepto de Maquiavelismo en las relaciones humanas fueron Christie y Geis (1970) quienes realizaron una serie de investigaciones enfocadas al fenómeno de la manipulación en diferentes contextos, uno de ellos el organizacional.

Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999) mencionan que la gente maquiavélica son personas que ven y manipulan a los demás en beneficio de sus propios intereses y que es probable que los maquiavélicos manipulen de forma eficaz a otras personas, ya que frecuentemente influyen sobre los demás y tienden a iniciar y controlar interacciones sociales. Como resultado de ello, el maquiavelismo se ha asociado con la tendencia a enfrascarse en un comportamiento político.

Uribe (2001), es el primer psicólogo mexicano en estudiar este tipo de manipulación denominado "Maquiavelismo" desde una perspectiva de la cultura mexicana enfocada a las Organizaciones; y define Maquiavelismo como:

"Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional" (p. 39).

Según Uribe (2001), el maquiavelismo no es una característica de la personalidad, pero si una orientación o componente que cualquier ser humano puede presentar en su comportamiento con la finalidad de controlar el mundo que le rodea. Al respecto señala:

"Muchos comportamientos humanos, como el manipular, jamás encontrarán apologistas directos, sin embargo, es difícil encontrar a una persona que se atreva a negar que al menos una vez en su vida haya recurrido a la manipulación de otros mediante una mentira por muy "blanca" que ésta haya sido" (p. 40).

Este autor hace énfasis en el estudio de la personalidad y de la cultura para estudiar este tipo de manipulación; mencionando que la importancia del maquiavelismo frente a la cultura radica en las diferencias culturales que hacen que el maquiavelismo se presente de diferentes maneras; lo que hace que el individuo no sea solo un conjunto de creencias, costumbres, valores, respuestas emocionales o actitudes, que responden siempre a patrones culturales; sino que este conjunto de elementos psicológicos se organiza dentro de una estructura que se conoce comúnmente como la personalidad del individuo; por este motivo en el siguiente capítulo hablaré del tema de la Personalidad y la Cultura y en específico de la cultura mexicana y del trabajador mexicano.

CAPÍTULO 2. PERSONALIDAD Y CULTURA

El estudio de la personalidad es mucho más antiguo de lo que suponemos. Según Catell (1965), su estudio ha pasado por tres fases principales: a) *la literaria y filosófica*; considerada como un juego personal de inteligencia súbita y de creencias convencionales, que va desde el primer hombre pensante hasta el novelista y dramaturgo más reciente, b) *la protoclínica*; surgida a través de los intentos de la medicina para tratar la conducta anormal, *enferma*, y cuyo tema se basó en las generalizaciones psiquiátricas de hombres como Freud, Jung, Adler, etc. y c) *la cuantitativa y experimental*; que no se inició sino hasta principios del siglo XX con la aplicación del modelo de las ciencias físicas y que ha comenzado a dar frutos desde hace sólo unas cuantas décadas (Cueli, 1995).

2.1 EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD EN PSICOLOGÍA

Según Cueli (1995) el estudio de la personalidad dentro del campo de la Psicología se puede explicar en función de varias razones:

1. Nos da una aproximación para entender los motivos que llevan al hombre a actuar, sentir, opinar, etc., en determinada manera.
2. Permite integrar conceptos como percepción, motivación, autoconcepto, manipulación, etcétera.
3. Aumenta la probabilidad de poder predecir el comportamiento del individuo con mayor exactitud.
4. Permite conocer cómo se interrelacionan los diferentes factores que integran la personalidad.

Díaz Guerrero (1994), menciona que “un objetivo de la psicología, particularmente de la psicología de la personalidad, ha sido el de buscar establecer un orden, intentar clasificar los pensamientos y las acciones, establecer las maneras constantes de este pensar y de estos comportamientos, determinar las relaciones entre unos y otros, diferenciar entre las causas y los efectos, el de distinguir entre aquellas formas de pensar y de comportarse que ayudan al individuo a satisfacer mejor sus necesidades, a vivir mejor y las que no; a distinguir las maneras de conducirse y de pensar que le permitirán alcanzar sus objetivos, de aquellas que no lo harán; a diferenciar entre comportamientos que lo satisfacen pero interfieren entre la satisfacción de otros; y a destacar aquellos comportamientos que no sólo lo satisfacen a él sino que ayudan a los demás” (1994, p.71).

Díaz Guerrero (1972) menciona que el porqué de la conducta de los seres humanos debe buscarse fundamentalmente en la circunstancia histórico-sociocultural en la que han nacido y en la cual se han desarrollado; en base a esto crea una **teoría histórico--bio--psico--socio-cultural** del comportamiento humano, indicando que en primer lugar, en el comportamiento humano intervienen variables históricas, biológicas, psicológicas, sociales y culturales, o si se quiere antropológicas. En segundo lugar, lo histórico-sociológico-cultural forja los ambientes específicos en donde lo bio-psíquico, el

individuo, alienta y procede, y queda separado de él por dos guiones. En tercer lugar, sólo un guión separa lo biológico de lo psíquico, por la íntima relación de sus procesos. Parecida relación íntima de procesos une a lo histórico-socio-cultural.

Eysenck y Eysenck (1987) definen a la personalidad como: “Una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente. El carácter denota el sistema de una persona más o menos estable y duradero del comportamiento conativo (voluntad); el temperamento, el sistema más o menos estable y duradero del comportamiento afectivo (emoción); el intelecto, el sistema más o menos estable y duradero del comportamiento cognitivo (inteligencia), y el físico, el sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendocrina”.

Según Uribe (1999), de la anterior definición se puede interpretar que la personalidad se ve afectada tanto por factores genéticos, históricos (las experiencias de cada persona) y culturales (educación, tradiciones y todos los comportamientos aprendidos que se asimilan de una generación a otra).

2.2 EL ESTUDIO DE LA CULTURA

Para Chinoy (1981) la cultura es un complejo de creencias, costumbres, conocimientos, arte, moral, derecho, costumbre y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el ser humano al formar parte de la sociedad.

Según este autor, la cultura es un concepto cuyos elementos se clasifican en tres grandes categorías: las instituciones, que son aquellas reglas que rigen el comportamiento; las ideas, que es el conocimiento y todo tipo de creencias (filosóficas, científicas, teológicas, históricas, tecnológicas, etcétera); y los artefactos que crean y utilizan los seres humanos a lo largo de sus vidas.

Díaz Guerrero (1972) define a la **sociocultura** como un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los tipos de papeles sociales que hay que llenar, las reglas de la interacción de los individuos en tales papeles, los dónde, cuándo y con quién y cómo desempeñarlos. Todo esto es válido para la interacción dentro de la familia, la sociedad así como para las superestructuras institucionales: educacionales, religiosas, gubernativas, y para tales problemas la manera de encararla, la forma de percibir a la humanidad, los problemas de la sexualidad, la masculinidad y la femineidad, la economía, la muerte, etcétera.

Según Díaz Guerrero “Una premisa sociocultural es una afirmación simple o compleja, pero es una afirmación que parece proveer las bases para la lógica específica de los grupos. Digamos que cuando los miembros de un grupo dado piensan, su pensamiento parte de estas afirmaciones propiamente llamadas premisas; que cuando sienten, su forma de sentir podría ser predicada a partir de estas premisas,

y que cuando actúan instrumentarán con decisiones estas premisas o sus conclusiones, a menos que una fuerza más poderosa interna o externa interfiera” (1972, p. 32).

Según Arias (2000) el ser humano al vivir en sociedad crea relaciones con su medio circundante, con el resto del grupo al que pertenece y con otros grupos.

El hombre se relaciona **con el medio circundante** a fin de satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vestido, albergue, etc.) y construye herramientas para lograr satisfacerlas, es decir, genera una tecnología empleando presas, lluvia artificial, caminos, etcétera; que le permitan tener mayores satisfactores y con mayor rapidez.

Para facilitar las relaciones de cada miembro **con el resto del grupo**, los miembros establecen ciertas pautas de conducta a fin de regular las relaciones individuales; coordinando e integrando esfuerzos en todos los integrantes del grupo, por lo que en el ciclo vital del hombre –y también en las empresas- existen momentos en los que su vida depende de los demás o en los cuales sus motivaciones chocan con las de los otros miembros del grupo.

La sociedad también dicta pautas de conducta ante los miembros del grupo que se relacionan **con otros grupos**. Los grupos coordinan sus actividades frente a otras colectividades, ya sea para generar relaciones de interés mutuo, para repeler agresiones o aun para agredir.

Subsistemas de la cultura

Según Arias (2000) una cultura se divide principalmente en tres subsistemas: ideológico, sociológico y tecnológico.

A continuación se describen cada uno de estos subsistemas, de acuerdo a la explicación del autor.

El subsistema ideológico; se refiere a las ideas, creencias y valores; es decir, todo aquello que la sociedad o el individuo considera como una situación ideal, debiendo luchar para alcanzarla. Esta ideología determinará si la Sociedad será Colectivista o Individualista; o si influirá en la necesidad y satisfacción de la autoestima en los miembros de la sociedad; por ejemplo, Yang (1998) afirma que respecto a la necesidad de autoestima, la satisfacción se alcanza, en las sociedades individualistas, por el logro de metas y estándares de excelencia personales; a diferencia de las sociedades colectivistas, donde la satisfacción se alcanza con el logro de objetivos definidos por el grupo. En algunos lugares la reputación se gana por el atesoramiento; en otros, por dar a los demás. Se ha demostrado que la satisfacción en el trabajo también está influida por la cultura, incluso un factor tan personal como la motivación.

El subsistema sociológico; se refiere a los principios que se establecen para coordinar las relaciones entre diversos miembros, así como los de índole externa, valiéndose de medios como: normas, tabúes, roles, estatus, ritos y costumbres.

El subsistema tecnológico; se refiere a la tecnología empleada por una cultura, la cual requiere de ciertas formas de comportamiento e implica frecuentemente un cambio

gradual en los valores, las normas, el lenguaje, etc., y en múltiples ocasiones repercute sobre toda la cultura en general.

Las subculturas

De acuerdo con Uribe (2001), estudios de psicología transcultural reflejan una controversia en el terreno de la personalidad respecto a la existencia de conceptos y principios universales a los seres humanos (éticos) y de otros particulares a distintos grupos culturales (émicos). Al respecto el autor señala:

"Es importante resaltar que la generalización sociológica puede tener problemas al describir a sociedades grandes, como la occidental u oriental, que contengan a su vez diferentes ecosistemas, por lo que la investigación psicológica subcultural se vuelve importante ya que los comportamientos éticos y émicos pueden estar diferenciándose en el terreno cultural con pequeñas pero importantes diferencias para el estudio de la cultura" (Uribe, 2001, p. 49).

Arias (2000), describe tres tipos de subculturas que se pueden presentar en una cultura:

- **Regional:** Se refiere a la división por regiones en la que esta dividido cada continente o inclusive cada nación; esta división genera elementos culturales propios en cada región, y mientras mayor sea la comunicación entre las diversas regiones las diferencias culturales entre éstas serán menores.
- **Ocupacional:** Cada ocupación tiene sus propios ritos de iniciación, sus símbolos de estatus, sus costumbres o valores, por tal razón forma una subcultura ya que influye en la personalidad del individuo, pues determina su estatus, su clase social, su remuneración, etcétera.
- **Organizacional:** Es común que el ramo de actividad, la división del trabajo, las ocupaciones principales, la tecnología empleada, los procedimientos especiales, etcétera; determinen una subcultura propia de la organización.

2.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Arias (2000), menciona que la cultura organizacional es el sistema dominante de valores y creencias puestos en práctica dentro de una organización. Al respecto el autor señala:

"Dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad y el desempeño de la empresa. Por tanto, es importante diagnosticar las facetas primordiales de la misma a fin de propiciar las transformaciones en donde se considere necesario. Así, en vez de esperar al surgimiento y / o modificación de manera espontánea respecto a la cultura organizacional, ésta se planea. La propia

organización decide cuál es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla" (p.307).

Tipos de cultura organizacional

Quinn, Denison y Spreitzer (1991) presentan un modelo denominado *valores en conflicto*, para describir los tipos de cultura que se presentan en una Organización:

- a) *Cultura de grupo*: El interés principal en este tipo de cultura, son las relaciones interpersonales; los líderes le dan gran importancia al trabajo en equipo. La motivación se focaliza en la cohesión, el afecto y la cercanía; y los valores son principalmente la confianza, la pertenencia y la participación.
- b) *Cultura de desarrollo*: El interés fundamental de esta cultura se centra en la creatividad, en el crecimiento de la organización, en la adquisición y adaptación de recursos externos. Los líderes se caracterizan por buscar apoyos externos, por ser emprendedores, idealistas, por tomar riesgos y por tener visión del futuro.
- c) *Cultura racional*. Esta cultura pone énfasis en la productividad, en la competencia y el logro de metas. Los líderes están orientados a la consecución de los objetivos y a la productividad.
- d) *Cultura jerárquica*. En esta cultura el interés fundamental se centra, en la coordinación, la uniformidad, la evaluación y la estabilidad. Los líderes tienden a ser cautelosos y conservadores; coordinando el establecimiento y cumplimiento de normas.

Los autores mencionan que cualquier inclinación hacia alguno de los tipos de cultura, puede generar situaciones disfuncionales e ineficientes; por lo que proponen un equilibrio entre los cuatro tipos a fin de lograr la efectividad.

Existen diversas clasificaciones respecto a los elementos integradores de la cultura organizacional, a continuación se presenta la clasificación de Schein (1990); los títulos de los rubros se describen de acuerdo a la interpretación de Arias (2000).

- a) *La relación de la organización con el entorno*. Una organización puede tener un compromiso social de creación de empleos, puede darle importancia o no al cumplimiento de la legislación, al servicio a clientes o puede ser cuidadosa con la ecología.
- b) *La naturaleza de la actividad humana*. A la organización le puede interesar que el personal participe activamente en la organización o que simplemente acate las órdenes de la autoridad.
- c) *La realidad y la verdad*. En ciertas organizaciones la realidad sólo se ve a través de la opinión de los jefes y por tanto la verdad está implícita en sus órdenes. En otras organizaciones, es de gran importancia la generación de conocimientos, por lo que se interesan en la investigación para explorar (dentro de las limitaciones propias de la naturaleza humana) la realidad para tomar decisiones más certeras.

- d) *El tiempo*. La organización puede estar enfocada al presente, al pasado o al futuro. Si la organización está orientada al pasado, tratará de no cambiar sus modos de operar, pues han traído el éxito en épocas anteriores; si está enfocada en el presente, sólo reaccionará a los acontecimientos inmediatos. En cambio, si se centra en el futuro, requerirá de una planeación estratégica a fin de influir activamente en la producción del porvenir, en la medida de las posibilidades, evitando sobresaltos.
- e) *Las relaciones interpersonales*. Las relaciones entre los miembros de la organización pueden ser muy formales y jerárquicas; o informales. En algunas organizaciones el interés del individuo sobre el grupo prevalece y en otras es a la inversa.
- f) *La homogeneidad y la diversidad*. Algunas organizaciones pueden buscar ideas, enfoques, experiencias, profesiones, etc., muy semejantes; y en otras se aprovechan las diferencias a fin de generar más ideas y dar mayor riqueza a los puntos de vista.
- g) *La naturaleza humana*. Arias (2000) menciona que algunas corrientes respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre se han dividido principalmente en dos sectores, uno que podría decirse "optimista", en donde se considera que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; es decir, toma como punta de partida rasgos considerados como cualidades en nuestra cultura. La otra rama, que podría llamársele "pesimista", proclama por el contrario, que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Arias (2000), menciona lo siguiente respecto a la naturaleza humana:

"Probablemente la opinión pesimista ha imperado. En la tradición cristiana el trabajo ha sido visto como un castigo divino ("ganarás el pan con el sudor de tu frente") y, por tanto, como algo desagradable" (p. 73).

Uribe (1997) en un artículo denominado ¿Maquiavelismo en las Organizaciones? comenta lo siguiente:

"Es frecuente escuchar que en las empresas existe corrupción, malos manejos, patadas por debajo del agua, conflictos, uso y abuso del poder, etcétera, y que seguramente puede recetarse como solución un curso de "relaciones humanas". Sin embargo, hay ocasiones que los problemas rebasan el nivel de comprensión; por ejemplo, cuando una persona realiza actos para manipular a los demás y saca provecho, lo malinterpretamos y, desde un ángulo moral, hasta lo tachamos de maquiavélico por su falta de ética" (p.6).

2.4 LA CULTURA NACIONAL Y LAS ORGANIZACIONES

Hofstede (1988) ha estudiado ampliamente los aspectos culturales en la organización. En sus investigaciones encontró que la cultura nacional influía más que la profesión, la posición jerárquica, la edad o el sexo para explicar las actitudes y los valores relativos al trabajo.

Después de diversos análisis arribó ciertas dimensiones culturales; dos de ellas fueron: distancia del poder e individualismo vs colectivismo.

Distancia de poder

Arias (2000), retomando a Hofstede, describe de la siguiente manera esta dimensión:

“Se refiere a la manera en que los miembros con menor poder dentro de una organización aceptan la distribución desigual de aquél. Así, en los países con gran distancia de poder, los subordinados aceptan las directrices del jefe porque es el jefe, sin importar si tiene o no la razón; efectúan su trabajo de acuerdo a las órdenes del dirigente sin importar si creen que es la mejor manera de realizarlo. En los países en los cuales existe una gran distancia de poder, el hecho de recurrir al jefe del jefe se considera una insubordinación. Los títulos, las jerarquías y el formalismo son muy importantes en estos países” (p. 300).

Las naciones con menor distancia de poder fueron: Austria, Israel, Dinamarca, Nueva Zelanda, Irlanda, Noruega, Suecia, Suiza, Inglaterra, Australia, Alemania, Canadá y Estados Unidos.

Los países donde se encontró una gran distancia de poder fueron: Filipinas, Venezuela, México, Yugoslavia, India, Singapur, Colombia, Hong Kong, Brasil, Chile, Perú, Portugal.

Individualismo vs colectivismo

En el individualismo se da prioridad a cada individuo, quién se preocupa principalmente de sí mismo y de sus familiares inmediatos; lo que implica relaciones interpersonales lejanas.

Los países que destacaron en este extremo de la dimensión fueron: Estados Unidos, Australia, Inglaterra, Canadá, Holanda, Nueva Zelanda, Italia, Bélgica, Dinamarca, Suecia, Suiza, Noruega, Francia y Alemania.

El colectivismo, en cambio, se caracteriza por redes sociales compactas y por la formación de grupos; la familia constituye el grupo más importante. Se espera que los miembros del grupo se cuiden y apoyen mutuamente. La lealtad hacia el grupo es un valor de gran importancia.

Entre los países con valores colectivistas se encontraron (en este orden): Colombia, Pakistán, Venezuela, Perú, Taiwán, Singapur, Tailandia, Chile, Portugal, Hong Kong, Yugoslavia y México.

Ya han pasado varios años desde que Hofstede realizó esta investigación; Smith (1992) realiza una crítica al estudio de este autor, mencionando que una de las limitaciones de este estudio es que solo se realizó en una empresa (IBM), además de que ya han pasado varios años de este estudio y el mundo ha cambiado. Sin embargo afirma la necesidad de investigar más a fondo los esquemas de valores en diferentes organizaciones.

Smith (1992), después de analizar diversas investigaciones entre personas pertenecientes a organizaciones en varios países, llega a la conclusión siguiente:

“mientras pueda verse cierta universalidad en cuanto a las estructuras organizacionales alrededor del mundo, las culturas nacionales dentro de las cuales se sitúan las organizaciones proporcionan diferentes significados a dichas estructuras; es necesario poner especial atención a los procesos de comunicación y de toma de decisiones, los cuales pueden variar de acuerdo con la situación geográfica”.

El directivo y el estudio de la cultura

Pfiffner y Sherwood (1970), mencionan la importancia que tiene para el directivo el estudio de la cultura porque:

- a) *Facilita su comprensión del funcionamiento de las organizaciones.* Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas sólo cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo.
- b) *Le ayuda a predecir la conducta.* Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en cierta situación.
- c) *Constituye un sustituto de la experiencia.* Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo.
- d) *Facilita los cambios.* Si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitarse los cambios.

Los directivos de las organizaciones iberoamericanas se enfrentan a dos retos trascendentes:

" 1. Diseñar organizaciones, procedimientos, políticas, misiones, visiones, etc; acordes con las culturas de nuestros pueblos. Se requiere de un esfuerzo de investigación a fin de conocer los rasgos de la cultura imperante en el medio de cada organización, así como las subculturas ocupacionales. 2. Preservar los rasgos culturales y al mismo tiempo propiciar la modernización de las organizaciones. Desgraciadamente, con frecuencia se considera que la modernización consiste en adoptar costumbres, valores y modos de vida ajenos, especialmente de los países económicamente poderosos. La cultura no es producto de la casualidad sino ha surgido como respuesta para enfrentar las necesidades de los grupos. Por eso muchos de los rasgos culturales de nuestros

pueblos tienen como propósito enfrentar problemáticas propios de los mismos. Confundir la modernización con eliminar los rasgos culturales ancestrales puede conducir a graves errores en el futuro" (Arias, 2000, p. 319).

2.5 LA CULTURA Y LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

"La disonancia de un país naturalmente privilegiado y una realidad socioeconómica que se debate en las fronteras del desastre colectivo es, más que paradójica, escandalosa y absurda" (Rodríguez, 1995, p. 174).

Rodríguez (1995), menciona que la riqueza de productos en México, lo puede colocar muy cerca de la vanguardia en el camino hacia el progreso; pues cuenta con un extenso territorio que supera a la suma de Francia, Italia, España, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Suiza y la antigua Yugoslavia, todas juntas; posee paisajes espléndidos, de ríos y lagos, con una amplia variedad de climas; el 70% de la superficie total se encuentra cubierta de especies forestales; posee dos y medio millones de Km cuadrados de mar patrimonial y una extensión litoral de 10,143 Km; además, importantes reservas mineras.

Sin embargo, señala, que no hemos sido capaces de exportar nuestros productos ya industrializados; sino que los despachamos en bruto, es decir, realizamos el trabajo sucio, tosco, corriente y por lo tanto, menos remunerativo. Por mencionar algunos ejemplos, cita los siguientes:

- exportamos amoníaco y azufre, pero importamos sulfato de amonio y ácido sulfúrico.
- exportamos nuestro algodón en pacas, pero casi nada en telas ni en ropa confeccionada.
- nos sorprendemos por el alza del kilo de tortilla, pero espléndidamente pagamos hasta ocho veces más por el mismo maíz en la forma gringa de *corn flakes*.
- se estima que de nuestras importantes reservas mineras, únicamente se ha explotado el 5%:

Rodríguez (1995), menciona que más de la mitad del país posee formaciones geológicas que contienen uranio; una de las minas más importantes del mundo se encuentra en Oaxaca. México es un gran productor en el mundo de plata, sal, fluorita, arsénico y grafito; así como de café, bismuto y antimonio; azufre, plomo y selenio; petróleo, sulfato de sodio, fosfato, feldespato, zinc. Y así por el estilo...

Análisis de algunas organizaciones en México

Fernando Zepeda (1999), hace un análisis de la situación actual de algunas de las organizaciones en México; como el de la industria del turismo, el de la pesca, el de la industria petroquímica, entre otras.

Inicia sus observaciones comentando que nuestras importaciones son casi tan elevadas como nuestras exportaciones. Esto lo explica en función de varios factores, tales como el que la mayoría de las empresas se encuentran muy rezagadas tecnológicamente, o que sus dueños no han sabido conducir sus procesos productivos en la forma requerida para proveer a quienes sí son exportadores, o que no cuentan con la visión necesaria para conducir sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional. Menciona que esto refleja la falta de preocupación de la mayoría de los empresarios mexicanos por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente.

El autor afirma que no todas las compañías han logrado los cambios que pretendían, poniendo como ejemplo a la **industria del turismo**, encontrándose lejos de ser modelo de calidad, ya que ha proyectado una imagen de incompetencia en lo relativo a servicios de hospedaje, alimentación, transporte en las ciudades y guías para turistas; reflejando falta de creatividad; lo cual impide colocarnos como un importante destino turístico.

Por lo que respecta a la **industria petroquímica**, la menciona como la protagonista de uno de los episodios más penosos de nuestra economía, altamente rezagada y sin dinero para subsistir; siendo que nosotros explotamos el petróleo; lo enviamos al extranjero para que sea convertido en productos de petroquímica secundaria, los cuales, finalmente, se nos regresan para ser consumidos en nuestro propio territorio.

Y respecto al chocolate, menciona que siendo un producto originario de México, los europeos lo han sabido trabajar hasta convertirlo en un manjar de primera calidad, sin que exista empresa chocolatera mexicana que sea líder mundial.

Menciona que la **industria de la pesca**, es otro ejemplo de industria con rezagos importantes; pues ni siquiera el inmenso litoral marítimo con que cuenta nuestro país ha sido aprovechado como fuente de alimentación de nuestro propio pueblo ni como fuente de divisas.

Rodríguez (1995), menciona que aunque México tiene salidas al mar a más no pedir, tanto al oriente (Atlántico), como al occidente (Pacífico); y una gran extensión litoral que supera en un 30% a la de Estados Unidos continental; no figuramos en la industria de las construcciones navales.

Al respecto Zepeda menciona:

“Las organizaciones anteriormente mencionadas se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman

prestaciones, usan liderazgo inconsciente, tratan de suplir la tecnología con el ingenio y se esfuerzan por apoderarse de pequeños nichos de mercado en los sectores pobres de la sociedad mexicana”(1999, p.19).

Comparto la opinión de Zepeda, al referirse, que los directivos rara vez cuestionan si su estilo de liderazgo es un estímulo o un obstáculo para los cambios que quieren emprender en las organizaciones; además de que consideran que la búsqueda de las utilidades es en sí misma el único gran objetivo por lograr.

Condiciones desfavorables en México

Si bien es cierto, que México es un país naturalmente privilegiado, también es cierto que existen ciertas condiciones que repercuten directamente en el camino hacia su progreso, las cuales no son del todo favorables; sin embargo, como lo señala Rodríguez (1995), representan un reto para nuestra capacidad creativa como pueblo.

A continuación citaré algunos ejemplos de estos condicionamientos desfavorables, que identifica este autor.

"1. La distribución de los recursos hidráulicos es muy desigual en nuestro territorio, predominando la escasez en el centro y norte del país. 2. La situación ecológica es problemática: anualmente se pierden 200,000 hectáreas debido a la erosión de tierras laborales. 3. La ruptura violenta de los marcos culturales indígenas por parte de los conquistadores produjo una brutal deculturación y creó las masas marginadas y despolitizadas que de inmediato pusieron el cimiento de la corrupción. 4. La amalgama de razas y culturas, con grupos étnicos fragmentados en núcleos dispersos en 25 estados de la República, y con la población indígena más extensa de América, se refleja en impresionantes desigualdades socioeconómicas" (p. 178).

La problemática nacional, va más allá de lo financiero; como lo comenta Rodríguez (1995); México está en crisis y lo estará por mucho tiempo; aún tenemos una pavorosa deuda externa que ha sido frenada, detenida, solapada, diferida y renegociada una y cien veces. La mayoría de la población rural sufre una gran desnutrición. La casa, vestido y sustento del pueblo mexicano es por mucho, inferior al de los países de Europa y Norteamérica. El desempleo es tan grande que multitud de nuestros paisanos cruzan las fronteras en busca de ingresos para poder cubrir sus necesidades básicas. El nivel de escolaridad en nuestro país es tan bajo y la deserción escolar es tremendamente alta.

"Y así faltan trabajadores capacitados; en dondequiera sufrimos de "huecos organizacionales" y por lo tanto nos hundimos en la poca productividad. Y además: poco consumo por falta de poder adquisitivo de las clases populares" (Rodríguez, 1995, p.180).

Lo peor de todo, como lo señala Rodríguez, es que así como vamos, "como país subindustrializado", cada día seremos más pobres. Actualmente las mayores y más importantes exportaciones son de productos con valor agregado, por lo que el precio de las materias primas baja con respecto a los productos industriales, diseñados y creados por el hombre.

México evidentemente requiere realizar cambios en sus estructuras organizacionales; por lo que es fundamental conocer nuestra cultura y el ¿porqué? de nuestra forma de trabajar. A este respecto, conviene transcribir un párrafo de Rodríguez y Ramírez:

"Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. La empresa, al congregar a las personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de los modelos socioculturales y a la vez moldeadora del comportamiento, en este caso, de los mexicanos" (2001, p.110).

2.6 EL TRABAJADOR MEXICANO

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez publican un libro titulado "Psicología del mexicano en el trabajo" en donde realizan un excelente estudio sobre el carácter y la forma de ser del mexicano en el trabajo; recomendando ampliamente la lectura de esta investigación, pues los autores hacen un análisis detallado de la sociedad mexicana, de su génesis y de su cultura.

En uno de los capítulos de este libro, los autores mencionan que durante el siglo XVII, México se conformó como *una sociedad de privilegios, no de méritos*; existiendo una estructura sociopolítica y religiosa, piramidal y estratificada. Los nexos con Madrid constituían el medio principal para adquirir poder, prestigio y dinero; de donde llegaban las cédulas reales, los títulos nobiliarios y los grandes puestos de escaso trabajo y cuantiosas rentas. Conforme se fue extinguiendo la encomienda (proceso no fácil, pues los hijos y nietos de los conquistadores se oponían rotundamente) fue surgiendo el repartimiento, y posteriormente, la hacienda.

Los autores consideran que estas tres formas de manejo laboral tenían un común denominador: el *trabajo como servidumbre*, y que ya a principios de la época industrial, muchas empresas surgieron como extensiones y derivaciones de las haciendas, en donde la mentalidad del hacendado se resumía en este principio:

"Yo soy el dueño; yo soy el que sabe; yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Si lo hacen, me encargo de ustedes, pero ¡cuidado con oponerse y rebelarse!" (p. 84).

Rodríguez y Ramírez (2001) afirman que de aquí surge la cultura de *tratar siempre de quedar bien con el de arriba; pues* desde que en el hacendado, dueño y señor de todo, se albergaba todo el poder y todo el saber; limitando a los trabajadores sólo a obedecer y cumplir órdenes.

Los autores mencionan que esta forma de relación dueño-trabajador, conformó la cultura del poderoso-generoso y del poderoso-explotador, y que hasta la fecha lo podemos observar en algunos casos tanto en el trato que se le da al gobernante, empresario, jefe, político o maestro, y la de éste de manipular, aprovechar y mantener una relación de dependencia. Comentan que el trabajador sometido a la autoridad, cuando obtiene el liderazgo, se muestra autoritario, pues surge su deseo de poder más que de logro, interiorizando el papel de la autoridad e inconscientemente se dispone a repetirlo. Por tanto, cuando tiene oportunidad él mismo ejerce ese estilo de autoridad que rechaza, ya sea en su familia, o como profesor o en la organización. Para ejemplificar esto, los autores mencionan la prepotencia *típica y clásica* de los judiciales.

Otro aspecto que analizan ambos psicólogos, es la actitud mexicana de fiarse más del amigo; actitud común entre los directivos o empresarios al contratar personas que son amigas y no a quien posee conocimientos y experiencia; ya que genera desconfianza quien no es conocido o amigo. En este contexto el amigo adquiere un gran valor. Al respecto señalan:

“Esto refuerza el hecho de que la gente busque en sus amigos la recomendación, la influencia o la *palanca* que le ayude a conseguir *chamba*, o incluso hay que quedar bien con el jefe o superior para ser ascendido o recibir un aumento de sueldo” (p.95).

Respecto a la “simpatía”, afirman que es una cualidad que en México adquiere tanto valor como el del amigo; lo que genera poca objetividad al tomar decisiones, pues éstas se toman por influencia de la amistad y simpatía; grave error cuando se trata de contratar personal, de evaluar el desempeño y dar promociones y ascensos, generando que el reconocimiento al esfuerzo del trabajador sea irracional.

Los autores mencionan que debido a que el liderazgo que se ejerce en México es principalmente de tipo autoritario o paternalista, se mantiene al personal en una actitud de dependencia y de inferioridad; lo que genera que en la mayoría de las empresas mexicanas exista un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones; lo que conlleva a menospreciar los aportes o habilidades del trabajador; ya que no se confía en la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos, limitando la participación del trabajador a cumplir órdenes que en la mayoría de las veces carecen de significado para éste.

Siguiendo este punto, los autores mencionan que en estas empresas la comunicación es descendente y vertical, lo que dificulta la percepción completa de los objetivos, la integración de equipos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos; generando la competencia interna y el trabajo monótono, descuidado y poco significativo.

Otro aspecto común que observan los autores en estas empresas es que existe gran cantidad de reglas, normas, políticas y procedimientos, los cuales, muchas veces se convierten en los objetivos mismos de la empresa, desplazando lo fundamental, que es el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de la productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo. Y lo peor, es que existe gran cantidad de sanciones para los que violen dichas normas; y muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.

Ambos autores mencionan que la mayoría de los mexicanos ven en el trabajo sólo un medio para subsistir, y aunque pareciera que somos tan amigables y que tratamos de buscar la compañía de otros, en realidad, existe poca participación colaboradora en los grupos de trabajo debido a la actitud desconfiada, insegura y dependiente que en el fondo tiene el mexicano. La mayoría se mantiene con reserva y a la expectativa, probablemente por haber sido engañados y manipulados por siglos; pues se ha abusado de nuestra actitud servicial. Al respecto señalan:

"Los mexicanos han sobresalido más como artesanos que como industriales, porque la industria moderna exige equipos bien integrados y la artesanía no. Como deportistas sobresalen, no en los deportes de equipo, sino en los individuales: natación, clavados, caminata, boxeo, equitación. Como científicos nos ofrecen éxitos aislados, genialidades curiosas de Fulano o Zutano. Y resulta y resalta una paradoja: el mexicano tiene sentido de clan y no tiene sentido de equipo. Las connotaciones psicológicas de uno y otro son diversas: en este último, eficiencia, colaboración, mientras que en el clan, afectos, aceptación y seguridad" (p. 79).

"Por otra parte rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y porque tal vez termine siendo el único que trabaja (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos. A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento" (Rodríguez y Ramírez, p. 87).

Motivaciones laborales

De acuerdo con Rodríguez y Ramírez (2001), las necesidades son los motores de la conducta, una necesidad satisfecha ya no es motivadora y cuando son escasas las expectativas de lograr lo que se desea, pierde fuerza motivadora esa necesidad. Otro factor capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Retomando a Maslow, teórico de la corriente humanista de la conducta humana; señalan que mientras una necesidad de orden primario (alimentación, vestido, techo) no este satisfecha; no se buscará satisfacer la de orden superior, como son las

necesidades sociales, de estima, reconocimiento, autoestima, y de autorrealización que incluye la producción y creatividad.

Ambos psicólogos afirman, que aunque las necesidades nunca están plenamente satisfechas, ya que se presentan en forma recurrente; es importante que uno sienta que han sido satisfechas y que podrán seguir siéndolo. En este sentido, los autores consideran que es comprensible que a muchos de nuestros compatriotas que tienen grandes carencias alimenticias, poco les importe su seguridad, el amor, la dignidad o su propia estima; lo que se observa particularmente entre el personal de salario mínimo o inferior; y que en el personal cuyo salario y prestaciones, además de cubrir sus necesidades básicas le ofrece seguridad física y estabilidad económica; se observa una alta necesidad de contacto social y de búsqueda continua de relaciones interpersonales, por lo que son muy dados a festejos y a la comunicación excesiva.

Al respecto los autores señalan:

“Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros pero como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga; el camino más seguro es buscar una mejoría económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas. De ahí su actitud fanfarrona” (p.88).

A este respecto los autores hacen énfasis en que las necesidades primarias son conscientes, las secundarias, a menudo inconscientes; y se cae en la falacia de creer que la única vía para satisfacerlas es el dinero.

Retomando a Frederick Herzberg, los autores mencionan que los verdaderos factores motivacionales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, a la autoestima y a la autorrealización, son el reconocimiento, el logro, el progreso, el crecimiento y, en general, los factores intrínsecos al trabajo; y no las condiciones de trabajo, las prestaciones, las buenas relaciones con los compañeros o el jefe, la seguridad en el empleo, y ni siquiera el sueldo, que por lo regular iguala a los trabajadores hagan bien o mal su trabajo; pues aunque éstos son factores indispensables para una organización sana, no son motivadores intrínsecos.

Rodríguez y Ramírez (2001), mencionan que para superar nuestras limitaciones es importante que aceptemos nuestra realidad mexicana en vez de negarla, pues los mexicanos no somos inferiores; no es lo mismo ser inferior a sentirse inferior, pero no hemos logrado el pleno desarrollo porque no nos sentimos capaces de lograrlo.

Al respecto señalan:

“La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo; saber cuáles son nuestras cualidades y cuáles nuestras debilidades nos permite aprovechar las primeras y esforzarnos por superar las segundas” (p.120).

Los autores mencionan que es importante que dejemos de buscar afuera los modelos a imitar y descubramos nuestras riquezas: valores humanos, recursos naturales y capacidad de trabajo, pues de esta forma lograremos eliminar el sentimiento de poca estima, la desconfianza en nosotros mismos y en los demás, la apatía y la dependencia; esto no quiere decir, que neguemos los valores de otros como recurso para valorar lo nuestro; mucho menos lo contrario, sino ser capaces de valorar tanto lo propio como lo ajeno.

Al respecto Díaz Guerrero comenta:

“Nuestra sociedad y cultura son en muchos aspectos, saludables, pero lo serían todavía más si se cultivase un poco más lo que algunos psicólogos sociales consideran de extraordinaria importancia para la verdadera madurez de una cultura, a saber: la llamada doble lealtad” (Díaz, en Rodríguez p.123)

Es decir:

“Resulta saludable ser leal a las propias maneras de ser, pero también a las maneras de ser de los demás” (Rodríguez y Ramírez, 2001, p.123).

Rodríguez y Ramírez nos comentan que para que los mexicanos desarrollemos nuestro potencial creativo necesitamos ser más disciplinados, constantes, y principalmente superar nuestro sentimiento de minusvalía; pues para poder crear se requiere haber desarrollado un buen nivel de autoestima que permita sentirse capaz de dejar los caminos trillados y enfrentar el riesgo del posible fracaso y resistir la reacción, no siempre positiva, de los demás.

A este respecto, afirman que los mexicanos tenemos imaginación, ingenio, flexibilidad, sentido del humor y emotividad, todas ellas cualidades para ser creativos, que no solo deben aplicarse a las artesanías, al folklore o chistes, sino también enfocarlas al logro del desarrollo tecnológico y social de nuestro país; pues la creatividad además de beneficiar a la humanidad, genera grandes satisfacciones personales a quienes la desarrollan.

Para Díaz Guerrero (1994), el problema fundamental de los mexicanos como individuos, de la familia mexicana de grupo, de la sociedad y de la nación mexicana, radica en distinguir con meridiana claridad el ejercicio del amor y el ejercicio del poder.

Este autor menciona que todos los seres humanos tienen la necesidad de ejercer tanto el amor como el poder, aunque muchas veces se realiza el ejercicio del poder bajo la máscara del amor; la confusión de estos dos conceptos genera actos como la corrupción y el nepotismo; al regalar poder a los que amamos, pues este tipo de acciones no resulta dañino sólo para aquellos a quienes se les da, impidiendo que por sí mismos alcancen sus prerrogativas y, por tanto, coartando su desarrollo personal, sino que afecta a todos los demás, la inmensa mayoría, a la sociedad, a la nación y a su futuro.

De acuerdo con Díaz Guerrero (1994), el desconcierto entre los mexicanos respecto al adecuado ejercicio del amor y del poder es lo que produce no sólo graves problemas individuales, familiares y sociales, sino la incapacidad que ha mostrado México hasta el presente de modernizarse adecuadamente y de mejorar su desarrollo.

Según Chinoy (1981) los hombres no heredan sus capacidades y conocimientos, sus hábitos y creencias, sino que las adquieren a lo largo de sus vidas; lo aprenden de los grupos sociales en los que han nacido como una “herencia social”. Este autor menciona que la importancia de la cultura se fundamenta en el hecho de que proporciona el conocimiento y las técnicas que le permiten sobrevivir a la humanidad, tanto física como socialmente, así como dominar y controlar, hasta donde ello es posible, el mundo que le rodea.

Lo expuesto en el presente capítulo nos muestra la importancia e influencia que tiene la cultura y sociedad en el desarrollo de la personalidad del individuo, así como las características específicas que están presentes en los mexicanos, en particular, en el trabajador mexicano.

Sin embargo, grandes pensadores han manifestado la importancia que tiene el autoconocimiento y reconocer nuestro vínculo con la naturaleza; en el desarrollo y comportamiento humano, pues de esta forma seremos más conscientes de nuestras potencialidades y límites, y de la forma en que nos comportemos en nuestra vida, como lo es el ejercer el poder, el manipular o ser manipulado. Por esta razón, en el siguiente capítulo, expondré algunas ideas de pensadores como Maquiavelo, Spinoza, Schopenhauer, Nietzsche, Freud y Rogers; y posteriormente mencionaré algunos estudios que se han llevado a cabo sobre maquiavelismo.

CAPÍTULO 3. APROXIMACIONES AL ESTUDIO DEL PODER, MANIPULACIÓN Y MAQUIAVELISMO

El estudio del poder ha sido de gran interés en diversas áreas, como en la Historia, la Filosofía, la Psicología, la Sociología, el Derecho, la Literatura; entre otras. Es precisamente en la Literatura donde Nicolás Maquiavelo, con su obra *El Príncipe*, da una aportación valiosa al estudio del poder.

Pérez-Cortés (1998), considera que Maquiavelo creó su obra *El Príncipe* desde una profunda visión pesimista acerca de la naturaleza humana; en donde a través de la mentira y la simulación, al hombre se le manipula; y en cuya obra explicó el comportamiento político como un “arte de mentir”.

Es importante, conocer: ¿Quién fue Nicolás Maquiavelo?

3.1 NICOLÁS MAQUIAVELO (1469-1527)

Niccoló Machiavelli nace en Florencia el 3 de mayo de 1469. Fué un diplomático, funcionario público, filósofo político y escritor italiano. Ha sido considerado como el mejor prosista de la lengua italiana y *El Príncipe* muestra todas estas características del estilo del autor.

Durante su juventud, Florencia estaba al mando de Lorenzo de Médici, llamado “El Magnífico”. En 1494 se da la caída de los Médici en Florencia y Maquiavelo se integra al servicio público.

Granada (2000) comenta que aunque se ignore la manera en que Maquiavelo pudo profundizar en la lectura de los historiadores antiguos durante los largos años que trabajó como secretario de la República, el constante contacto directo con la problemática política contemporánea creó progresivamente las arraigadas convicciones afirmadas en *El Príncipe* en 1513, redactándolo de un solo golpe entre agosto y diciembre.

En 1512 los Medici regresan al poder y Maquiavelo pierde su puesto no logrando conseguir ningún cargo político por parte de los Medici. Éstos gobiernan hasta 1527.

Sin embargo éste, fue el periodo de actividad literaria de Maquiavelo y de su creciente influencia. Dejó un gran legado que tuvo más éxito en siglos posteriores que en la época en que vivió. Además de las obras literarias e históricas y del Arte de la Guerra, que se publicó en 1521, dejó dos obras: *El Príncipe* y *Los Discursos*, publicados póstumamente en 1531 y 1532.

Maquiavelo ha sido uno de los escritores que plasmó de una manera fría y directa lo que observó en la naturaleza humana en sus tiempos y que hoy siglos después, aún se observa.

Uribe (1997), menciona que: “Nicolás Maquiavelo ha sido uno de los visionarios más valiosos que ha dado la humanidad, creando una serie de razonamientos prácticos, teóricos e históricos de la lucha por el poder, con una visión de hombre político, debiendo reivindicarlo por sus aportaciones al estudio del poder desde el ámbito de la ciencia y no desde las falsas interpretaciones relacionadas a lo perverso o a lo diabólico, como sucedió en el siglo XVII” (P.9)

Según Granada (2000) en la obra de *Los Discursos* de Maquiavelo se encuentra el sustrato teórico y filosófico que El Príncipe apenas desarrolla; y expresa que para Maquiavelo la historia es una permanente manifestación de lo mismo, en donde allí un Estado puede desarrollar plenamente su ciclo vital; observándose un ascenso hacia la máxima perfección y virtud y el descenso hacia el máximo grado posible de degeneración, desorden, corrupción y vileza; originando un movimiento en las relaciones humanas escapando al control humano produciendo el desorden y la corrupción; pero generando constantemente los mismos accidentes ya que las causas –las pasiones- son siempre las mismas.

Según Granada (2000), Maquiavelo desarrolla los principios de una política rigurosamente “realista”, partiendo de lo que las cosas realmente son y han sido y serán siempre (no de lo que deberían ser), explicando que la política se basa en lo que inevitablemente la naturaleza y pasiones humanas son: maldad, volubilidad, ingratitud, ambición, envidia” (Granada, 2000).

Maquiavelo, muere, en 1527, a los cincuenta y ocho años. Sus restos mortales reposan en la Iglesia de Santa Croce, lugar donde también se encuentran los mausoleos de Galileo, Miguel Angel y Danthe Alighieri.

“... No sé, pues, si yo mereceré ser contado entre los que se engañan, si en estos discursos míos alabo demasiado los tiempos de los antiguos romanos y censuro los nuestros. Y verdaderamente si la virtud que entonces reinaba y el vicio que ahora reina no fueran más claros que el sol, andaría al hablar más comedido, temiendo incurrir en el engaño de que yo acuso a algunos. Pero siendo la cosa tan manifiesta que todo el mundo la ve, tendré el valor de decir abiertamente lo que yo veo de aquellos y de estos tiempos, a fin de que los ánimos de los jóvenes que lean estos escritos míos puedan evitar estos últimos y prepararse para imitar a aquellos cuando la fortuna les dé la oportunidad. Porque es obligación del hombre bueno enseñar a los demás el bien que por la malignidad de los tiempos y de la fortuna tú no has podido llevar a cabo, con el fin de que –siendo muchos capaces de ello- algunos de entre ellos más querido por el Cielo pueda realizarlo (Maquiavelo, 1532).

Paty Corres (2001), en su libro titulado “La memoria del olvido”, menciona, que no hemos podido asimilar el conocimiento que la historia humana ha acumulado acerca de “nosotros mismos”, y nos invita a releer a grandes autores que tuvieron el valor y la sinceridad de hablar de lo que se niega, lo que se olvida, lo que da vergüenza, lo que se oculta, y lo que no aceptamos de nosotros mismos; a decir, grandes autores como Spinoza, Schopenhauer, Nietzsche y Freud desde una actitud diferente, acercarnos a

ellos sin tanto miedo, y que después de asomarnos un poco hacia adentro, descubramos que no hay nada que no sabíamos ya, y lo que faltaba era “Reconocerlo”. Explica, que lo que principalmente negamos como humanidad, es nuestro VINCULO CON LA NATURALEZA, lo que ha traído como consecuencia una idea de hombre que razona todo el tiempo, que controla al mundo, que el universo debe rendirse ante él.

Cada una de las ideas que a continuación expongo de estos autores son extraídas del análisis que Paty Corres (2001) hace en su libro: “La memoria del olvido”, el cual recomiendo ampliamente, por el análisis detallado que presenta de las ideas de estos cuatro grandes pensadores, permitiéndole al lector entender de una manera sencilla, la filosofía de cada uno.

3.2 BENEDICTUS SPINOZA (1632-1677)

Para tratar de explicar por qué nuestros actos son cómo son, así cómo el comportamiento de la Naturaleza en general, Spinoza señala que todo está determinado, incluyendo la mente y nos dice: “... los hombres se engañan en el hecho de que se creen libres; tal opinión consiste únicamente en que son conscientes de sus acciones, e ignorantes de las causas por las que son determinados” (p.24).

Los humanos formamos parte de la Naturaleza y es absurdo que queramos visualizarnos fuera de ella; al respecto, Spinoza hace una crítica a los racionalistas, que intentan separar a los seres humanos de la Naturaleza hablando de “la naturaleza humana”, como si fuera un “imperio dentro de otro imperio” (p.24).

Lo que reconocemos como contradicciones en la Naturaleza son más bien atribuciones de nuestra imaginación y falta de conocimiento de la totalidad de las causas y efectos. Incluso en cada uno de nosotros, se dan luchas internas entre deseos contradictorios, que con frecuencia actúan en diferentes direcciones, sin que sepamos cuál de ellas seguir, quedando fuera de nuestro control sin poder regularlos.

Para Spinoza en la Naturaleza sólo existe una misma sustancia, por ello mente-cuerpo son para él una misma sustancia, y están unidos por la potencia de “la esencia humana”. Menciona que lo que los hombres deciden para su bienestar no siempre va con el bienestar de la Naturaleza, sino que en ocasiones va en contra de ella”. p. 31

Recomienda que el Estado se construya de acuerdo con la Naturaleza, sin amenazas ni figuras impunes, sin dominar o sujetar a los individuos, librándolos del miedo para que vivan con seguridad.

Sin embargo, si observamos el devenir histórico, nada de esto se ha cumplido, y no por amor a la verdad sino por ambición y deseo de mando.

Un Estado corrupto será aquel que esté dirigido por los supersticiosos y los ambiciosos (los cuales no toleran a los hombres de buena voluntad), que han llegado a adquirir gran prestigio entre la plebe, a tal grado que su autoridad es de gran valor para aquellos que les tienen temor y en él basan su poderío.

Spinoza recomienda que personas sabias y cuidadosas sean las que estén a cargo de los gobiernos, y así la sociedad será más segura y estable; de lo contrario, la vida social se somete al azar y padece los equívocos de sus torpes gobernantes.

En la filosofía de Spinoza, ser libre es conocer las propias limitaciones y posibilidades, para hacer lo que nos corresponde, y no seguir la idea generalizada de considerar a la libertad como no tener límites; o abarcar todas las cosas o creer poder hacer todo, queriendo adaptar del mundo exterior nuestras propias demandas. La libertad, es entonces, un derecho natural, pues lleva a la expresión de cada una de las potencialidades humanas, las cuales son intransferibles; por ello explica Corres (2001), la envidia es uno de los sentimientos más inútiles y más bien refleja lo poco que nos conocemos y lo poco que guiamos nuestro propio camino, lo que lleva a no saber lo que nos hace felices. “En cambio, cuando nos conocemos, le imprimimos toda nuestra fuerza a los actos que realiza nuestro ser, de ahí que nada más lejano de la libertad sea la “indiferencia”, la falta de interés” (p.33).

Spinoza define Afecto como: “...la afecciones de cuerpo con las que se aumenta o disminuye, se favorece o se limita la potencia de actuar del cuerpo mismo y a la vez las ideas de estas afecciones” (p.35).

“La potencia que permite actuar al individuo, proviene de una naturaleza en la que se integran mente y cuerpo, ninguno de los dos funciona autónomamente uno del otro. Cada afecto está formado de una experiencia del cuerpo y una idea en la mente que le corresponde. Por ello, podemos formarnos ideas claras y distintas de todas y cada una de las afecciones; y mientras más entendamos acerca de nuestros afectos, menos sufriremos por ellos” (p.36).

Es por ello que para Spinoza, lo malo y lo bueno son nociones directamente relacionadas con los afectos; cada quien debe considerar qué es lo bueno y lo malo para sí mismo. Es decir, lo bueno y lo malo no son juicios universales, sino su origen está en lo singular, en lo particular de los afectos de cada persona, y en su propia experiencia.

“No hay nada *a priori* sea malo o bueno, pues ello se considera según el afecto de cada ser humano; así los juicios varían tanto como los afectos y, fuera de la mente no existe nada que por sí mismo sea profano o sagrado, sino que estos juicios los reciben las cosas o los actos humano, en función de la mente que los califica. Por ello, cuando actuamos mal, tendemos a rodearnos de gente y de circunstancias que hagan parecer que no hemos cometido nada inadecuado” (p.41).

No obstante este carácter relativo de lo bueno y lo malo en la naturaleza, Spinoza da ciertos criterios según los cuales algo puede ser considerado lo uno o lo otro; mencionando que un rasgo de lo malo; es lo que va en contra de la naturaleza, lo que limita o disminuye nuestra fuerza para actuar, lo que impida el perfeccionamiento de la humanidad; y un rasgo de lo bueno, es lo que tiene algo en común con nuestra

naturaleza, lo que aumenta la capacidad del intelecto humano, su autoconocimiento, para actuar adecuadamente y disfrutar de la vida.

3.3 ARTHUR SCHOPENHAUER (1788-1860)

Este autor menciona que tanto los hombres como los animales comunican sus estados interiores, sin embargo lo hacen de distinta forma: el animal utiliza gestos y sonidos inarticulados, en cambio, el hombre se vale del lenguaje para expresar u ocultar sus pensamientos; además este último, mediante la razón, posee más capacidad de fingir, no dejando ver el verdadero ser, el cual se manifiesta sólo de vez en cuando.

Schopenhauer también nos habla de la sensación de culpa que existe en los hombres como consecuencia de algunos de sus actos, a diferencia de los animales. Esta idea se relaciona con lo que Spinoza nos dice respecto a que nada es bueno o malo por naturaleza, sino que es el mismo hombre quién le atribuye estos juicios a sus propios actos, es por ello que para conocer a un hombre no basta con lo que vemos o con lo que escuchamos de él.

Este autor también considera que en la medida en que cada hombre aumente su autoconocimiento, nos rodearemos de un ambiente que sea favorable al propio desarrollo pues viviendo en la “ignorancia” de lo que somos, el medio que nos rodea podría forzarnos a actuar de una manera inadecuada, alejándonos de lo que nos corresponde.

Corres (2001), señala que esta observación de la relación entre “el ambiente y nuestra naturaleza”, la encontramos en Schopenhauer así como en Spinoza, pues ambos señalan que la dicha que experimente cada individuo en su vida dependerá de que tanto se viva según su propia naturaleza; agregando, que el autoconocimiento produce un doble efecto: dolor; al darnos cuenta de nuestras limitaciones, de nuestra impotencia y placer; al descubrir cada una de nuestras potencialidades, de lo que somos capaces de lograr según quienes seamos. A pesar del sufrimiento, vale más el saber de sí mismo, pues, sólo “...Cuando hayamos conocido dónde termina nuestro poder y dónde empieza nuestra impotencia, desarrollaremos nuestros mejores dotes, aplicándolas y utilizándolas de todas maneras en la dirección más provechosa y necesaria” (p.71).

“Nuestro autor nos hace pensar por qué fue más fácil para Dante, describir el infierno, que hablar del cielo en su obra cumbre *La divina comedia*; ello se debió a que resulta más frecuente y más cercano a lo humano, el dolor, el sufrimiento y el mal, que la felicidad, la alegría y la bondad. Por lo anterior, encontramos que en el mundo ocupan un lugar privilegiado, lo absurdo, lo falso, lo vulgar, lo insípido, lo perverso y lo astuto. Sus contrarios suceden con menor frecuencia; de ahí que la bondad y la sabiduría encuentren poco eco en el comportamiento humano” (p. 72).

Como parte de la “mentira”, menciona este autor, que está la ostentación con la que pretenden las personas mostrar sus alegrías y su bienestar, cuando en verdad lo

hacen para ocultar su amargura ante sí mismos y ante lo demás, a esto se le nombra “vanidad”, es decir, que proviene de vano, hueco, nada, vacío; y mientras menos satisfacciones interiores se tengan, más queremos ser vistos como dichosos, como satisfechos.

Schopenhauer también nos habla del “Egoísmo”, explicándolo como algo esencial en todos los seres de la naturaleza, pues sin él no prevaleceríamos; es ese sentimiento de creernos el centro del universo, cuando buscamos nuestro propio bien y no nos damos cuenta de que causamos dolor a nuestros semejantes; desde este lugar consideramos como buena a una persona que sirve a nuestros propios propósitos y como mala a la que no tiene esa función para nuestra vida; esto nos muestra el carácter relativo de lo bueno y lo malo. También nos habla de otro sentimiento: la “Maldad”, el cual busca dañar al otro, encontrando placer al hacerlo, o al contemplar que otro lo está ejerciendo a su víctima.

Schopenhauer enfatiza que los humanos debemos reconocernos tanto en la naturaleza como en nuestros semejantes, ubicándonos en la ínfima dimensión del reino natural, y de esta forma tendremos un profundo conocimiento de nosotros mismos; así, procuraremos la bondad, ya que el bienestar de los demás es vivido como propio, encontrando en nosotros parte de lo que somos todos; coincidiendo con Spinoza en que la sabiduría de lo natural nos acerca cada vez más a lo humano.

Explica además que a través del autoconocimiento hemos de distinguir lo que somos, pues la autenticidad del sentimiento de felicidad que tengamos, depende del desarrollo de nuestra individualidad; el aceptar y el conocer quienes somos nos permite gozar con más facilidad las cosas; en cambio la ignorancia de quienes somos, produce un carácter desagradable, falta de tolerancia y una persona a la que no se le pueda dar gusto con nada.

3.4 FRIEDRICH WILHELM NIETZSCHE (1844-1900)

Nietzsche menciona que existen tres momentos que presenta cada época en la historia, es un ciclo que se repite; presenta su génesis, llega a su punto más alto y decae; este último momento es el que contiene lo peor, porque hace falta que detestemos todo lo que hay, que nos hartemos para así pasar a algo más; esta observación ya la había hecho Maquiavelo, siglos atrás, expresando que la historia es una permanente manifestación de lo mismo, en donde un Estado presenta un ascenso hacia la máxima perfección, y después presenta un descenso hacia el máximo grado de corrupción y vileza.

Nietzsche menciona que los valores que más se aprecian en una civilización surgen con gran fuerza, en los periodos de debilidad política; siendo las contradicciones que le dieron origen pero provocando el efecto inverso y así generando su propia decadencia. El esplendor de cada momento histórico o su “bienestar”, no dura todo ese momento histórico, sino que se va alternando por largos periodos de malestar; lo mismo pasa en la vida de las personas, en donde hay momentos afortunados, acompañados de monotonía y frecuentemente de sufrimiento.

Nietzsche considera que la tendencia a dominar y a vencer son rasgos de la naturaleza y que son más antiguos que el respeto y la igualdad. Como ejemplo, cita a la sociedad griega; en donde se idearon gimnasios y competencias en letras como un espacio de desigualdades y luchas, y de esta forma no se puso en peligro la democracia como sistema político; y cuando decayeron las competencias en la poesía y en los gimnasios; se sumergió en numerosos problemas el Estado griego hasta llegar a su disolución.

El nombrado “instinto de dominación” se manifiesta en todas las formas de organización social, teniendo múltiples expresiones que van desde lo más sutil hasta lo más cruel.

Entre las manifestaciones “sutiles” del dominio, está la tendencia a rebajar al prójimo y así generar nuestra autoestima; también distinguarnos de los demás y de esta forma dominar a los demás de manera imaginaria o sentimental; otra forma es a través de la “vanidad”, esa idea falsa de percibirnos por encima de los demás; cuyo resultado es exhibirnos más al riesgo de “desinflarnos” al mínimo detalle y exponer nuestra mediocridad.

El dominio extremo que es la “crueldad” se encuentra en lo que Nietzsche llama “la cultura superior” y que se encuentra en las religiones y en los rituales; donde el sufrimiento voluntario y la creencia de que a los dioses les agrada esa crueldad; le da un sentido a la vida.

La crueldad además de generar una gran sensación de poder, fomenta con más fuerza los sentimientos de impotencia y de miedo; de esta forma las minorías controlan a las masas. Y aquí es donde se reconocen dos partes: los amos y los esclavos. Nietzsche explica que por ello, no puede haber amor ni amistad entre amos y esclavos, pues si se es esclavo, no se puede ser amigo y si se es tirano no se puede tener amigos.

Y explica que desde esta postura de sensación de poder a través de generar miedo; el que desee inspirar respeto, entonces le repugna ser amado. “Por ello, el que ama no reconoce ningún poder, nada que separe o que oponga, que maneje la situación en términos de jerarquías superior-inferior”.

Nietzsche se cuestiona las circunstancias en las que el hombre inventó los juicios de valor, de donde derivan las palabras de bueno y malo. Y menciona que existe esta tendencia humana de querer medir, es decir asignar valores a lo que hacemos. De hecho, la misma palabra “hombre”, menciona, significa el que mide y valora; sin embargo, expresa que este acto de medir no ha sido un atributo de todos los individuos, sino que se lo han apropiado los que ordenan, los que mandan.

También cuestiona a los empiristas, en esta creencia de que recolectando datos se está haciendo ciencia, pues considera que no podemos reducir el “saber” a la acumulación de números y al simple hecho de hacer un “registro” de experiencias hasta el infinito; pues para él, desde esta postura no se valora el saber generado desde los sentimientos; y expresa: “Ella (la ciencia) es útil a ella misma así como es nociva para

sus servidores, en la medida en que transmite en ellos su propio carácter y así osifica de algún modo su humanidad” (p.122).

Nietzsche le concede un gran valor a la “vida en sociedad” pues ésta contribuye a que cada uno de nosotros seamos mejores, en la medida en la que el otro, nos brinda placer, alegría, seguridad y confianza; y ve el riesgo de vivir en constante soledad pues en solitario los impulsos de amor se encuentran detenidos.

Considera que la libertad consiste en que seamos nosotros mismos, asumiendo nuestros límites y nuestros alcances una vez que los hayamos conocido, actuando siempre en consecuencia de ambos y esperando al mismo tiempo que nuestros semejantes sean como son y no como quisiéramos. Al procurar nuestra libertad veremos un futuro más amplio, donde nos aceptemos tal y como somos y no en una actitud pasiva, sino por el contrario, logrando lo que está a nuestro alcance, sin tener que enfrentarnos con imperativos que nos obstaculizan y nos bloquean perdiendo la atención en nosotros mismos, a este respecto se expresa Nietzsche:

“Hay que aprender a amarse a sí mismo con un amor sano, para aprender a soportarse y no echarse a rondar fuera de sí” (p.155).

3.5 SIGMUND FREUD (1856 – 1939)

Para Freud, la ciencia es el medio único para llegar a la realidad tanto interna como externa de las personas; pero siendo una vía difícil con grandes incertidumbres; pues la ciencia no es una revelación sino que se compromete a la descripción de los fenómenos, lo cual es un proceso demasiado complicado, pues se integran pasado y presente, lo familiar y lo nuevo, del sujeto que la está llevando a cabo.

Freud presenta al Psicoanálisis como una Ciencia Natural, la cual al igual que la Física o la Química, tolera que sus principios y conceptos no son completamente claros, que sus supuestos sean provisionales, esperando que futuras investigaciones logren una mejor precisión que la que se ha llegado a gozar hasta el momento.

Freud menciona que la ciencia psicológica estudia un tipo diferente de realidad: la Psíquica, la cual es diferente a la realidad material, pues aunque el análisis del inconsciente nos revela nuestra relación con la naturaleza, esto no quiere decir que todo lo natural sea material y por ende el quehacer de la psicología tenga que seguir los criterios que llevan a cabo las ciencias que estudian los objetos susceptibles de una observación directa.

Aunque el psicoanálisis se dedica a estudiar la dinámica de la psique humana, se debe tener en cuenta que esto no excluye la dimensión social, pues el mismo Freud ha aclarado que no hay realidad psíquica sin la pertenencia a una comunidad, de esta forma se hace evidente lo absurdo que es la división individuo y sociedad.

Freud menciona que las pulsiones destructivas aparecen desde el inicio de la vida; por lo que considera que la “destrucción” es una tendencia humana que puede considerarse con una parte positiva y otra negativa. Tiene una parte positiva porque se requiere para el equilibrio de la vida de los hombres y animales, es una característica de todos los que habitan el mundo natural. Los hombres necesitan ejercer cierto grado de agresión, para sobrevivir, para defenderse de lo que pueda amenazar su existencia.

El aspecto negativo de la destrucción, para Freud es cuando ésta se convierte en una manera de estar permanente, sin límites y sin sentido para ejercerse.

“Se requiere que la sociedad en su conjunto, proporcione una educación diferente, que permita aceptar como parte de lo humano, las fuerzas pulsionales, considerando lo positivo y lo negativo, pues sólo siendo sinceros con nosotros mismos, podremos construir una cultura que nos lleve a la felicidad. De otra manera seguiremos diseñando modos de vida social que nos dejen insatisfechos, frustrados, sin posibilidades de realizarnos con nuestras limitaciones y con nuestras cualidades. Estas sociedades, a la larga, se juzgarán ineficaces y el orden que impongan, no merecerá mantenerse por mucho tiempo” (p.204).

3.6 CARLS ROGERS (1902 - 1987)

Rogers (1964/2003) desde su postura como psicólogo humanista, y en su experiencia como terapeuta, menciona que ha comprobado que los individuos, aunque presenten conductas “antisociales” o aparentemente sentimientos “anormales”; si se les comprende de manera empática sus sentimientos que expresan y si se les acepta como personas que ejercen su derecho a ser diferentes, tienden a moverse en ciertas direcciones; describiéndolas a su juicio como: positivo, constructivo, movimiento hacia la autorealización, maduración, desarrollo de su socialización.

Al respecto señala:

“He llegado a sentir que cuanto más comprendido y aceptado se siente un individuo, más fácil le resulta abandonar los mecanismos de defensa con que ha encarado la vida hasta ese momento y comenzar a avanzar hacia su propia maduración. No me gustaría que se me comprendiera mal en este aspecto. No ignoro el hecho de que la necesidad de defenderse y los temores internos pueden inducir a los individuos a comportarse de manera increíblemente cruel, destructiva, inmadura, regresiva, antisocial y dañina. Sin embargo, uno de los aspectos más alentadores y reconfortantes de mi experiencia reside en el trabajo de estos individuos, que me ha permitido descubrir las tendencias altamente positivas que existen en los niveles más profundos de todas las personas” (p.35)

Rogers menciona que la meta vital de cualquier individuo; es a lo Kierkegaard llama: “ser la persona que uno realmente es”; lo que implica aprender a escucharse desde sus sensaciones y reacciones más complejas; abandonando la actitud de ocultar

su verdadero sí mismo y de abandonar comportarse de acuerdo con las expectativas ajenas, permitiéndose ser un proceso cambiante y fluido, abandonando la rigidez; y descubriendo que ser este proceso en sí mismo, es llevar al máximo sus propias posibilidades de cambio y de desarrollo.

Rogers menciona que cuanto más se permita un individuo de que sus sentimientos fluyan y formen parte de sí mismo, más apropiado será el lugar que éstos ocupen en la armonía total de sus sentimientos; y señala:

“Descubre que tiene otros sentimientos con los que éstos se mezclan y equilibran. Se siente amoroso, tierno, considerado y cooperativo, así como también hostil, libidinoso o enojado. Experimenta interés, gusto y curiosidad, pero también desgano y apatía. Se siente valiente y audaz, pero también temeroso. Cuando vive con sus sentimientos, aceptando su complejidad, éstos funcionan en una armonía constructiva y no lo arrastran de manera incontrolable hacia el mal camino” (p.161).

“Ser la persona que uno realmente es”, dice Rogers, se trata de un paso que no es fácil de dar, y el movimiento hacia esta dirección casi nunca se completa; por lo que es un modo de vida constante. Sugiere que este proceso no se limita únicamente a las personas que viven un proceso en psicoterapia, ni a las personas que desean encontrar una meta en su vida, sino que se podría aplicar también y con el mismo sentido a grupos, organizaciones y naciones, y en cada uno de los casos, se obtendría el mismo tipo de gratificaciones.

Como podemos observar, cada uno de estos autores citado en este capítulo, tuvieron la sensibilidad para percibir en el ser humano, la complejidad de sus emociones, y lo opuesto en cada una de éstas; así como la importancia que tiene el “autoconocimiento” en el desarrollo del hombre; cada uno lo hizo desde su propia mirada, desde su propio momento histórico, desde su propia percepción y enfoque.

Me gustaría retomar a Paty Corres cuando dice:

“Natural es el cuerpo, natural el pensamiento, natural la salud y la enfermedad, lo bueno y lo malo, lo bello y lo feo, y todo ello es humano” (p.12).

Siguiendo con el objetivo de esta tesis, que fue describir la relación existente entre manipulación y algunas variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos aplicando la escala de Manipulación EMMMAQ; es necesario que mencione investigaciones que se han llevado al respecto; las cuales expondré en el siguiente apartado.

3.7 ESTUDIOS EN MAQUIAVELISMO

A continuación citaré algunos estudios sobre maquiavelismo en donde se empleó la escala Mach V de Christie y Geis (1970), y en otros, la escala EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) de Uribe (2001); ésta última es la escala que fue aplicada a la muestra estudiada en esta investigación.

Los psicólogos norteamericanos; Christie y Geis, en 1970, se interesaron en estudiar el concepto de maquiavelismo; por lo que hicieron un análisis exhaustivo a dos de las obras de Nicolás Maquiavelo: *El Príncipe* y *Los Discursos*; y posteriormente desarrollaron un instrumento de 20 reactivos denominado Mach V, los cuales contienen tres subescalas: tácticas de manipulación (Tactis), moralidad (Morality) y visión (Views). Un alto puntaje en la escala se refiere a alto maquiavelismo y un bajo puntaje en la escala, se refiere a bajo maquiavelismo.

A continuación se describen estas subescalas, de acuerdo a la traducción de Uribe (2001):

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

Al respecto, Uribe (2001), menciona lo siguiente:

“Todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición de apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo)³” (p.39).

Uribe (2001) es el primer psicólogo mexicano en estudiar este tipo de manipulación denominado “Maquiavelismo” desde una perspectiva de la cultura mexicana, enfocada a las Organizaciones laborales; expresa la importancia de que Nicolás Maquiavelo sea reconocido no sólo por el valor literario de sus textos, sino también por sus aportaciones a la psicología para poder comprender ciertos mecanismos del pensamiento en relación a la manipulación.

Este autor menciona que hay dos errores que se han cometido de calificar a alguien como “maquiavélico”: 1) asociarlo con la perversión, la maldad o algo que se le parezca a manera de insulto y 2) creer que comprender a Nicolás Maquiavelo sea un tema únicamente de interés político, de gobernados y gobernantes y no un tema de interés en las organizaciones, de empresarios y trabajadores (Uribe, 1997).

Christie y Geis (1970), mencionan que al definir a una persona manipuladora, se encuentran cuatro características. Estas características las encontraron al revisar la literatura de investigaciones provenientes del Centro para Estudios Avanzados en

³ En la investigación realizada por Uribe (2001), el factor de “moral” utilizado por Christie y Geis (1970) se reconceptualizó por “inmoralidad” pues en realidad lo que se mide es lo contrario a una “moral convencional”.

Ciencia de la Conducta (Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences-CABS), y las mencionaré en la traducción de Uribe (2001):

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

Son varias las investigaciones que se han realizado sobre el Maquiavelismo, empleando la escala Mach V de Christie y Geis, tanto desde una perspectiva psicológica como también desde una perspectiva de la biología evolucionista. Wilson, Near y Miller (1996) publican un artículo en donde presentan una síntesis de los artículos que se han publicado sobre este tema hasta 1994; en el cual hacen un análisis de las investigaciones realizadas dependiendo del área en la que se haya investigado, y en donde también realizan una revisión a la literatura psicológica, presentando estudios referentes al maquiavelismo como una estrategia de manipulación de la conducta social, mencionando que los resultados obtenidos de estas investigaciones permiten generar un gran número de hipótesis específicas acerca de la influencia que tienen factores como la genética, la edad y el género en el Maquiavelismo.

A continuación mencionaré algunas investigaciones realizadas sobre maquiavelismo empleando la escala Mach V de Christie y Geis (1970) y la escala EMMAQ de Uribe (2001), así como los hallazgos encontrados en relación a variables como la edad, estado civil, satisfacción en el trabajo, género, profesión y estructura organizacional.

Maquiavelismo y Edad

Las investigaciones sobre maquiavelismo y su relación con la edad, han sido diversas. Mudrack (1989, 1992) por ejemplo, ha encontrado que el maquiavelismo va disminuyendo conforme avanza la edad, sucediendo esto, aproximadamente a la edad de 37 años. Beltrán y Mancilla (2007), expresan confirmar estos estudios en su muestra, en específico en lo referente al uso de estrategias de manipulación. Martínez (2003); encontró también que a menor edad mayor maquiavelismo, al igual que Aragón (2003), quién reportó que los sujetos más jóvenes son los que presentan puntajes altos en maquiavelismo. Otros estudios reportan niveles altos de maquiavelismo en estudiantes de entre 16 y 17 años (Lundstrom, 1978).

Al respecto Uribe (2001) menciona que existen dos etapas en la vida en donde las personas viven cambios de comportamiento en sus procesos de adaptación con el entorno, siendo éstas la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez; en donde el apego a una moral convencional o emociones como la impulsividad influyen en la relación que las personas establecen con los demás, pudiendo hacer uso de la manipulación.

Maquiavelismo y estado civil

Algunos estudios sugieren que las personas solteras presentan mayor grado de maquiavelismo en comparación con las personas casadas, por ejemplo; Montiel (2007); encontró que los solteros utilizan más tácticas de influencia y creen que el mundo es manipulable; Beltrán y Mancilla (2007), también encontraron que quienes son solteros presentan conductas maquiavélicas en mayor grado, lo que coincide también con lo investigado por Uribe (2001) y por Aragón (2003).

Maquiavelismo y satisfacción

Diversos estudios se han realizado en relación al grado de maquiavelismo y satisfacción en el trabajo y los resultados han sido diversos; por ejemplo, Beltrán y Mancilla (2007), encontraron que los trabajadores mexicanos que se sienten satisfechos en su actividad laboral son los que consideran que el mundo es manipulable; a diferencia de lo encontrado en los estudios de Aragón (2003), quien encontró que los trabajadores mexicanos con alto maquiavelismo son los que presentan menor satisfacción laboral.

Maquiavelismo y sexo

En lo que respecta a estudios en relación al género, se han analizado si existen diferencias significativas respecto de si se es mujer u hombre. Algunos estudios sugieren que los hombres presentan niveles más altos de maquiavelismo en comparación a las mujeres (Brown y Guy, 1983; Rosenthal, 1978; Dingler- Duhon y Brown, 1987; Domelsmith y Dietch, 1978). Martínez (2003); encontró la misma inclinación con estudiantes mexicanos de carreras empresariales, al igual que Beltrán y Mancilla (2007); con trabajadores mexicanos. En otros casos no se encontraron diferencias significativas (Zenker y Wolfgang, 1982; Montiel, 2007). Y en otros casos, se encontró una relación opuesta (Gable y Topol, 1987), en donde las mujeres presentaron niveles más altos de maquiavelismo en comparación con los hombres.

Maquiavelismo y Profesiones

Diversos estudios se han realizado en relación a la profesión con maquiavelismo y los resultados han sido variados (McLean y Jones, 1992; Greenlee, Cullinan y Monrand, 1995; Moore y Katz, 1997). En esta área de investigación, Uribe (2001), menciona que algunas investigaciones han demostrado que las carreras relacionadas con Administración de Negocios se relacionan con altos niveles de maquiavelismo, pero que también presentan diferencias intra-grupos, como es en mercadotecnia, recursos humanos, administración y finanzas, contabilidad y las diferentes especialidades en medicina.

Maquiavelismo y estructura organizacional

Christie y Geis (1970), mencionan que en una estructura organizacional carente de reglas formales, los individuos se encuentran en una extensa variedad de posibilidades de introducir estructuras de poder.

Schultz (1993), realizó un estudio con representantes de ventas, considerando el maquiavelismo y la estructura organizacional; los datos arrojaron que las personas con bajo maquiavelismo mostraron mejor desempeño con alta estructura organizacional, a diferencia de los que presentaron alto maquiavelismo, pues éstas mostraron mejor desempeño con baja estructura organizacional; este estudio demostró que el éxito o fracaso de las tácticas maquiavélicas depende de la estructura organizacional como lo propone el modelo de Christie y Geis (1970).

Uribe (2001), menciona que aunque son interesantes los planteamientos de este modelo, la investigación al respecto es muy escasa, por lo que sugiere que las hipótesis y la investigación con este modelo requieren ser investigadas en un futuro, y de esta forma conocer las características del desempeño y su relación con los ambientes de trabajo.

Como podemos ver, son diversos los estudios realizados en maquiavelismo, y los resultados arrojados son variados; algunos coinciden y otros se contradicen; en México ya se han realizado estudios al respecto empleando la Escala EMMMAQ de Uribe (2001), algunos de éstos, fueron los presentados en este apartado; sin embargo, se requiere más investigación al respecto.

En el siguiente capítulo presentaré el Método que se llevó a cabo en esta investigación, describiendo la justificación y planteamiento del problema, las hipótesis de investigación, las variables, el instrumento utilizado y finalmente, el procedimiento y tratamiento estadístico.

CAPÍTULO 4. MÉTODO

4.1 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un tema que es indispensable estudiar para comprender de una manera cercana el ambiente y los conflictos que se generan dentro de una organización, es principalmente a través de las relaciones de “poder” que se van dando entre los individuos de la organización, es decir, a través del uso y el abuso del poder; ya sea entre los empleados o entre patrones y los subordinados.

Por esta razón, nació el interés de realizar una investigación relacionada al tema del poder en las organizaciones que aportara conocimiento principalmente al área de la Psicología Social Organizacional. Por tal motivo, se pretendió investigar la relación que existe entre la manipulación y aspectos de la cultura mediante investigación sistemática de rasgos de personalidad y características demográficas en la cultura mexicana aplicando la escala de Manipulación EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) desarrollada por Uribe Prado (2001).

Considerando lo antes mencionado, se elaboró la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las variables sociodemográficas que se relacionan significativamente a la Manipulación en la cultura mexicana?.

De esta forma se describió, la respuesta a esta interrogante, objeto de la presente investigación de tesis; además de contribuir a investigaciones en el tema, en el ámbito de la psicología social organizacional.

4.2 OBJETIVOS

Describir la relación existente entre manipulación y algunas variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos.

Del enunciado anteriormente expuesto, de la justificación y del planteamiento del problema se derivaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Describir la manipulación que se da en un grupo de trabajadores mexicanos que laboraban en una misma organización aplicando la escala de Manipulación EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) desarrollada por Uribe Prado (2001).
2. Describir cómo es la relación de las variables sociodemográficas como sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, nivel de estudios, profesión, años trabajando, nivel de puesto, personal a cargo, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, organización en la que trabaja, preferencia para trabajar, elementos en la organización, satisfacción en el trabajo, ascensos y

suelo; con respecto a la manipulación en trabajadores mexicanos que pertenezcan a una misma organización laboral.

Para esta investigación y retomando la investigación realizada por Uribe (2001), se definió Maquiavelismo como:

“Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional” (p.39).

Y como lo explica Uribe (2001); Christie y Geis (1970) explican que esto se puede medir con tres factores basados en que todos los seres humanos somos capaces de manipular en mayor o menor grado, para esto se identificaron tres factores:

FACTOR 1: TÁCTICAS

El uso de estrategias de manipulación, mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en el “Príncipe” (Maquiavelo 1513 / 1993) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas.

FACTOR 2: INMORALIDAD

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

FACTOR 3: VISION

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.

4.3 HIPÓTESIS

H1= Existe relación estadísticamente significativa entre manipulación y las variables sociodemográficas.

Ho= No existe relación estadísticamente significativa entre manipulación y las variables sociodemográficas.

4.4 VARIABLES

Variable dependiente: Manipulación, medida a través del EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) la cual mide tres factores: tácticas, inmoralidad y visión.

Variable independiente: Cada una de las variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, nivel de estudios, profesión, años trabajando, nivel de puesto, personal a cargo, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, organización en la que trabaja, preferencia para trabajar, elementos en la organización, satisfacción en el trabajo, ascensos y sueldo). Estas variables fueron consideradas en base a nuestro marco teórico tomando en cuenta los hallazgos encontrados en investigaciones previas tanto nacionales como internacionales.

4.5 MUESTREO

Se trabajó con una muestra no probabilística de sujetos voluntarios. La muestra fue no probabilística, debido a que la elección de los trabajadores no dependió de la probabilidad, y también fue una muestra de sujetos voluntarios, ya que los sujetos voluntariamente accedieron a participar en el estudio (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2000).

4.6 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó una investigación no experimental siendo un estudio de tipo exploratorio y correlacional, debido a que el objetivo fue describir la relación existente entre manipulación y algunas variables sociodemográficas; un tema de investigación poco estudiado en México (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2000).

4.7 DISEÑO

Para la realización de esta investigación se utilizó un diseño no experimental transeccional descriptivo; debido a que sólo se hicieron inferencias sobre las relaciones entre las variables y no se manipuló deliberadamente ninguna variable. El objetivo de este tipo de diseños es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables y proporcionar su descripción (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2000).

4.8 INSTRUMENTO

Para la evaluación de manipulación se utilizó la escala de Manipulación EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) desarrollada por Uribe Prado (2001), el cual consta de 46 reactivos que miden tres factores (tácticas, inmoralidad y visión) con alfas de confiabilidad de .84, .72 y .65 respectivamente. Cada uno de los reactivos tuvo siete opciones de respuesta que iban de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1).

Como se comentó anteriormente, de acuerdo con el marco teórico y con los antecedentes de investigación, se han observado diferencias significativas entre este constructo y ciertas variables sociodemográficas, por tal razón también se elaboró un

cuestionario con 21 preguntas socio-demográficas (Ver anexo 1). La conformación del instrumento se puede observar en la **tabla A**.

Tabla A

Conformación del instrumento para evaluar Maquiavelismo y Cuestionario Sociodemográfico.

Instrumento	Factor	Reactivos	Total
Maquiavelismo	Tácticas	19	46
	Inmoralidad	16	
	Visión	11	
Cuestionario Socio-demográfico			21
			—
			67

El cuestionario sociodemográfico presentó 21 preguntas relacionadas con lo siguiente:

Sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, nivel máximo de estudios terminados, área de estudios profesionales (si los realizó), años de estar trabajando, puesto, nivel de puesto, personal a cargo, número de personas que trabajan en la organización, antigüedad en la organización y en

el puesto, elementos en la organización, preferencia para trabajar (sólo o en equipo), nivel de satisfacción laboral, número de ascensos y sueldo.

4.9 SUJETOS

Los sujetos que participaron en esta investigación fueron 108 trabajadores mexicanos (57 mujeres y 51 hombres) pertenecientes a una misma organización laboral, siendo ésta una organización transnacional dedicada al comercio textil y cuyas instalaciones se localizaron en el Distrito Federal y Toluca. El 82.4% laboraba en el Distrito Federal y el 17.6% en Toluca. El 33.3% tenía un nivel de puesto “operativo”, el 47.2% tenía un nivel de puesto “ejecutivo” y el 19.4% “gerencial”. (Se proporciona mayor información al respecto en la sección de estadística descriptiva).

4.10 PROCEDIMIENTO

Dado que todas las personas que participaron en esta investigación, pertenecían a una misma organización, el instrumento fue aplicado en su centro de trabajo. Se leyeron las instrucciones a cada sujeto preguntándoles si existían dudas para contestar

el cuestionario. Los sujetos contestaron el cuestionario en un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos. En algunos casos fue necesario que se les entregara el cuestionario a algunos trabajadores y que lo regresarán contestado horas o días después, pues dado que se aplicó en su lugar de trabajo, en ocasiones, por interrupciones propias de su puesto, no disponían del horario acordado para contestarlo. Esto sucedió con el 25% de los cuestionarios tanto en puestos gerenciales, ejecutivos y operativos. Este proceso de aplicación se llevó aproximadamente en 60 días, el 82.4% de los instrumentos en el Distrito Federal y el 17.6% en Toluca.

4.11 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

- Análisis de Frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión para las diversas variables.
- Análisis de confiabilidad interna por medio del alfa de Cronbach por factor y por prueba.
- Análisis de correlaciones bivariadas entre maquiavelismo y algunas variables socio-demográficas (Coeficiente de correlación de Pearson).
- Análisis de varianza múltiple entre grupos para identificar diferencias entre variables independientes.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

En este apartado se llevó a cabo la presentación de los resultados obtenidos, conforme a los procedimientos y tratamientos estadísticos especificados en el método.

5.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

5.1.1. Análisis de frecuencias, Tendencia Central y Dispersión

Se llevó a cabo estadística descriptiva para mostrar todas las variables que fueron utilizadas en este estudio, las cuales fueron sometidas posteriormente a diversos tratamientos estadísticos.

La variable utilizada para la validez fue Maquiavelismo (tácticas, moralidad y visión), y se creó un valor adicional; que fue el valor total de maquiavelismo (la suma de los tres factores). Lo anterior de acuerdo con Uribe (2001), basado en las investigaciones realizadas por Christie y Geis (1970), quienes sugieren utilizar el maquiavelismo como el resultado de la suma de los tres factores.

La tabla 1 muestra la estadística descriptiva de datos socio-demográficos relacionados con características personales y académicas de los sujetos investigados. Algunas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico.

Tabla 1

Estadística descriptiva de datos sociodemográficos relacionados con características personales y académicas.

Variable	Grupo	N	%	media	desv.estándar
Sexo	Mujeres	57	52.8	1.47	.502
	Hombres	51	47.2		
Edad	18–23 años	17	15.7	3.61	1.750
	24-26	18	16.7		
	27-29	16	14.8		
	30-32	17	15.7		
	33-37	19	17.6		
	38-59	21	19.4		
Estado civil	Soltero(a)	62	57.4	1.52	.767
	Casado (a)	42	38.9		
	Divorciado(a)	2	1.9		
	Unión libre	2	1.9		
Lugar de Nacimiento	D. F.	71	65.7	1.34	.477
	Provincia	37	34.3		

Nivel de estudios	Primaria	2	1.9	4.56	1.536
	Secundaria	7	6.5		
	Preparatoria	25	23.1		
	Carrera trunca	16	14.8		
	Profesional Pasante	17	15.7		
	Profesional Titulado	34	31.5		
	Posgrado	7	6.5		
Carrera de Licenciatura	Derecho	1	.9	4.65	2.180
	Economía	3	2.8		
	Administración	22	20.4		
	Contaduría	25	23.1		
	Ingeniería	6	5.6		
	Psicología	2	1.9		
	Relac. Internacionales	6	5.6		
	Otras	9	8.3		

La tabla 2 muestra la estadística descriptiva de datos socio-demográficos relacionados con características laborales de los sujetos investigados. Diversas variables fueron recodificadas para formar grupos que facilitaron su manejo estadístico. No se llevó análisis estadístico para las preguntas 60 y 61 del cuestionario sociodemográfico debido a que son preguntas relacionadas a conocer en qué organización labora el trabajador que contesta el cuestionario; y todos los trabajadores que participaron en esta investigación pertenecían a una misma organización.

Tabla 2

Estadística descriptiva de datos sociodemográficos relacionados con características laborales.

Variable	Grupo	N	%	media	desv.estándar
Años de trabajar	.5 a 2 años	20	18.5	3.05	1.390
	2.5 a 6	20	18.5		
	7 a 10	24	22.2		
	11 a 17	23	21.3		
	18 a 49	21	19.4		
Nivel de puesto	Operativo	36	33.3	1.86	.716
	Ejecutivo	51	47.2		
	Gerencial	21	19.4		
Personal a cargo	Ninguna persona	72	66.7	.97	1.463
	1 a 2 personas	14	13.0		
	3 a 8	11	10.2		
	14 a 120	11	10.2		
Antigüedad en la organización	Máximo 1 año	43	39.8	1.60	.492
	Más de 1 año	65	60.2		
Antigüedad en el puesto	Máximo 1 año	58	53.7	1.46	.501
	Mas de 1 año	50	46.3		
Organización	Distrito Federal	89	82.4	1.18	.383
	Toluca	19	17.6		

Preferencia para trabajar	Sólo Equipo	21 87	19.4 80.6	1.81	.398
* Elementos en la organización	Ningún elemento 1 Elemento 2 Elementos 3 Elementos 4 Elementos	33 25 22 22 6	30.6 23.1 20.4 20.4 5.6	1.47	1.27
Satisfacción en el Trabajo	Muy insatisfecho Insatisfecho Casi insatisfecho Indeciso Casi satisfecho Satisfecho Muy satisfecho	3 3 4 22 30 30 16	2.8 2.8 3.7 20.4 27.8 27.8 14.8	5.10	1.387
Ascensos durante su vida	Sin ascensos 1 ascenso 2 ascensos 3 a 4 ascensos 5 a 20 ascensos	29 25 20 24 10	26.9 23.1 18.5 22.2 9.3	2.50	1.336
Sueldo mensual	1500-3000 3001-5000 5001-7500 7501-10200 10201-14000 14001-60000	20 19 18 17 17 17	18.5 17.6 16.7 15.7 15.7 15.7	3.40	1.729

* Los elementos de la organización que se consideraron en este estudio fueron: roles bien determinados, metas y logros definidos, políticas organizacionales, manuales de procedimientos y si no requiere improvisar. Para representar los resultados en esta gráfica sólo se especificó cuántos de éstos, contestó cada trabajador, tener en su organización.

5.2 ESTADÍSTICA INFERENCIAL

5.2.1. Análisis de confiabilidad interna por medio del alfa de cronbach

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2000) existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición y los más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest)
- Método de formas alternativas o paralelas
- Método de mitades partidas (split-halves)
- Coeficiente KR-20
- Coeficiente alfa de Cronbach

Todos estos procedimientos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, los cuales pueden oscilar entre 0 y 1. Un coeficiente de 0 representa nula confiabilidad y 1 significa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

Para efectos de esta investigación se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y de acuerdo con

los autores mencionados anteriormente, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Como menciona Uribe (2001) este método considera el número de elementos del test, la varianza de cada ítem y la varianza total.

El análisis de confiabilidad de Cronbach se llevó a cabo con los 46 reactivos y se consideraron los tres factores teóricos: tácticas, (in)moralidad y visión. Los resultados se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Análisis de confiabilidad interna por factor (Alfa de Cronbach)

Factor	Reactivos	Alfa de Cronbach
Tácticas	19	.7352
Moral	16	.7488
Visión	10	.7006*

* En este factor se decidió eliminar el reactivo 9 del EMMAQ debido a que con su presencia el alfa correspondiente disminuía a .6145.

La confiabilidad del instrumento considerando los 46 reactivos fue de .7498 y eliminando el reactivo 9 del factor 3 “visión” el alfa aumentó a .7572.

El reactivo 9 del factor 3 “visión”, se eliminó al realizar los análisis estadísticos del Coeficiente de correlación de Pearson y del análisis de varianza.

5.2.2. Coeficiente de correlación de Pearson

Hernández, Fernández y Baptista, L.P. (2000), mencionan que el análisis de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón; y se relacionan las puntuaciones obtenidas de cada una de las dos variables, en los mismos sujetos. Los autores mencionan que la prueba en sí no considera a una variable como independiente y a la otra como dependiente, ya que no se trata de una prueba que evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) puede ser establecida teóricamente, pero la prueba no considera dicha causalidad.

De acuerdo con estos autores, el coeficiente de correlación r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00 donde:

-1.00 significa una correlación negativa perfecta; es decir “a mayor X, menor Y” de manera proporcional, lo que indica que cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante. Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

+1.00 significa una correlación positiva perfecta, es decir “a mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y” de manera proporcional; cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Como ya se indicó anteriormente, en esta investigación el coeficiente de correlación de Pearson se analizó utilizando el paquete estadístico SPSS; el cual reporta el nivel de significancia “s” y el valor de coeficiente.

Hernández, Fernández y Baptista, L.P. (2000), mencionan que:

“Si “s” es menor del valor .05, se dice que el coeficiente es significativo al nivel de .05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si “s” es menor a .01, el coeficiente es significativo al nivel de .01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error)”.

En esta investigación se llevaron a cabo correlaciones Pearson con algunas variables sociodemográficas referentes a datos personales como la edad, y otras referentes al área laboral como años de estar trabajando en vida, personal a cargo, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, elementos en el trabajo, satisfacción en el trabajo, ascensos y sueldo. Estos resultados se observan en la matriz de la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de correlación entre Maquiavelismo y Variables sociodemográficas relacionadas con aspectos laborales y edad. (variables no en rangos, y quitando r9 de f3 y de maqttotal).

	F1M	F2M	F3M	MT	Edad	AT	PC	AO	A P	ET	ST	ASC	\$
F1M Tácticas	1												
F2M Inmoral.	.152	1											
F3M Visión	.438(**)	.302(**)	1										
MT Total	.817(**)	.413(**)	.656(**)	1									
Edad	-.201(*)	-.090	-.095	-.200(*)	1								
Años Trabaj.	-.221(*)	.005	-.074	-.147	.873(**)	1							
Pers. a cargo	-.019	-.164	.132	-.026	.251	.118	1						
Antig.Organ.	.051	.048	.003	.051	.388**	.315**	.120	1					
Antig.Puesto.	-.067	.006	-.113	-.097	.510**	.425**	.193	.679**	1				
Elem. Trab.	-.056	-.061	-.158	-.155	-.090	-.122	.330(*)	-.055	-.156	1			
Satisfacción	-.123	-.158	-.023	-.155	.044	.043	.193	-.187	.230*	.428**	1		
Ascensos	-.169	.000	-.145	-.167	.423(**)	.459(**)	.002	.213*	.194*	.030	.025	1	
Sueldo	-.152	-.192(*)	-.079	-.220(*)	.427(**)	.371(**)	.319	.126	.140	-.071	.003	.504(**)	1

Nota: F= Factor (1,2,3); M= Maquiavelismo; MT= Maquiavelismo Total; AT= Años de trabajar; PC= Personal a cargo, AO= Antigüedad en la organización, AP= Antigüedad en el puesto, ET = Elementos en el trabajo; ST= Satisfacción en el trabajo; ASC= Ascensos, \$= Sueldo mensual.

* p<= .05

** p<= .01

De la tabla anteriormente expuesta se puede observar que para los datos relacionados con la edad y aspectos laborales existe una correlación negativa con el Maquiavelismo de manera general, resaltando la asociación significativa y negativa de algunas variables, pues se observa que a mayor edad disminuye la utilización de estrategias de manipulación (factor 1), así como también, disminuye el grado de manipulación basado en tácticas, inmoralidad y visión (maquiavelismo total); a mayor años de estar trabajando también existe menor utilización de estrategias de manipulación (factor 1); a mayor sueldo menor disposición de apegarse o no a una moral convencional como una elección entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales (factor 2) así como también menor grado de manipulación basado en tácticas, inmoralidad y visión (maquiavelismo total).

También se observó la asociación significativa y positiva entre la satisfacción en el trabajo y los elementos en la organización, resaltando que a mayor elementos en la organización como roles bien determinados, metas y logros definidos, políticas organizacionales bien determinadas y no requerir constantemente improvisar; existe mayor satisfacción en el trabajo.

Se observa la asociación significativa y negativa entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad en el puesto, resaltando que a mayor antigüedad en el puesto, menor satisfacción laboral.

5.2.3. Análisis de varianza unidireccional (one way)

Hernández, Fernández y Baptista (2000) mencionan que el análisis de varianza unidireccional es una prueba estadística que permite analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. El tipo de variables utilizadas son: una variable independiente categórica y una variable dependiente por intervalos o razón. La variable independiente puede ser una variable nominal, ordinal, por intervalos o de razón (pero en estos dos últimos casos la variable debe reducirse a categorías), pues la razón de que la variable independiente sea categórica, es que se puedan formar grupos diferentes.

De acuerdo con los autores mencionados; la varianza es una medida de dispersión o variabilidad alrededor de la media y es calculada en términos de desviaciones elevadas al cuadrado; y el análisis de varianza unidireccional produce un valor conocido como “razón F”, el cual, compara las variaciones en las puntuaciones entre los grupos que se comparan y las variaciones dentro de los grupos, y nos indica si las diferencias entre los grupos son mayores que las diferencias intragrupos (dentro de éstos).

La razón “F”, que es una razón de varianzas, se expresa así.

$$F = \frac{\text{Media cuadrática entre los grupos}}{\text{Media cuadrática dentro de los grupos}}$$

Donde media cuadrática implica un promedio de varianzas elevadas al cuadrado.

Cuando “F” resulta significativa, quiere decir que los grupos difieren significativamente entre sí. El valor alfa o probabilidad a elegir es .05 o .01. Si es menor que .05 es significativo a este nivel, y si es menor que .01 es significativo también a este nivel.

Los antecedentes de investigación y el análisis teórico arrojaron una serie de variables sociodemográficas que se relacionan con el maquiavelismo, sin embargo, como menciona Uribe (2001) es de suponerse que todos los grupos que componen las variables independientes poseen diferentes pesos sobre nuestra variable dependiente (maquiavelismo), y de acuerdo con Ferrán Aranaz (1996), es recomendable aplicar métodos de comparaciones múltiples como el Análisis de Clasificación Múltiple (MCA por

sus siglas en inglés) con el fin de comparar las medias para cada par de grupos y su relación con el resto de los grupos. De esta forma se obtiene un valor o peso factorial por variable en combinación con las demás y su consistencia a pesar de éstas sobre la variable dependiente.

Siguiendo el análisis realizado por Uribe (2001) en su estudio 5, como él lo explica; en esta investigación también se llevó a cabo un MCA con el método experimental (de acuerdo a la nomenclatura en SPSS) para todas las variables sociodemográficas (variables independientes con antecedentes de investigación teórica) con los tres factores de maquiavelismo y el valor total de maquiavelismo (variables dependientes). Los resultados que arrojaron estos análisis complementaron las correlaciones previamente descritas, y fueron confirmados en algunos casos.

El análisis de varianza se aplicó a las siguientes 16 variables: sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, nivel de estudios, carrera estudiada, años de trabajar, nivel de puesto, personal a cargo, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, organización donde labora (d.f, toluca), preferencia para trabajar, satisfacción en el trabajo, ascensos y sueldo mensual. Sin embargo sólo cuatro, presentaron diferencias significativas. Estos resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Análisis de varianza entre los factores de Maquiavelismo (Tácticas, Inmoralidad y Visión) y las variables Sociodemográficas en medias ajustadas.

Variables	Grupos	Tácticas F1	Inmoralidad F2	Visión F3	Maquiavelismo Total
Edad	18–23 años			5.05*	3.62*
	24-26			5.61*	3.78*
	27-29			5.58*	3.88*
	30-32			4.71*	3.45*
	33-37			5.14*	3.43*
	38-59			5.11*	3.51*
Años de trabajar	.5 a 2 años	2.93**			
	2.5 a 6	2.73**			
	7 a 10	2.62**			
	11 a 17	2.94**			
	18 a 49	2.23**			
Preferencia para trabajar	Sólo			5.62*	3.83*
	Equipo			5.09*	3.55*
Sueldo mensual	1500-3000		3.38**		
	3001-5000		2.75**		
	5001-7500		2.90**		
	7501-10200		2.82**		
	10201-14000		3.16**		
	14001-60000		2.48**		

NOTA: Sólo se reportaron variables con diferencias significativas. * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Los resultados anteriormente obtenidos señalan que para el factor 1 (tácticas) la variable significativa fue los años de trabajo; para el factor 2 (inmoralidad) resultó significativo el sueldo mensual. Para el factor 3 (visión) y para el “maquiavelismo total” las variables que resultaron significativas fueron la edad y la preferencia para trabajar.

Considerando esta información y la tabla 5 se puede afirmar que la utilización de estrategias de manipulación (factor 1) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas se ejercen principalmente por personas que tienen entre .5 a 2 años de trabajo en toda su vida ($p.\leq .01$) así como las que tienen de 11 a 17 años trabajando en su vida ($p.\leq .01$). Las personas que tienen más número de años de estar trabajando en su vida son las que menos utilizan estrategias de manipulación (factor 1), ($p.\leq .01$).

En lo que respecta a la elección de apegarse o no a una moral convencional (factor 2) como una posible elección entre comportamientos aceptados y no aceptados según las normas sociales; las personas de ingresos bajos y medios son las que resultaron con mayores puntajes ($p.\leq .01$) y las que tienen mayores ingresos son las que obtuvieron puntajes más bajos ($p.\leq .01$).

Ante la creencia de que la manipulación se da porque el mundo es manipulable (factor 3) las personas que presentaron mayores puntajes fueron las que tienen entre 24 y 29 años de edad ($p.\leq .05$) y que prefieren trabajar solas ($p.\leq .05$).

Las personas que obtuvieron puntajes altos ante el maquiavelismo total, es decir, las que presentan un alto grado de manipulación basado en tácticas, inmoralidad y visión fueron también las que tienen entre 24 y 29 años de edad ($p.\leq .05$) y que prefieren trabajar solas ($p.\leq .05$).

El resto de los grupos no fueron significativos entre sí, los resultados demuestran que no existieron diferencias significativas entre hombres y mujeres, ó si las personas están casadas, divorciadas, solteras ó viven en unión libre en la utilización de estrategias de manipulación (factor 1) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas.

En esta investigación no fue significativo el nivel de estudios o la carrera estudiada para una disposición de apegarse o no a una moral convencional (factor 2) como una posibilidad de elección entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales.

El grado de satisfacción en el trabajo ó los ascensos que una persona experimenta en su trayectoria laboral tampoco fueron significativos para creer que la manipulación se da porque el mundo es manipulable (factor 3).

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la política, la antropología, entre muchas otras, se han interesado en el estudio y comprensión de las relaciones laborales que se dan en las organizaciones humanas.

De acuerdo con Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman (1999), los miembros de cada organización, reflejan diferencias en su estilo de vida, actitudes, valores, perspectivas y comportamientos; y la manipulación forma parte de las interacciones en las personas que integran cada organización.

En esta investigación se definió maquiavelismo como:

“Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional”.

Como se explicó en la introducción; el maquiavelismo al ser considerado como una orientación de comportamiento para manipular a los demás; en la presente investigación se decidió utilizar el término de “Manipulación” como título de esta tesis; en el planteamiento del problema, en los objetivos, hipótesis y en las variables de esta investigación; ya que el objetivo general de esta investigación fue describir la relación existente entre manipulación y algunas variables sociodemográficas en una muestra de trabajadores mexicanos, empleando la escala EMMMAQ (Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo) de Uribe Prado (2001).

Uribe (2001) menciona que todas las personas somos capaces de manipular en cierto momento y en mayor o menor grado. La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), en el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición o no de apegarse a una moral convencional (inmoralidad). Las tácticas, representan el factor 1, la inmoralidad representan el factor 2 y la visión representan el factor 3 del instrumento utilizado en esta investigación: el EMMAQ.

Respecto al factor 2, citaré la explicación que da Uribe (2001):

“Es importante aclarar que Christie y Geis (1970) llamaron al factor de moral como “moralidad” (morality), sin embargo, analizando la orientación del concepto y los reactivos resultantes en los análisis factoriales correspondientes se llegó a la conclusión que el factor mide más que moralidad, “inmoralidad”, ya que conforme se incrementa el puntaje en la escala del 1 al 7 utilizada, el 1 significa moralidad y de 2 al 7 serían inmoralidad en un orden creciente” (p.155).

En la presente investigación, nuestro instrumento obtuvo una confiabilidad interna de .73 para el factor tácticas, .74 para el factor inmoralidad y .70 para el factor visión; en este último factor se decidió eliminar el reactivo 9 del EMMAQ debido a que con su presencia el alfa disminuía a .61.

La confiabilidad del instrumento considerando los 46 reactivos fue de .74 y eliminando el reactivo 9 del factor 3 “visión”, el alfa aumentó a .75.

La presente investigación tuvo como hipótesis la existencia de la relación estadísticamente significativa entre manipulación y las variables sociodemográficas; los resultados obtenidos, muestran que esta hipótesis se acepta sólo para algunas variables (Ver Tabla 5). A continuación se describen estos hallazgos encontrados y se comparan con investigaciones anteriores.

Maquiavelismo y Sueldo

El nivel de ingresos de un trabajador, ha sido uno de los indicadores que se relacionan más frecuentemente con éxito laboral, Uribe (2001). En la presente investigación el sueldo mensual de cada trabajador fue considerado para conocer su relación con maquiavelismo y los resultados obtenidos corroboraron los obtenidos por Uribe (2001) y por Martínez (2003). De acuerdo a los resultados (Tabla 4), se observa una correlación negativa en los tres factores de maquiavelismo así como en maquiavelismo total, siendo significativa para el factor 2 de inmoralidad y para maquiavelismo total. Los resultados indicaron que las personas con ingresos bajos y medios son las que obtuvieron puntajes más altos en maquiavelismo y las que tienen ingresos mayores son las que obtuvieron puntajes más bajos en maquiavelismo. Lo que indica que los trabajadores mexicanos que tuvieron puntajes altos en maquiavelismo son los que perciben ingresos bajos o medios.

Maquiavelismo y ascensos y satisfacción

El grado de satisfacción en el trabajo ó los ascensos que una persona experimenta en su trayectoria laboral no fueron significativos en esta investigación para creer que la manipulación se da porque el mundo es manipulable ó como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas. Contradiendo los hallazgos encontrados por Beltrán y Mancilla (2007), en donde encontraron que los trabajadores mexicanos que se sienten satisfechos en su actividad laboral son los que consideran que el mundo es manipulable; a diferencia de lo encontrado en los estudios de Aragón (2003), quién encontró que los trabajadores mexicanos con alto maquiavelismo son los que presentan menor satisfacción laboral.

Maquiavelismo y elementos en la organización

Se observó la asociación significativa y positiva entre la satisfacción en el trabajo y los elementos en la organización, resaltando que a mayor elementos en la organización como roles bien determinados, metas y logros definidos, políticas organizacionales bien determinadas y no requerir constantemente improvisar; existe mayor satisfacción en los trabajadores mexicanos.

Sin embargo, ninguno de estos dos aspectos (satisfacción en el trabajo, y elementos en la organización) fueron significativos en relación al nivel de maquiavelismo. Tampoco se pudo corroborar el modelo estructural planteado por Christie y Geis (1970) y los estudios de Schultz (1993), en donde plantean que personas con bajo maquiavelismo muestra mejor desempeño en empresas estructuradas (mucho control) y que las personas con alto maquiavelismo muestran mejor desempeño en empresas con baja estructura (alta libertad). Compartiendo los hallazgos de Uribe (2001), probablemente lo anterior no se pudo corroborar debido a que en esta investigación nos limitamos a conocer si existían en la empresa: roles determinados, metas y logros definidos, políticas organizacionales, manuales de procedimiento ó si requerían improvisar o no en su quehacer laboral. Lo que sugiere realizar análisis más profundos en relación a este tema.

También se observa la asociación significativa y negativa entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad en el puesto, resaltando que a mayor antigüedad en el puesto, menor satisfacción laboral en los trabajadores.

Maquiavelismo y Edad y años de estar trabajando

Han sido diversas las investigaciones realizadas con maquiavelismo y edad. Mudrack (1989,1992) por ejemplo, ha encontrado que el maquiavelismo disminuye conforme avanza la edad y los estudios de Lundstrom (1978) por su parte, han reportado niveles altos de maquiavelismo en estudiantes entre 16 y 17 años. La presente investigación corroboró los resultados de estos autores, la Tabla 4, muestra que los sujetos en esta presente investigación obtuvieron una correlación negativa con el Maquiavelismo tanto para los tres factores como en maquiavelismo total; siendo estadísticamente significativo para el factor 1 "tácticas", y para maquiavelismo total; lo que indica que a mayor edad, disminuye la utilización de estrategias de manipulación (tácticas), así como también, disminuye el grado de manipulación basado en tácticas, inmoralidad, y visión (maquiavelismo total); por tanto, en esta misma tabla se observa, que a mayor años de estar trabajando también existe menor utilización de estrategias de manipulación (factor 1 "tácticas"). De igual forma, resultaron con puntajes altos en maquiavelismo, los trabajadores de menor antigüedad en la organización y que tienen pocos años de estar trabajando en su vida; por lo que son los que tienen corta edad.

Esto corrobora la investigación de Aragón (2003), en donde encontró que los trabajadores mexicanos más jóvenes y con poca antigüedad en su empresa son los que

presentaron altos puntajes en maquiavelismo. Beltrán y Mancilla (2007) así como Martínez (2003); encontraron también que a menor edad mayor maquiavelismo.

Los resultados obtenidos en esta investigación, también corroboraron los resultados obtenidos por Uribe (2001), quién menciona que en la adolescencia como en la edad adulta previa a la vejez; las personas viven cambios de comportamiento en su proceso de adaptación lo que los lleva posiblemente a recurrir a manipular a los demás; Y por Mudrack (1989, 1992), quien menciona que los que todavía no alcanzan el éxito (puestos bajos o medios jerárquicamente), son los que se más esfuerzan por manipular.

Corroborando los estudios de estos investigadores, en esta investigación también resultaron con puntajes altos en maquiavelismo las personas que prefieren trabajar solas y no en equipo y que tienen un rango de edad entre 24 y 29 años de edad. Estos resultados pueden observarse en la Tabla 5. Comparto la opinión de Díaz Guerrero (1994) y de Uribe (2001), respecto a que aunque los mexicanos seamos colectivistas, el medio ejecutivo ha tenido gran influencia del individualismo norteamericano, más que de cualquier otro que pueda considerarse colectivista.

Maquiavelismo y Sexo

Han sido diversos los resultados que se han encontrado en relación a maquiavelismo y género. Algunos estudios muestran que los hombres presentan niveles más altos de maquiavelismo en comparación a las mujeres (Brown y Guy, 1983; Rosenthal, 1978; Dingler- Duhon y Brown, 1987; Domelsmith y Dietch, 1978; Uribe, 2001; Martínez, 2003; Beltrán y Mancilla, 2007); otros muestran una relación opuesta (Gable y Topol, 1987), en donde las mujeres presentan niveles más altos de maquiavelismo en comparación con los hombres; y en otros casos no se encontraron diferencias significativas (Zenker y Wolfgang, 1982; Montiel, 2007). Los resultados obtenidos en esta investigación fueron similares a éstos últimos, pues no existieron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en relación a sus puntajes de maquiavelismo.

Maquiavelismo y Profesiones

Diversos estudios se han realizado en relación a la profesión con maquiavelismo y los resultados han sido variados (McLean y Jones, 1992; Greenlee, Cullinan y Monrand, 1995; Moore y Katz, 1997). Sin embargo en esta investigación no se observaron diferencias estadísticamente significativas, ni en el nivel de estudios de los trabajadores ni en la carrera profesional estudiada. A diferencia de los resultados obtenidos por Uribe (2001), que encontró puntajes altos en maquiavelismo en profesionistas de derecho, economía, psicología, medicina, administración, ingeniería y en personas sin profesión. Sin embargo, este autor menciona que no se observa un perfil específico en lo que respecta a profesión y maquiavelismo, y menciona la importancia de estudiar las relaciones vinculadas a la orientación vocacional y a la

personalidad en los profesionistas. Y haciendo referencia también a Christie y Geis (1970), explica que las carreras no son tan fiables para predecir maquiavelismo como la actividad misma en sentido profesional; pues la carrera en sí misma no implica la orientación profesional ya que es un supuesto “imaginario”, en cambio es completamente “real” la actividad profesional.

Maquiavelismo y estado civil

En esta investigación no resultó significativo el estado civil de los trabajadores mexicanos y su relación con maquiavelismo. Sin embargo, investigaciones con trabajadores mexicanos han demostrado que las personas solteras presentan puntajes altos en maquiavelismo a diferencia de las casadas o que viven en unión libre (Montiel, 2007; Beltrán y Mancilla, 2007; Aragón, 2003 y Uribe, 2001). Este último autor hace una reflexión al respecto, basada en la relación existente entre edad, estado civil y maquiavelismo, tomando en cuenta la constante “crisis económica” que se vive en México; por lo que una probable manera de afrontarla es asociarse o casarse con una pareja productiva y de esta manera encarar esta situación. Por lo que podría suponerse, que una persona soltera y sin hijos podría arriesgarse más al tomar decisiones y manipular, por lo que su compromiso organizacional podría ser bajo. Esto podría explicar también porque el maquiavelismo disminuye conforme avanza la edad.

A continuación mencionaré algunas conclusiones específicas, que surgen de cada uno de los resultados anteriormente expuestos, cómo cierre del objetivo general de esta tesis:

El estudio del poder es un tema que ha sido de interés desde siglos atrás; es importante su estudio para comprender cómo se desarrolla en las interacciones sociales tanto a nivel individual como a nivel social, cómo lo es en las interacciones que surgen en un contexto laboral.

La psicología social es la rama de la psicología que a través de sus investigaciones ha estudiado el fenómeno del poder de manera individual y social dentro del contexto de las estrategias de manipulación y las variables que intervienen en este comportamiento.

Maquiavelismo, es el nombre que se le da en Psicología a la manipulación (Uribe 2001); en honor a Nicolás Maquiavelo (1469–1527), por ser el primero en plasmar detalladamente en sus textos sobre este comportamiento y lo que impulsa a llevarlo a cabo.

Por tanto, si el maquiavelismo es manipulación; todos somos capaces de manipular en mayor o menor grado aunque lo neguemos y podemos observar su presencia en la vida cotidiana y en las interacciones, como lo es en las relaciones laborales (contexto que se eligió en esta investigación).

Es importante reivindicar el nombre de Nicolás Maquiavelo; por su aportación al estudio del comportamiento humano; como menciona Uribe (2001):

“Los maquiavélicos “en esencia” de todas maneras existirían a pesar no haber existido Maquiavelo” (p.172).

En general, se puede decir lo siguiente de la muestra estudiada:

Los trabajadores mexicanos que presentaron un puntaje alto en maquiavelismo en la escala EMMAQ, son tanto hombres como mujeres que perciben ingresos bajos o medios, en los que el grado de satisfacción en el trabajo o los ascensos que hayan experimentado en su trayectoria laboral no influye para recurrir en el uso de estrategias de manipulación; sin embargo, se observó que entre mayor elementos en el trabajo (como roles y metas bien definidas, políticas organizacionales bien determinadas y no requerir improvisar) existe mayor satisfacción en el trabajo, pero a mayor antigüedad en el puesto, los trabajadores muestran menor satisfacción laboral. Los trabajadores mexicanos que resultaron con puntajes altos en maquiavelismo, son los que tienen corta edad (de 24 a 29 años), que prefieren trabajar solos y no en equipo, que tienen menor antigüedad en la organización y pocos años de estar trabajando en su vida; lo anterior podría indicar, que dado que tienen corta edad aún no tienen puestos altos jerárquicamente por lo que recurren más a la manipulación en comparación a los que ya tienen puestos altos; lo que explicaría que conforme avanza la edad y alcanzan el éxito disminuye su maquiavelismo. Esto tendría relación a los hallazgos encontrados por Mudrack (1989, 1992), quien menciona que los que todavía no alcanzan el éxito (puestos bajos o medios jerárquicamente), son los que se esfuerzan más por manipular. En esta muestra estudiada, no se observaron diferencias en los niveles de maquiavelismo en cuanto al género, estado civil y profesión que se ejerce.

Los resultados de la investigación beneficiarán principalmente a los interesados en comprender y estudiar el manejo del poder en las relaciones humanas dentro de un contexto organizacional, no solamente para aquellos que tengan una formación científica en el tema, sino también para todos aquellos que estén de alguna forma relacionados a un contexto organizacional.

Realizar esta investigación y haber leído algunas ideas de cada uno de los autores citados en esta tesis; me hace cuestionar el alcance que puedan tener las escalas que miden o intentan medir el comportamiento humano; me pregunto, si podemos atribuirnos el poder para describir a una persona por los resultados que arrojó en una escala. Me llevo para mi propio desarrollo profesional como psicóloga estos cuestionamientos; como el que Nietzsche nos hace, al cuestionarnos, nuestra tendencia humana de querer medir y asignar valores a lo que hacemos, pensamos o decimos; expresando que recolectando datos no se valora el saber generado desde los sentimientos.

**Gabriela Reza Goytia.
Enero del 2011**

REFERENCIAS

- Alcérreca-Joaquín, C. y Robles-Valdés, G. (2000). ***Administración, Un enfoque interdisciplinario***. México: Prentice Hall.
- Aragón, G. M. (2003). ***Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en Trabajadores del Sector Público y Privado***. México: Facultad de Psicología-UNAM.
- Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.
- Betrán, M. A. y Mancilla, A. J. (2007). ***Relación entre tipo de Liderazgo y grado de Maquiavelismo en trabajadores mexicanos***. México: Facultad de Psicología-UNAM.
- Brown y Guy, R.F. (1983). The effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure patterns. ***Social Behavior and Personality***, 11, 93-96.
- Catell, R.B. (1965). The Scientific Analysis of Personality. En Cueli, J. (1995). ***Teorías de la personalidad***. México:Trillas.
- Chinoy, E. (1981). La Sociedad. En Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM.
- Christie, R. y Geis, F. (1970). ***Studies in Machiavellianism***. Nueva York: Academic Press.
- Corres, A. P. (2001). ***La memoria del olvido***. México: Fontamara.
- Covey Stephen. En Zepeda-Herrera, F. (1999). ***Psicología Organizacional***. México: Addison Wesley Longman. p.25.
- Cueli, J. (1995). ***Teorías de la personalidad***. México:Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (1972). ***Hacia una teoría histórico--bio-psico--socio-cultural del comportamiento humano***. México:Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (1994). ***Psicología del Mexicano***. México:Trillas.
- Dingler- Duhon, M., y Brown, B. B. (1987). Self-disclosure as an influence strategy: Effects of Machiavellianism and self disclosure. ***Psychological Reports***, 42, 715-721.
- Domelsmith, D.E., y Dietch, J. T. (1978). Sex differences in the relationship between Machiavellianism and self disclosure. ***Psychological Reports***, 42, 715-721.
- Eysenck y Eysenck (1987). En Uribe, P.J.F. (1999). Cinco factores de Personalidad. ***Revista Laboral***, VIII, 85, 18-24.

Ferrán-Aranaz, M. (1996). En Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM.

French, J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W., y Woodman, R.W. (1999). ***Comportamiento Organizacional***, 8a. ed., México: International Thomson Editores.

Gable y Topol (1987), en: Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM.

Granada, M.A. (2000). Nicolás Maquiavelo, El Príncipe. México, Alianza Editorial.

Greenlee, J. S., Cullinan, Ch. P., y Monrand, D.A. (1995), en: Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM

Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W., y Woodman, R.W. (1999). ***Comportamiento Organizacional***, 8a. ed., México: International Thomson Editores.

Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.

Hernández, S. R, Fernández, C. C., y Baptista, L.P. (2000). ***Metodología de la Investigación***. México: Mc Graw Hill.

Hofstede (1988), en: Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.

Lunstrom, E.F. (1978). A study of Machiavellian traits of public reaction administrations. ***Dissertation Abstracts International***, 39, 4293.

Maquiavelo, (1532), en: Granada, M.A. (2000). Nicolás Maquiavelo, El Príncipe. México, Alianza Editorial.

Martínez, M. E. (2003). ***Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial: Un estudio con Universidades Públicas y Privadas***. México: Facultad de Psicología-UNAM.

McLean, P.A., y Jones, D.G.B. (1992), en: Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM.

Montiel, Z. E. (2007). ***La Relación entre Maquiavelismo y Variables Sociodemográficas en una muestra de estudiantes de derecho***. México: Facultad de Psicología-UNAM.

Moore, S., y Katz, B. (1997), en: Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM

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.

Pérez-Cortés, S. (1998). ***La prohibición de mentir***. México: Siglo XXI.

Pfiffner y Sherwood (1970), en: Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.

Quinn, Denison y Spreitzer (1991). En Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.

Robbins, S.P. (1987). ***Comportamiento Organizacional***. México: Prentice-Hall.

Rodríguez-Estrada, M. (1995). ***Psicología de la creatividad***. México: Pax.

Rodríguez-Estrada, M. y Ramírez-Buendía, P. (2001). ***Psicología del Mexicano en el trabajo***. México: Mc Graw Hill.

Rogers, C. R. (1961 /2003) ***El proceso de convertirse en persona***. México: Paidós.

Rosenthal, S.F. (1978). The female as manipulator: A replication. ***Psychological Reports***, 42, 157-158.

Schein, E. H. (1990). Organizacional Culture. En Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.

Schultz II, C.J. (1993). Situational and Dispositional Predictors of Performance: A Test of the Hypothesized Machiavellianism X Structure Interaction Among Sales Persons. ***Journal of Applied Psychology***, 23, 6, 478-498.

Smith (1992), en: Arias-Galicia, F. y Heredia-Espinosa, V. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.

Spinoza (1977), en: Corres, A. P. (2001). ***La memoria el olvido***. México: Fontamara.

Uribe, P.J.F. (1997). ¿Maquiavelismo en las organizaciones? ***Revista Adminístrate Hoy***, IV, 44, 6-10.

Uribe, P.J.F. (1999). Cinco factores de Personalidad. ***Revista Laboral***, VIII, 85, 18-24.

Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM.

Wilson, D. S., Near, D. y Miller, R.R. (1996). ***Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures***. *Psychological Bulletin*, 119,2,285-299.

Yang, K.S. (1998). Beyond Maslows' culture-bound, linear theory: a preliminary statement of the double – Y model of basic human needs. En Arias-Galicia, F. y

Zenker y Wolfgang (1982), en: Uribe, P.J.F. (2001). ***Maquiavelismo: Conceptualización, Medición y su relación con otras variables***. México: Facultad de Psicología-UNAM

Zepeda-Herrera, F. (1999). ***Psicología Organizacional***. México: Addison Wesley Longman.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

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

25	No se deben decir mentiras por insignificantes que estas sean.	1	2	3	4	5	6	7
26	No se debe difamar a nadie.	1	2	3	4	5	6	7
27	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.	1	2	3	4	5	6	7
28	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.	1	2	3	4	5	6	7
29	Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca.	1	2	3	4	5	6	7
30	Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	1	2	3	4	5	6	7
31	Cualquier mentira es irresponsable.	1	2	3	4	5	6	7
32	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	1	2	3	4	5	6	7
33	Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.	1	2	3	4	5	6	7
34	Una persona inteligente sabe manejar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
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 a 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 a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos.	1	2	3	4	5	6	7

Conteste colocando una “X” sobre los números de la columna derecha

47	Sexo: 1. ___Femenino 2. ___Masculino
48	Edad: 1. ____anote el número de años.
49	Estado civil: 1. ___Soltera(o) 2. ___Casada (o) 3. ___Viuda(o) 4. ___Divorciada(o) 5. ___Unión libre
50	Lugar de nacimiento: 1. ___D.F. 2. ___ Provincia 3. ___ Extranjero

51	Nivel máximo de estudios terminados: 1. ____ Primaria 2. ____ Secundaria 3. ____ Preparatoria 4. ____ 3 años o más de profesional 5. ____ Profesional 6. ____ Estudios de posgrado (Maestría o Doctorado)
52	Área de estudios profesionales, si los realizó: 1. ____ Derecho 2. ____ Economía 3. ____ Administración 4. ____ Contaduría 5. ____ Ingeniería 6. ____ Psicología 7. ____ Medicina 8. ____ Otra _____
53	¿Cuántos años tiene de estar trabajando toda su vida? 1. ____ Menos de un año 2. ____ Anote el número de años.
58	Puesto actual (Indique el nombre del puesto que desempeña actualmente) 1. _____
59	¿Cuántas personas trabajan en la Organización? 1. ____ Anote el número de personas 2. ____
60	Antigüedad en la Organización: 1. ____ Menos de un año 2. ____ Más de un año
61	Antigüedad en el puesto actual: 1. ____ Menos de un año 2. ____ Más de un año
62	Usted trabaja en: 1. ____ Iniciativa Privada 2. ____ Por su cuenta 3. ____ Gobierno (Federal, Estatal, Municipal) 4. ____ ONG 5. ____ Otro (Especifique) _____
63	¿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 (Especifique) _____
64	En su actual trabajo existen los siguientes elementos: Roles bien determinados ____ sí ____ no Metas y logros definidos ____ sí ____ no Requiere improvisar ____ sí ____ no Políticas Organizacionales ____ sí ____ no Manuales de Procedimientos ____ sí ____ no
65	¿Cómo prefiere hacer su trabajo? 1. ____ Sólo 2. ____ En equipo

66	¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo? Marque con una "X", en una escala del 1 al 7 Insatisfecho Muy satisfecho 1 2 3 4 5 6 7
67	¿Cuántas veces ha sido ascendido o promovido durante su trayectoria laboral por sus superiores? 1. _____ Anote el número de veces.
68	¿Sueldo mensual? (sin quitar impuestos) \$ _____

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