



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

*ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PRUEBA LABORAL DE MAQUIAVELISMO (PL-MACH)*

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:

LÓPEZ PACHECO YADIRA ARIADNA  
SERRANO BAUTISTA KAREN

DIRECTOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISOR: LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

MÉXICO, D. F., 2012.





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



## AGRADECIMIENTOS

Hoy más que nunca empiezo a comprender lo que es la vida. La formación que he recibido me ha dado de la manera más noble las herramientas que necesito para comportarme como una profesional.

La Universidad fue y será la formadora y culpable de mis ganas de seguir desarrollando conocimiento, de querer saber más y de darme cuenta que siempre habrá más para aprender.

En mi camino recorrido por la Universidad tuve el placer de conocer personas muy brillantes, personas con ideas muy estructuradas, personas con las cuales comparto emociones, con quienes compartí experiencias. Unas tan novatas como yo, otras con una experiencia difícil de alcanzar.

La suerte y mi decisión finalmente me mantuvieron en un grupo donde encontré amigos, compañeros, soñadores y chicos y chicas idealistas y pragmáticas. Lo cual me obligo a esforzarme para seguir, aprender y compartir junto a ellos la experiencia de lo que fue ser un universitario de licenciatura.

Claro mi grupo fue precursor de lo que me estoy convirtiendo hoy. No olvido situaciones extrañas, una vez junto a mi amigo Edus nos apareció un Pumabus de la nada, recuerdo al grupo de las Charlis, a los chicos ilusionistas, a los dibujantes y artistas.

Ha sido la época más increíble que he conocido, tuve además la influencia en toda la carrera del Dr. Serafín Mercado, de quien conocí métodos de investigación y conocí a una persona cálida, soñadora y motivada, con fe en los jóvenes.

Así mismo, al Dr. Felipe Uribe, quien me inspiró en el tema, el cual no había conceptualizado como una posible línea de estudio y comprensión del comportamiento humano, además nos ayudó, a Karen y a mí, a desarrollar el proyecto, concluí que debe ser alguien con mucha paciencia.

A la Lic. Isaura López, quien me fue guiando en mi proceso por el Servicio Social en CONAGUA, lo cual fue mi primer acercamiento al trabajo, a un mundo más real. De manera impactante, logré conocer

a una persona, a la cual quise acercarme muchas veces, pero el destino volvió a jugar con los caminos, y logre conocerlo en persona, gracias a la Tesis que se presenta, me refiero al Dr. Jaime Grados.

Además, quien apoyo en la revisión y mostró un optimismo en todo el desarrollo, parte valiosa para continuar con las modificaciones en la revisión fue el Lic. Ricardo Lozada.

Deseo además agradecer el esfuerzo, constancia y disciplina que mi familia mostró durante mi formación y la que sigue demostrándome hasta el día de hoy. A un padre al que adoro, de quien sigo aprendiendo y a la vez diferenciándome, a una madre que se esmera por lograr lo que quiere, que me enseña que el cambio es bueno, a mis hermanos con quienes voy aprendiendo y analizando lo que es la vida.

A mis amigos y amigas de la carrera, con quienes sentí mayor afinidad, me refiero a Edus, un chico brillante y profesional en lo que realiza, a Ivett, una chica con ilusiones y ganas de encontrar su camino, a Rafa, quien me enseñó temas de matemáticas y con quien compartí comidas exóticas. También a Pancho, quien fue un par de aguas en mi infancia.

Cada vez que recuerdo o escucho “Yadis, Yadaira, Shakaira, Yadira, la Miji, la Mija, Yadira, Ariadna”, viene a mi memoria las personas que han influenciado en lo que me estoy convirtiendo.

Dedicó en especial a una mujer que ha sido muy importante para mí, a quien a sus 100 años recuerdo que lo que buscaba era ser feliz, que aceptaba las situaciones como venían, una mujer trabajadora y con esperanzas hasta el último momento.

Finalmente, a Dios y al espíritu de confianza, fe y esperanza, valores en los que quiero creer y asimilar todos los días de mi vida.

**Yadira Ariadna López Pacheco**

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los fracasos que me han hecho la mujer que soy.

A mis padres por haberme educado y soportar mis errores. Gracias por los consejos, por el amor que siempre me han brindado. Gracias por darme la vida.

A mi hermano por ser mi más grande ejemplo de vida y demostrarme que sin importar que tan complicadas sean las cosas siempre hay que dar lo mejor.

A mis amigas que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida en estos casi 4 años de convivir dentro y fuera del salón de clase Yess, Raquel, Andrea, Amy, Tania y Norma. Gracias por crecer junto conmigo, las quiero.

A mi tía Mary y Kevin por su apoyo, cariño y confianza, por ser un pilar indispensable en mi vida.

Al amor de mi vida "Mario" Por su apoyo, comprensión, cariño y ternura, y por darme la oportunidad de compartir esta etapa de mi vida con él.

A Erik Gallardo, por los debates compartidos, por darle un giro a mis ideales y darme la confianza y apoyo que requería para convertirme en la profesionalista que soy.

A mi compañera de tesis Yadira por que sin su apoyo, comprensión y entusiasmo ya que sin ella este proyecto no hubiera sido tan enriquecedor y satisfactorio.

A la Universidad Autónoma de México en cuyas aulas y jardines logre mi formación profesional y humana y la Facultad de Psicología por su calidad educativa, profesional y cultural que guiaron mi aprendizaje.

Al profesor Felipe Uribe por sembrar en mí y mi compañera Yadira la curiosidad e interés por el Maquiavelismo y por su asesoría en la realización de este trabajo. Así como a nuestro comité de apoyo Dr. Jaime Grados, Dr. Serafín Mercado, Mtra. Isaura López y Lic. Ricardo Lozada.

**Karen Serrano Bautista**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1 Comportamiento Organizacional (CO).....	13
1.1 Importancia de las organizaciones .....	13
1.2 <i>Concepto de Organización</i> .....	13
1.3 <i>Introducción al comportamiento organizacional (CO)</i> .....	15
1.3.1 Definición del comportamiento organizacional (CO).....	15
1.4 <i>Comportamiento dentro de las organizaciones</i> .....	16
1.4.1 <i>El individuo</i> .....	16
1.4.2 <i>Los grupos</i> .....	17
1.5 La motivación en el comportamiento organizacional (CO). .....	17
2 El poder y conceptos de Psicología Social.....	20
2.1 El poder en diferentes enfoques .....	20
2.2 Definición del poder .....	22
2.3 El ejercicio del poder en las empresas .....	24
2.4 La psicología social .....	27
2.4.1 Influencia social .....	27
2.4.2 Persuasión.....	28
2.4.3 Actitudes .....	29
2.4.4 Liderazgo.....	30
2.4.5 Estrategias de influencia (EI).....	31
2.4.6 Autoritarismo.....	33
2.4.7 Manipulación.....	35

3	Maquiavelismo.....	40
3.1	Vida y obra de Nicolás Maquiavelo.....	40
3.2	Personalidad de Nicolás Maquiavelo.....	43
3.3	El concepto de virtù .....	45
3.4	Definición de Maquiavelismo .....	46
3.5	Estudios relacionados con el Maquiavelismo .....	48
3.5.1	Midiendo el Maquiavelismo.....	48
3.5.2	Variables relacionadas con el Maquiavelismo .....	50
3.6	Liderazgo maquiavélico .....	53
3.7	Maquiavelismo en las organizaciones .....	55
3.8	Maquiavelismo y compromiso organizacional.....	56
4	Conceptos de estadística y elaboración de Tests.....	58
4.1	Psicometría.....	58
4.1	<i>Medición.</i> .....	59
4.2	<i>Test.</i> .....	59
4.2.1	Clasificación de los test psicométricos .....	60
4.2.2	Construcción de un test .....	61
4.3	<i>Confiabilidad y validez de un test</i> .....	63
4.3.1	Confiabilidad.....	64
4.3.2	Métodos de estimación del coeficiente de confiabilidad. ....	64
4.3.3	Factores que influyen en el coeficiente de confiabilidad.....	65
4.4	<i>Validez</i> .....	65
4.4.1	Estrategias de validación.....	66
4.5	<i>Análisis Factorial</i> .....	66
4.6	<i>Análisis de Varianza (ANOVA)</i> .....	68
4.7	Técnica de Redes Semánticas .....	68
4.8	Técnica del Escalamiento Multidimensional. ....	70

5	Método.....	73
5.1	Planteamiento y justificación del problema.....	73
5.1.1	Objetivos.....	74
5.1.2	Variables.....	74
5.1.3	Sujetos.....	75
5.1.4	Instrumento Final.....	76
5.2	Procedimiento.....	76
6	Resultados.....	81
6.1	Estudio 1 – Elaboración de los Reactivos para la prueba PL-MACH.....	81
6.1.1	Redes Semánticas.....	81
6.1.2	Calificación de reactivos por Expertos.....	84
6.1.3	Discriminación de reactivos con la Curva Normal.....	85
6.1.4	t de Student para el análisis de poder discriminativo.....	87
6.2	Estudio 2. Piloteo del cuestionario preliminar PL-MACH (Prueba Laboral de Maquiavelismo)....	89
6.2.1	Análisis factorial.....	89
6.2.2	Análisis de confiabilidad.....	90
6.2.3	Análisis de Varianza One-Way.....	91
6.2.4	Correlaciones de Spearman.....	94
6.3	Estudio 3. Confirmación semántica mediante el Escalamiento Multidimensional.....	95
6.4	Normalización.....	99
7	Discusión.....	101
8	Conclusiones y Limitaciones.....	107
9	Referencias.....	109

10	Anexos.....	118
10.1	Plantilla de Reactivos PL MACH.....	118
10.2	Versión 1 - Hoja de respuestas.....	125
10.3	Versión 2 – PL MACH.....	127
10.4	Versión 2 - Hoja de respuestas.....	131
10.5	Versión 3 – PL MACH.....	134
10.6	Versión 3 – Hoja de respuestas.....	137
10.7	Tabla de Decisión de calificación por jueces. ....	139
10.8	Histogramas de los reactivos.....	140

## RESUMEN

El presente estudio de tipo exploratorio describe el proceso mediante el cual se llevó a cabo la elaboración y validación de la Prueba Laboral de Maquiavelismo (PL-MACH) con el objetivo de contribuir a la evaluación del Maquiavelismo en México, desde una perspectiva laboral. Fue parte del estudio observar la concepción que se tenía del Maquiavelismo por parte de la cultura mexicana, obtenida mediante la realización de la técnica denominada Red Semántica. Para la factorización del concepto se hizo énfasis en los componentes que consideraron Christie y Geis (1970) y en los datos obtenidos en la escala de Uribe (2001). El resultado fue un instrumento conformado de 26 reactivos tipo Likert, organizados en tres factores: Tácticas ( $\alpha = 0.671$ ), Moralidad ( $\alpha = 0.526$ ), Visión ( $\alpha = 0.721$ ); con la obtención de un Alfa de Cronbach de Maquiavelismo de 0,823. Finalmente se usó el Análisis de Escalamiento Multidimensional donde al graficar se encontró una fuerte correlación entre los reactivos, concluyendo así que es preferible manejar la prueba como un instrumento de medición de una sola variable, Maquiavelismo.

**Palabras clave:** Maquiavelismo, Manipulación, Comportamiento Organizacional, Tácticas, Visión Maquiavélica, Red Semántica, Escalamiento Multidimensional.

## INTRODUCCIÓN

Maquiavelo estaba muerto, pero su teoría aparecía en unas reencarnaciones siempre reiteradas.

Ernst Cassirer

El propósito de esta investigación no experimental, de corte exploratorio, consistió en obtener datos y factores que permitan observar el comportamiento de la personalidad Maquiavélica en las personas que trabajan.

En un inicio, se explica la consistencia de la organización como un sistema, el cual impacta a los individuos y a la vez es influenciado por las atribuciones de éstos. Los individuos son entes bio-psico-sociales, por lo que diversos estímulos pueden afectar su comportamiento como el ambiente, el grupo social y/o sus propias características los cuales darán pauta a la realización de ciertas conductas.

Debido a que las organizaciones tienen un objetivo y para ellos un personal que les provea del trabajo para obtenerlo, un elemento que se ha observado dentro de la conformación de las organizaciones es el manejo del poder para que los individuos guíen su conducta y realicen las actividades, siendo un ambiente en donde se realizan conductas que tienden a manipular a las personas.

Por lo mismo se trata el tema del poder, y sus representaciones para influir en el comportamiento de los individuos. Este tema ha sido de un gran interés para diferentes investigaciones, especialmente en las disciplinas sociales. El poder está dentro de la naturaleza humana, pero debido a la asociación con conceptos como la influencia, la manipulación, la persuasión, entre otros, es considerado un tema difícil de aceptar o de comentar de manera abierta y natural.

Sin embargo los deseos por observar este fenómeno, dio pauta para qué personajes como Maquiavelo en un enfoque político hablará sobre la búsqueda de obtener y mantener el control sobre los demás. Posteriormente, se acerca Christie y Geis (1970) para comprender el Maquiavelismo, entendido por la mayoría con la frase *el fin justifica los*

*medios*. Utilizando un proceso científico, investigaron y elaboraron instrumentos de medición relacionados con el factor de personalidad, de Maquiavelismo, conocido como Mach IV y Mach V, desde un enfoque psicológico.

Al tener un marco teórico de referencia, el trabajo se dirigió a describir el proceso para la elaboración y validación de un cuestionario denominado Prueba Laboral de Maquiavelismo (PL-MACH), con el objetivo de contribuir a la evaluación del funcionamiento del Maquiavelismo en México, en el ámbito laboral.

En un primer momento, se realizó la técnica de redes semánticas para compilar las ideas que se tenían sobre Maquiavelismo, con lo cual se obtuvo una visión amplia sobre la percepción de Maquiavelismo, en la sociedad mexicana. También se tomó como referencia los conceptos de Maquiavelismo de Christie y Geis (1970) y aquellos considerados por Uribe (2001), para desarrollar un instrumento con suficiente sustento teórico y cultural, obteniendo un instrumento con formato tipo Likert, los reactivos se clasificaron con base a tres factores: Tácticas, Moralidad y Visión.

Se obtuvo un instrumento con una buena confiabilidad y se hallaron correlaciones en relación a los tres factores, y a Maquiavelismo como factor general, respecto a las variables de clasificación que se consideraron para recolectar datos. Al final mediante el Escalamiento Multidimensional se identificó gráficamente la correlación de los 26 reactivos, siendo muy fuerte, lo que significó que es preferible el uso de la prueba para observar Maquiavelismo en sí, más que descomponerla en sus tres factores. Pues en los resultados no se mostró que los reactivos se agruparan de manera definida en grupos.

# **CAPÍTULO I.**

## **COMPORTAMIENTO**

### **ORGANIZACIONAL**

## 1 Comportamiento Organizacional (CO)

El verdadero imperio de hoy y el más efectivo, es el imperio de las organizaciones”

Perrow (1979)

### 1.1 Importancia de las organizaciones

Las organizaciones modernas, independientemente de las formas que adopten y del modo en que puedan aparecer ante nosotros, suponen, probablemente, el fenómeno social más relevante de nuestros tiempos. Así mismo, los avances tecnológicos que tenemos han sido posibles por la existencia de las organizaciones. Incluso la sociedad actual tal y como la conocemos es producto de éstas (Rodríguez, 2004).

Estamos la mayor parte de nuestras vidas en contacto o dentro de las organizaciones o con ellas, ya sea comprando, trabajando, aprendiendo, y usando los productos y servicios que ellas ofrecen.

Las organizaciones son, por tanto uno de los fenómenos que mayor influencia han ejercido en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, así como en los estilos de vida de la sociedad vigente. Desde esta perspectiva, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de las organizaciones. Por tal motivo es fundamental que conozcamos cómo son y sobre todo, como se comportan. La dinámica de cada organización tiene sus propios secretos, bases y características.

### 1.2 Concepto de Organización

Gibson (2006) sugiere que una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o conjunto de metas comunes.

Buscando una definición un tanto más completa, Etzioni, 1964 (Citado en Hall 1996) menciona que, *“las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos o reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las*

*corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familiares”.*

Scout en el mismo año (Citado en Hall 1996) agrego elementos adicionales a la definición:

*“... las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante,... queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes”*

Algunos de los elementos mencionados por Etzioni y Scott son retomados por algunas definiciones actuales sobre lo que es una organización tal y como lo propone Chiavenato (2000) señalando que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de dos o más personas

Así como también Porter, Lawler y Hackmann, 1975 (en Rodríguez 2004), tras una revisión de las diversas definiciones de organización, encontraron que la mayor parte de los autores reseñaban las características siguientes:

- Composición de la organización: individuos y grupos interrelacionados.
- Orientación de la organización: hacia objetivos y metas específicas.
- Diferenciación de funciones: división de trabajo.
- Coordinación racional intencionada.
- Continuidad a lo largo del tiempo.

Retomando las definiciones brindadas por diversos autores y tomando algunos puntos que comparten se puede concluir que una organización existe sólo cuando:

- 1) Hay personas capaces de comunicarse.
- 2) Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación); para obtener un objetivo común.

- 3) Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

### **1.3 Introducción al comportamiento organizacional (CO)**

El comportamiento organizacional es una disciplina que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos, para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, si no las personas y los grupos que participan y actúan en ellas, de ahí su importancia.

La definición multidisciplinaria de la conducta organizacional nos muestra diversos puntos. Primero el CO indica que las conductas de las personas operan a niveles individual, grupal y organizacional. Segundo el CO es multidisciplinario; utiliza modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. El estudio del CO generalmente aceptada con una base teórica establecida.

Es un campo que apenas comienza a crecer y a desarrollarse en estatura y repercusión. Tercero, existe una orientación humanística dentro del comportamiento organizacional. Las personas y sus actitudes, percepciones habilidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización.

#### **1.3.1 Definición del comportamiento organizacional (CO)**

Chiavenato (2009) se refiere al comportamiento organizacional como el estudio de las personas y grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

Por su parte Gibson (2006) define que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas, para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la una organización, para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

En pocas palabras y retomando a ambos autores, cabría definir al comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones.

El campo del comportamiento organizacional es el cúmulo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Se basa, sobretodo en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes.

En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por lo tanto, debemos estudiar a la conducta desde ambos ángulos.

## **1.4 Comportamiento dentro de las organizaciones.**

### **1.4.1 El individuo**

Gibson (2006) comenta que el desempeño individual es la base del desempeño organizacional. Por lo tanto entender las características individuales y las motivaciones del ser humano es básico para comprender el comportamiento organizacional. El tratar de entender por qué los miembros de una organización actúan de una determinada manera, exige el entendimiento de las características de la conducta individual.

Tomando como referencia lo planteado, se puede decir que cada persona es única y responde de una manera particular a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las solicitudes, las órdenes, y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión; hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras las hay que anhelan

aumentos de sueldo o salario. En la eficacia de cualquier organización influye el comportamiento humano. Las personas son un recurso común a todas las organizaciones. De ahí viene la importancia de la psicología, ya que un principio de la misma, es que cada persona es diferente. Cada una tiene percepciones, personalidad y experiencias de vidas únicas. La gente tiene distintas capacidades de aprendizaje, actitudes, creencias y niveles de aspiración, que se deben tomar en cuenta (Gibson, 2006).

### **1.4.2 Los grupos**

Los grupos se forman debido a una acción administrativa y debido a los esfuerzos individuales. Gibson (2006) llegó a establecer dos categorías:

- 1) Grupos formales: Los administradores crean grupos de trabajo para realizar los trabajos y tareas asignados.
- 2) Grupos informales: Se forman como consecuencia de las acciones de los empleados, se desarrollan como alrededor de intereses y amistades comunes.

Cabe señalar que los grupos informales aunque no son parte de la organización pueden afectar el desempeño organizacional e individual.

Conforme funcionan e interactúan los grupos con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, incluida la estructura, la cohesión, papeles, normas y procesos. El grupo en esencia crea su propia cultura. Como resultado los grupos pueden o no cooperar, competir con otros grupos y la competencia intergrupala puede llevar a un conflicto. Mientras que el conflicto entre grupos puede tener resultados benéficos para la organización si se genera una competencia sana, pero demasiados conflictos intergrupales o tipos equivocados de conflictos entre grupos pueden tener resultados negativos y poco favorables para la organización, surgiendo una lucha por el poder.

## **1.5 La motivación en el comportamiento organizacional (CO).**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras que tiene sobre el comportamiento dentro de las

organizaciones. A su vez la psicología es la ciencia que dentro de este campo que busca medir, explicar, predecir y en ocasiones modificar el comportamiento de los humanos, contribuyendo al conocimiento del comportamiento humano y todo aquello que motiva su conducta.

Gibson (2006) asegura que la motivación y la capacidad de trabajo interactúan para determinar el desempeño y el éxito de una organización. Las diversas teorías de la motivación intentan explicar y pronosticar cómo se sostiene y se detiene el comportamiento de los individuos. Así la motivación es una de las teorías fundamentales dentro del comportamiento organizacional. Por lo cual es importante definir lo que es la motivación.

Es una palabra proveniente del latín (*motivu*). Significa, comúnmente, lo que mueve, también indica causa/razón, fin o intención. Motivación puede definirse como “el conjunto de procesos implicados en la activación, dirección, intensidad y persistencia de la conducta” (Godoi, 2001).

# CAPÍTULO II.

## EL PODER Y CONCEPTOS DE PSICOLOGÍA SOCIAL

## 2 El poder y conceptos de Psicología Social.

La traición de sus amigos, la matanza de sus conciudadanos, su absoluta falta de religión, son, en verdad, recursos con los que se llega a adquirir el dominio, más nunca gloria.

MAQUIAVELO

### 2.1 *El poder en diferentes enfoques*

Al referirse al poder, casi de manera inmediata es asociado con la influencia que alguien tiene sobre alguien más; dicho tema es atendido y explicado desde diferentes enfoques. En un enfoque tradicional el poder se maneja como un mecanismo de represión, entendido en la relación de Tótem y Tabú; el tabú se refiere a una prohibición impuesta desde el exterior por una autoridad y dentro de los objetivos del tótem está el representar cierto status (García-Vargas, 2009).

Además, como mecanismo de represión se maneja la ley y la prohibición, lo cual permite que la posición del rey o jefe sea demasiado fuerte para el súbdito, y que éste considere que la diferencia social que los separa es inmensa. Quien esté situado como esclavo dispone su libertad a cambio de seguridad, buscando las ventajas que tal condición le otorga, como adquirir la protección por parte del amo, así como verse liberado de la angustia, la incertidumbre y la indeterminación que acompañan a la libertad. No obstante, puede presentarse la resistencia ante alguna restricción, prohibición o inhibición (García-Vargas, 2009).

Dentro de este enfoque tradicional, los tabúes cumplen las siguientes funciones (García-Vargas, 2009):

- 1) Proteger a ciertos personajes importantes; jefes, sacerdotes, etc., y preservar los objetos valiosos de todo daño posible.
- 2) Evitar las perturbaciones que puedan sobrevenir en determinados actos importantes de la vida.

- 3) Proteger la propiedad del sujeto, sus campos, herramientas, etc., contra los ladrones.

Por otro lado, Maquiavelo concibe al poder en un sentido político, correspondiente a un hecho social donde la mayoría es sometida por una minoría o uno sólo, siendo la política el arte con la cual un hombre o una clase determinada llegan a disponer del poder absoluto en una sociedad; además, identifica la existencia de una lucha por el dominio y la primera estructura política: gobernantes y gobernados (López-Limón, 2009).

La relación de dominio surge en consecuencia de una determinada posición, la cual provoca que las personas hagan lo que alguien (un individuo o un grupo) manda. Debido a que Maquiavelo ve en la política la forma de adquirir y conservar el poder, concluye que el objetivo es que la persona se convierta en el sujeto dominante en las relaciones humanas evitando ser el sujeto dominado (López-Limón, 2009). Cofone (2009) y López-Limón (2009) señalan que hay más métodos para lograr el dominio, además de la política, ya sea algún factor económico, técnico, organizativo o estatal.

La comunicación es otro factor que comienza a darle sentido al fenómeno del poder, bajo la perspectiva bio-psico-social, es considerada como un medio que el ser humano tiene para interactuar de manera constante con otro y que potencializa el modificar o ser modificado por uno o más congéneres dentro de las relaciones humanas, es decir, promueve el acto de influir sobre los demás (Rivera y Díaz-Loving, 2002).

Una función que Halloran (1998; en Rivera y Díaz-Loving, 2002) añade al poder, es que modera la hostilidad, permitiendo su expresión sin el nivel destructivo al que podría llegar, así la búsqueda del poder y la actitud dominante se sitúan como un apoyo ante la ansiedad y como una válvula de seguridad.

Shimanovich (1984; en Rivera y Díaz-Loving, 2002) recalca lo mencionado por Clark (1976) en razón a que el poder se muestra como una aptitud para el desempeño de posiciones de mando, ya que se considera unido a la toma de decisiones. Comentan Rivera y Díaz-Loving (2002) que en la sociedad mexicana el poder conlleva expresiones que enlazan afecto como es el caso de la obediencia y la abnegación.

Rivera y Díaz-Loving (2002) concluyeron que el poder es un método de la naturaleza para desplegar las capacidades ocultas de la vida. Hoffs (1986) mencionado por Rivera y Díaz-Loving (2002) acentúa la importancia del poder; a pesar de que es una cualidad sin tanta aceptación por parte de la sociedad, está permite que los talentos latentes se expresen, pues si todo viviera en armonía no habría necesidad de desplegar las cualidades pues no habrían conflictos, de ahí el origen y desarrollo de la sociedad.

El poder se convierte entonces en un aspecto importante para comprender las ciencias sociales, ya que se presenta en las interacciones humanas, del hombre con su medio, consigo mismo, y las relaciones interpersonales entre grupos y entre naciones (Rivera y Díaz-Loving,2002).

## **2.2 Definición del poder**

Del diccionario de la Real Academia Española (2001) el poder se define de la siguiente manera:

Como verbo, es decir ejecutar una acción (Del latín \**potēre*, formado según *potes*, etc.):

- 1) Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.
- 2) Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo.
- 3) Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo.
- 4) Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle.
- 5) Ser contingente o posible que suceda algo.

Como sustantivo, es decir persona, nombre o cosa:

- 1) Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo.
- 2) Gobierno de un país.
- 3) Acto o instrumento en que consta la facultad que alguien da a otra persona para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar algo.
- 4) Posesión actual o tenencia de algo.
- 5) Fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío.
- 6) Suprema potestad rectora y coactiva del Estado.

La definición que propone López-Limón (2009, pp. 15) es que:

*“El poder es una relación social que se da entre un elemento que lo obtiene frente al grupo, en sí misma no busca ser algo bueno o malo, no es constructivo ni destructivo, esta relación adquiere sentido por la decisión de quien lo usa. Puede estar dispuesto por una voluntad moral orientada a lo falso, malo, injusto o a lo verdadero, bueno, justo o incluso no obedecer ninguna obligación moral. Además se define por su carácter universal presente en la naturaleza humana o a través del deseo”.*

Por otro lado, Rivera y Díaz-Loving (2002, pp. 15) consideran que el poder es:

*“La habilidad de llevar a cabo metas deseadas o exitosas, ya que se manifiestan en términos de modificación de conducta para con los otros produciendo efectos intencionales. El poder siempre involucra relaciones asimétricas, es de naturaleza multidimensional, incluyendo los componentes socio estructurales, interaccionales y resultantes”.*

Así mismo, se puede identificar el poder en el esquema de los psicólogos sociales French y Raven (1959), el cual refleja las diferentes bases o recursos sobre las que se apoyan los que ejercitan el poder:

- 1) Poder legítimo; se refiere al poder de un individuo o de un grupo con un posición relativa y obligaciones del jefe dentro de una organización o sociedad; es decir, hay una autoridad formal delegada.
- 2) Poder de referencia; relacionado a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida concibe como modelo al portador del poder y trata de actuar como él.
- 3) Poder experto; es el que deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.

- 4) Poder de recompensa; depende de la capacidad del líder de otorgar recompensas materiales; se refiere a cómo el individuo puede dar a otros como recompensa algún tipo de beneficios, como: tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad.
- 5) Poder de coacción; se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él, de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Tiende a ser el menos efectivo de todas las anteriores, al generar resentimiento y resistencia.

Galbraith (1985) señala tres fuentes de poder: personalidad, propiedad (incluye ingresos disponibles) y organización. La personalidad es la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o más de los instrumentos del poder, con la capacidad de persuadir. La propiedad o riqueza otorga un aspecto de autoridad, suministra medios económicos con los que comprar sumisión. La organización está relacionada con el poder condicionado (aceptación de la autoridad, la sumisión de la voluntad, la cultura).

A pesar de estas concepciones de poder, el comprender su origen, manifestación y distribución ha resultado complicado (Gray Little y Burks, 1983; en Rivera y Díaz-Loving, 2002). Incluso el concepto de poder ha sido usado intercambiamente con una variedad de conceptos como fuerza, autoridad, intensidad, control e influencia (Bernard ,1972; en Rivera y Díaz-Loving, 2002).

### **2.3 El ejercicio del poder en las empresas**

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas para el comportamiento de los individuos. Estas expectativas dan como resultado que se tengan que desempeñar ciertos papeles. Algunos deben desempeñar el papel de líder, mientras que otros deben desempeñar el de seguidores. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus, poder y la gente de las organizaciones tiene diversas necesidades de cada sistema. Los grupos de las organizaciones también tienen un efecto poderoso en el comportamiento individual y en el desempeño organizacional.

Saleznik (1970) afirma que el poder es inevitable en las organizaciones pues éstas operan al distribuir autoridad y preparar un escenario para el ejercicio del poder. Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que están altamente motivados para afianzar poder y usarlo, encuentren un ambiente familiar y hospitalario en los negocios. El poder busca enlazar este tipo de relaciones, motivando a los sujetos a la competencia social para el desempeño adecuado de su puesto, los participantes intentan recurrir a las maneras válidas dentro de la organización, pudiendo utilizar formas de poder alternativos (Zapata, 2007).

Se ha visto una tendencia de concentrar el poder en pocas manos, guiando la atención a la relación entre el poder y la jerarquía. Siendo la distancia jerárquica una variable importante para comprender las relaciones jefe-subordinado, el proceso de liderazgo y la mentalidad de los miembros de la organización frente a determinada situación. En caso de presentarse una larga distancia jerárquica y de poder es aceptable una amplia autoridad y poder en las organizaciones, ampliándose las desigualdades de poder en la organización, donde algunas personas temen relacionarse con personas con una autoridad superior. En contraste, en una sociedad con corta distancia jerárquica y de poder, se reducen las desigualdades lo más posible, donde los superiores mantienen la autoridad y sus colaboradores no sienten temor al relacionarse con ellos (Hofstede, 1993).

Dentro de las organizaciones las relaciones se manifiestan según estatus, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, permitiendo la conformación de fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales. Por ejemplo, las díadas institucionales (las relaciones padre-hijo, docente-alumno, jefe-subordinado) que son modos de interacción que señalan las conductas aceptadas para cada una de estas relaciones sociales (García-Vargas, 2009).

Una situación que llega a exhibirse en las organizaciones es el conflicto, el cual puede ser personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales. Se construye en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o se origina debido a una escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera que sea la razón, o la forma que asuma, su fuente está en una divergencia real o percibida de intereses (García-Vargas, 2009).

El conflicto se considera en muchas ocasiones como medio (llegar al poder) para un fin (obtener la gloria). Como proceso social, el conflicto no es jamás relación unilateral, más bien es una relación humana recíproca en la que participan las dos partes (Zapata, 2007), el cual

puede surgir de la competencia y oposición (Fichter, 1990). Cuando los conflictos afectan los intereses de personas colectivas, se asimila al tipo de conflicto de interés general, y cuando afectan los intereses de personas individualmente, se refiere al tipo de conflicto de interés particular (Zapata, 2007).

Ahora bien, la represión se ha considerado como una función del poder en las organizaciones que conduce a mantener una relación de fuerza, la cual implica la ley y la prohibición (García-Vargas, 2009). Smucker (1988) señala que el poder es un elemento valioso en los procesos para la demarcación y para el control que se practica en las organizaciones, el cual es utilizado por los administradores de manera consciente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos.

A través del tiempo el concepto de mandar se modifico por dirigir, el cual se refiere a la práctica influir sobre otros, guiándolos para que sigan una orientación dada y realicen ciertas actividades con el objetivo de lograr colectivamente un resultado; es el utilizado por los gerentes (Aktouf, 2001; García-Vargas, 2009). La dinámica según la administración tradicional está basada en el poder de la alta gerencia para influenciar el comportamiento de los empleados operacionales, para que estos asuman conductas que le interesa a la organización para alcanzar el logro de sus objetivos, desconociendo a las personas que desde el ejercicio de su individualidad en dicho tejido social puedan encontrar bienestar para ellos que también beneficie a la organización (García-Vargas, 2009).

En general, el enfoque del ejercicio del poder en las organizaciones, como el caso de la práctica de la dirección empresarial se sitúa en el paradigma funcionalista. Pues el poder se concibe como una variable que cumple ciertas funciones, entre éstas las de integración y motivación. Este enfoque supone que existe consenso y armonía dentro de la organización y que la resistencia inherente al ejercicio del poder, no existe o debe estar permanentemente controlada (García-Vargas, 2009).

Es visible en todo este contexto, que hay una búsqueda por parte de las empresas por gestionar el poder, apoyándose en parte por los roles y la estructura jerárquica construidos en está. El control del poder es por lo tanto una herramienta para los fines que la empresa considera más importantes como; la productividad y el objetivo general de la empresa. Permitiendo la conformación de la estructura clásica de la díada dominador-dominado, válida y

permitida por las organizaciones. Por lo cual no es de extrañar que en el perfil del gerente se pida cualidades como la de obtener el respeto y la confianza.

## **2.4 La psicología social**

Las formas de imponer el poder en la sociedad y la manera en que se asume el poder desde los grupos sociales representan un área temática de gran importancia para las ciencias sociales, y de especial manera para la psicología social.

El poder opera en las relaciones entre padres e hijos, entre maestros y alumnos, entre patronos y trabajadores. En todos estos casos, los unos tienen poder sobre los otros, o sea, que a los hijos, alumnos y trabajadores les toca obedecer y/o someterse; lo que significa que el poder se da en todo tipo de relaciones (Martín-Baró, 1989; en Zaiter, 2002).

La interacción humana es el punto de estudio de la psicología social, llega a observar el impacto sobre la conducta del individuo frente a una situación percibida e interpretada por éste, con la finalidad de describir, explicar y analizar los efectos de la interacción humana en los pensamientos, actitudes y conductas de los miembros (Kimble, Hirt, Díaz-Loving, Hosch, Luckner y Zárate, 2002).

Se han realizado diversos estudios en la psicología social de las formas de influenciar a otros (Rivera y Díaz-Loving, 2002); variables como el poder, la influencia social y conceptos afines. Conceptos que serán definidos a continuación y los cuales tienen relación con atributos de una personalidad maquiavélica.

### **2.4.1 Influencia social**

La influencia social es una consecuencia de la interacción con otros, se presenta además en las relaciones de poder (Uribe, 2001). Los conceptos que se relacionan son: conformidad, imitación y complacencia, obediencia y persuasión.

La conformidad indica una conducta iniciada o modificada en respuesta a una presión implícita producida por las acciones explícitas de otros. La imitación designa la conducta iniciada o modificada en respuesta a acciones similares que se observan en otros, sin que exista presión para realizar lo mismo que ellos hacen. La complacencia designa la conducta iniciada o cambiada o la postura que se adapta en respuesta a una petición directa de otros (Kimble et al., 2002).

El término obediencia indica la conducta que se inicia o se modifica en respuesta a las órdenes investidas de la autoridad, de las leyes y de las normas (Milgram, 1974). La persuasión indica una actitud o conducta iniciada o modificada cuando otros intentan que alguien cambie de opinión basados en información o argumentos; donde la conducta se explica en relación a la importancia de ese otro frente al individuo, así como del mensaje que es proporcionado (Kimble et al., 2002).

#### **2.4.2 Persuasión**

Ha sido utilizada por quienes ejercen el poder, es un proceso básicamente de comunicación (Uribe, 2001). La persuasión es un tipo de influencia social donde algo o alguien (la fuente) modifican las actitudes o la conducta del receptor, de manera explícita. La comunicación persuasiva se ha estudiado partiendo de los factores relacionados con (Kimble et al., 2002):

- 1) La fuente, o sea los factores del comunicador.
- 2) Los factores relacionados con el mensaje.
- 3) El canal o los medios.
- 4) El receptor o los factores relacionados con la audiencia.

Entre las teorías que buscan explicar este proceso está *El modelo de la probabilidad de procesar información en forma más profunda*, cuanto más motivado está alguien para elaborar, reflexionar e incluir en un mensaje argumentos relacionados con el tema, mayores probabilidades habrá de que la persona se persuada en una ruta central o racional (Petty y Cacioppo, 1986; en Kimble et al., 2002). Este enfoque racional origina actitudes duraderas y muy arraigadas. En contraste, la persuasión de ruta periférica se presenta cuando la

concentración se dirige a los aspectos irrelevantes (periféricos), como la extensión de los argumentos o las características del hablante, de modo que este procesamiento causa actitudes temporales y poco firmes (Kimble et al. , 2002).

### **2.4.3 Actitudes**

Otro fenómeno que puede relacionarse con el tema del poder es el de las actitudes. Para McGuire (1965; en Kimble et al., 2002) las actitudes son juicios evaluativos ya sea, positivos, negativos o neutrales sobre los objetos del pensamiento. Es decir, son lo que sentimos por determinadas cosas, personas, grupos, hechos o problemas del mundo.

Se distinguen tres componentes en las actitudes (Rodríguez ,1991; Robbins y Coulter, 2005):

- 1) Cognoscitivo; corresponde a las percepciones y creencias hacia un objeto. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.
- 2) Afectivo; es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social, corresponde a sentimientos y evaluaciones.
- 3) Conductual; es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera.

Katz (1960, 1968; en Kimble et al., 2002) sostiene que las actitudes se mantienen por cuatro razones: 1) por la función de ajuste, pues permite maximizar los premios y minimizar los costos en el entorno ; 2) por la función defensiva del yo, al protegernos en contra de los conflictos internos y de las amenazas externas contra el yo; 3) por la función expresiva del valor, ya que indica el tipo de persona que somos; y 4) por la función de conocimiento, al darle significado y orden a nuestro mundo. Uribe (2001) comenta que los modelos relacionados con la actitud se dirigen al proceso de formación de actitudes y no tanto a la relación de poder de manera directa.

#### **2.4.4 Liderazgo**

El liderazgo es un sistema de poder e influencia social dirigido a los otros; donde se presenta la díada líder-seguidor. Para Jago (1982) es una forma de influenciar para dirigir a los miembros del grupo de manera no coercitiva y coordinar sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos. Bryman (1992; en Díaz- Vilela, 1998) confirma lo anterior al mencionar que el objetivo es que el líder guíe al grupo hacia una o varias metas.

Sin embargo, el foco de atención del proceso del liderazgo ha cambiado de rumbo. De la simple atención en la descripción de la influencia cognitiva, del ambiente, de las recompensas o castigos hacia los seguidores; el interés se movilizó a las características simbólicas de la conducta del líder, es decir, el desempeño del líder para infundir valores ideológicos y morales a la organización, así como la manera de comprometer a los miembros (House y Podsakoff, 1994; en Díaz-Vilela, 1998).

La definición de Madrigal-Torres (2001), muestra el cambio del concepto, al definir el liderazgo como un conjunto de principios y funciones claves, la coordinación de recursos, el proceso de toma de decisiones, el ejercicio del mando, la definición de la misión y estrategia de la empresa, realizándose bajo la dirección o guía de alguien que asume el papel de director o líder de proyecto.

Al estudiar el tipo de liderazgo se han hallado diferencias entre el liderazgo de hombres y el de las mujeres. En relación a las estrategias de las mujeres, Merrill-Sands, Kickul e Ingols (2005) señalan que ellas toman decisiones en colaboración e intentan comunicarse en forma convincente, con el objetivo de lograr algún cambio positivo a la empresa. En contraste, los hombres ubicados en un puesto de poder llegan a usar un tipo de liderazgo tradicional, es decir, buscan ejercer el control sobre otros, en tanto que las mujeres buscan los resultados trabajando con los otros.

### 2.4.5 Estrategias de influencia (EI).

Dentro de las organizaciones un factor valorado es el liderazgo y parte de ello, es la necesidad de una efectividad gerencial, es decir, la capacidad de influir exitosamente sobre los subordinados, compañeros y superiores. Autores como Yukl y Tracey (1992; en Mantilla, 2008) han investigado las estrategias que se utilizan para influir, identificando las siguientes (Ver Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Estrategias de Influencia (EI) y sus definiciones.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
1. Racional	Uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud planteada es viable.
2. Inspiradora	Uso de valores e ideales para despertar entusiasmo y ganas de participar.
3. Participativa	La persona solicita la participación del otro mediante el aporte de soluciones o recomendaciones para realizar el trabajo.
4. Halagadora	La persona trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación el proyecto.
5. Negociadora	Uso de intercambio de favores y promesa de beneficios posteriores por aceptar participar en el proyecto o actividad.
6. Afectiva	La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
7. Confederativa	La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.
8. Normativa	La persona establece la legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
9. Coercitiva	Uso de amenazas o advertencias persistentes para influir en el otro y lograr que haga lo que él quiera.

Las cuales fueron agrupadas por Salom (1996; en Mantilla, 2008) en tres dimensiones:

- 1) Las estrategias retadoras (racional, inspiradora y participativa); el énfasis es en la tarea o actividad solicitada. De alguna manera ellas plantean retos que pueden generar entusiasmo y compromiso.
- 2) Las estrategias controladoras (normativa, coercitiva y confederativa); están orientadas a la búsqueda del control a través de fuentes externas de poder, es decir lo central no es la tarea sino la autoridad, para lograr que otros hagan lo propuesto.
- 3) Las estrategias afiliativas (halagadora, afectiva y negociadora); se usa la afiliación en sus respectivas manifestaciones (congraciarse con el otro, aprovechar la relación amistosa preexistente o intercambiar favores).

Se han relacionado las estrategias de influencia con el tipo de motivación, por ejemplo (Mantilla, 2008):

- a) Motivación por el logro; se intenta que los colaboradores se interesen por asumir los retos propuestos, tratando de comprobar sus conocimientos (experticia), el maximizar sus recursos y tiempo (eficiencia), con el objetivo de alcanzar óptimos resultados (excelencia).
- b) Motivación por la afiliación; tienden a manifestar la llamada afiliación básica (AB), que es el establecimiento de relaciones interpersonales afectivas con familiares y amigos, y la afiliación perturbadora (AP) la utilización del afecto para lograr beneficios personales, sin importar las consecuencias negativas para los demás.
- c) Motivación por el poder; se busca el control del comportamiento propio y ajeno. Se presenta el poder socializado (PS) y el poder explotador (PE), el primero, entendido como el uso de recursos exteriores para alcanzar las metas individuales y grupales, favoreciendo el crecimiento personal y laboral de otro y el segundo, relacionado con el uso de recursos exteriores para alcanzar metas individuales, sin preocuparse por las consecuencias negativas para los demás.

Así, en un estudio donde relacionaron las estrategias de influencia (EI) con las motivaciones sociales, Salom y Barreat (1996; en Mantilla, 2008) mostraron que los gerentes utilizan indistintamente todos los tipos de estrategias. Entre sus conclusiones están:

- 1) Las estrategias retadoras (racional, inspiradora y participativa) correlacionaron positiva y significativamente con la motivación de logro, entre más se utilicen estas estrategias hay un mayor interés para que los otros logren los resultados de manera óptima.
- 2) Las estrategias controladoras (normativa, coercitiva y confederativa) y el motivo de poder (específicamente, poder explotador) dieron una asociación positiva, aquellos que buscan su propio beneficio tienden a usar más estas estrategias.
- 3) Mientras que el poder socializado correlacionó positivamente con las estrategias retadoras (racional, inspiradora y participativa), cuando se busca el crecimiento de otro se persuade con este tipo de estrategia.
- 4) La correlación entre las estrategias afiliativas (halagadora, afectiva y negociadora) y la afiliación general fue positiva y significativa.

Se concluye que detrás del uso de ciertas estrategias se puede observar el interés de los individuos y por lo mismo una tendencia en su actuar frente a los demás.

#### **2.4.6 Autoritarismo**

Es considerado como un comportamiento social exhibido en relaciones sociales y en estructuras de poder (Zaiter, 2002). Vigano (1986; en Vera-Noriega, 2000), lo define como la dominación de una persona sobre otra, que impone su propia voluntad, sin considerar las consecuencias.

Entre los medios para imponer la autoridad se encuentra el uso de la coerción, de la fuerza, de la presión psicológica y de la persuasión ideológica; generando situaciones donde los intereses, sentimientos y potencialidades del sometido no son reconocidos o tienen poco margen de expresión (Zaiter, 2002).

Zaiter (2002) considera que las siguientes condiciones sociales promueven el autoritarismo:

- 1) Las estructuras organizativas que apoyan las relaciones de poder, alguien manda y otro sólo cumple; el diseño de jerarquías (unos se asumen superiores a otros), los estilos de interrelación y comunicación verticales (órdenes y sugerencias se dan de arriba para abajo).
- 2) El sujeto con rol de dominador se considera superior, controla los recursos e impone sus intereses.
- 3) El sujeto dominado ejecuta las órdenes, no reconoce su capacidad de plantear sugerencias, ni modificaciones.

Por último, Zaiter (2002) menciona los siguientes espacios donde se expresa el autoritarismo:

- Las instituciones y organizaciones que aprecian los liderazgos autoritarios y centralizados. A menudo, el burocratismo como herramienta para organizar, impide métodos participativos y el considerar las necesidades humanas y las condiciones sociales.
- Las instituciones y organizaciones donde las posiciones que dirigen promueven ordenar y reportar la supervisión como control. Con un clima psicoafectivo donde se manipula el paternalismo, el clientelismo y la subordinación a los intereses, no sólo institucionales, sino personales de quien dirige.
- En los ámbitos educativos que evitan técnicas participativas, valorizando la disciplina, la autoridad de maestros y maestras, directores y funcionarios del sistema.
- Los grupos sociales primarios y secundarios que exacerbaban la obediencia, sin cuestionamientos al dominador. Es el caso de familias, relaciones de pareja y de parientes que respaldan el modelo patriarcal y lo masculino sobre lo femenino; o incluso la autoridad impuesta de los progenitores hacia los hijos y las hijas.

### **2.4.7 Manipulación**

El término manipulación proviene del latín *manipulus*, conformado por las raíces *manus* (mano) y *plere, pleo* (llenar). La etimología del término sugiere el contacto manual con elementos que se dominan (se llevan en la mano) y se tratan como cosas (Pilleux, 2000).

Pilleux (2000) indica que el hombre manipula a otros hombres (en educación, política, psicoterapia, etc.) al tratarlos como cosas o máquinas, con el propósito de provocar determinados comportamientos prefigurados, lo cual implica que el manipulado no se da cuenta que lo está siendo. La acción manipuladora no llega a la conciencia del manipulado porque es secreta, oculta y sutil.

El manipulador añade un componente de engaño, de ocultación, de distracción de los verdaderos objetivos que persigue. Intenta conseguir que el manipulado colabore de buen grado y piense que está siendo beneficiado. Puede mentir, en diferentes medidas, apariencias, circunstancias, hechos, información y resultados (Juárez, Cortés y Mussons, 2006).

Resultando un proceso en el cual una persona pierde inconscientemente niveles de autonomía psicológica e independencia personal, se moldea su pensamiento y se manipula su voluntad; incluye la manipulación psicológica, la reforma del pensamiento, el lavado de cerebro, el control mental, el abuso psicológico grupal y las técnicas de persuasión coercitiva (Alonso, 2000 y Taylor, 2004; en Trujillo, Jiménez-Ferrer y Ramírez, 2009).

El lavado de cerebro o adoctrinamiento, consiste en aplicar varias estrategias persuasivas para lograr cambios extremos de actitud y de conducta. Los adoctrinadores controlan la información y el efecto en las víctimas, puede verse en los cambios radicales de vida, ejemplo: entre los prisioneros de campos de concentración y entre los miembros de grupos religiosos o de sectas (Crano y Messe, 1982; en Kimble et al., 2002).

Rodríguez-Carballeira (1992) realizó una clasificación de las técnicas de manipulación psicológica y técnicas de persuasión coercitiva en función de la dimensión o faceta del comportamiento sobre la que se ejerce la coerción (ambiental, emocional, cognitivo y alteración de estados de conciencia).

Las técnicas de tipo ambiental son:

- a) Aislamiento. Es encapsular al sujeto en lo psicológico, social y físico, mediante una desvinculación de la persona con el mundo exterior, un desarraigo y un desprendimiento de la red social protectora de la que gozaba hasta entonces. Así, el individuo se distancia y desliga de las personas próximas, de sus valores previos, del pasado y, como consecuencia, de su propia historia.
- b) Control de la información. Está relacionada con la anterior. Se limita el acceso a la información de los medios de comunicación y a determinadas lecturas. Además, se reinterpreta tendenciosamente la información sobre hechos externos sin dar evidencias claras que sustenten dichas reinterpretaciones.
- c) Creación de un estado de dependencia existencia. En la medida que el individuo delega la responsabilidad de sí mismo en el grupo coercitivo, éste acaba asumiendo las necesidades vitales de aquel (comida, forma de vestir, lenguaje, expresión y hasta los detalles más mínimos de la vida personal). La supervivencia depende de la pertenencia al grupo.
- d) Debilitamiento psicofísico. Hay tres estrategias para provocar el debilitamiento: 1) imposición de un régimen de alimentación empobrecido, 2) limitación de las horas de sueño, y 3) explotación de la energía personal hasta el agotamiento físico y psicológico.

Entre las técnicas de tipo emocional se encuentran:

- a) Activación emocional del gozo. El proyectar afecto de forma masiva para conseguir que la persona entre en un estado emocional idílico. El adepto anula su pasado y considera que ha vuelto a nacer como persona en el momento de su conversión y entrada al nuevo grupo.
- b) Activación emocional del miedo, la culpa y la ansiedad con la aplicación selectiva de premios y castigos. A través de la alternancia del premio y el castigo y de rendir culto a la confesión, la persona va interiorizando la culpa como mecanismo de control total que genera permeabilidad a la manipulación.

Las técnicas de tipo cognitivo son:

- a) Denigración del pensamiento crítico. Sutilmente, aunque a veces de forma manifiesta, se ataca a la capacidad de raciocinio de la persona.
- b) Uso de la mentira y el engaño. En la fase de reclutamiento se oculta la verdadera finalidad del grupo. Una vez que la persona está ya dentro del mismo el filtrado de la información que recibe es absolutamente tendencioso.
- c) Demanda de condescendencia e identificación con el grupo. Se transforma al sujeto en una pieza del grupo a efectos de homogeneizar su pensamiento con el resto de los miembros del mismo. Se trata de conseguir la desindividuación de la persona a la vez que se moldea su nueva identidad.
- d) Control de la atención. Mantener a la persona ocupada en tareas doctrinales, de forma que se le exige máxima atención a la dinámica cotidiana del grupo coercitivo.
- e) Control sobre el lenguaje. Muchos grupos coercitivos elaboran su propia jerga (pandillas juveniles, sectas, grupos terroristas, mafias). Se crea una forma de expresión con gran carga simbólica que confiere sentido de pertenencia e identidad grupal y que, además, permite cargar emocionalmente nuevas palabras o recargar las *viejas*.
- f) Alteración de las fuentes de autoridad. La representación de la autoridad en un grupo coercitivo es ostentada por el líder y, en paralelo, por su doctrina.

Las técnicas de inducción de estados disociativos:

- a) Son aquellos métodos para inducir la alteración del estado de conciencia como: el uso de cánticos, mantras y el denominado *hablar en lenguas*; el empleo de diferentes sistemas de meditación, oración y de prácticas de no pensar; los rituales de renuncia al pasado; el aislamiento y la privación sensorial; la sobrecarga sensorial; el debilitamiento psicofísico; el desarrollo de tareas monótonas y repetitivas, así como la estimulación rítmica y el uso de drogas.

La manipulación es un fenómeno complejo de estudiar debido a la forma en que se presenta, al realizarlo de manera oculta y en forma sutil, solamente quien manipula puede percatarse de ella. Es así, que el poder en las relaciones se obtiene de diversas maneras influyendo en el ambiente de los individuos, en cuestiones psíquicas y/o su entorno social.

Debido a la constante interacción entre los individuos, inmiscuidos en una sociedad que centra al individuo a lograr sus objetivos (intereses particulares), fomenta el uso de diversas estrategias para un fin.

El poder es una forma de lograr los objetivos, su definición se ha revisado desde varios enfoques y es relacionado con variables centradas en la influencia que se tiene sobre el otro.

En la estructura del poder se mantiene una conformación asimétrica, un individuo se encuentra en desventaja frente al otro, quien obtiene el poder de influenciarlo ya sea por la personalidad, por los recursos o por el status.

Dentro de los antecedentes del estudio y observación de una personalidad con tendencia a la manipulación, denominado Maquiavelismo, se puede encontrar lo referido por el escritor y político italiano, Maquiavelo. Escribió de manera abierta sobre la manipulación y veía el manejo del poder como un comportamiento común dentro de la naturaleza humana, algo que tiende a estar presente. Posteriormente, se investigó en forma científica y con un enfoque psicológico este tipo de personalidad por Christie y Geis (1970), obteniendo como resultados instrumentos que identifican la personalidad Maquiavélica.

# CAPÍTULO III.

## MAQUIAVELISMO

### 3 Maquiavelismo

*“Siendo mi propósito escribir algo útil para quien lo lea, me ha parecido más conveniente ir directamente a la verdad real de la cosa que a la representación imaginaria de la misma”.*

NICOLÁS MAQUIAVELO

#### 3.1 Vida y obra de Nicolás Maquiavelo

El marco histórico en el que se desarrolla la vida y obra de Maquiavelo, estuvo enmarcado en una etapa de transición entre el medievo y el apogeo renacentista, su espacio concreto es en Florencia, Italia, en la cual se esparcieron los nuevos valores mercantilistas, políticos, religiosos y culturales por todo el mundo. Pudiendo observarse cuatro rasgos característicos del periodo (López-Limón, 2009):

1. La transformación de las capas sociales gracias al mercado.
2. La nueva mentalidad individualista, virtù subjetiva que se manifiesta en el empresario, el condottiero, el artista, en el Estado como obra de arte.
3. La aparición del saber técnico basado en la libertad de acción y en la eficiencia.

Los principales valores y ámbitos de la realidad social que van a sufrir cambios radicales son la política, la ciencia, la economía y la religión. Por lo tanto, toda la cultura en su sentido más amplio (López-Limón, 2009).

-

Nicolás Maquiavelo - Niccolò Machiavelli- nació en el pequeño pueblo de San Casciano in Val di Pesa, en Florencia el 3 de Mayo de 1469. Hijo de Bernardo Machiavelli (abogado perteneciente a una empobrecida rama de una antigua familia influyente de Florencia) y de Bartolomea di Stefano Nelli, ambos de familias cultas y de orígenes nobiliarios pero con pocos recursos a causa de las deudas del padre. Al mismo tiempo en que ejerció importantes cargos públicos, alternaba sus labores con sus constantes estudios académicos (Favale, s.f.).

Tuvo acceso a una excelente educación que le permitió un temprano contacto con los clásicos, ya que dominada el griego y el latín, y en 1494, contando con sólo veinticinco años, entró al servicio de la República de Florencia, a pesar de no tener experiencia política ni amistades influyentes. En ese momento sucedió un evento importante para Florencia, pues a raíz de la invasión francesa, se expulsó a los Médici, una familia muy poderosa de Florencia (Favale, s.f.).

Cuatro años más tarde en 1498 inició su actividad pública y política como jefe de la segunda secretaría de la señoría. Realizando funciones complejas vinculadas a la política interna, a las cuestiones militares y sobre todo, a las relaciones exteriores; además, intervino en el gobierno de la comuna. Así, entre 1499 y 1512, cumplió con varias misiones diplomáticas, por encargo de la señoría; es embajador en Italia y fuera de ella, es tres veces embajador ante el Rey de Francia, Luis XII, es embajador, también, ante el Papa, ante Catalina Sforza y ante César Borgia (Martinic-Dpric, 1981).

De manera más específica, es entre 1503 y 1507 cuando organizó las defensas militares de la república, concentrándose en enrolar jóvenes campesinos para la incipiente infantería. Logrando en 1509 dichas tropas reconquistar la ciudad de Pisa (Favale, s.f.).

Las anteriores experiencias diplomáticas señaladas, y aquellas que resultaban de su gestión cotidiana en la señoría, fueron conformando la orientación política de Maquiavelo el cual deseaba para Florencia una política más firme, sin atreverse en la práctica a pensar en una monarquía, y en consecuencia va a apoyar la creación de una magistratura ejecutiva y perpetua que se conoce con el nombre de gonfalonierato, la cual sería ejercida desde 1502 hasta 1512 por Piero Soderini (Martinic-Dpric , 1981).

Maquiavelo llegó a ser destituido de sus cargos públicos y desterrado, luego del regreso al poder de los Médici en 1512, señores de Florencia, debido a una presunta participación suya en una conspiración, acusación hecha por el Papa León X. Se le acusó de conspirar con Luca Copponi y Pietro Paolo Goscoli, y fue torturado, al final, se comprobó su inocencia y que se retirara a San Casciano, cerca de Florencia (Martinic-Dpric , 1981).

En San Casciano fue donde produjo la mayor parte de su creación literaria. Entre las obras de Maquiavelo están (Favale, s.f.):

- Poemas: Decenales, El asno de oro, la Ocasión, La ingratitud, Serenata y Cantos de carnaval.
- Teatro: La mandrágora, La Clizia y La calandra.
- Prosa: El príncipe, Discursos Sobre Tito Livio, Vida de Castruccio castracane , Historia de Florencia e Historia de Italia.

Las obras más destacadas, por las cuales es reconocido son *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* y *El Príncipe*. Desarrolló los primeros capítulos de su obra *Discurso sobre la primera década de Tito Livio* entre los últimos meses de 1512 y los primeros de 1513. En la cual analiza y describe la historia romana, y la que considera Martinic-Dpric (1981) es para Maquiavelo el esquema ideal de la doctrina política, donde el pueblo logró la difícil empresa de fundar un gran estado.

Es en 1513 cuando escribe los veintiséis capítulos de *El Príncipe*, en el que profundiza , cuanto puede, en el pensamiento de esta personificación, debatiendo qué cosa es el principado (el gobierno del príncipe), de qué especie son, o cómo se obtienen y se mantienen , y por qué se pierden(Martinic-Dpric, 1981). Distinguiendo tres géneros de principados: 1) los principados hereditarios, 2) los principados mixtos, y 3) los principados nuevos.

Martinic-Dpric (1981) menciona que es en la última etapa de la vida de Maquiavelo cuando se convierte en el historiógrafo oficial de Florencia, y escribiría su última obra: *La Historias Florentinas*, la inició en 1520 y la concluyó en 1526. En 1521 los Médici, solicitan sus servicios el encargarle gestiones menores que le permiten volver a la política, pero sufrió una nueva separación de la administración pública (Favale, s.f.).

Nicolás Maquiavelo, muere en la ciudad de Florencia en 1527 profundamente decepcionado e imposibilitado de influir con sus prácticas y sus reflexiones, con sus ideas o desempeñando un cargo público, el 21 de Junio en Florencia (Martinic-Dpric, 1981).

Según Martinic-Dpric (1981) es por el contexto y la experiencia en el gobierno, lo que le ofreció a Maquiavelo la suficiente experiencia para conocer a fondo la marcha de la ciudad en el período en que le estaba tocando asistir, así como el nivel de declinamiento de la ciudad de Florencia. Logró ver un panorama directo de cuáles son las nuevas fuerzas que comienzan a aparecer en el escenario político internacional y aprendió a juzgar el pasado desde el presente.

### **3.2 Personalidad de Nicolás Maquiavelo**

Debido a su interés por las obras de los historiadores antiguos, desde Tito Livio a *Polig*, y en general los escritores clásicos como Cicerón y Lucrecio, le proporcionaron al pensamiento de Maquiavelo, una estructura conceptual apreciada por los hombres cultos de su época.

En la segunda mitad del siglo XV, dentro de la cancillería de Florencia se examinaba cada situación política en razón de la utilidad. Por lo mismo, los asuntos públicos se trataron con la mentalidad del beneficio, con un vocabulario vuelto al provecho. Por ello, el lenguaje de la secretaria florentina va a ofrecerle los instrumentos para expresar la visión ideológica, esencialmente utilitaria. Pues para Maquiavelo la acción política debía tener un resultado positivo y proporcionar una utilidad (Martinic-Dpric, 1981).

En *El Príncipe*, Maquiavelo (1981; citado en López-Limón, 2009, pp. 6) explicó las prácticas básicas del poder político, y señala de manera textual que desea escribir “*sobre cosas útiles a quienes las lean*”, y agrega otra frase: “*juzgo más conveniente ir derecho a la verdad efectiva de las cosas, que a cómo se las imagina; muchos han visto en su imaginación repúblicas y principados que jamás existieron en la realidad*”.

La personalidad de Maquiavelo se caracterizó por ser un creador literario, investigador histórico y un analista político. Quien fue considerado uno de los padres de la ciencia política porque con su obra desligó a la política del dominio de la moral y la teología (Cofone, 2009).

Algunos de los aciertos que se mencionan del enfoque de Maquiavelo son:

- Bacon citado en Cofone (2009, pp. 320) señala lo siguiente, *“hay que agradecer a Maquiavelo y a los escritores de este género el que digan abiertamente y sin disimulo lo que los hombres acostumbran a hacer, no lo que deben hacer”*.
- Maritain citado en Cofone (2009, pp. 320) opinaba que *“la responsabilidad histórica de Maquiavelo es haber aceptado, reconocido, y endosado como regla, el hecho de la inmoralidad política”*.

Deja de preocuparse por el deber-ser del Estado y empieza a fijar su atención en su ser, cambiando el objeto de estudio de la política, de la moralidad de las acciones de los gobernantes a la relación que tienen ellas con las relaciones reales de poder (Cofone, 2009).

Maquiavelo evita comprender el bien común y se dirige a la razón de Estado, dándose cuenta de que hay medios (independientemente de su moralidad o inmoralidad) que son eficaces para adquirir, conservar e incrementar el poder – siendo explicados en El Príncipe– pero no lo son para lograr el bien común. Pudiendo observar que no contempla como tal un elemento ético, ya que su objetivo no es el bien común.

Para Maquiavelo la política es la relación entre el que manda y el que obedece, la organización de los asuntos públicos primero, y la dirección del Estado en un segundo momento. Así, Poder y Estado, encarnación máxima del poder, serían el objeto de la nueva razón (ciencia) política que Maquiavelo constituye estudiando sus formas y mecanismos (López-Limón, 2009).

Maquiavelo es el primero en tomar consciencia y afirmar que el hecho político, puro y simple objeto de la nueva ciencia política, es un hecho humano de poder, es la lucha por el poder, lo que origina las graves y lógicas rivalidades que hay entre las gentes del pueblo y los nobles, nacidas del hecho de que éstos quieren mandar y aquellos no quieren obedecer; mostrando su pasión de y por la política, pasión por el poder (López-Limón, 2009).

### 3.3 *El concepto de virtù*

El concepto de virtù se introduce en la obra de *El Príncipe*, una idea central de su obra junto con la fortuna. Ambos términos enfatizan en aquello que tiene o no el individuo para lograr sus fines, ajustando dichas acciones al agente principal de su obra: el príncipe. La fortuna se refiere a las armas ajenas, mientras que la virtù asimila la idea de las armas propias.

Consideran Pocock y Greville (1975) que la virtù descrita por Maquiavelo se refiere a la eficacia y la idoneidad de los medios escogidos para lograr los fines propuestos. Siendo definida como la capacidad de realizar algo, que implica instrumentos de poder y cualidades personales que se poseen para obtenerlo.

También, Chuaqui (2000) en su interpretación sobre la virtù considera que representa la capacidad del propio individuo (las habilidades intelectuales, espirituales y/o capacidades materiales), en dirección al control del poder, haciendo uso para ello de las propias armas.

López-Limón (2009) explica que la fortuna se refiere a lo otro, aquello que “no” es el príncipe y que se encuentra fuera de los límites de su propio cuerpo; en cambio la virtù ,es el príncipe mismo, todo aquello que lo constituye e integra, y que está dentro de su cuerpo. En otros términos, más abstractos, alteridad e identidad.

De tal forma, que la función de la virtù es dominar a la fortuna, comprendida como la capacidad del príncipe para bastarse a sí mismo y colocar los designios individuales de los hombres bajo el imperio de su voluntad política (López-Limón, 2009).

Cofone (2009) señala que virtud y virtù no son términos equivalentes, en el primer caso se habla de una virtud moral y en el segundo se refiere a la “*virtud*” política. A pesar que Maquiavelo plantea los dos términos, éste evita hablar sobre la moralidad de los gobernantes, enfocándose en la idoneidad para adquirir y mantenerse en el poder; para dominar.

Como lo plantea Cofone (2009) la virtù no es una virtud moral sino una herramienta con la cual se ejerce el arte de gobernar, no es moral o inmoral sino amoral. Es un juicio de eficiencia; es la herramienta con la cual el gobernante asegurará la estabilidad de su gobierno (con la cual asegurará dominar y no ser dominado, en concordancia con el concepto de poder).

En resumen Chuaqui (2000) comenta que la obra de Maquiavelo adentra al lector a la virtù política, la cual asume la presunción de saber cuándo hacer el bien y cuándo el mal, así como tener sangre fría cuando las circunstancias exigen actuar haciendo el mal. Reivindicando el uso de la crueldad, el engaño, la mentira, la injusticia, la violencia, entre otras; en tanto exista un motivo para realizarlo dentro de la política. Aceptando y reconociendo que en la política se llevan acciones injustificables en otros ámbitos, pero legitimizadas en ese ambiente.

A pesar de que Maquiavelo no dice explícitamente *que el fin justifica los medios*, es gracias a las interpretaciones de su obra que plantea la virtù, término que implícitamente atiende a lo que se necesite para lograr lo que se busca, es decir *el fin justifica los medios*, que se asocia esta frase con el Maquiavelismo.

### **3.4 Definición de Maquiavelismo**

El término *Maquiavelismo* se ha relacionado desde la publicación del libro *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo, con el engaño, la astucia y el oportunismo dentro de las relaciones interpersonales. Por lo tanto, a una persona maquiavélica se le considera tradicionalmente como aquella que vela por sus propios intereses y manipula a otros para conseguirlos (Christie y Geis, 1970).

El concepto de Maquiavelismo ha sido estudiado como un rasgo de la personalidad, es decir una *“estrategia de comportamiento social que implica manipular a otros en beneficio propio, frecuentemente en contra del interés del otro”*, que se contrapone a las actitudes altruistas o cooperativas (Wilson, Near y Miller, 1998; citado en Mondragón-Ceballos, 2002, pp. 31).

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

- a) El uso de la astucia, el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales.
- b) Un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas.
- c) La falta de preocupación respecto a la moral convencional.

Uribe (2001, pp. 39) señala que el Maquiavelismo es una estrategia de influencia social para ejercer el poder, postulando la siguiente definición:

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

Christie y Geis (1970) observan que el Maquiavelismo comprende tres factores, los cuales son:

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

Actualmente, una persona maquiavélica es considerada por tener una inteligencia práctica, control emocional, y una alta motivación al logro, en una connotación negativa (Pastor, 1982; en Corral y Calvete, 2000).

El interés del concepto de Maquiavelismo ha sido investigado también desde una perspectiva biológica, hallándose variaciones. Como prueba esta la teoría evolucionista con el concepto de *inteligencia maquiavélica*.

En la cual, Whiten y Byrne (1988; en Mondragón-Ceballos, 2002) postularon su teoría de la evolución del cerebro de los primates, que lo atribuyeron a una *inteligencia maquiavélica*, culpando a la vida social de los primates como la causa de dicha evolución. En esta hipótesis se argumenta que a través del tiempo los primates han podido desarrollar varias estrategias sociales con el objetivo de que el individuo maximice su éxito reproductivo, usando de manera convenenciera conductas agonistas o cooperativas según se presente la situación. De tal forma, que se han observado comportamientos como la reconciliación, la alianza o el sabotaje.

A pesar de que tienen un origen común, hay una diferencia marcada entre *inteligencia maquiavélica* y Maquiavelismo, el primero dirigido a la posibilidad de reproducción y el segundo hacia el poder o dominio a otros individuos. Sin embargo, a pesar de lo diferente del fin u objetivo, se siguen justificando la manera en cómo esta se logra, usando en sus posibilidades incluso tácticas no muy aceptables, con una connotación negativa, como puede ser el sabotaje.

### **3.5 Estudios relacionados con el Maquiavelismo**

#### **3.5.1 Midiendo el Maquiavelismo**

Basándose fundamentalmente en las frases que aparecen en el libro de *El Príncipe*, Christie y Geis (1970) construyeron el primer instrumento para medir el Maquiavelismo en la población estadounidense. Con lo cual obtuvieron dos versiones, el Mach IV y el Mach V; el primero se compone de 20 ítems, de un banco de reactivos original de 70. De los cuales 10 se refieren a Maquiavelismo y los 10 restantes a lo que no es Maquiavelismo.

No obstante, para evitar la deseabilidad social del Mach IV, el Mach V fue diseñado con el formato de elección forzada, en lugar del formato tipo Likert como en el Mach IV (Corral y Calvete, 2000).

En 1970, Christie y Geis plantearon las creencias de Maquiavelo sobre el mundo y la humanidad proponiendo tres factores para este constructo. La primera dimensión se refiere al uso de las tácticas manipuladoras en las relaciones interpersonales. La segunda dimensión consiste en la visión cínica de la humanidad como debilidad, cobardía, y susceptibilidad a la presión social. Y la tercera dimensión indicando un desprecio a la moralidad convencional.

Por lo anterior, Christie y Geis (1970) clasificaron los reactivos del Mach IV dentro de las tres categorías ya mencionadas: tácticas interpersonales, visión cínica de la naturaleza humana y desprecio por la moralidad convencional. Siendo esta última categoría la que tienen menos

reactivos, lo cual trata de explicar al señalar que el Maquiavelismo es menos asociado con juicios éticos y abstracciones que con consejos prácticos.

Corral y Calvete (2000) buscaron adaptar el instrumento de Mach IV a la población española, para lo cual obtuvieron una muestra de 346 voluntarios integrado por 156 estudiantes de psicología y 190 estudiantes de leyes, de los cuales 276 fueron mujeres y 70 hombres. Primero un psicólogo bilingüe tradujo el cuestionario del inglés al español y otro psicólogo bilingüe tradujo las versiones del español al inglés.

Consiguiendo un modelo de cuatro factores: Tácticas interpersonales positivas, Tácticas personales negativas, Visión positiva de la naturaleza humana y Visión cínica de la naturaleza humana. El cual mostró un coeficiente alpha de la escala Mach IV de .70 con el valor de las subescalas de: Naturaleza positiva de la visión humana (.50), Visión cínica de la naturaleza humana (.53), Tácticas interpersonales positivas (.62) y Tácticas personales negativas (.40)

Corral y Calvete (2000) mencionan que la última categoría (desprecio por la moralidad convencional) es la subescala con menos confiabilidad en varios estudios y que contienen las cargas factoriales más complejas. Posteriormente, autores como narcisismo (Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008), van a valorar los instrumentos de Christie y Geis (1970) y los retoman para describir la personalidad en términos de poder.

En México, Uribe (2001) elaboró un instrumento denominado Escala de Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) que consta de 46 reactivos que mide tres factores de manipulación; Tácticas (uso de estrategias de manipulación, engaño, egoísmo, mentira), Inmoralidad (disposición a no apegarse a comportamientos socialmente aceptados) y, Visión (creencia de que el mundo es manipulable). La cual cuenta con una fiabilidad entre 64 y 86%. Dicho instrumento está orientado a obtener niveles de Maquiavelismo, el cual fue validado en su mayoría por trabajadores de la Ciudad de México de niveles de mandos altos.

El Maquiavelismo como una orientación de personalidad que impacta en los grupos mediante la manipulación de los demás ha sido estudiada también como un componente combinado; por

ejemplo, ha sido denominado por algunos autores como un factor de la *triada obscura* o *Dark Triad* que contiene los factores de psicopatía, Maquiavelismo y narcisismo (Uribe et al., 2008).

### **3.5.2 Variables relacionadas con el Maquiavelismo**

Se ha relacionado el Maquiavelismo con profesiones relacionadas como el marketing (Hunt y Chonko, 1984), los banqueros (Siu y Tam, 1995; Corzine, Buntzman y Busch, 1999), los gerentes de compra (Chonko, 1982), los gerentes de las tiendas por departamento (Gable y Topol, 1988), abogados (Valentine y Fleischman, 2003), profesores universitarios (Siegel, 1973), entre otros.

Hunt y Chonko (1984) concluyen que los profesionales de marketing no son más maquiavélicos que la población en general. El nivel de Maquiavelismo de los banqueros de Hong Kong fue significativamente más bajo que el de los gerentes de compra de Estados Unidos (Chonko, 1982), gerentes de tienda de departamento de Estados Unidos (Gable y Topol, 1988), los vendedores de Estados Unidos (Hunt y Chonko, 1984) y estudiantes universitarios de Estados Unidos (Okanes y Murray, 1982). Estudiantes con especialización en negocios y en leyes obtuvieron una media significativamente mayor que los estudiantes con especialización en trabajo social (Wertheim, Widom y Wortzel, 1978).

Lo cual sugiere que hay ciertos grupos específicos de estudiantes y profesionales con alto o bajo rasgo maquiavélico que puede ser atendida en ciertas áreas de estudio o de ocupaciones y profesiones (Wakefield, 2008).

En el estudio de Christie y Geis (1970) los universitarios mostraron puntajes altos que fueron significativos en relación a los adultos con educación universitaria; así mismo, Hunt y Chonko (1984) encontraron que los vendedores más jóvenes son más maquiavélicos que los vendedores más viejos, y los directivos más jóvenes eran más maquiavélicos que los gestores más antiguos (Gable y Topol, 1988), lo cual demuestra que las personas más jóvenes tienden a ser más altos en el rasgo maquiavélico que las personas mayores (Gable y Topol, 1988). Pratt, Golding y Hunter (1983) concluyen que hay una tendencia entre el Maquiavelismo y la edad, donde las personas mayores pueden ser más reflexivas y coherentes en sus creencias morales.

Teven y Winters (2007) dentro de su investigación documental encontraron las siguientes características; tanto a adultos jóvenes como a los adultos mayores, altos en Maquiavelismo, son muy hábiles en la manipulación, logran mayores grados académicos en la escuela, presentan mayores niveles de prestigio ocupacional, son elegidos e identificados como líderes, reciben más votos positivos de liderazgo y del desempeño, y parecen ser socialmente más atractivos que aquellos con bajo Maquiavelismo. Las desventajas de ser muy maquiavélico incluyen un mayor auto-informe de soledad, experimentando el rechazo social y una menor satisfacción en el trabajo.

Górriz-Plumed (2009) al realizar su estudio encontró diferencias significativas en razón al género, en niños de 9 a 12 años de edad, siendo los chicos quienes mostraron mayores puntuaciones en nivel de Maquiavelismo que las chicas, lo cual confirma los estudios en cuestión de género de Repacholi, Slaughter, Pritchard y Gibbs (2003).

El estudio realizado por Marín (1973) al buscar relaciones entre cooperación, autoritarismo y Maquiavelismo, mostro que hombres y mujeres señalaron calificaciones similares en la escala de MACH IV, contradiciendo los resultados de Christie y Geis (1970) donde los hombres muestran mayor nivel de manipulación. Hunt y Chonko (1984) encontraron que las vendedoras resultaron más maquiavélicas que los comerciantes masculinos. En el caso de banqueros y banqueras (Corzine et al., 1999) no se encontraron diferencias significativas o entre los hombres de negocios de pregrado y mujeres especializadas en negocios (Rayburn y Rayburn, 1996). Gable y Topol (1988) señalan que las ejecutivas exitosas al por menor eran altamente maquiavélicas, pero no sus homólogos masculinos.

El alto Maquiavelismo, a diferencia del Maquiavelismo bajo o moderado, parece ser una orientación de personalidad de la gente con habilidades ejecutivas, muy apreciados en su medio por su sociabilidad y capacidad de manipular a los demás, sin embargo, son los sujetos que al mismo tiempo se muestran impulsivos, propensos a manipular, capaces de engañar, mentir y romper reglas sociales, su gran capacidad de persuasión los convierte en personas apreciadas y al mismo tiempo capaces de romper reglas, sobre todos si se trata de ambientes de bajo control estructural, que no cuentan con políticas y normas bien definidas (Christie y Geis, 1970 y Uribe, 2001).

Por lo que se puede decir que son los tipos más atractivos por sus cualidades ejecutivas, pero de cuidado por su cercanía a la famosa *triada oscura* de la deshonestidad y la manipulación (Ashton, Lee y Son, 2000; Balestri, 1999; Lee y Ashton, 2005 y Paulhus y Williams, 2002; en Uribe et al., 2008).

Estos resultados ayudan a apoyar el concepto de que las tendencias maquiavélicas aumentan la probabilidad de éxito. Se puede especular que aquellos que están más impulsados hacia el éxito son más maquiavélicos (Ricks y Sterrett, 2002).

Sutton y Keogh (2001) encontraron que las chicas que se perciben en el rol de defensoras y el de víctimas presentan bajos niveles de Maquiavelismo frente a agresoras y seguidoras. Confirmando la idea sobre la relación entre Maquiavelismo y acoso, subrayando la manipulación de los demás como un instrumento para conseguir metas personales, como poder, estatus, etc. La ausencia de Maquiavelismo, por el contrario, se relaciona tanto con conductas de ayuda a la víctima, como con experiencias de victimización.

Repacholi et al. (2003) plantean que quizás no exista una falta de empatía afectiva o de sentimientos de culpa en los maquiavélicos agresores, sino que quizás sean más expertos a la hora de regularlos o más capaces de minimizarlos, especialmente cuando interfieren en la consecución de sus objetivos.

El Maquiavelismo ha sido asociado con otros constructos, como paranoia, narcisismo, psicopatía, locus de control, o depresión. Además se ha asociado con más dimensiones básicas de personalidad, como psicotismo, extraversión, y neuroticismo, de la teoría de la personalidad de tres dimensiones de Eysenck, mostrando que el Maquiavelismo correlaciona positivamente con psicotismo y extroversión (Corral y Calvete, 2000).

### **3.6 Liderazgo maquiavélico**

Un líder con valor egocéntrico (valor por auto mejorar), creara un estilo de liderazgo maquiavélico. Pues, está motivado por circunstancias personales, objetivos egoístas, que cuando está en conflicto con las metas organizacionales, se convierte en una motivación primordial; a diferencia de un líder carismático quien busca vender su visión a los trabajadores transformando la cultura organizacional (Todorovic y Schollosser, 2007).

Una influencia egocéntrica representado por lideres maquiavélicos, hace que los seguidores sean recíprocos, ejemplo de esto es el manejo de la impresión de gestión negativa. Los empleados pueden concentrarse en las impresiones de gestión al realizar las tareas que ellos perciben como valoradas por la administración, es decir, tareas que "se ven bien". Conductas de impresión en la gestión podrían incluir trabajar largas horas a un ritmo deliberadamente lento (Todorovic y Schollosser, 2007).

Los líderes con alto nivel de Maquiavelismo son más propensos a sospechar de y atribuyen altas puntuaciones de Maquiavelismo a sus seguidores (Gies y Levy, 1970). Como resultado, la sospecha puede impregnarse en el lugar de trabajo, y crear una atmósfera de desconfianza e inseguridad. Las tácticas de impresión en la gestión sería visto con importancia pues es básica para percibir seguridad en el empleo dentro de un ambiente donde parece que " cada hombre es para sí mismo." Esta preocupación por la preservación de la identidad personal surge de comportamientos del líder que parecen ser poco éticos y perjudiciales para los seguidores (Todorovic y Schollosser, 2007).

Un empleado que se dedica a la impresión negativa de gestión está interesado principalmente en la impresión creada, antes que en el bien de la empresa. Esto significa que el empleado va a tratar de impresionar al empresario, y no en ayudar a la organización. Esto contrasta marcadamente con el comportamiento positivo de ciudadanía organizacional que se dedica a la búsqueda sincera de una solución basado en los objetivos de la organización. Cada acción tiene probabilidades de alcanzar los resultados previstos, y un efecto correspondiente en el rendimiento a largo plazo de la empresa (Todorovic y Schollosser, 2007).

Deluga (2001) ha señalado características en común entre el liderazgo carismático y el maquiavélico, por ejemplo: altos niveles en el comportamiento expresivo, confianza en sí mismo, regulación emocional y el deseo de influir sobre otros.

De forma interesante, Bass (1990; en Todorovic y Schollosser, 2007) sostuvo que la impresión de gestión, es decir la forma de auto presentarse ante los demás, y la creación de la imagen, forman una parte de la conducta del líder carismático. Pudiendo observarse, que ambos tienen elementos en común, al menos superficialmente, sugiriendo con esto similares fundamentos de administración de la influencia y de la impresión de gestión.

Las tácticas del liderazgo carismático o el maquiavélico buscan responder a la influencia de objetivos pero con diferentes motivos (Todorovic y Schollosser, 2007). En el primer caso, buscará promover el comportamiento de la ciudadanía organizacional la cual representa acciones con valor pro-social y creencias de lo que se debe esperar del trabajo del empleado (Organ, 1988); y en el segundo caso la impresión de gestión, buscan responder a la búsqueda de objetivos personales del líder incluso anteponiéndolos a las metas organizacionales.

Se han llegado a revelar diferencias en relación a los valores y motivos que están detrás de la conducta. Por ejemplo, Turner, Barling, Epitropaki, Butcher y Milner (2002; en Todorovic y Schollosser, 2007) descubrieron que el nivel de razonamiento moral de un líder correlaciona positivamente con las percepciones que el seguidor tiene acerca de los comportamientos del liderazgo carismático. En contraste, el liderazgo maquiavélico es caracterizado por una carencia de atención que se le da a la moral convencional (Christie y Geis, 1970). El comportamiento de aquellos con alto Maquiavelismo están centrados en las tácticas calculadoras en lugar del objetivo final idealista previsto por los líderes carismáticos.

Los valores de líder, a menudo se expresan o se perciben en forma de su carisma y su Maquiavelismo, y las características del seguidor como el comportamiento positivo de ciudadanía organizacional y los comportamientos negativos de la impresión de gestión, se construyen sobre bases similares de tácticas de influencia. El Maquiavelismo y la impresión negativa de gestión influyen a otras partes hacia objetivos egoístas y potencialmente cuestionables, mientras que el carisma y el positivo comportamiento de ciudadanía

organizacional influyen a otras partes hacia las metas colectivas e idealista (Todorovic y Schollosser, 2007).

### **3.7 Maquiavelismo en las organizaciones**

Una de las formas para vislumbrar el constructo de personalidad en las organizaciones es cómo éste impacta a las personas y a los grupos a nivel social organizacional. El Maquiavelismo es uno de esos conceptos que siendo un constructo que se mide a nivel individual, en realidad refleja la forma de pensar de una persona con relación a su medio ambiente.

El concepto de Maquiavelismo se ha dirigido como un rasgo de la personalidad considerado como una estrategia de comportamiento social que implica manipular a otros en beneficio propio, frecuentemente en contra del interés del otro, que se contrapone a las actitudes altruistas o cooperativas (Wilson, Near y Miller ,1996).

El Maquiavelismo, se deriva de las reglas de poder que describe Maquiavelo en *El Príncipe*, que tienen como base principal la manipulación, la mentira y la crueldad, lo que le permite a un individuo tener el poder sobre otros.

La manipulación en los ambientes laborales está presente en todos los niveles y está vinculada con la personalidad, liderazgo, negociación, profesión, estatus social, poder e incluso con tendencias políticas. Tiene que ver con hacer que otro labore para el manipulador y que los beneficios principales sean para él y no necesariamente para todos

Pero así, como se toma en cuenta a la personalidad también debe referirse a las actitudes, ya que son estas un factor importante para tener la confianza de tener la capacidad de manipular o no a los demás.

En base a las referencias que se tienen sobre el concepto de Maquiavelismo, se realizó un instrumento que tomará en consideración el Maquiavelismo, revisando qué piensan, qué hacen y cómo ven su entorno.

### **3.8 Maquiavelismo y compromiso organizacional**

El maquiavelismo se define como el comportamiento en el cual un individuo utiliza a la otra persona como un instrumento para alcanzar sus metas. Las personas maquiavélicas tienen la característica de atribuir intenciones negativas a los demás, y no esperan colaboración de ellos; ellos asumen de entrada que los otros los explotarán, si ellos fallan en el intento.

Ellos son capaces de abstraerse de los efectos emocionales de las situaciones. Esta frialdad emocional contribuye aun más a la manipulación exitosa de los otros. Sin embargo, los individuos maquiavélicos tienden a disminuir la motivación por la empatía grupal y la afinidad con otras personas. Algunos estudios argumentan que no es que ellos sean capaces de separarse de las emociones de los otros, es que ellos no tienen la capacidad de reconocer estas emociones.

Los maquiavelistas perciben a los otros como demandantes, controladores, punitivos y hostiles hacia ellos; promueven una imagen de perfección, capacidad y fortaleza hacia los otros; y esconden cualquier prueba de imperfección, vulnerabilidad y debilidad de los otros.

Becker y O'Hair (2007) encontraron que el maquiavelista busca oportunidades para impresionar a los superiores para obtener un beneficio personal, y que está asociado con el comportamiento de compromiso organizacional motivado por querer impresionar a los superiores, pero asociado negativamente con los comportamientos de compromiso organizacional que motivan la preocupación organizacional y los valores prosociales.

# CAPÍTULO IV.

## CONCEPTOS DE ESTADÍSTICA Y ELABORACIÓN DE TESTS

## **4 Conceptos de estadística y elaboración de Tests.**

La medición de las variables o constructos psicológicos se lleva a cabo a través de modelos formales de la Psicometría, con la cual es posible la elaboración de instrumentos de medición o tests. La construcción de los tests psicométricos sigue una metodología sistemática para asegurar que midan con la mayor precisión posible y aporten información objetiva de las muestras de conducta, que permitan nos permitan hacer inferencias o predicciones de la misma.

### **4.1 Psicometría**

La Psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta tanto en el ser humano como en los animales, lo que constituye uno de los pilares fundamentalmente de la ciencia psicológica, ya que el hombre se interesa más por comprender su propia naturaleza y, por ende, la de los demás; puesto que en el mundo en que vivimos, los problemas que se plantean son de naturaleza humana e impiden a menudo una trayectoria más sencilla en el desarrollo de los seres humanos (Morales, 1986).

La Psicometría es un grupo de modelos formales que permiten la medición de variables psicológicas o constructos, enfocándose en las condiciones que permiten llevar a cabo todo proceso de medición en Psicología y en establecer las bases para que estos procesos se realicen de forma adecuada (Martínez, 1996).

Una de las vertientes principales de la Psicometría se enfoca en la construcción de instrumentos de medición o test para asignar números a las conductas observables de las personas, las cuales se relacionan con los constructos psicológicos por medio de definiciones semánticas. Las definiciones semánticas son reglas de correspondencia entre los constructos teóricos y la conducta (Martínez, 1996).

Concluyendo, la psicometría nos permite estudiar la adecuación de la escala al fenómeno objeto de la medición y la calidad de la medida.

## **4.2 Medición.**

La psicología, la educación y las ciencias sociales tratan de medir aspectos que no son físicos ni directamente observables.

Según Nunnally (1987) consiste en reglas para la asignación de números a objetos que representen cantidades de atributos. La palabra *objeto* se usa en un sentido amplio e incluye personas.

Concluyendo la medición es recurrir a los procedimientos matemáticos para determinar números e identificar atributos físicos y psicológicos que permitan poner en claro las diferencias individuales.

## **4.3 Test**

Cohen y Swerdlik (2001, pp. 288) define test como:

*“elaboración de escalas como el proceso de establecimiento de reglas para la asignación numérica en la medición. Es el proceso por el que se diseña y calibra un dispositivo de medición, y la forma en que se asignan números (u otros índices), valores de escala a diferentes cantidades del rasgo, atributo o característica que se esté midiendo”.*

Los tests psicométricos son los instrumentos que se utilizan en psicología para la medición de los atributos psicológicos. Una prueba psicológica es una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

Para Costa (1996, pp. 17):

*“Una prueba psicológica sirve de estímulo para extraer un segmento de la conducta. Es rigurosamente estandarizada, o sea se construye, se administra y se califica según reglas preestablecidas. Permite comparar estadísticamente la conducta de un sujeto*

*con un grupo de sujetos de una población definida y clasificarla cuantitativamente, cualitativamente y/o tipológicamente”.*

Kerlinger y Lee (2002) con una enunciación aunque más actual, no es muy distinta a la emitida por Costa, define a la prueba o test como un procedimiento sistemático en el cual se presenta a los individuos un conjunto de estímulos contruidos para que los respondan, las respuestas resultantes permiten asignar valores numéricos a los examinados, con las cuales se pueden realizar inferencias y predicciones.

### **4.3.1 Clasificación de los test psicométricos**

Duane (1999) refiere que los test psicológicos se clasifican atendiendo a la manera de elaborarlos, calificarlos, aplicarlos o bien, a partir de la conducta que miden, lo cual corresponde a la siguiente clasificación:

- Test individuales y colectivos: Algunos test están diseñados para que se administren a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Estos test colectivos son muy útiles cuando hay que realizar los test en muchos sujetos. Los test individuales son cuando se aplican a un sujeto a la vez.
- Test de velocidad y poder: La diferencia entre ambas clases de test se refiere al tiempo disponible para terminarlas. El test de velocidad tiene un lapso fijo, transcurrido el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo al mismo tiempo. El test de poder no tiene límite de tiempo: los examinados pueden tardar cuanto tiempo deseen. A menudo esta segunda modalidad contiene reactivos más difíciles.
- Test de papel y lápiz y test de ejecución: En los test de papel y lápiz vienen las preguntas en formularios impresos y las respuestas se anotan en una hoja. Y las de ejecución son aquellas en las que tiene que realizar alguna actividad mecánica.
- Los test también se pueden clasificar de acuerdo a las características o comportamientos que califican, los tipos fundamentales son los siguientes: test de capacidad mental, de intereses, de aptitudes, de habilidad motora y de personalidad.

### **4.3.2 Construcción de un test.**

Arribas (2004) nos indica una serie de pasos a seguir para la construcción de un test.

- 1) *Definición del constructo o aspecto a medir.* Antes de proceder a medir algo se debe tener una idea muy clara de lo que quiere medir; a eso se le llama definir el constructo. Ello puede requerir la realización de una revisión de la bibliografía y la consulta con expertos en la materia. Sean actitudes, conductas o conocimientos, se debe definir en forma clara y precisa el objeto de la medida y, a ser posible, determinar y conocer la teorías que sustentan la definición que se acuerde. Un problema puede definirse desde distintas perspectivas teóricas y, por tanto, pueden proponerse definiciones diferentes de un mismo constructo.
  
- 2) *Propósito de la escala.* Se trata de establecer el contenido del cuestionario, definir la población a la que va dirigida, la forma de administración y el formato del cuestionario. El propósito de la escala va a determinar en gran medida el contenido de sus ítems y algunos aspectos relacionados con su estructura y la logística de la recogida de los datos.

Se deben revisar exhaustivamente todas las posibles características que conforman el constructo, cada una de estas características se denominan dimensiones o factores, y la clara definición de cada una de ellas nos facilitará la construcción de las preguntas que nos ayuden a explorar esa parte del aspecto que queremos medir. Cuando se inicia el proceso de construcción de un cuestionario, se debe tener en cuenta la población a la que va dirigido.

- 3) *Preparación de las instrucciones.* Las instrucciones tienen por objeto ayudar al informante a comprender claramente el contenido de las preguntas cuando se estime que los términos de éstas, necesitan explicaciones complementarias para ser captadas en su totalidad. Pero éste no es el único punto que se debe considerar al prepararlas, también se debe cuidar que sean leídas y que su lectura no canse al informante.

Para ello es conveniente que en la preparación de las instrucciones se consideren las siguientes recomendaciones:

- a) Deben ser breves, claras y completas.
  - b) Las instrucciones correspondientes a todo el cuestionario o a todo un capítulo, deben ser ubicadas al comienzo del cuestionario o del capítulo respectivo.
  - c) Las instrucciones que se expliquen en cada pregunta en particular, deben en lo posible colocarse a continuación de la respectiva pregunta.
  - d) Es necesario redactar las instrucciones de acuerdo al nivel del grupo a que están dirigidas.
- 4) *Composición de los ítems.* Los cuestionarios se componen de una serie de ítems. El ítem es la unidad básica de información de un instrumento de evaluación, y generalmente consta de una pregunta y de una respuesta cerrada. El contexto en el que va a ser aplicado el test también es referente para elaborar un ítem, aspectos como la forma de aplicación, colectiva o individual; las restricciones temporales de la aplicación; y las características de la población, como el nivel educativo, comprensión lectora, medio de procedencia, la lengua materna, etc.
- 5) *Número de ítems.* Como regla general, se considera que el número mínimo de ítems para evaluar un fenómeno sería de 6, pero el número de ellos puede ir desde 10 a 90, de manera que puedan abarcar de forma proporcional cada una de las dimensiones definidas a priori en el constructo. Se recomienda realizar el doble de ítems de los que van a necesitarse en la versión definitiva del cuestionario.
- 6) *Definición y ordenación.* La definición de cada ítem ha de ser exhaustiva y mutuamente excluyente. Por otro lado, al formular la pregunta deben tenerse en cuenta factores como la comprensión (es necesario adaptar el lenguaje y el tipo de elección de respuestas al nivel sociocultural de los individuos a quienes va dirigido el cuestionario), así como la aceptabilidad para el sujeto que es preguntado. Existe una serie de criterios para la redacción de las preguntas, que son los siguientes:
- Utilizar preguntas breves y fáciles de comprender.
  - No emplear palabras que induzcan una reacción estereotipada.
  - No redactar preguntas en forma negativa.

- Evitar el uso de la interrogación ¿por qué?
- No formular preguntas en las que una de las alternativas de respuesta sea tan deseable que difícilmente pueda rehusarse.
- Evitar preguntas que obliguen a hacer cálculos o esfuerzos de memoria.

Una vez redactados los ítems, éstos deben ordenarse. A veces, la lógica del cuestionario nos orientará sobre el orden seguir, pero si no fuera así se pueden ordenar aleatoriamente.

- 7) *Puntuación de los ítems.* Es necesario definir el sistema de puntuación que va a emplearse: simple o ponderado. Se dice que son ítems simples cuando la puntuación directa se obtiene con el sumatorio de respuestas acertadas o de los valores que se hayan dado a cada opción. Se habla de ítems ponderados cuando el valor de cada opción de respuesta no es la misma o no se otorga el mismo valor a todos los aciertos.
- 8) *Proceso de validación.* Una vez diseñado el borrador definitivo, es decir, una vez delimitada la información, formuladas las preguntas, definido el número de ellas que vamos a incluir en el cuestionario y ordenadas las preguntas, corresponde llevar a cabo la realización de la prueba piloto y la evaluación de las propiedades métricas de la escala.

#### **4.4 Confiabilidad y validez de un test**

Un buen cuestionario, al igual que otros instrumentos de recolección de información, debe reunir dos cualidades básicas: confiabilidad y validez. Un cuestionario es confiable si al ser aplicado por los mismos investigadores a los mismos individuos, en diferentes intervalos de tiempo, da lugar a las mismas respuestas. Además, se dice que reúne la cualidad de ser válido, si las respuestas a que da lugar reflejan exactamente la realidad. Así la validez está vinculado con los objetivos de la investigación, es decir, que se mida lo que se quiere medir.

Hernández (2008) comenta que tanto la confiabilidad como la validez de los datos, no solo dependen del diseño del cuestionario, sino de la forma de administración del instrumento, por ejemplo el ruido, la iluminación, el frío, son factores que pueden afectar la validez y

confiabilidad, así como también si existen diferencias en las manera de aplicar el instrumento en cuanto a la manera de dar las instrucciones, el tiempo que se destine a la aplicación, etc.

#### **4.4.1 Confiabilidad.**

Toda medición tiende a presentar errores, de manera que el valor observado en la medición, está formado por el valor verdadero y por el error de medición. Podemos entonces relacionar la confiabilidad con los errores de medición de la siguiente manera: si en toda medida el valor obtenido, está compuesto por el valor verdadero y los errores de medición, un instrumento será más confiable, en la medida que maximice el valor verdadero.

Para Martínez (1996), la confiabilidad es la consistencia en un conjunto de medidas de un atributo. Podríamos también definir la confiabilidad como la proporción de la variabilidad verdadera respecto de la variabilidad obtenida.

Con un enfoque parecido al anterior Kerlinger y Lee (2002) mencionan que la confiabilidad está relacionada con la ausencia relativa de errores de medición en un instrumentos de medición. Buscando una definición un poco más actual encontramos que se le relaciona con la consistencia o estabilidad de una medida del comportamiento (Cozby, 2005).

#### **4.4.2 Métodos de estimación del coeficiente de confiabilidad.**

Hernández (2008) comenta que los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): En este procedimiento un mismo instrumento de medición se aplica dos o más veces a un mismo grupo de personas después de cierto periodo de tiempo.
- Método de formas alternativas o paralelas: En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes a este. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración, y otras características.

Las versiones se administran a un mismo grupo de personas simultáneamente o dentro de un periodo relativamente corto.

- Método de mitades partidas (Split-halves): Específicamente el conjunto total de ítems se divide en dos mitades equivalentes y se comparan las puntuaciones o los resultados de ambos. El método de mitades partidas necesita solo de una aplicación a la medición.
- Métodos de consistencia interna: Estos son coeficientes que estiman la confiabilidad: a) alfa de Cronbach y b) los coeficientes de KR-20 y KR-21.

#### **4.4.3 Factores que influyen en el coeficiente de confiabilidad.**

Existen varios factores que afectan la confiabilidad de las escalas, dos de ellas son la longitud de la escala y la falta de empatía de las muestras utilizadas con el instrumento (Hayes, 1999; Muñiz, 1996).

- La longitud del test: Cuando al número de reactivos que contiene una prueba le agregamos otro más, muy probablemente la confiabilidad del instrumento aumente. Sin embargo si la prueba es muy extensa en cantidad de reactivos puede bajar su confiabilidad.
- Que no exista empatía entre los sujetos y el instrumento, utilizar un lenguaje muy elevado para los participantes, no tomar en cuenta las diferencias en cuanto a género, edad, conocimientos, nivel ocupacional y educación, son errores que llegan a afectar la confiabilidad y en ocasiones también la validez.

### **4.5 Validez**

La validez se refiere a la verdad y a la representación precisa de la información (Cozby, 2004) o al grado en que una prueba mide lo que pretende medir y que tan bien lo hace (Anastasi y Urbina, 1998). Existen diversas categorías de validez entre las cuales se incluyen la validez de contenido, la validez orientada al criterio y la validez de constructo; sin embargo la mayoría de los autores coinciden en que la única validez admisible es la de constructo, pues la de criterio y la de contenido están incluidos en la de constructo (Muñiz, 1996; Kerlinger y Lee, 2002).

#### **4.5.1 Estrategias de validación.**

Hernández (2008) nos explica los tipos de validez que hay:

- Validez de criterio: establece la validez de un instrumento de medición al compararla con algún criterio externo que pretende medir lo mismo.
- Validez de constructo: se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico.
- Validez de contenido: a través de la validez de contenido se intenta de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

A diferencia de otros tipos de validez, la de contenido no puede ser expresada cuantitativamente, a través de un índice o coeficiente; ella es más bien una cuestión de juicio. Es decir, la validez de contenido, por lo general, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva. El procedimiento más comúnmente empleado para determinar este tipo de validez, es el que se conoce con el nombre de juicios de expertos (Kerlinger y Lee, 2002).

#### **4.6 Análisis Factorial.**

El Análisis Factorial es una técnica estadística multivariante cuyo principal propósito es sintetizar las interrelaciones observadas entre un conjunto de variables en una forma concisa y segura (Kerlinger y Lee, 2002).

Para esto se recurre a un grupo de variables aleatorias inobservables, que nombraremos factores comunes, de forma que todas las covarianzas o correlaciones son explicadas por dichos factores y cualquier porción de la varianza inexplicada por los factores comunes se asigna a términos de error residuales que nombraremos factores únicos o específicos, (Kerlinger y Lee, 2002).

El Análisis Factorial puede ser exploratorio o confirmatorio:

- 1) *Análisis exploratorio*. Se caracteriza porque no se conocen a priori el número de factores y es en la aplicación empírica donde se determina este número.
- 2) *Análisis de tipo confirmatorio*. Los factores están fijados a priori, utilizándose contrastes de hipótesis para su corroboración.

La técnica de Análisis Factorial se desarrolla con programas estadísticos; después de aplicar y evaluar pruebas, con los datos logrados se calculan los coeficientes de correlación de cada dato con los demás, los resultados se ordenan en una matriz de correlación. Existe un número de métodos de factores extraídos a partir de una matriz de correlación tales como centroide, de probabilidad máxima, residual mínimo, de imagen, poder vectorial, de alfa y de factores principales, éste último es el más utilizado actualmente (Kerlinger y Lee, 2002).

La mayoría de los métodos extracción factorial producen resultados difíciles o imposibles de interpretar, para interpretarlos de manera adecuada es necesario rotar las matrices factoriales, las rotaciones conducen a estructuras más simples de las variables (Martínez, 1996).

En la rotación factorial encontramos varios métodos de rotación, los dos tipos principales de rotación son:

- 1) *Ortogonal*. Las rotaciones ortogonales mantienen la independencia de los factores, pues los ángulos entre los ejes se mantienen a 90° manteniendo las correlaciones entre los factores en cero. Para la rotación ortogonal también existe una clasificación, Quartimax, que simplifica la composición factorial de las variables; y Varimax, que intenta maximizar la varianza de los factores.
- 2) *Oblicua*. Las rotaciones oblicuas permiten formar ángulos obtusos o agudos, en los cuales los factores están correlacionados. Con el desarrollo de los métodos analíticos de rotación en las computadoras, las rotaciones se realizan con fórmulas matemáticas (Kerlinger y Lee, 2002). Para la rotación oblicua encontramos la clasificación en, Oblimin, que agrupa a diversos criterios que suponen la determinación de unos ejes de referencia antes de obtener las matrices de estructura y patrón definitiva; procedimientos directos, que obtiene la solución oblicua por los elementos del patrón factorial y sin eje de referencia (Martínez, 1996).

#### **4.7 Análisis de Varianza (ANOVA)**

Greene y D´Oliveira (2006) nos dicen que las siglas ANOVA son una abreviatura de *análisis de la varianza* en inglés (Analysis of Variance). El análisis de la varianza es un elemento básico de las pruebas paramétricas. Una de las ventajas especiales del ANOVA es que la varianza total se puede descomponer en varios tipos de varianza. La varianza total incluye la varianza esperada y la varianza debida a variables irrelevantes. Con ANOVA, más que comparar la varianza esperada con la varianza total, es posible descomponer la varianza total en varios tipos de varianza.

Greene y D´Oliveira (2006) indica que las subdivisiones de la varianza total son:

- Varianza esperada. Es la varianza entre condiciones, dado que el investigador ha pronosticado diferencias entre las condiciones debidas al efecto de una variable independiente seleccionada.
- Varianza debida a variables no previstas. Es la varianza de error, ya que, desde el punto de vista del investigador, todo aquello que no ha sido pronosticado es un error.

En el ANOVA se compara la varianza debida al efecto experimental (varianza esperada) contra la varianza de la medida de errores aleatorios (de error). A la fórmula para calcular la probabilidad de los resultados de la muestra se le llama *estadístico de razón F* (Ritchey, 2002).

La prueba F, si es significativa, señala que existe una relación entre la variable (o variables) independientes y la variable dependiente, pero no indica la magnitud o la fuerza de las relaciones. Las relaciones se infieren a partir de las diferencias significativas entre, tres o más medias, pues si la variable independiente tiene un efecto sobre la variable dependiente se refleja en las desigualdades de las medias entre los grupos, mientras más desiguales, más lejos estarán las medias unas de otras y mayor será la relación (Kerlinger y Lee, 2002).

#### **4.8 Técnica de Redes Semánticas**

La expansión apresurada de la información en la *sociedad del conocimiento* implica el peligro de que todo lo que se difunda sea considerado conocimiento seguro y sólido. Los usuarios de la información tienen cada vez menos tiempo para verificar la calidad de la información que

reciben. Entonces, es una responsabilidad de quienes producen información y conocimientos, asegurar la buena calidad de lo que difunden.

Por ello las palabras utilizadas en las investigaciones deben tener significados razonablemente aproximados a la cultura de pertenencia, Bachrach, 1975 (en Vera-Noriega ,2005) afirma que, se debe de alcanzar un terreno común, entre la lengua técnica de la ciencia y el lenguaje no técnico de la vida cotidiana, debe de haber una preocupación sobre la equivalencia del los significados.

Por ejemplo si un test psicométrico se ha creado en otra cultura y se realiza una traducción literal se pasan por alto las características culturales, lo que provoca que el significado de las palabras pueda ser otro al anhelado. Por lo cual, al elaborar un test debemos poseer un mejor entendimiento de la manera en que la población que estamos estudiando conceptualiza el significado del constructo de interés.

Para la investigación de los significados se utiliza la técnica de redes semánticas naturales, la cual tiene como propósito, aproximarse al estudio del significado de manera natural, es decir, directamente con los individuos evitando la utilización de taxonomías artificiales creadas por los investigadores (Valdez, 1998).

Esta técnica permite evaluar el significado psicológico, el cual es definido como la unidad fundamental de la organización cognoscitiva, compuesta de conocimientos y afectos, que crean un código de reacción, las cuales, reflejan una imagen del universo y la cultura subjetiva de las personas Szalay y Byyson 1984 (en Valdez,2002). El uso de las redes semánticas naturales tiene como propósito fundamental aproximarse al estudio del significado de manera directa con los individuos explorando la percepción, la idea o el imaginario de los sujetos respecto a algo a través de procedimientos no simulados.

Las redes semánticas naturales constan de:

- 1) Proporcionar una *palabra estímulo* para que los sujetos de estudio la asocien con los términos que consideran la definen (*palabras definidoras*). Para Figueroa, González y

Solís (referidos por Valdez, 1998), entre más palabras definidoras expresan los sujetos, es mejor, ya que esto indica la riqueza o pobreza semántica del grupo.

- 2) Jerarquizar cada una de las palabras definidoras. Cada concepto de la lista tiene entonces un peso o valor semántico que depende de la jerarquía que se le establece. Con base en la lista y en el peso semántico jerarquizado se obtiene la red representativa de la organización y la distancia que tiene la información obtenida a un nivel de la memoria semántica, lo que conduce al significado de un concepto, ya que un concepto adquiere un significado en función de los conceptos que lo definen (Valdez, 2002).

Con la técnica de redes semánticas naturales se obtienen datos que están altamente conexos con las palabras estímulos, esta técnica presenta la ventaja, respecto a otras técnicas de evaluación del significado, de que los conceptos proporcionados por los participantes no tienen ninguna restricción ya que tienen toda la libertad de generar los conceptos que deseen (Valdez, 2002).

#### ***4.9 Técnica del Escalamiento Multidimensional.***

La historia de las técnicas de escalamiento multidimensional comienza con el trabajo de Torgeson en 1952, quien introdujo el término y esbozó las primeras ideas. El nombre de “escalamiento multidimensional” se asocia a un conjunto de técnicas que persiguen como objetivo la representación de datos a través de una configuración de puntos cuando se conoce una determinada información sobre similitudes entre objetos (Linares, 1990). Linares (1990) señala que existen dos requisitos esenciales para desarrollar un análisis de escalas multidimensionales. Estos requisitos son:

- a) Partir de un conjunto de números, llamados proximidades o similitudes, que expresan todas o la mayoría de las combinaciones de pares de similitudes dentro de un grupo de objetos. Los términos objeto y estímulo se usan de manera intercambiable. Realmente un objeto es simplemente una cosa, un individuo o un evento, mientras que estímulo se refiere al objeto percibido, o sea, a la percepción del objeto.

- b) Contar con un algoritmo implementado computacionalmente para llevar a cabo el análisis.

Por otra parte a través de algún estadístico conveniente se mide la bondad de ajuste entre las distancias de la configuración y las disparidades. Existen diferentes definiciones de este estadístico, pero la mayoría surge de la definición del llamado índice de esfuerzo (STRESS). Los criterios utilizados son los siguientes:

#### **Tamaño del stress**

<b>Stress</b>	<b>Interpretación</b>
0.2	Pobre
0.1	Regular
0.05	Bueno
0.025	Excelente
0.00	Perfecto

# **CAPÍTULO V.**

## **MÉTODO**

## 5 Método

### 5.1 *Planteamiento y justificación del problema*

El Maquiavelismo se ha estudiado como un atributo de la personalidad (Christie y Geis, 1970; Uribe, 2001). Este término se asocia con Nicolás Maquiavelo, quien intento describir las características de esta personalidad en el S. XVI, señalando que hay una búsqueda por obtener y mantener el control. En “El príncipe” escribió como ciertos personajes con autoridad utilizan diversas tácticas para lograr el poder.

Saleznik (1970) afirma que el poder es inevitable en las organizaciones pues éstas operan al distribuir autoridad y preparar un escenario para el ejercicio del poder. Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que están altamente motivados para afianzar poder y usarlo, encuentren un ambiente familiar y hospitalario en los negocios.

Comienzan a investigar los comportamientos, en las relaciones interpersonales, para el manejo del poder Christie y Geis en 1970. Los cuales encontraron que hay una visión, una moralidad convencional y tácticas comprendidas dentro de la personalidad de los individuos con una tendencia al manejo del poder. Apoyándose en los escritos de Nicolás Maquiavelo por lo cual el constructo encontrado lo denominaron Maquiavelismo.

Estos comportamientos se relacionaron con variables de aspecto social, por lo cual se añadieron datos sociodemográficos. Pero el objetivo en sí es construir y validar una escala de Maquiavelismo para el ámbito laboral, basándose en la teoría de Christie y Geis (1970) y en los resultados encontrados en otras investigaciones.

El funcionamiento de la escala va a ser analizada en función de edad, antigüedad, sexo, puesto y otras características sociodemográficas de los participantes. Contribuyendo a identificar el Maquiavelismo en la sociedad mexicana, dentro del contexto laboral.

### **5.1.1 Objetivos**

Contribuir a la identificación del Maquiavelismo en México en el ámbito laboral, por medio de un instrumento validado en la cultura mexicana.

Como objetivo general se buscó elaborar un instrumento que considerara tanto a la cultura como aspectos teóricos sobre Maquiavelismo, para la sociedad mexicana que labora. A la vez, se intento medir el constructo de Maquiavelismo, y conocer su relación con variables sociodemográficas, en una muestra de trabajadores mexicanos.

En relación a los objetivos específicos se encuentran:

- Construir un Instrumento de medición que contemplará los factores de tácticas, moralidad y visión maquiavélica; y a la vez Maquiavelismo en general. El cual contenga confiabilidad, validez y sensibilidad a la cultura mexicana.
- 
- Observar las correlaciones que se presentan entre las variables sociodemográficas, consideradas en el Instrumento, con Maquiavelismo y con sus tres factores.
- 

### **5.1.2 Variables**

A continuación se presentan las variables dependientes definidas, que serán usadas para la elaboración de la escala de Maquiavelismo PL-MACH (Cuadro 2).

**Cuadro 2.** Definición de variables dependientes.

FACTOR	DEFINICIÓN
Tácticas	El uso de estrategias de manipulación, mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en “El príncipe” como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas (Christie y Geis ,1970).
Moralidad	Es la disposición a 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 (Christie y Geis ,1970).
Visión	La diferencia entre quienes manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable, siempre existirá un manipulador y un manipulado, este es el concepto de “ser” para Maquiavelo (Christie y Geis ,1970).
Maquiavelismo	Una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional (Uribe et al., 2008).

### 5.1.3 Sujetos

Participaron en las redes semánticas 30 participantes y para el análisis de histogramas 28 participantes, todos de la ciudad de México.

Para la aplicación de las pruebas participaron en el estudio 314 sujetos, de los cuales 134 (42.7%) fueron hombres y 180 (57.3%) fueron mujeres. El muestreo fue no probabilístico e intencional. La edad de la muestra fluctuó entre los 17 y los 60 años y la escolaridad varió entre primaria y posgrado; con una mayor concentración en preparatoria con el (29.9 %) y licenciatura con un (39.5 %). Con 168 sujetos trabajaban en la iniciativa privada (53.5%) y 146 en el sector público (46.5%).

#### **5.1.4 Instrumento Final.**

Se utilizó el instrumento PL-MACH que mide Maquiavelismo y los tres factores que la componen (Tácticas, Moralidad, Visión) de acuerdo al Cuadro 2. Consta de 60 reactivos tipo Likert con cinco opciones de respuesta que van de Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo. Los reactivos se contextualizaron en el ámbito laboral. Se le añadió al instrumento 11 variables sociodemográficas clasificatorias (sexo, edad, estado civil, lugar donde vive, tipo de empresa, escolaridad, área ocupacional, nivel de puesto, tiene gente a cargo, antigüedad, si está en un sindicato). A los participantes se les presentó el cuestionario y se les dio una hoja de respuestas por separado.

### **5.2 Procedimiento.**

- Estudio 1 – Elaboración de los Reactivos para la prueba PL-MACH.

Para el diseño de los reactivos se realizó un estudio de redes semánticas y así no descuidar la adaptación de la escala a la cultura mexicana, según las indicaciones de Reyes (1993). El cual fue aplicado a 30 participantes de la Ciudad de México, presentando los siguientes estímulos:

1. La persona maquiavélica.
2. La persona que va en contra de las reglas.
3. La persona que controla a los demás.

Usando términos obtenidos con la teoría y con la técnica de redes semánticas se conformo un cuestionario de 76 reactivos.

Enseguida, se obtuvo una validez de contenido, sobre la construcción de cada uno de los reactivos, mediante el juicio de expertos. Fue un grupo de participantes de la Facultad de Psicología, con conocimientos de estadística y que cursaban la materia de elaboración de pruebas industriales, procediendo de la siguiente manera:

1. Se seleccionó un grupo de 6 expertos.
2. Recibieron suficiente información escrita acerca de: (a) el propósito de la prueba; (b) definición del concepto de Maquiavelismo y los factores que lo componen.
3. El grupo recibió una plantilla con todos los reactivos y una hoja de los 8 criterios a evaluar por cada reactivo. Anotaban en cada celda con una palomita si cumplían o con un tache si no cumplían con los criterios (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 3.** Plantilla de validación.

#	Pregunta	Criterios a evaluar por cada reactivo								Decisión	
		1	2	3	4	5	6	7	8	SI	NO
1		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	
2		X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		X
3		✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓		X

Donde los expertos debían calificar en relación a los siguientes criterios por cada reactivo: (Ver Cuadro 4).

**Cuadro 4.** Criterios a evaluar por cada reactivo.

1-	Procurar no dar más de un mensaje y que el reactivo no sea confuso.
2-	Evitar términos rebuscados, muy técnicos y sofisticados.
3-	No sugerir respuestas, evitar prejuicios o respuestas deseadas.
4-	Los reactivos deben de mostrarse en (+) y (-) siendo deseable un equilibrio.
5-	Es deseable personalizar los reactivos.
6-	Respetar el principio de consistencia: forma y contenido.
7-	Cuidar la longitud del ítem: evitar dar explicaciones.
8-	Adecuado uso de la negación (cuando el reactivo es de este tipo).

4. Se recoge la plantilla y se analiza el resultado obtenido y se toman las decisiones. Se concluyó con un prototipo de 74 reactivos.

Posteriormente, se aplicó el prototipo a un grupo de 28 trabajadores, los resultados se analizaron con un programa estadístico denominado SPSS. Eliminandose 14 reactivos al graficar los datos obtenidos de la muestra por cada reactivo, aceptando aquellos que se asemejarán a la normal. Se mantuvieron 60 reactivos.

- Estudio 2. Piloteo del cuestionario preliminar PL-MACH (Prueba Laboral de Maquiavelismo).

El cuestionario preliminar de 60 reactivos fue denominado PL-MACH (Prueba Laboral de Maquiavelismo). Para el piloteo se aplicó el instrumento a 314 participantes, que habitan en la Ciudad de México y que actualmente trabajan. El diseño del estudio fue no experimental, de tipo transversal.

Se realizaron varios procedimientos y pruebas estadísticas a fin de obtener confiabilidad en los resultados y analizar la validez de la prueba; 1) si había diferencias significativas (prueba t de Student) entre los grupos extremos (primer y último cuartiles de la distribución), eliminándose 5 reactivos; 2) análisis factorial con rotación Varimax, logrando 3 factores en los que se localizaron 26 reactivos; 3) si el índice de confiabilidad era aceptable por medio del Alpha de Cronbach.

En un último análisis se revisó la relación de las variables sociodemográficas con los resultados obtenidos en los factores y en la variable de Maquiavelismo. Con el Análisis de Varianza (ANOVA) se verificó la significancia de las medias para observar si había o no significancia con las variables de clasificación. Finalmente, con los datos de intervalo (antigüedad y edad) se observó si había o no correlación con los factores y con Maquiavelismo.

➤ Estudio 3. Confirmación semántica mediante el Escalamiento Multidimensional.

Consistió en analizar de manera gráfica la distribución de los 26 reactivos finales con los resultados obtenidos, para lo cual se usó el Escalamiento Multidimensional. El programa utilizado fue SYSTAT 12.

Este análisis permitió identificar si los reactivos fueron asimilados por los participantes dentro de un concepto o si se mostraron agrupaciones que mostrarán lo contrario, se concluyó que los reactivos finales se comprendieron dentro de un mismo concepto, Maquiavelismo.

# **CAPÍTULO VI.**

## **RESULTADOS**

## 6 Resultados.

### 6.1 Estudio 1 – Elaboración de los Reactivos para la prueba PL-MACH.

#### 6.1.1 Redes Semánticas.

El Tamaño de la Red (TR) correspondiente al primer estímulo “la persona maquiavélica” fue de 98 al realizar la sinonimia, en el caso del estímulo “la persona que va en contra de las reglas socialmente aceptadas en su trabajo” el TR correspondió a 112, mientras que el último estímulo “controlar a los demás en el trabajo” fue de 100.

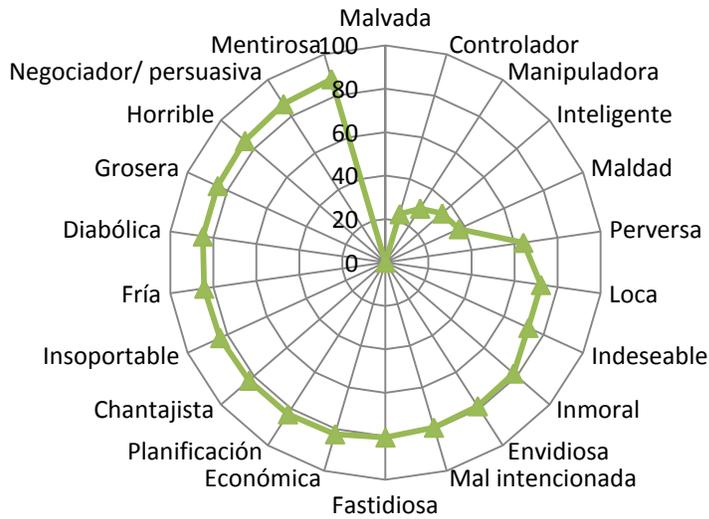
Enseguida se obtuvo el Peso Semántico (PS) por cada estímulo, para determinar el Núcleo de la Red (NR) , lográndolo mediante el Corte de Cattell que se realizó al graficar en forma descendiente los pesos semánticos de cada estímulo y se hizo el corte cuando la pendiente de la curva adquirió su carácter asintótico en relación al eje de las X's.

Finalmente se obtuvo la Distancia Semántica (DS) por cada estímulo, la cual indica en forma de porcentajes la distancia semántica que hay entre las diferentes palabras definidoras que conforman el conjunto NR.

El conjunto Núcleo de la Red para el estímulo “*la persona maquiavélica*” fue de 22 palabras definidoras(Figura 1); para el estímulo *la persona que va en contra de las reglas socialmente aceptadas en su trabajo* fue de 22 palabras definidoras (Figura 2 ); para el estímulo *controlar a los demás en el trabajo* fue de 21 palabras definidoras (Figura 3 ).

Es así, como se obtuvieron las redes semánticas que muestran las figuras siguientes (Ver Figura 1, 2 y 3). En cada una se muestra un gráfico radial en forma ascendente, una especie de telaraña en la que las definidoras se distribuyen del centro hacia la periferia de la misma de acuerdo a la distancia semántica (DS), siendo la definidora más significativa la de menor DS y en consecuencia mayor peso semántico.

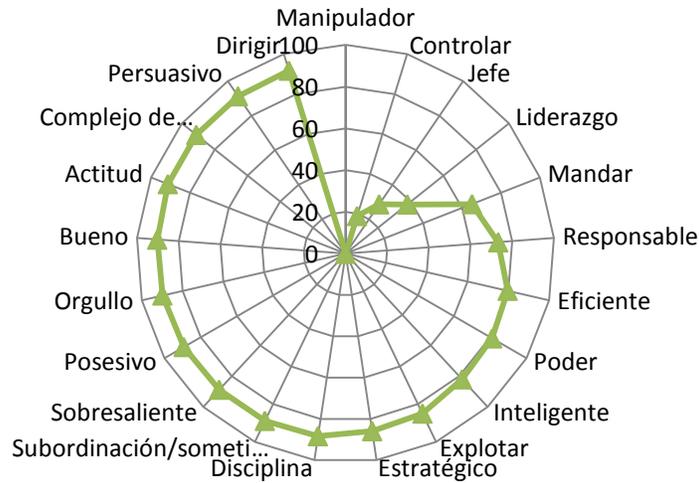
**Figura 1.-** La gráfica radial muestra la distancia semántica (DS) en forma ascendente ante el estímulo : La persona maquiavélica.



**Figura 2.-** La gráfica radial muestra la distancia semántica (DS) en forma ascendente ante el estímulo : Ir en contra de las reglas socialmente aceptadas de su trabajo.



**Figura 3.-** La gráfica radial muestra la distancia semántica (DS) en forma ascendente ante el estímulo : Controlar a los demás en el trabajo.



La construcción del instrumento de medición, constituyó en un 50% con las palabras de mayor peso semántico obtenidas con la técnica de redes semánticas y un 50% basado en los conceptos y temas relacionados con Maquiavelismo, contemplados en la teoría (Tabla 1).

Tabla 1

*Cantidad de reactivos construidos.*

	Basados en las redes semánticas	Basados en la teoría	Total
Cantidad	38	38	76
Porcentaje	50%	50%	100%

### 6.1.2 Calificación de reactivos por Expertos

Los 6 expertos estuvieron de acuerdo con el 97.36% de los reactivos elaborados, cuando calificaron los 7 criterios de un buen reactivo y en caso de los negativos se reviso si se cuidó el uso de la negación con el criterio 8 (Ver Cuadro 4 y Anexo 10.7), mostrando una alta aceptación en la construcción de los reactivos, solo el 2.63% de los reactivos se eliminaron (Tabla 2 y Cuadro 5).

Tabla 2

*Resultados de la Calificación por expertos.*

	Reactivos Iniciales	Reactivos Eliminados	Reactivos Finales
Cantidad	76	2	74
Porcentaje	100%	2.63%	97.36%

**Cuadro 5.** Reactivos eliminados

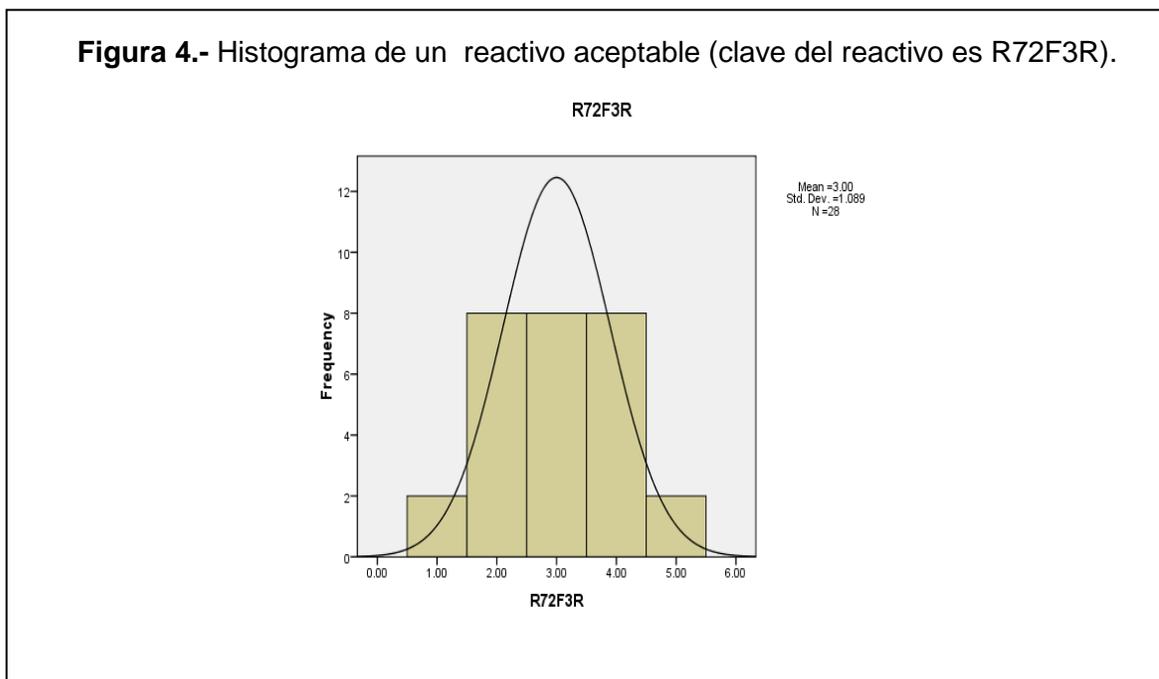
Clave	Pregunta	Criterios a evaluar por cada reactivo								Decisión		
		1	2	3	4	5	6	7	8	SI	NO	
R75F1T+	Muchos de mis compañeros me deben favores	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓				X
R76F2T-	Un buen jefe se preocupa por sus subordinados	✓	✓	✓	✓	x	x	✓				x

### 6.1.3 Discriminación de reactivos con la Curva Normal

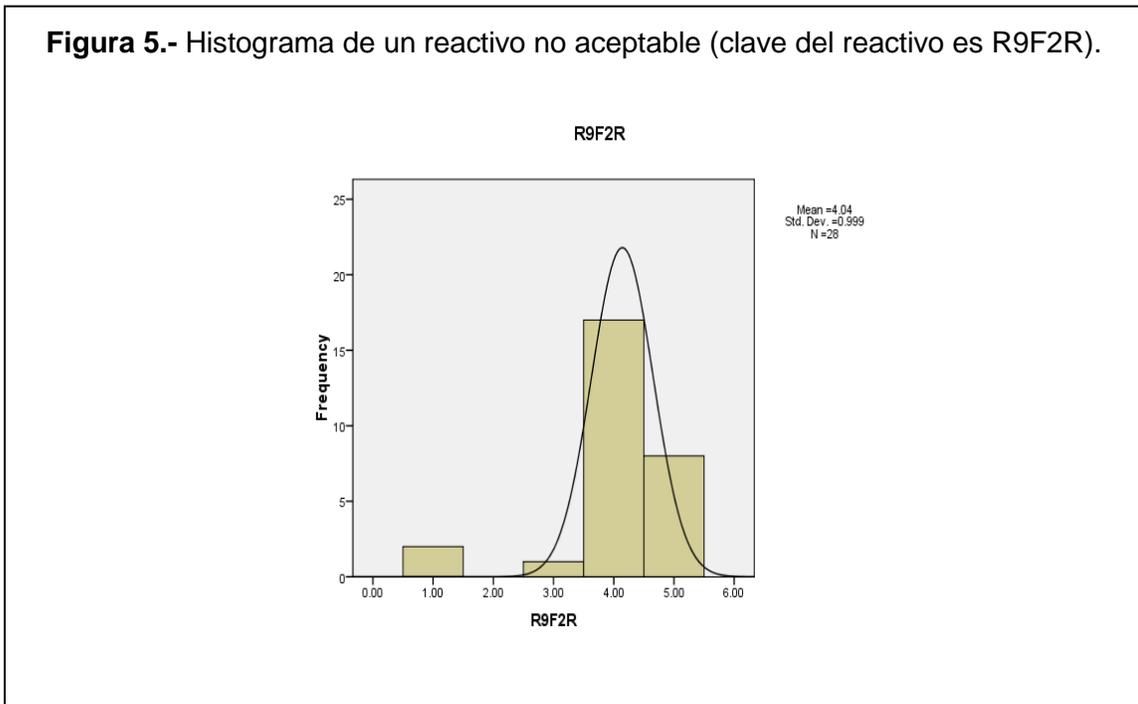
Se obtuvieron histogramas de la curva normal por reactivo, en la aplicación del cuestionario de 74 preguntas a 28 participantes. Observando si había gráficas semejantes a la distribución de la curva normal o eran sesgadas (Ver Anexo 10.8).

En este paso, se eliminaron 14 reactivos, cuya distribución de respuestas era más lejana de la curva normal, y/o no cubría al menos el 75% del total de respuestas distribuidas a lo largo de la gráfica (Cuadro 3), por lo cual se concluyó en un cuestionario de 60 reactivos.

La Figura 4, es ejemplo de un histograma de un reactivo que cumple con los criterios anteriormente descritos: se mantuvo este reactivo. Mientras que la Figura 5 es muestra de un reactivo que no cumplió con los criterios, pues no hay una distribución a lo largo de las opciones, ya que se recarga más hacia un lado y la gráfica es sesgada.



**Figura 5.-** Histograma de un reactivo no aceptable (clave del reactivo es R9F2R).



**Cuadro 6.** Reactivos eliminados con base a los criterios de observación de histogramas.

Reactivo	Clave
Me gusta trabajar en equipo	R3F3R
Me importa poco seguir las costumbres de mi empresa	R6F2R
Me importa la disciplina en el trabajo	R9F2R
Con mi trabajo trato de darle el mayor beneficio a la empresa	R11F2R
Los demás merecen mi respeto sin importar de quién se trata o de su puesto	R18FR
Al negociar aspectos del trabajo planteo la situación de manera sincera	R20F1R
Sería incapaz de arruinar el trabajo de alguno de mis compañeros	R29F1R
Entiendo a mis compañeros cuando tienen algún problema	R31F3R
Acostumbro a ayudar de manera sincera a las personas que trabajan conmigo	R33F1R
Invento rumores para sacar provecho de ello	R46F1T
Soy discreto en el manejo de información confidencial	R65F3R
Evito esparcir rumores	R71F3R
Cuido mi ética laboral	R73F2R
Acostumbro realizar mi trabajo sin molestar a los demás	R74F1R

Se eliminaron 14 reactivos que no siguieron los criterios, ya sea porque sugieren respuestas, hay una marcada deseabilidad social, era prejuicioso o la redacción no era adecuada. En contraste, se mantuvo el 81.08% de los reactivos (60 ítems), se consideran reactivos adecuados pues permiten observar la mayor parte de las 5 posibilidades de respuesta (Tabla 4).

Tabla 4

*Cantidad de reactivos obtenidos después de la eliminación por histogramas.*

	Reactivos Iniciales	Reactivos Eliminados	Reactivos Finales
Cantidad	74	14	60
Porcentaje	100%	18.91%	81.08%

#### **6.1.4 t de Student para el análisis de poder discriminativo**

La prueba t consistió en dividir las puntuaciones de los 314 participantes a los que se les aplicó la prueba con los 60 reactivos. Se dividió a la muestra en dos mitades, mediante los puntajes de los sujetos correspondientes al 25% más alto y 25% de los sujetos más bajo. El criterio para mantener los reactivos para los siguientes análisis fue que no deben ser mayores al 5% de error ( $p \Rightarrow 0.005$ ). Si el valor es mayor el reactivo queda automáticamente eliminado.

Sólo se eliminaron 5 reactivos que no mostraron diferencias significativas. A partir de los reactivos significativos, es decir con los 55 ítems (Tabla 6), los resultados fueron sometidos a un análisis factorial exploratorio, con el fin de establecer qué reactivos miden Maquiavelismo, validando así la construcción del instrumento.

*Tabla 5*

Reactivos eliminados por la t de Student

<b>Clave del reactivo</b>	<b>t</b>	<b>P*</b>
<i>R1F1Rr</i>	<i>-,493</i>	<i>,623</i>
<i>R37F1Tr</i>	<i>-,886</i>	<i>,376</i>
<i>R27F3T</i>	<i>,239</i>	<i>,812</i>
<i>R52F3Rr</i>	<i>-,727</i>	<i>,468</i>
<i>R59F3R</i>	<i>-1,960</i>	<i>,051</i>

\*Se observó la significancia a dos colas.

*Tabla 6*

*Cantidad de reactivos obtenidos después de la eliminación por la t de Student.*

	Reactivos Iniciales	Reactivos Eliminados	Reactivos Finales
Cantidad	60	5	55
Porcentaje	100%	8.33%	91.66%

## 6.2 Estudio 2. Piloteo del cuestionario preliminar PL-MACH (Prueba Laboral de Maquiavelismo).

### 6.2.1 Análisis factorial

Con el fin de comprobar la teoría inicialmente planteada y para dar validez de constructo, se realizó el Análisis factorial, consiguiendo con este paso 26 reactivos (Tabla 7). Con lo que se obtuvo una varianza explicada de los tres factores (Tácticas, Moralidad y Visión) de 24.793% (Tabla 8).

Tabla 7

*Matriz de análisis factorial con rotación Varimax de los reactivos del PL-MACH.*

	1 (III)	2 (I)	3 (II)
Pienso en mis beneficios antes de hacer algo.	.174	<b>.369</b>	-.067
Controlo de manera inteligente a los demás	-.083	<b>.565</b>	.087
Obtengo lo que quiero a través de la negociación.	-.194	<b>.443</b>	-.218
Persuado a las personas del trabajo para conseguir mis metas	.352	<b>.451</b>	.101
Encuentro beneficios cuando me relaciono con la gente influyente.	.254	<b>.470</b>	.102
Mis compañeros creen fácilmente lo que les digo, aunque no sea verdad.	.200	<b>.486</b>	.199
Cumplo mis promesas cuando me resulta útil.	.268	<b>.350</b>	.049
Busco la confianza del jefe para orientar las decisiones.	.218	<b>.428</b>	-.167
Sé manipular cualquier situación a mi favor.	.088	<b>.509</b>	.237
Puedo explotar a mis compañeros discretamente.	.242	<b>.500</b>	.308
Evito manipular a otras personas.	-.038	<b>.411</b>	.406
Me siento obligado a cumplir lo que dije	.127	-.198	<b>.353</b>
Pienso que el trabajo honesto es el único camino del éxito.	-.015	.129	<b>.457</b>
Cuestiono las órdenes de mi jefe si van en contra de mis principios éticos.	.140	-.172	<b>.316</b>
Pienso que la sinceridad es lo mejor para todos los casos.	.185	.027	<b>.430</b>
Evito hacer promesas cuando no estoy seguro de cumplirlas.	-.068	.005	<b>.420</b>
Creo que todo el mundo busca controlar a los demás.	<b>.417</b>	.059	.058
Pienso que mis compañeros son fácilmente influenciables.	<b>.301</b>	.170	-.003
Cuando me hacen algún favor es porque quieren algo a cambio	<b>.537</b>	.260	.146
Revelar información sobre mí, puede ser usada en mi contra.	<b>.458</b>	.220	-.097

Con la única persona que puedo contar en el trabajo es conmigo mismo.	<b>.491</b>	.122	.116
Pienso que las personas son culpables si se dejan aprovechar por los demás.	<b>.368</b>	.349	-.152
Me es difícil tener éxito sin usar un tipo de atajo.	<b>.492</b>	.121	.175
Mi filosofía es que el fin justifica los medios.	<b>.329</b>	.283	.181
Si yo no me aprovecho de otros, ellos se aprovecharán de mí.	<b>.420</b>	.091	.290
Defino como audaces a quienes saben utilizar a los demás.	<b>.427</b>	.276	.076

Nota: **I** se refiere a los reactivos del factor de Tácticas; **II** se refiere a los reactivos del factor de Moralidad; **III** se refiere a los reactivos del factor de Visión.

Tabla 8

*Análisis de Varianza explicada con los reactivos del PL-MACH (3 factores).*

<i>Factor</i>	<i>% de varianza explicada</i>	<i>% acumulado</i>
Factor 1: Tácticas	9.996	9.996
Factor 2: Moralidad	8.047	18.043
Factor 3: Visión	6.750	<b>24.793</b>

### **6.2.2 Análisis de confiabilidad.**

Con el fin de corroborar la consistencia interna de los tres factores, tomando en cuenta los 55 reactivos significativos, se realizaron las siguientes alfas de Cronbach (Tabla 9).

Tabla 9

*Confiabilidad de Cronbach para los tres factores.*

Factor	Alfa Cronbach
Factor 1: Tácticas	.671
Factor 2: Moralidad	.526
Factor 3: Visión	.721
<b>Maquiavelismo (suma de f1+f2+f3)</b>	<b>.823</b>

### 6.2.3 *Análisis de Varianza One-Way*

En relación al factor de tácticas, son los hombres ( $\bar{x}= 3.0156$ ), las personas viudas ( $\bar{x}= 3.2273$ ), los que tienen secundaria de escolaridad ( $\bar{x}= 3.0429$ ), las personas de altos mandos ( $\bar{x}=3.1765$ ), que tengan de 17-26 años de edad ( $\bar{x}=3.1129$ ) o que tengan más de 2 a 6 años de antigüedad en la empresa ( $\bar{x}=2.9816$ ) los que ejercen más acciones planeadas (recomendaciones) para afrontar situaciones específicas con el fin de obtener beneficios, aún a costa de los demás. En contraste, las mujeres ( $\bar{x}= 2.8131$ ), los que tienen escolaridad primaria ( $\bar{x}= 2.4825$ ), los operarios ( $\bar{x}=2.8212$ ), que tengan de 46-60 años de edad ( $\bar{x}=2.6887$ ), de 12.16- 41.41 años de antigüedad en la empresa ( $\bar{x}=2.7389$ ), son quienes menos actúan para encontrar beneficios, es decir, presentan un menor nivel del factor de tácticas maquiavélicas (Tabla 10).

Sobre la Moralidad que siguen las personas con tendencia maquiavélica, son los del área de Gastronomía ( $\bar{x}= 2.6000$ ) y aquellos que están en un sindicato ( $\bar{x}= 2.2065$ ) quienes presentan comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de "malos" frente a los convencionalismos sociales. Quienes mostraron el menor nivel de moralidad son quienes trabajan en el área de Marketing/publicidad ( $\bar{x}=1.5000$ ) y los que no están en un sindicato ( $\bar{x}=1.9976$ ) (Tabla 10).

Los que muestran una alta visión maquiavélica, es decir creen que el mundo se rige por manipuladores y manipulados fueron: los hombres ( $\bar{x}= 2.8164$ ), los unidos ( $\bar{x}= 3.1941$ ), los de escolaridad secundaria ( $\bar{x}= 3.0778$ ), los del sector privado ( $\bar{x}= 2.7575$ ), los de Gastronomía ( $\bar{x}= 3.2200$ ) y los sindicalizados ( $\bar{x}= 3.0194$ ). Los que tienen menor visión maquiavélica son las mujeres ( $\bar{x}= 2.5717$ ), los viudos ( $\bar{x}= 2.3833$ ), los que tienen posgrado ( $\bar{x}= 2.2571$ ), los de sector público ( $\bar{x}= 2.6054$ ), aquellos que trabajan en el área de Marketing/publicidad ( $\bar{x}= 2.4667$ ) y que no pertenezcan a un sindicato ( $\bar{x}= 2.7226$ ) (Tabla 10).

Finalmente, quienes muestran un alto nivel de Maquiavelismo, fueron los hombres ( $\bar{x}= 2.6385$ ); los que tienen secundaria ( $\bar{x}= 2.7606$ ); las personas que trabajan en el área de Gastronomía ( $\bar{x}=3.0794$ ); en un sindicato ( $\bar{x}=2.7458$ ); y aquellos que tienen de 17-26 años de edad ( $\bar{x}=2.6684$ ). Es decir, muestran una mayor tendencia a actuar de manera manipuladora

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. Es así, que las mujeres ( $\bar{x}$ = 2.4635), los de posgrado ( $\bar{x}$ = 2.2494), quienes trabajan en el área de Marketing/publicidad ( $\bar{x}$ =2.1505), los que no estén en un sindicato ( $\bar{x}$ =2.5307) y los que tengan de 46-60 años de edad ( $\bar{x}$ =2.4551), quienes actúan menos de una forma maquiavélica (Tabla 10).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas, de acuerdo al lugar donde vive ni si las personas tienen gente a cargo (Tabla 10).

Tabla 10

*Análisis de varianza las variables demográficas con Maquiavelismo y sus 3 factores.*

Variables	MEDIA DE LOS FACTORES DE MAQUIAVELISMO			MEDIA DE MAQUIAVELISMO
	Tácticas	Moralidad	Visión	
<i>SEXO</i>				
Hombre	3.0156**	2.0836	2.8164***	2.6385***
Mujer	2.8131**	2.0056	2.5717***	2.4635***
<i>ESTADO CIVIL</i>				
Soltero	2.9946**	2.0356	2.6430*	2.5577
Casado	2.7413**	2.0523	2.6646*	2.4861
Viudo	3.2273**	2.1000	2.3833*	2.5702
Divorciado	2.9587**	1.9273	2.5909*	2.4923
Separado	3.0130**	1.9000	2.6857*	2.5329
Unido	3.1390**	2.0824	3.1941*	2.8052
Otro	2.3636**	2.8000	2.4000*	2.5212
<i>ESCOLARIDAD</i>				
Primaria	2.4825**	2.2000	2.6923***	2.4583***
Secundaria	3.0429**	2.1611	3.0778***	2.7606***
Preparatoria	2.9323**	2.0468	2.7585***	2.5792***
Licenciatura	2.9575**	2.0210	2.5855***	2.5213***
Posgrado	2.6147**	1.8762	2.2571***	2.2494***
Otro	2.7448**	1.9769	2.5846***	2.4354***

Elaboración y validación de la prueba laboral de maquiavelismo (PL-MACH)

<i>EL LUGAR DONDE VIVE ES</i>				
Rentado	2.9388	1.9347	2.5755	2.4830
Propio	2.9147	2.0787	2.7351	2.5761
Prestado	2.9545	2.1250	2.7750	2.6182
Vive en casa de algún familiar	2.8099	1.9591	2.5114	2.4268
Otro	2.0909	1.8000	2.1500	2.0136
<i>EMPRESA</i>				
Pública	2.8793	2.0060	2.6054*	2.4969
Privada	2.9228	2.0767	2.7575*	2.5857
<i>NIVEL DEL PUESTO</i>				
Operarios	2.8212*	2.0605	2.7664	2.5494
Mandos medios	2.8629*	2.0300	2.7783	2.5571
Altos mandos	3.1765*	2.0118	2.9647	2.7176
<i>ÁREA OCUPACIONAL</i>				
Salud	2.8701	2.2071**	2.6643*	2.5805**
Legal	3.1446	2.1909**	2.7682*	2.7012**
Administración	2.9188	2.0607**	2.9893*	2.6563**
Investigación	2.7525	2.0778**	2.5889*	2.4731**
Contabilidad	2.6682	1.8300**	2.5450*	2.3477**
Recursos Humanos	2.8864	2.3833**	2.7917*	2.6871**
Ingeniería	3.0636	2.0000**	2.8400*	2.6345**
Comercial	2.9944	1.9429**	2.9469*	2.6281**
Gastronomía	3.4182	2.6000**	3.2200*	3.0794**
Marketing/Publicidad	2.4848	1.5000**	2.4667*	2.1505**
Turismo	2.9273	2.3200**	3.0200*	2.7558**
Logística	2.8636	2.0000**	2.6000*	2.4879**
Informática	2.7727	1.7000**	2.7500*	2.4076**
Educación	2.8541	2.0605**	2.7093*	2.5413**
Otra (Arquitectura, Servicios, Industrial).	2.6242	1.9733**	2.7093*	2.5413**
Ninguna/No aplica	2.9293	1.6000**	2.4467*	2.3481**
<i>TIENE GENTE A CARGO</i>				
Sí	2.9498	2.0246	2.7763	2.5835
No	2.8709	2.0470	2.7840	2.5673
<i>ESTA EN UN SINDICATO</i>				
Si	3.0117	2.2065**	3.0194***	2.7458***
No	2.8719	1.9976**	2.7226***	2.5307***
<i>EDAD</i>				

17-26 años	3.1129***	2.1385	2.7538	2.6684**
27-34 años	2.8999***	1.9420	2.7638	2.5352**
35-45 años	2.8496***	2.0543	2.9111	2.6050**
46-60 años	2.6887***	1.9890	2.6877	2.4551**
<i>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</i>				
≤ 2 años (24 meses)	2.9324*	2.1026	2.6615	2.5655
≤ 6 años (72 meses)	2.9816*	1.9738	2.8405	2.5986
≤ 12.16 años (146 meses)	2.9410*	1.9703	2.8270	2.5794
≤ 41.41 años (497 meses)	2.7389*	2.1103	2.7936	2.5476

\* ≤ .05

\*\* ≤ .01

\*\*\* ≤ .001

#### 6.2.4 Correlaciones de Spearman

El estudio demostró que el Maquiavelismo está relacionado inversamente con la edad y con el factor de Tácticas, esto quiere decir que a menor edad mayor Maquiavelismo y mayor uso de estrategias maquiavélicas. Así mismo, se observó que el factor Tacitas está relacionado inversamente con la antigüedad, esto quiere decir que a menor antigüedad mayor uso de estrategias maquiavélicas (Tabla 11).

Tabla 11

*Correlaciones entre Maquiavelismo y sus tres factores con edad y antigüedad*

	Edad	Antigüedad
Táctica	-.253**	-.141*
Moralidad	-.042	.021
Visión	-.009	.066
Maquiavelismo	-.142*	-.025

\* ≤ .05

\*\* ≤ .01

### **6.3 Estudio 3. Confirmación semántica mediante el Escalamiento Multidimensional.**

Para comprender la organización del pensamiento de los participantes acerca del instrumento: se llevo a cabo un Escalamiento Multidimensional de los 26 reactivos de la prueba final, con el método de Kruskal. A la décima iteration se obtuvo un Stress de 0.282 con una varianza de .498 (Tabla 12).

El estudio demostró que los reactivos son interpretados en su mayoría dentro de una dimensión en este caso de Maquiavelismo. Pues no se aprecia que algunos reactivos formen grupos (Figura 6 y Tabla 13).

Tabla 12

*Tabla de iteraciones y Varianza*

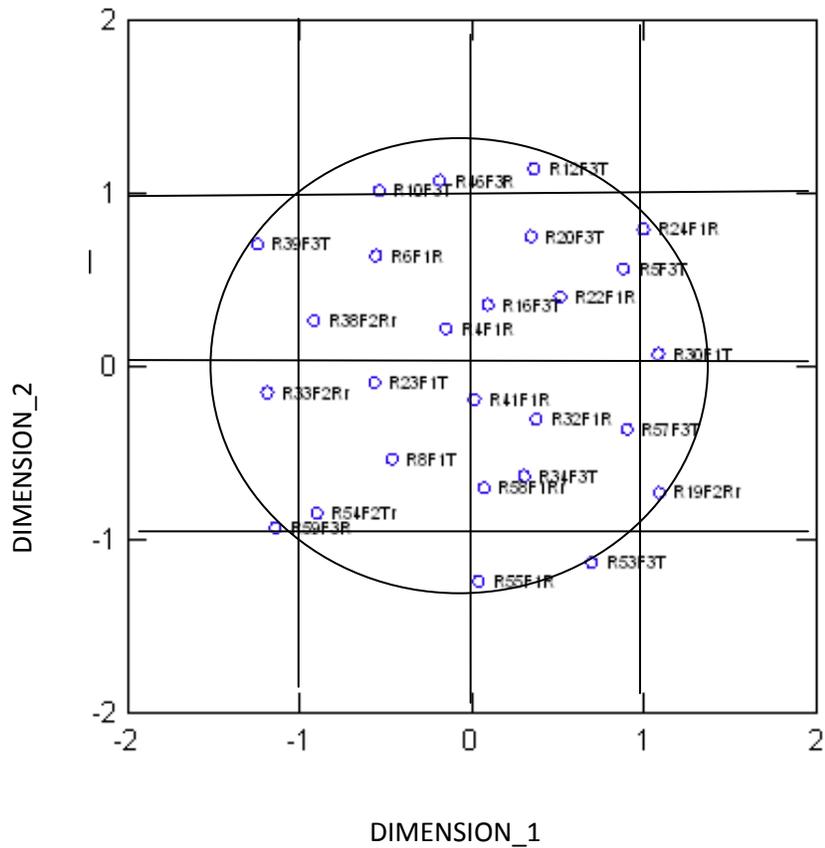
Iteration	Stress	Proporción de varianza
0	0.326	0.498
1	0.303	
2	0.295	
3	0.291	
4	0.289	
5	0.287	
6	0.285	
7	0.284	
8	0.283	
9	0.283	
10	0.282	

Tabla 13.

Coordenadas de las variables dentro de las 2 dimensiones

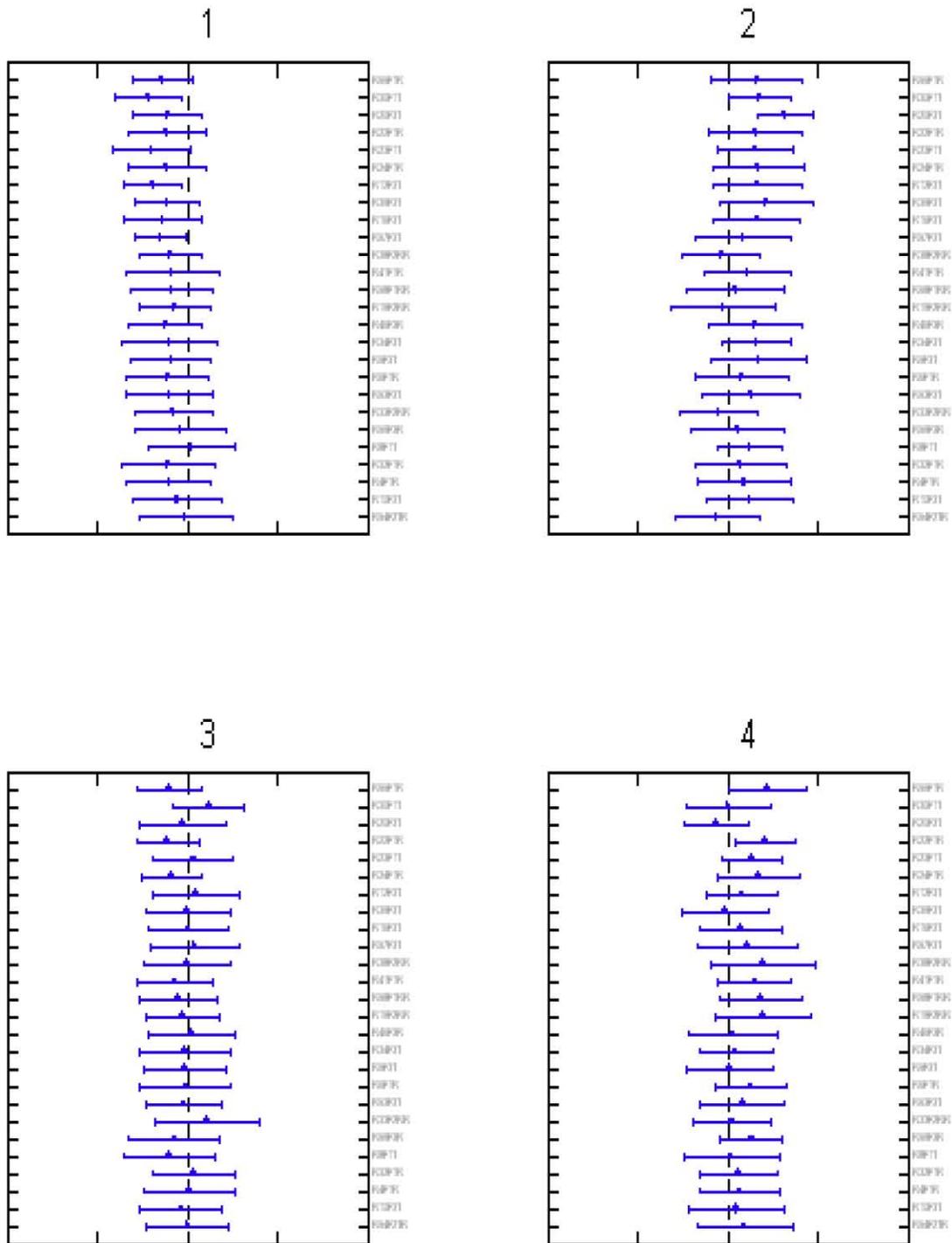
Variable	Dimensión	
	1	2
R4F1R	-0.146	0.213
R5F3T	0.883	0.557
R6F1R	-0.553	0.635
R8F1T	-0.460	-0.541
R10F3T	-0.534	1.010
R12F3T	0.364	1.135
R16F3T	0.097	0.351
R20F3T	0.348	0.745
R22F1R	0.516	0.396
R23F1T	-0.563	-0.099
R24F1R	0.999	0.787
R30F1T	1.086	0.066
R32F1R	0.378	-0.309
R34F3T	0.309	-0.637
R39F3T	-1.241	0.702
R41F1R	0.019	-0.196
R46F3R	-0.184	1.067
R53F3T	0.701	-1.140
R55F1R	0.041	-1.245
R57F3T	0.905	-0.368
R59F3R	-1.137	-0.935
R19F2Rr	1.092	-0.735
R33F2Rr	-1.184	-0.157
R38F2Rr	-0.912	0.259
R54F2Tr	-0.897	-0.852
R58F1Rr	0.073	-0.708

**Figura 6.-**Escalamiento con los 26 reactivos de la PL-MACH.



Para verificar si hay agrupamientos se realizó un análisis de conglomerados (Cluster Analysis), como se muestra en la Figura 7. Considerando cuatro grupos, para identificar si en cada gráfica se incluyen solo alguno de los reactivos o en su caso todos los reactivos.

Figura 7.- Gráfica de los cuatro grupos esperados por Maquiavelismo mediante Cluster Analysis.



Dichas graficas muestran un grupo homogéneo, es decir se muestra una fuerte correlación entre todos los reactivos por lo cual todos se localizan en cada uno de los cuatro grupos graficados. Sin mostrar una división de la variable, indicando así que se puede considerar al maquiavelismo como una variable independiente. El instrumento es adecuado para observar solo la variable de Maquiavelismo.

#### **6.4 Normalización**

Por los resultados obtenidos, obtuvimos una normalización en cuanto al puntaje obtenido por los participantes en la prueba, que se muestra a continuación (Tabla 14).

Tabla 14  
*Interpretación de resultados.*

Percentiles	Puntuaciones	Diagnóstico
25	61	Maquiavelismo Bajo
50	70	Maquiavelismo moderado
75	78	Alto maquiavelismo
90	85	Totalmente Maquiavelismo

# CAPÍTULO VII.

## DISCUSIÓN

## 7 Discusión

El tema del poder ha sido una de las líneas de investigación más atractivas, un ejemplo de ello son los escritos de Maquiavelo en el S. XVI, sobretodo “El Príncipe”-donde se describen estrategias para lograr y mantener el control sobre los demás-. Relacionando entonces, el término maquiavelismo con este autor. De manera coloquial se asocia con la frase “el fin justifica los medios”.

Se mantiene en la actualidad el interés por comprender el manejo del poder, no solo en el ámbito político, sino en las empresas. Muestra de ello son los argumentos señalados por Zaiter (2002) *“en las instituciones y organizaciones donde las posiciones que dirigen promueven ordenar y reportar la supervisión como control: Hay un clima psicoafectivo donde se manipula el paternalismo, el clientelismo y la subordinación a los intereses, no sólo institucionales, sino personales de quien dirige”*. Significa que hay conductas aceptadas en las empresas, cuyo objetivo es el controlar a otros.

En el afán por observar el maquiavelismo, desarrollan Christie y Geis (1970) el Mach IV, el primer instrumento elaborado para aproximarse a dicha variable, en forma de cuestionario. El maquiavelismo se ha considerado como un rasgo de la personalidad, es decir, se mantienen conductas asociadas con esta variable a través del tiempo (Mondragón-Ceballos, 2002; Uribe, 2001; Hellriegel, Slocum, Jr. y Woodman ,1998; Christie y Geis, 1970) por lo que es posible observar este fenómeno.

McGuire (1965, en Kimble et al., 2002) y Rodríguez (1991) explican que las actitudes están conformadas por un aspecto cognitivo, uno afectivo y uno conductual. De tal forma que lo que se cree y se siente sobre el maquiavelismo se alinea con la conducta del propio individuo. Por lo tanto, el proyecto se enfoco a elaborar reactivos que contemplarán el sentir, el creer y el actuar dirigido hacia lo que teóricamente y socialmente es considerado como Maquiavelismo en México.

Así mismo, hay diversos métodos para identificar las actitudes, escogiendo para este proyecto la elaboración de un cuestionario. En el diseño del cuestionario se agrupo lo que la sociedad y la teoría comentan que es maquiavelismo, mediante la técnica de redes semánticas y el marco teórico: 1) ejemplo de un reactivo basado en redes semánticas: control de manera

inteligente a los demás) y 2) basado en el marco teórico; cumplo mis promesas cuando me resulta útil (Ver Anexo 10.1). Para la parte teórica se consideraron las definiciones de maquiavelismo de autores como Geis y Christie (1970), y Uribe (2001).

Entre las cualidades para elegir un cuestionario es porque se puede aplicar a varias personas al mismo tiempo y facilita la realización del análisis estadístico. Además, se cuidó que los reactivos estuvieran elaborados adecuadamente con la validez interjueces. (Kerlinger y Lee ,2002).

Kerlinger y Lee (2002) sugiere que en ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generara hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de un cuestionario. Un grupo de expertos siguió un grupo de criterios, los reactivos aceptables fueron usados en los procesos siguientes para un análisis estadístico. Dentro del cuestionario se dieron indicaciones para evitar en lo posible que se mienta, y con los procesos para eliminación de reactivos se eliminaron aquellos que pudieran confundir o fueran tendenciosos con una marcada deseabilidad social.

El cuestionario indaga aspectos de cómo el individuo se vincula y percibe su entorno. En este caso PL-MACH (Prueba Laboral de Maquiavelismo) es un instrumento dirigido a personas que trabajan en empresas, observa cómo se relacionan éstos con los demás, cómo los perciben y tratan de influir en ellos.

Fue un estudio de corte exploratorio, por ello el uso de redes semánticas que permitió recabar términos y definiciones que la sociedad mexicana asocia con este tema. Así mismo, la investigación era para observar el tipo de comportamiento en todos los niveles de una organización (operarios, mandos medios y altos mandos).

En la parte estadística, se obtuvo una confiabilidad alta ( $\alpha = .823$ ) revelando que el instrumento discrimina adecuadamente e identifica bastante bien el concepto de Maquiavelismo. *Entendiéndolo como una orientación de conducta interpersonal que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la*

*creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social-organizacional (Uribe, 2001).*

En cambio, al factorizarse se observa que la confiabilidad es baja en Moralidad ( $\alpha = .526$ ) y confiabilidad de media alta en Visión (.721) y media baja en Tácticas ( $\alpha = .671$ ). Cuando se factoriza el instrumento se identifica en este y otros instrumentos de autores como Christie y Geis (1970), y Corral y Calvete (2000) que Moralidad es una de las escalas con baja confiabilidad: es mejor mantener el instrumento para evaluar el constructo maquiavelismo, por su confiabilidad alta, y tener precauciones al decidir tomar los datos por factor. Este resultado puede deberse a lo que comenta Christie y Geis (1970) al considerar que el maquiavelismo es más asociado con aspectos prácticos que con juicios éticos.

La validez que obtuvimos fue de constructo: (Kerlinger y Lee 2002), dentro de la prueba PL-MACH hay aspectos conceptuales como aspectos culturales y se verificó constantemente que los reactivos estuvieran relacionados con la variable de interés.

Al ser la edad una variable vinculada al Maquiavelismo, este estudio reviso esa variable, con lo que se demostró que el Maquiavelismo está relacionado inversamente con la edad, esto quiere decir que las personas jóvenes tienden a mostrar más rasgos maquiavélicos que las personas mayores: concuerda con lo encontrado por Gable y Topol (1988). Incluso, Mudrack (1989) en Uribe et al. (2008) sugiere que el Maquiavelismo se ve disminuido alrededor de los 37 años por la experiencia que ya tienen y el estatus que logran. Este estudio lo confirma, pues los participantes señalaron cada vez un menor Maquiavelismo al acercarse a los 30 años de edad.

Cuando se analizó la variable de nivel académico, se encontró que quienes contaban con secundaria mostraron un nivel alto de Maquiavelismo, y conforme el grado académico es mayor hay una disminución de Maquiavelismo, pero con los de primaria se encontró un bajo nivel de maquiavelismo. Lo cual contrasta con lo señalado por Burgoon, (1971), Marks y Lindsay, (1966); Singer, (1964) en Teven y Winters, (2007) al decir que los más maquiavélicos son quienes tienen mayores grados académicos.

Algunos estudios han reportado que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Nigro y Galli, 1985; Gupta, 1978a; Christoffersen y Stamp 1995; en Uribe 2001), en otros la relación fue opuesta (Gable y Topol, 1987; Hunt y Chonko, 1984) y en otros no se encontraron diferencias (Okanes y Murray, 1980). No obstante, los resultados confirman lo mencionado por Nigro y Galli (1985), Gupta, (1978<sup>a</sup>), Christoffersen y Stamp (1995) en Uribe (2001) al encontrar que los hombres obtuvieron un mayor puntaje en Maquiavelismo que las mujeres.

Al momento de verificar la relación de antigüedad en la empresa, se confirmó lo indicado por Sánchez (2003); en Uribe et al. (2008), al encontrar una relación negativa entre Maquiavelismo y antigüedad en la empresa, al menos con el factor de Tácticas. Es decir, que entre mayor tiempo se tenga en la empresa hay una menor tendencia a mentir, engañar y manipular.

Chaparro (2006), menciona que algunas investigaciones han encontrado que los trabajadores de iniciativa privada son más maquiavélicos que los del sector público, en parte por la alta competencia de ejecutivos en sector privado y por la seguridad ofrecida a ejecutivos del sector público. En el estudio sólo se encontró una mayor tendencia de visión maquiavélica en las personas que trabajan dentro del sector privado, es decir, consideran que hay gente que manipula y gente manipulada.

En relación al nivel de puesto, se confirmó lo señalado en los estudios de Christie y Geis (1970), Gable, Hollon y Dangelo (1992), y Uribe (2001) que hay un mayor uso de tácticas como engañar, mentir, traicionar, manipular o persuadir en personas con habilidades ejecutivas; en este caso se consideró como personas en altos mandos a aquellas con gran responsabilidad, por lo que deben tener habilidades ejecutivas. Esto se explica, porque en el entorno en el que se desenvuelven, parecen ser los tipos más interesantes por sus cualidades Uribe (2001).

Los resultados indicaron que el cuestionario *PL-MACH* es una prueba confiable, con una alfa de Cronbach entre .526 y .721 para sus factores y un alfa general de .823, lo que garantiza el grado de homogeneidad de las respuestas. Y en razón a la discriminación de

resultados con las variables sociodemográficas se pudieron determinar coincidencias con los resultados obtenidos por otros investigadores.

Finalmente, con la técnica del Escalamiento Multidimensional se obtuvieron graficas en las que se observa una sola variable basados en el agrupamiento de reactivos, debido a que existe una fuerte correlación entre los mismos (Mercado, López y Velasco, 2011). Por lo cual podemos considerar al maquiavelismo como una variable independiente, y no como la descomposición de esta en varios factores.

Esto refuerza los resultados obtenidos sobre la factorización realizada, donde algunos factores muestran una baja confiabilidad por si solos, pero al agrupare como uno solo incrementan su grado de confiabilidad.

# CAPÍTULO VIII.

## CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

## 8 Conclusiones y Limitaciones

El ambiente laboral cada vez es más competitivo: hay mayor presión para mantener el puesto y para lograr los resultados esperados. Puede ser factor de la mayor estima y valoración que se tiene con ejecutivos con habilidades personales de liderazgo y con entrega de resultados, de la manera que sea: las organizaciones refuerzan esas conductas, por lo tanto se seguirán encontrando personas con tendencias maquiavélicas.

Aunque, se mostró que aquellos que están en el área de Gastronomía y Marketing muestran diferencias significativas, presentando alto y bajo Maquiavelismo respectivamente, no son resultados determinantes, debido a que el número de personas es muy pequeño, por lo que se recomienda que este dato se tome con cuidado.

Respecto a la edad, quizás los más jóvenes por su limitada experiencia e inseguridad utilizan más tácticas maquiavélicas: perciben su entorno laboral como un ambiente un tanto hostil donde cada quien trabaja para sí mismo (con objetivos como el mantenerse o crecer dentro de la empresa). Además, se encuentran en desventaja de poder frente a sus compañeros con más experiencia y tiempo en la empresa.

Se encontró, además, que los sindicalizados muestran una visión y moral maquiavélica, y Maquiavelismo en general alto. Podría deberse a que son un conglomerado de personas que tienen como objetivo, desde su creación, defender a sus agremiados en contra incluso de la autoridad o de la empresa, prestando su atención al manejo del poder. Si dentro de sus actividades para dar beneficios al grupo, afectan a algunos compañeros o a la empresa, al priorizar ciertos objetivos sobre los objetivos de alguien más, se pueden encontrar comportamientos relacionados con el maquiavelismo.

Al no ser el objetivo de la investigación encontrar diferencias en las variables sociodemográficas, no se puede tomar como determinante los resultados en relación a esos datos. Se sugiere que para observar datos más consistentes, se realice un estudio en base a grupos diferenciables de cada variable sociodemográfica con el número de participantes equivalentes para comparar un grupo con otro.

En general, el cuestionario final mostró una confiabilidad estable y congruente, sin embargo, el factor de Moralidad se debe revisar para tratar de mejorar su confiabilidad. Como siguiente paso, se podría realizar un análisis confirmatorio del cuestionario PL-MACH, para comparar los resultados y rectificar la fortaleza del instrumento: que lo que se midió realmente se esté midiendo.

Por otra parte la técnica de Escalamiento Multidimensional fue una herramienta estadística importante para nuestra investigación ya que nos permitió encontrar una representación gráfica de relaciones complejas entre nuestros reactivos y así poder confirmar que todos, uno y cada uno de ellos, están relacionados con el objetivo de la prueba PL-MACH, que es obtener una prueba que cumpla con el fin de evaluar la presencia de maquiavelismo en un ámbito laboral.

## 9 Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La Administración entre Tradición y Renovación*. Cali, Colombia: Gaétan Morin éditeur
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Arribas, M. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. Madrid: Matronas Profesión; (5) 7.
- Becker, J. y O'Hair, H. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Applied Communication Research*, 35 (3), pp. 246- 26.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (28), pp.7-32.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta. Edición). Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. Edición). México: McGraw Hill.
- Chonko, L. B. (1982). Are purchasing agents Machiavellian?. *Journal of Purchasing and Materials Management* , 18, 15–20.
- Christie, R. y Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Chuaqui, T. A. (2000). La ética política de Maquiavelo: gloria, poder y usos del mal. *Estudios Públicos*, (79).
- Cofone, I.N. (2009). Maquiavelismo: concepto y significado. Una lectura desde la virtù. *Díkaion*, 23 (18), 315-328.
- Cohen, Ronald J. y Swerdlik, Mark E. (2001). *Pruebas y evaluación Psicológica. Introducción a las pruebas y a la medición*. México: Editorial McGraw Hill, 4ta. Edición.

- Corral, S., y Calvete, E. (2000). Machiavellianism: dimensionality of the Mach IV and its relation to self-monitoring in a Spanish sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3 (1), 3-13.
- Corzine, J., Buntzman, G. y Busch, E. (1999). Machiavellianism in U.S. bankers. *International Journal of Organizational Analysis*, 7 (1), 72-83.
- Costa, N. (1996). *Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes*: Universidad Iberoamericana. Editorial Plaza y Valdez.
- Cozby, P. (2004). *Métodos de investigación del comportamiento*. Boston: McGraw Hill.
- Cozby, P. (2005) *Métodos de Investigación del Comportamiento*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Díaz-Vilela, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Universidad la Laguna, Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339-363.
- Duane, P. (1999). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw- Hill.
- Favale, R. D. (s.f.) .Maquiavelo y el Príncipe. *El creador de la ciencia Política*.
- Fichter, G.N. (1990). Espace, Identité et Organisation. En J.F. Chanlat I (Eds.), l'individu dans l'organisation. Canadá: Éditions eska. (165-183)
- French, J.R.P., y Raven, B. (1959). 'The bases of social power,' in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Gable, M., Hollon, Ch., y Dangelo, F. (1990). Relating Locus of Control to Machiavellianism and Managerial Achievement. *Psychological Reports*, 67 (3), 339- 343.
- Gable, M., y Topol, M.T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64, (1), 68-84.

- Galbraith, J. (1985). *La anatomía del poder*. España: Plaza & Janes.
- García-Vargas, Ó. H. (2009). El concepto de Poder y su Interpretación desde la Perspectiva del Poder en las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25 (110) ,63-83.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donely J. H. y Konopaske R (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.
- Godoi, Kleinubing Christiane (2001). *Categorías de la motivación en el aprendizaje*. Tesis (Doctorado en Ingeniería de Producción) - Programa de Posgrado en Ingeniería de Producción, UFSC, Florianópolis. pp 417.
- Górriz-Plumed, A.B. (2009). *Roles implicados en el acoso escolar: comprensión de la mente, Maquiavelismo y evitación de responsabilidad*. Tesis doctoral. Universitat Jaume.I.
- Greene, J. y D'Oliveira, M. (2006). *Tests Estadísticos para Psicología*. Madrid. McGraw Hill.
- Guilford JP, Fruchter B. (1984). *Métodos y problemas especiales de correlación*. En: *Estadística aplicada a la sicología y la educación*. México: Editorial MacGraw Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizations: Structures, processes and outcomes*, Englewood. New Jersey: Prentice Hall.
- Hayes, B. (1999). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente: Diseños de encuestas, usos y métodos de análisis estadísticos*. Segunda edición. México: Oxford.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W.Jr. y Woodman, R. W. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8a Edición. México: Editorial International Thomson Editores.
- Hernandez, R. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw- Hill
- Hofstede, G. (1993). *Cultural constraints in management theories*. Netherlands: University of Limburg.
- Hunt, S., y Chonko, L. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing* , 48, 30–42.

- Jago, A.G. (1982): Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28: 315-336.
- Jaramillo, P. (2006). *Ensayos sobre el Poder*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
- Juárez, O., Cortés, M., Mussons, O. (2006). *Guía del profesorado: Técnicas de manipulación psicológica (TMP), programa de prevención*. España: Atenció i Investigació de Socioaddiccions (AIS).
- Kerlinger, F y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw.Hill.
- Kimble, C., Hirt, E., Díaz-Loving, R., Hosch, H., Luckner, G.W., Zárate, M. (2002). *Psicología Social de las Américas*. México: Pearson Educación.
- Linares, G. (1990). Análisis de Datos. Universidad de La Habana, *MES*, Cuba, 349-354.
- López-Limón, Á. L. (2009). Razón y poder rumbo a la fundamentación epistémica de la política. *Investigación Científica*, 5 (1).
- Madrigal-Torres, B. E. (2001) .Liderazgo y Maquiavelismo en la mujer directiva. Ponencia presentada en el congreso Nacional de Ciencias Administrativas.
- Mantilla, M. (2008). Estrategias de influencia, motivación y estrés laboral en gerentes venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 28-43.
- Maquiavelo, N. (1981). *El Príncipe*, Madrid, Alianza Editorial,
- Marín, G. (1973). El intercambio comportamental y las escalas D (Dogmatismo) y Mach (Maquiavelismo). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 5 (3), 257-262.
- Martínez, R. (1996). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. España: Síntesis.
- Martinic-Dpric, Z. (26 de Junio de 1981). Conferencia “La Historiográfica Renacentista: Nicolás Maquiavelo”, en la Bilioteca del Liceo de Hombres de San Felipe. Transcripción : Milton Mahan Soto.

- Mercado, S., López, E. y Velasco, A. (2011). *Manual para obtener la estructura de una red semántica*. Universidad Nacional Autónoma de México. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología (División de Investigación y Posgrado).
- Merrill-Sands, D., Kickul, J. y Ingols, C. (2005). Women Pursuing Leadership and Power: Challenging the Myth of the “Opt Out Revolution”. CGO Insights. Linking gender and organizational effectiveness. Briefing Note No.20.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. Nueva York: Harper & Row.
- Mondragón-Ceballos, R. (2002). La inteligencia maquiavélica de los primates y la evolución del cerebro social. *Salud Mental*, 25 (005) ,29-39.
- Morales, M. (1986). *Psicometría Aplicada*. México: Editorial Trillas.
- Morales, M. (2002). *Psicometría Aplicada*. México: Editorial Trillas.
- Muñiz, J. (1996). *Psicometría*. España: Universitarias.
- Nunnaly, J. (1987). *Teoría Psicométrica*. México: Editorial Trillas.
- Okanes, M. and Murray, L. ( 1982). Machiavellianism and achievement orientation among foreign and American master’s students in business administration. *Psychological Reports* ,50 (6),519–526.
- Pilleux, Mauricio. (2000). Algunas reflexiones sobre manipulación y educación. *Contexto educativo: Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnología*, (11). <http://contexto-educativo.com.ar/2000/9/nota-01.htm>
- Pocock, A., y Greville, J., (1975). *The Machiavellian Moment. Florentine Political Thought and the Atlantic Republican Tradition*. New Jersey, Princeton University Press.
- Pratt, M., Golding, G. y Hunter, W. (1983). Aging as ripening: Character and consistency of moral judgment in young, mature, and older adults. *Human Development* ,26, 277–288.
- Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburrá. *Revista EIA*, ISSN 1794-1237, ( 9), 9-29.

Rayburn, J. M., y Rayburn, L. G. (1996). Relationship between Machiavellianism and type A personality and ethical orientation. *Journal of Business Ethics*, 15 (11), 1209–1219.

Real Academia Española (2001), Vigésima segunda edición.

[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=poder](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=poder)

Repacholi, B., Slaughter, V., Pritchard, M. y Gibbs, V. (2003). Theory of mind, Machiavellism and social functioning in childhood. En B. Repacholi y V. Slaughter (Eds.), *Individual differences in theory of mind. Macquarie monographs in cognitive science*, 67-98. Hove, Uk: Psychology Press.

Reyes, I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 1, 81-97.

Ricks, J. y Sterrett, J. (2002). An empirical examination of Machiavellianism on adaptive sales performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, 6(1), 15-26.

Ritchey, F (2002). *Estadística para las Ciencias Sociales*. México: MacGraw Hill.

Rivera, Aragón, S. y Díaz-Loving, R. (2002). *La cultura del poder en la pareja*. Facultad de Psicología, UNAM.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración* (8ª Edición). México: Prentice-Hall.

Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Rodríguez, A. (1991). *Psicología Social*. México: Trillas.

Rodríguez-Carballeira, A. (1992). *El Lavado de cerebro. Psicología de la persuasión coercitiva*. Barcelona: Boixareu Universitaria.

Saleznik, A. (1970). Poder y Política en la vida organizacional. *Harvard Business Review*, 21-32.

- Siegel, J. P. (1973). Machiavellianism, MBA's and managers: Leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal*, 16 (3), 404–411.
- Siu, W., y Tam, K. (1995). Machiavellianism and Chinese banking executives in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 13 (2), 15-21.
- Smucker, J. (1988). La culture de la organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique. En G. Simmons (Eds.), *La Culture des Organisations* ( 39-68). Québec, Canada: Institut Québécois de Recherche sur la Culture.
- Soler, J. (2002). *La calidad y eficiencia de las negociaciones. Formas estratégicas de la negociación*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Sutton, J. y Keogh, E. (2001). Components of Machiavellian beliefs in children: Relationship with personality. *Personality and Individual Differences*, 30 (1), 137-148.
- Teven, J. J., y Winters, J.L. (2007). Pharmaceutical Representatives' Social Influence Behaviors and Communication Orientations: Relationships with Adaptive Selling and Sales Performance .Human Communication. *A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 10 (4), 465 – 486.
- Todorovic, D.,W. y Schollosser, F.,K. (2007). An Entrepreneur and a Leader!:A Framework Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a Firm's Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20 (3), 289-308.
- Trujillo, H., Alonso, F., Jiménez-Ferrer, C., Ramírez, J., (2009). Evidencias de manipulación psicológica coercitiva en terroristas islamistas. *Athena Assessment*. (4/09).
- Uribe, J. F., Contreras, F., Sánchez, O. y García, A. (2008). Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1), 61-79.
- Uribe, J.F. (2001). Desarrollo y validación de la escala mexicana de manipulación de Maquiavelo EMMMAQ . *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 17, (2), 129-148.

- Valbuena de la F., F., García de T., E. (s.f.). Tácticas para presionar en las negociaciones. Estrategias y Tácticas de Negociación. En:  
<http://www.ucm.es/info/per3/profesores/Valbuena/pdf/5.pdf>
- Valdez, J. (1998). *Las redes semánticas Naturales. Usos y aplicaciones en Psicología Social*. México: Facultad de Ciencias. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Valdez, J.L. (2002). *Las redes semánticas naturales: usos y aplicaciones en psicología social*. Toluca (México): Universidad Autónoma del Estado de México.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2003). The impact of self-esteem, Machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender outlook. *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 323–332.
- Vera-Noriega, J. Á. (2000). Validación de una escala de autoritarismo en madres de una zona rural del norte de México. *Revista Sonorense de Psicología*, 14 (1 y 2), 17-24.
- Vera-Noriega, J. Á. (2005). *Redes semánticas: Aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos*. México: Universidad Autónoma Indígena de México. Ra Ximhai; Vol.1. N°003.
- Wakefield, R. (2008). Accounting and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 20 (1), 115-129.
- Wertheim, E. G., Widom, C. S. y Wortzel, L. H. (1978). Multivariate analysis of male and female professional career choice correlates. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2), 234–242.
- Wilson, D. S., Near, D. C., y Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 285-299
- Zaiter, Josefina (2002). Psicología social del autoritarismo. *Perspectivas Psicológicas*, 2 (3), 37-48.
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

# ANEXOS

## 10 Anexos

### 10.1 Plantilla de Reactivos

#### PL-MACH

CUESTIONARIO INICIAL DE 74 REACTIVOS

	REACTIVOS
FACTOR 1 (Tácticas)	R1F1R-, R5F1R+, R8F1R+, R12F1T+, R17F1T-, R19F1R-, R20F1T-, R21F1T-, R28F1R+, R29F1R-, R30F1T+, R32F1R+, R33F1T-, R34F1R+, R35F1T+, R37F1R+, R38F1R+, R39F1T+, R40F1T+, R41F1R+, R44F1T+, R45F1T+, R46F1T+, R47F1T-, R50F1R-, R51F1R+, R53F1R+, R60F1T+, R61F1R-, R66F1R+, R69F1R-, R74F1R-.
FACTOR 2 (Moralidad)	R2F2T-, R6F2R+, R9F2R+, R11F2R-, R13F2T+, R15F2R+, R23F2T+, R24F2R-, R25F2R-, R27F2T+, R42F2R-, R48F2R-, R64F2T-, R73F2T-.
FACTOR 3 (Visión)	R3F3T-, R4F3R+, R7F3T+, R10F3T-, R14F3T+, R16F3T+, R18F3T-, R22F3T+, R26F3T+, R31F3T-, R36F3T+, R43F3T+, R49F3T+, R52F3T-, R54F3R-, R55F3R+, R56F3R+, R57F3R+, R58F3R+, R59F3R+, R62F3R-, R63F3T+, R65F3T-, R67F3R-, R68F3T+, R70F3R+, R71F3T-, R72F3R+.

#### ACOTACIONES:

*R = Reactivo #*

*F1 = Tácticas*

*F2 = Moralidad*

*F3 = Visión*

*T = Basado en la Teoría*

*R=Basado en las Redes Semánticas*

*(+)= Positivo*

*(-)= Negativo*

CUESTIONARIO PRELIMINAR PL-MACH DE 60 REACTIVOS

	REACTIVOS
FACTOR 1 (Tácticas)	R1F1R-, R4F1R+, R6F1R+, R8F1T+, R13F1T, R14F1R-, R15F1T-, R22F1R+, R23F1T+, R24F1R+, R25F1R+, R26F1T+, R28F1R+, R29F1R+, R30F1T+, R31F1T+, R32F1R+, R35F1T+, R36F1T+, R37F1T-, R40F1R-, R41F1R+, R43F1R+, R50F1T+, R51F1R-, R55F1R+, R58F1R-.
FACTOR 2 (Moralidad)	R2F2T-, R9F2T+, R11F2R+, R17F2T+, R18F2R-, R19F2R-, R21F2T+, R33F2R-, R38F2R-, R54F2T-.
FACTOR 3 (Visión)	R3F3R+, R5F3T+, R7F3T-, R10F3T+, R12F3T+, R16F3T+, R20F3T+, R27F3T+, R34F3T+, R39F3T+, R42F3T-, R44F3R-, R45F3R+, R46F3R+, R47F3R+, R48F3R+, R49F3R+, R52F3R-, R53F3T+, R56F3R-, R57F3T+, R59F3R+, R60F3R+.

ACOTACIONES:

*R = Reactivo #*

*F1 = Tácticas*

*F2 = Moralidad*

*F3 = Visión*

*T = Basado en la Teoría*

*R=Basado en las Redes Semánticas*

*(+)= Positivo*

*(-)= Negativo*

CUESTIONARIO FINAL PL-MACH DE 26 REACTIVOS

	REACTIVOS
FACTOR 1 (Tácticas)	R3F1R+, R5F1R+, R6F1T+, R11F1R+, R12F1T+, R13F1R+, R14F1T+, R15F1R+, R20F1R-, R24F1R+, R26F1R-.
FACTOR 2 (Moralidad)	R1F2T-, R9F2R-, R16F2R-, R18F2R-, R23F2T-.
FACTOR 3 (Visión)	R2F3R+, R4F3T+, R7F3T+, R8F3T+, R10F3T+, R17F3T+, R19F3T+, R21F3R+, R22F3T+, R25F3T+.

*ACOTACIONES:*

*R = Reactivo #*

*F1 = Tácticas*

*F2 = Moralidad*

*F3 = Visión*

*T = Basado en la Teoría*

*R=Basado en las Redes Semánticas*

*(+)= Positivo*

*(-)= Negativo*

Versión 1 – PL-MACH



Universidad Nacional Autónoma De México  
Facultad de Psicología



CUESTIONARIO PL-MACH

Ante las diversas situaciones que pueden presentarse en el ambiente laboral, las personas reaccionan de manera distinta. Este cuestionario tiene como finalidad recabar información que ayude a entender mejor los diferentes aspectos de este ambiente laboral, por tal motivo su participación es importante.

Todas sus respuestas serán confidenciales y anónimas; no hay respuestas correctas o incorrectas, todo es resultado de su propia experiencia. Su honestidad al responder es indispensable.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario cuenta con dos hojas de respuestas donde usted deberá marcar con una (X) la opción que mejor refleje su opinión o comportamiento sobre estas frases. Por favor responda en función de lo que usted realmente cree, hace o siente. Recuerde: **no deje ninguna pregunta sin contestar.**

A continuación encontrará un ejemplo el cual le indica la forma de contestar, si tiene alguna duda, puede consultarla con la persona que le entrego el cuestionario.

Ejemplo:

1-Las fiestas son divertidas:

No.	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1-				x	

Esto nos indica que la persona esta **De Acuerdo** en que las fiestas son divertidas

CUESTIONARIO DEL PL-MACH

1. Me es innecesaria la ayuda de los demás.
2. Me siento obligado a cumplir lo que dije.
3. Me gusta trabajar en equipo.
4. Me siento seguro cuando tengo el control de mi grupo.
5. Pienso en mis beneficios antes de hacer algo.
6. Me importa poco seguir las costumbres de mi empresa.
7. Creo que todo el mundo busca controlar a los demás.
8. Controlo de manera inteligente a los demás.
9. Me importa la disciplina en el trabajo.
10. Hago favores sin esperar algo a cambio.
  
11. Con mi trabajo trato de darle el mayor beneficio a la empresa.
12. Obtengo lo que quiero a través de la negociación.
13. Mis intereses y los de mi empresa son contradictorios.
14. Pienso que mis compañeros son fácilmente influenciables.
15. Me limitan las reglas impuestas por la empresa.
16. Cuando me hacen algún favor es porque quieren algo a cambio.
17. Cumplo mis promesas aunque ya no me resulte útil.
18. Los demás merecen mi respeto sin importar de quién se trata o de su puesto.
19. Evito decir mentiras.
20. Al negociar aspectos del trabajo planteo la situación de manera sincera.
  
21. Soy transparente sobre lo que pienso de la empresa.
22. Revelar información sobre mí, puede ser usada en mi contra.
23. En mi empresa rige "la ley del más fuerte".
24. En mi grupo de trabajo todos somos iguales.
25. Pienso que el trabajo honesto es el único camino del éxito.
26. Con la única persona que puedo contar en el trabajo es conmigo mismo.
27. La idea de la lealtad hacia la empresa me parece ridícula.
28. Persuado a las personas del trabajo para conseguir mis metas.
29. Sería incapaz de arruinar el trabajo de alguno de mis compañeros.
30. Encuentro beneficios cuando me relaciono con la gente influyente.

31. Entiendo a mis compañeros cuando tienen algún problema.
32. Mis compañeros creen fácilmente lo que les digo, aunque no sea verdad.
33. Acostumbro a ayudar de manera sincera a las personas que trabajan conmigo.
34. Cuando me creo mis mentiras luzco más convincente frente a los demás.
35. Consigo lo que quiero, inclusive a costa de mis compañeros.
36. Planeo mis acciones para prever los problemas del futuro.
37. Puedo estropear el trabajo de alguien cuando creo que se lo merece.
38. Perjudico a otros en el trabajo si es necesario para proteger mis objetivos.
39. Cumplo mis promesas cuando me resulta útil.
40. Les digo a las personas lo que quieren escuchar.
  
41. Busco la confianza del jefe para orientar las decisiones.
42. Cuestiono las órdenes de mi jefe si van en contra de mis principios éticos.
43. Pienso que las personas son culpables si se dejan aprovechar por los demás.
44. Acostumbro obtener información de la empresa y no compartirla.
45. Me parece ingenuo dar confianza en el trabajo.
46. Invento rumores para sacar provecho de ello.
47. Dificilmente cambio de opinión.
48. Pienso que la sinceridad es lo mejor para todos los casos.
49. Me es difícil tener éxito sin usar un tipo de atajo.
50. Encuentro innecesario controlar el trabajo de los demás.
  
51. Sé manipular cualquier situación a mi favor.
52. Confío plenamente en mis compañeros.
53. Protejo mis intereses escondiendo la verdad.
54. Al tomar decisiones laborales, tomo en cuenta el bienestar de mis compañeros.
55. Pienso que unos nacen para mandar y otros para obedecer.
56. Mi filosofía es que el fin justifica los medios.
57. Soy la persona más apropiada para dirigir y organizar el trabajo de los demás.
58. Pienso que las personas sin objetivos son mediocres en el trabajo.
59. Llego hasta las últimas consecuencias hasta lograr lo que quiero.
60. Mis motivos los guardo frente a mis compañeros hasta que sea útil revelarlos.

61. Cooperar es la mejor manera de obtener algo.
62. Prefiero recibir órdenes a darlas.
63. Si yo no me aprovecho de otros, ellos se aprovecharán de mí.
64. Evito hacer promesas cuando no estoy seguro de cumplirlas.
65. Soy discreto en el manejo de información confidencial.
66. Puedo explotar a mis compañeros discretamente.
67. Me molesta que alguien busque su interés a costa de los demás.
68. Defino como audaces a quienes saben utilizar a los demás.
69. Evito manipular a otras personas.
70. Me siento orgulloso por la influencia que tengo sobre mis compañeros.
  
71. Evito esparcir rumores.
72. Mi puesto soñado es el de director o gerente, a como dé lugar.
73. Cuido mi ética laboral.
74. Acostumbro realizar mi trabajo sin molestar a los demás.
75. Sexo:
76. Edad:
77. Estado civil:
78. Nivel máximo de estudios:
79. ¿Con quién vive?
80. Usted habita en?:
  
81. El lugar donde usted vive es:
82. Lugar de trabajo:
83. Puesto:
84. Años de antigüedad en su empresa:
85. Área profesional a la que pertenece:
86. ¿Tiene gente a su cargo?
87. ¿Cuántas personas?
88. Situación laboral actual:
89. ¿Pertenece a un sindicato?
90. Su ocupación anterior a la presente:

¡Gracias por su colaboración!



**10.2 Versión 1 - Hoja de respuestas.**

**HOJAS DE RESPUESTA**

No.	TOTALMENTE EN <b>DESACUERDO</b>	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE <b>ACUERDO</b>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					

No.	TOTALMENTE EN <b>DESACUERDO</b>	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE <b>ACUERDO</b>
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					
46.					
47.					
48.					
49.					
50.					
51.					
52.					
53.					
54.					
55.					
56.					
57.					
58.					
59.					
60.					
61.					
62.					
63.					
64.					
65.					
66.					
67.					
68.					
69.					
70.					
71.					
72.					
73.					
74.					

1.	1( ) Hombre 2( ) Mujer
2.	_____ años
3.	1( ) Soltero 2( ) Casado 3( ) Viudo 4( ) Divorciado 5( ) Separado 6( ) Unido 7( ) Otro _____
4.	1( ) Primaria 2( ) Secundaria 3( ) Preparatoria 4( ) Licenciatura 5( ) Posgrado 6( ) Otro _____
5.	(Aquí Ud. puede escoger más de una opción) 1( ) Solo 2( ) Padres 3( ) Pareja 4( ) Hijos 5( ) Otro _____
6.	1( ) Casa 2( ) Vivienda 3( ) Departamento 4( ) Cuarto 5( ) Condominio 6( ) Otra _____
7.	1( ) Rentado 2( ) Propio 3( ) Prestado 4( ) Vive en casa de algún familiar 5( ) Otra ¿cuál? _____
8.	1( ) Sector Privado 2( ) Sector Público
9.	1( ) Operario 2( ) Mandos medios 3( ) Altos mandos 4( ) no aplica

10.	_____ años
11.	1( ) Salud 2( ) Legal 3( ) Administración 4( ) Investigación 5( ) Contabilidad 6( ) Recursos Humanos 7( ) Ingeniería 8( ) Comercial 9( ) Gastronomía 10( ) Marketing/ publicidad 11( ) Turismo 12( ) Logística 13( ) Informática 14( ) Ninguna/ no aplica 15( ) Otra _____
12.	1( ) Sí            2( ) No
13.	_____ personas
14.	1( ) Dedicado al hogar 2( ) Activo 3( ) Prejubilado 4( ) Jubilado 5( ) Otro _____
15.	1( ) Sí            2 ( ) No
16.	1( ) Empleado 2( ) Trabajar por su cuenta 3( ) Labores del hogar 4( ) Otra ¿cuál? _____

### 10.3 Versión 2 – PL MACH.



Universidad Nacional Autónoma De México  
Facultad de Psicología



## CUESTIONARIO PL-MACH

Ante las diversas situaciones que pueden presentarse en el ambiente laboral, las personas reaccionan de manera distinta. Este cuestionario tiene como finalidad recabar información que ayude a entender mejor los diferentes aspectos de este ambiente laboral, por tal motivo su participación es importante.

Todas sus respuestas serán confidenciales y anónimas; no hay respuestas correctas o incorrectas, todo es resultado de su propia experiencia. Su honestidad al responder es indispensable.

### INSTRUCCIONES

El presente cuestionario cuenta con dos hojas de respuesta donde usted deberá marcar con una (X) la opción que mejor refleje su opinión o comportamiento sobre estas frases. Por favor responda en función de lo que usted realmente cree, hace o siente. Recuerde: **no deje ninguna pregunta sin contestar.**

A continuación encontrará un ejemplo el cual le indica la forma de contestar, si tiene alguna duda, puede consultarla con la persona que le entregó el cuestionario.

Ejemplo:

1-Las fiestas son divertidas:

No.	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1-				x	

Esto nos indica que la persona está **De Acuerdo** en que las fiestas son divertidas

CUESTIONARIO DEL PL-MACH

1. Me es innecesaria la ayuda de los demás.
2. Me siento obligado a cumplir lo que dije.
3. Me siento seguro cuando tengo el control de mi grupo.
4. Pienso en mis beneficios antes de hacer algo.
5. Creo que todo el mundo busca controlar a los demás.
6. Controlo de manera inteligente a los demás.
7. Hago favores sin esperar algo a cambio.
8. Obtengo lo que quiero a través de la negociación.
9. Mis intereses y los de mi empresa son contradictorios.
10. Pienso que mis compañeros son fácilmente influenciables.
  
11. Me limitan las reglas impuestas por la empresa.
12. Cuando me hacen algún favor es porque quieren algo a cambio.
13. Cumpló mis promesas aunque ya no me resulte útil.
14. Evito decir mentiras.
15. Soy transparente sobre lo que pienso de la empresa.
16. Revelar información sobre mí, puede ser usada en mi contra.
17. En mi empresa rige “la ley del más fuerte”.
18. En mi grupo de trabajo todos somos iguales.
19. Pienso que el trabajo honesto es el único camino del éxito.
20. Con la única persona que puedo contar en el trabajo es conmigo mismo.
  
21. La idea de la lealtad hacia la empresa me parece ridícula.
22. Persuado a las personas del trabajo para conseguir mis metas.
23. Encuentro beneficios cuando me relaciono con la gente influyente.
24. Mis compañeros creen fácilmente lo que les digo, aunque no sea verdad.
25. Cuando me creo mis mentiras luzco más convincente frente a los demás.
26. Consigo lo que quiero, inclusive a costa de mis compañeros.
27. Planeo mis acciones para prever los problemas del futuro en el trabajo.
28. Puedo estropear el trabajo de alguien cuando creo que se lo merece.
29. Perjudico a otros en el trabajo si es necesario para proteger mis objetivos.
30. Cumpló mis promesas cuando me resulta útil.

31. Les digo a las personas lo que quieren escuchar.
32. Busco la confianza del jefe para orientar las decisiones.
33. Cuestiono las órdenes de mi jefe si van en contra de mis principios éticos.
34. Pienso que las personas son culpables si se dejan aprovechar por los demás.
35. Encuentro beneficio al obtener información de la empresa y no compartirla.
36. Me parece ingenuo dar confianza en el trabajo.
37. Difícilmente cambio de opinión.
38. Pienso que la sinceridad es lo mejor para todos los casos.
39. Me es difícil tener éxito sin usar un tipo de atajo.
40. Encuentro innecesario controlar el trabajo de los demás.
  
41. Sé manipular cualquier situación a mi favor.
42. Confío plenamente en mis compañeros.
43. Protejo mis intereses escondiendo la verdad.
44. Al tomar decisiones laborales, tomo en cuenta el bienestar de mis compañeros.
45. Pienso que unos nacen para mandar y otros para obedecer.
46. Mi filosofía es que el fin justifica los medios.
47. Soy la persona más apropiada para dirigir y organizar el trabajo de los demás.
48. Pienso que las personas sin objetivos son mediocres en el trabajo.
49. Llego hasta las últimas consecuencias hasta lograr lo que quiero.
50. Mis motivos los guardo frente a mis compañeros hasta que sea útil revelarlos.
  
51. Cooperar es la mejor manera de obtener algo.
52. Prefiero recibir órdenes a darlas.
53. Si yo no me aprovecho de otros, ellos se aprovecharán de mí.
54. Evito hacer promesas cuando no estoy seguro de cumplirlas.
55. Puedo explotar a mis compañeros discretamente.
56. Me molesta que alguien busque su interés a costa de los demás.
57. Defino como audaces a quienes saben utilizar a los demás.
58. Evito manipular a otras personas.
59. Me siento orgulloso por la influencia que tengo sobre mis compañeros.

60. Mi puesto soñado es el de director o gerente, a como dé lugar.
61. Sexo:
62. Edad:
63. Estado civil:
64. Nivel máximo de estudios terminados:
65. El lugar donde usted vive es:
66. Lugar de trabajo:
67. Puesto:
68. Tiempo de antigüedad en su empresa:
69. Área profesional a la que pertenece:
70. ¿Tiene gente a su cargo?
71. Situación laboral actual:
72. ¿Pertenece a un sindicato?

¡Gracias por su colaboración!



**10.4 Versión 2 - Hoja de respuestas.**

**HOJAS DE RESPUESTA**

No.	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					

No.	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					
46.					
47.					
48.					
49.					
50.					
51.					
52.					
53.					
54.					
55.					
56.					
57.					
58.					
59.					
60.					
61.	1( ) Hombre 2( ) Mujer				
62.	_____ años				
63.	1( ) Soltero 2( ) Casado 3( ) Viudo 4( ) Divorciado 5( ) Separado 6( ) Unido 7( ) Otro _____				

64.	<p>1( ) Primaria</p> <p>2( ) Secundaria</p> <p>3( ) Preparatoria</p> <p>4( ) Licenciatura</p> <p>5( ) Posgrado</p> <p>6( ) Otro _____</p>
65.	<p>1( ) Rentado</p> <p>2( ) Propio</p> <p>3( ) Prestado</p> <p>4( ) Vive en casa de algún familiar</p> <p>5( ) Otra ¿cuál? _____</p>
66.	<p>1( ) Sector Privado</p> <p>2( ) Sector Público</p>
67.	<p>1( ) Operario</p> <p>2( ) Mandos medios</p> <p>3( ) Altos mandos</p> <p>4 ( ) no aplica</p>
68.	<p>_____ años _____ meses</p>

69.	<p>1( ) Salud</p> <p>2( ) Legal</p> <p>3( ) Administración</p> <p>4( ) Investigación</p> <p>5( ) Contabilidad</p> <p>6( ) Recursos Humanos</p> <p>7( ) Ingeniería</p> <p>8( ) Comercial</p> <p>9( ) Gastronomía</p> <p>10( ) Marketing/ publicidad</p> <p>11( ) Turismo</p> <p>12( ) Logística</p> <p>13( ) Informática</p> <p>14( ) Ninguna/ no aplica</p> <p>15( ) Otra_____</p>
70.	<p>1( ) Sí            2( ) No</p>
71.	<p>1( ) Dedicado al hogar</p> <p>2( ) Activo</p> <p>3( ) Prejubilado</p> <p>4( ) Jubilado</p> <p>5( ) Otro _____</p>
72.	<p>1( ) Sí            2( ) No</p>

### 10.5 Versión 3 – PL MACH.



Universidad Nacional Autónoma De México  
Facultad de Psicología



#### CUESTIONARIO PL-MACH

Ante las diversas situaciones que pueden presentarse en el ambiente laboral, las personas reaccionan de manera distinta. Este cuestionario tiene como finalidad recabar información que ayude a entender mejor los diferentes aspectos de este ambiente laboral, por tal motivo su participación es importante.

Todas sus respuestas serán confidenciales y anónimas; no hay respuestas correctas o incorrectas, todo es resultado de su propia experiencia. Su honestidad al responder es indispensable.

#### INSTRUCCIONES

El presente cuestionario cuenta con dos hojas de respuesta donde usted deberá marcar con una (X) la opción que mejor refleje su opinión o comportamiento sobre estas frases. Por favor responda en función de lo que usted realmente cree, hace o siente. Recuerde: **no deje ninguna pregunta sin contestar.**

A continuación encontrará un ejemplo el cual le indica la forma de contestar, si tiene alguna duda, puede consultarla con la persona que le entregó el cuestionario.

Ejemplo:

1-Las fiestas son divertidas:

No.	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1-				X	

Esto nos indica que la persona está **De Acuerdo** en que las fiestas son divertidas

CUESTIONARIO DEL PL-MACH

1. Me siento obligado a cumplir lo que dije.
2. Me siento seguro cuando tengo el control de mi grupo.
3. Pienso en mis beneficios antes de hacer algo.
4. Creo que todo el mundo busca controlar a los demás.
5. Controlo de manera inteligente a los demás.
6. Obtengo lo que quiero a través de la negociación.
7. Cuando me hacen algún favor es porque quieren algo a cambio.
8. Revelar información sobre mí, puede ser usada en mi contra.
9. Pienso que el trabajo honesto es el único camino del éxito.
10. Con la única persona que puedo contar en el trabajo es conmigo mismo.
  
11. Persuado a las personas del trabajo para conseguir mis metas.
12. Encuentro beneficios cuando me relaciono con la gente influyente.
13. Mis compañeros creen fácilmente lo que les digo, aunque no sea verdad.
14. Cumpló mis promesas cuando me resulta útil.
15. Busco la confianza del jefe para orientar las decisiones.
16. Cuestiono las órdenes de mi jefe si van en contra de mis principios éticos.
17. Pienso que las personas son culpables si se dejan aprovechar por los demás.
18. Pienso que la sinceridad es lo mejor para todos los casos.
19. Me es difícil tener éxito sin usar un tipo de atajo.
20. Encuentro innecesario controlar el trabajo de los demás.
  
21. Mi filosofía es que el fin justifica los medios.
22. Si yo no me aprovecho de otros, ellos se aprovecharán de mí.
23. Evito hacer promesas cuando no estoy seguro de cumplirlas.
24. Puedo explotar a mis compañeros discretamente.
25. Defino como audaces a quienes saben utilizar a los demás.
26. Evito manipular a otras personas.

27. Sexo:
28. Edad:
29. Estado civil:
30. Nivel máximo de estudios terminados:
31. El lugar donde usted vive es:
32. Lugar de trabajo:
33. Puesto:
34. Tiempo de antigüedad en su empresa:
35. Área profesional a la que pertenece:
36. ¿Tiene gente a su cargo?
37. ¿Pertenece a un sindicato?

¡Gracias por su colaboración!



**10.6 Versión 3 – Hoja de respuestas.**

**HOJAS DE RESPUESTA**

No	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					

17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.	1( ) Hombre 2( ) Mujer				
28.	_____ años				
29.	1( ) Soltero 2( ) Casado 3( ) Viudo 4( ) Divorciado 5( ) Separado 6( ) Unido 7( ) Otro_____				
30.	1( ) Primaria				

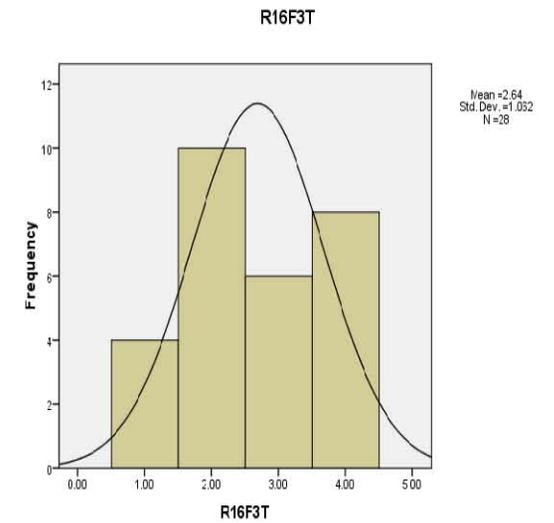
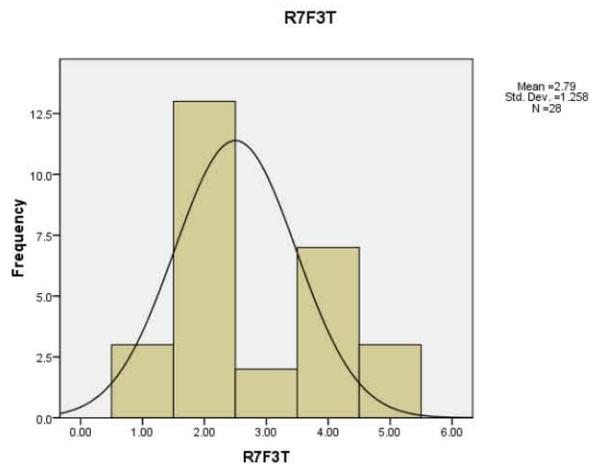
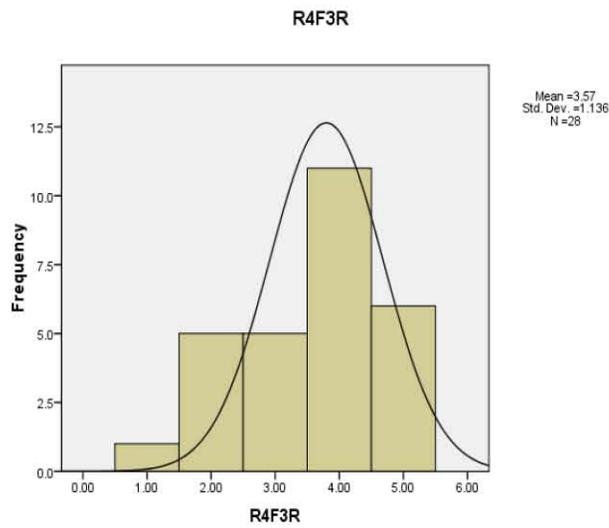
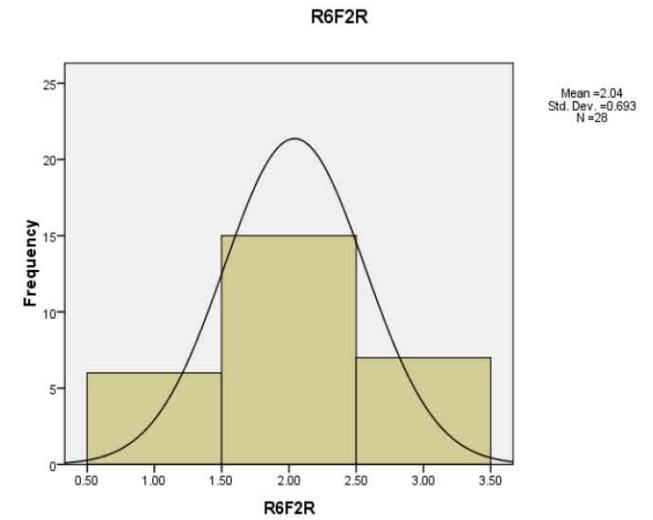
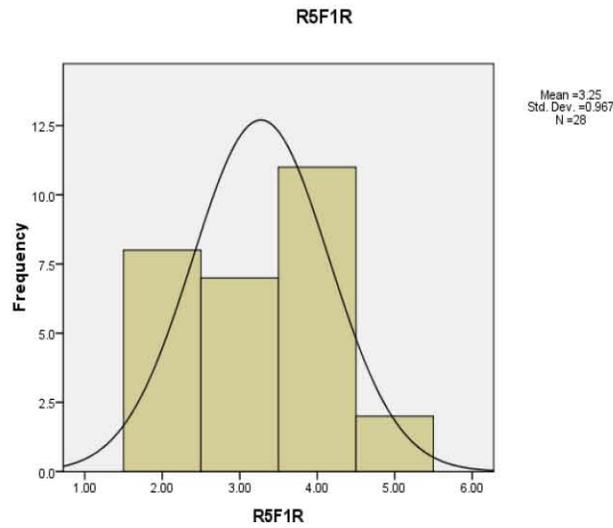
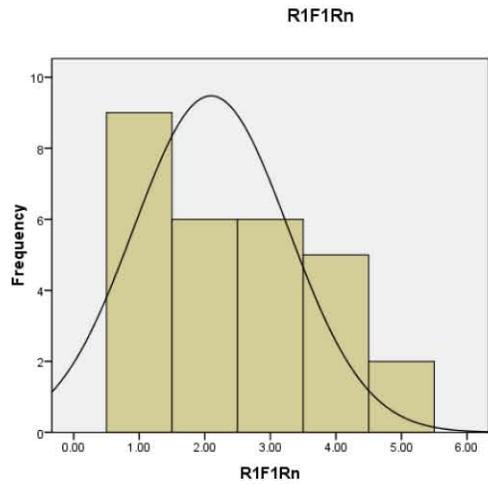
	2( ) Secundaria 3( ) Preparatoria 4( ) Licenciatura 5( ) Posgrado 6( ) Otro _____
31.	1( ) Rentado 2( ) Propio 3( ) Prestado 4( ) Vive en casa de algún familiar 5( ) Otra ¿cuál? _____
32.	1( ) Sector Privado 2( ) Sector Público
33.	1( ) Operario 2( ) Mandos medios 3( ) Altos mandos 4( ) no aplica
34.	_____ años _____ meses
35.	1( ) Salud 2( ) Legal

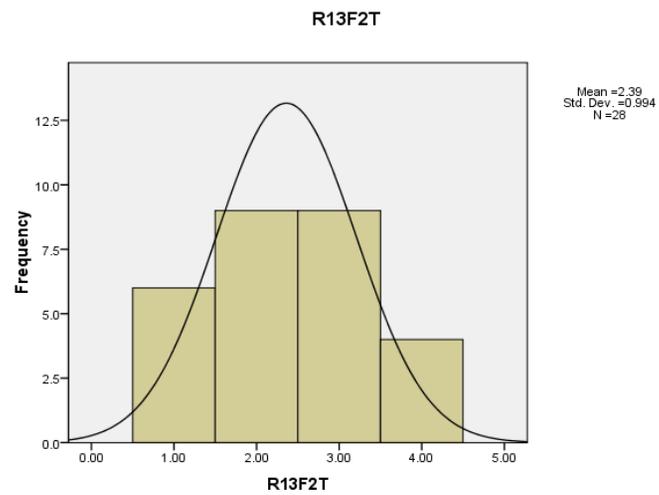
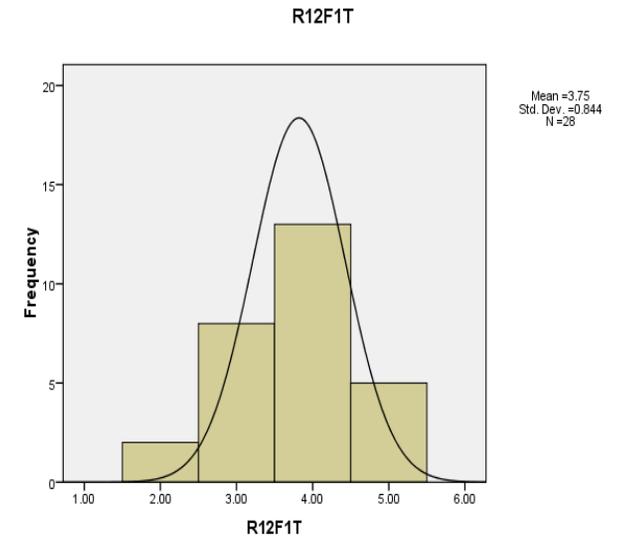
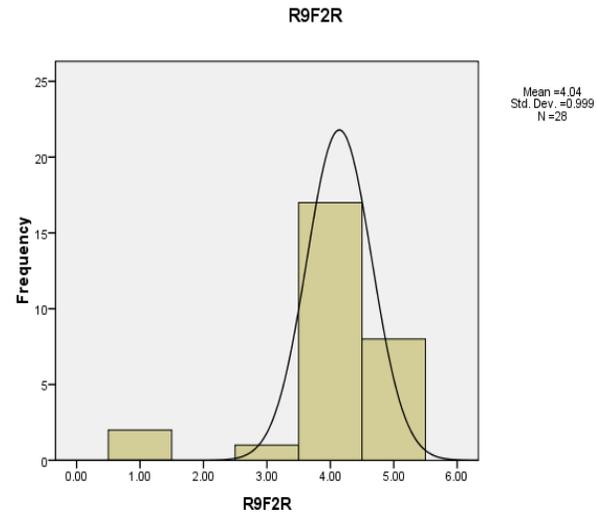
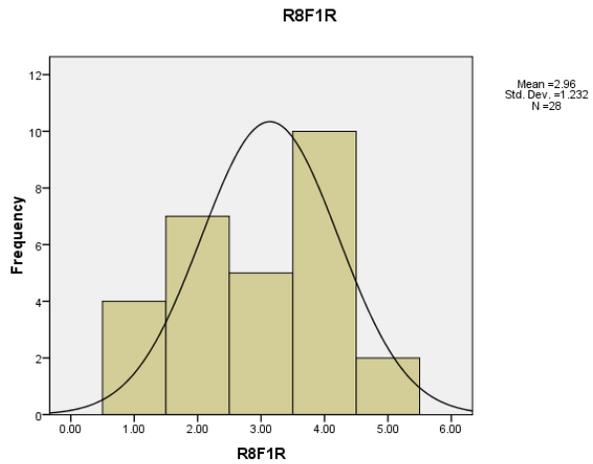
	3( ) Administración 4( ) Investigación 5( ) Contabilidad 6( ) Recursos Humanos 7( ) Ingeniería 8( ) Comercial 9( ) Gastronomía 10( ) Marketing/ publicidad 11( ) Turismo 12( ) Logística 13( ) Informática 14( ) Ninguna/ no aplica 15( ) Otra _____
36.	1( ) Sí            2( ) No
37.	1( ) Sí            2( ) No

**10.7 Tabla de Decisión de calificación por jueces.**

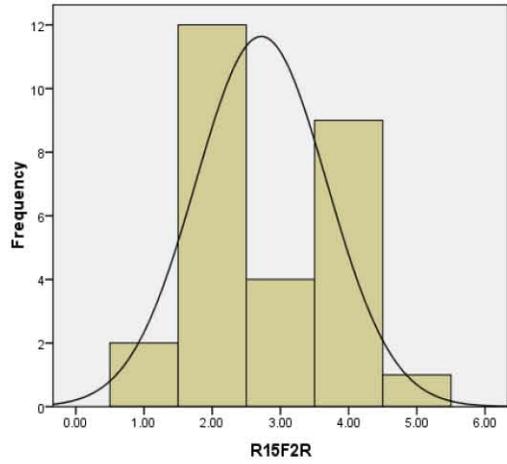
Clave del ítem	Decisión			Clave del ítem	Decisión	
	SI	NO			SI	NO
R1F1R-	x			R39F1T+	x	
R2F2T-	x			R40F1T+	x	
R3F3T-	x			R41F1R+	x	
R4F3R+	x			R42F2R-	x	
R5F1R+	x			R43F3T+	x	
R6F2R+	x			R44F1T+	x	
R7F3T+	x			R45F1T+	x	
R8F1R+	x			R46F1T+	x	
R9F2R+	x			R47F1T-	x	
R10F3T-	x			R48F2R-	x	
R11F2R-	x			R49F3T+	x	
R12F1T+	x			R50F1R-	x	
R13F2T+	x			R51F1R+	x	
R14F3T+	x			R52F3T-	x	
R15F2R+	x			R53F1R+	x	
R16F3T+	x			R54F3R-	x	
R17F1T-	x			R55F3R+	x	
R18F3T-	x			R56F3R+	x	
R19F1R-	x			R57F3R+	x	
R20F1T-	x			R58F3R+	x	
R21F1T-	x			R59F3R+	x	
R22F3T+	x			R60F1T+	x	
R23F2T+	x			R61F1R-	x	
R24F2R-	x			R62F3R-	x	
R25F2R-	x			R63F3T+	x	
R26F3T+	x			R64F2T-	x	
R27F2T+	x			R65F3T-	x	
R28F1R+	x			R66F1R+	x	
R29F1R-	x			R67F3R-	x	
R30F1T+	x			R68F3T+	x	
R31F3T-	x			R69F1R-	x	
R32F1R+	x			R70F3R+	x	
R33F1T-	x			R71F3T-	x	
R34F1R+	x			R72F3R+	x	
R35F1T+	x			R73F2T-	x	
R36F3T+	x			R74F1R-	x	
R37F1R+	x			RF75F1T+		x
R38F1R+	x			RF76F2T-		x

### 10.8 Histogramas de los reactivos

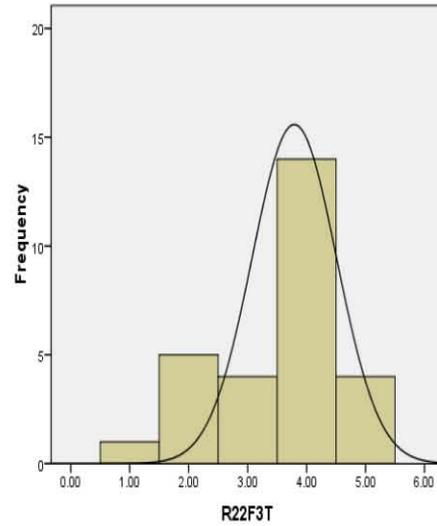




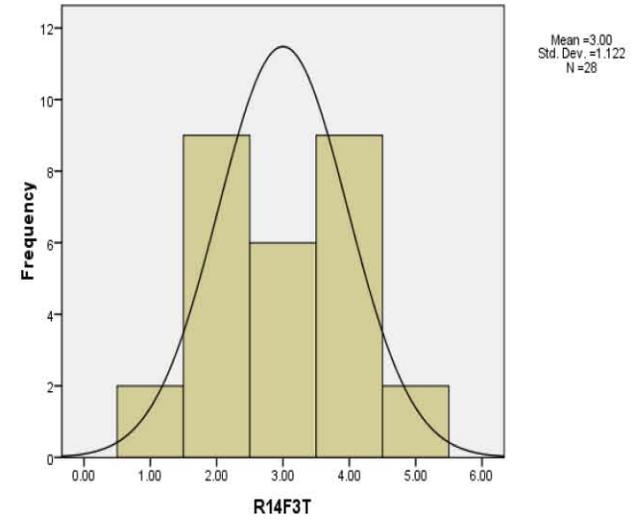
R15F2R



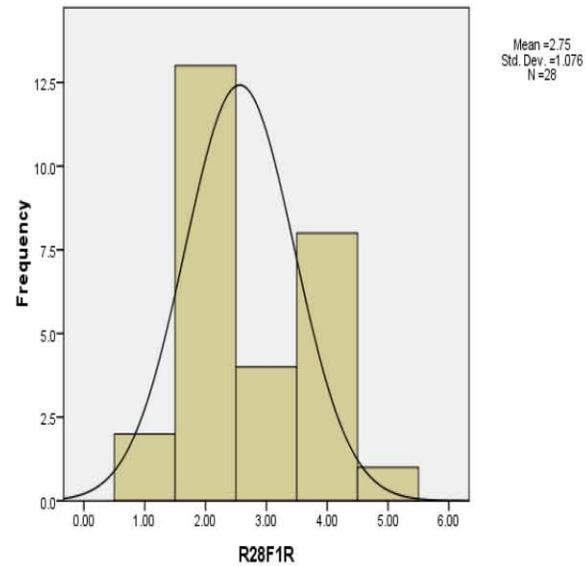
R22F3T



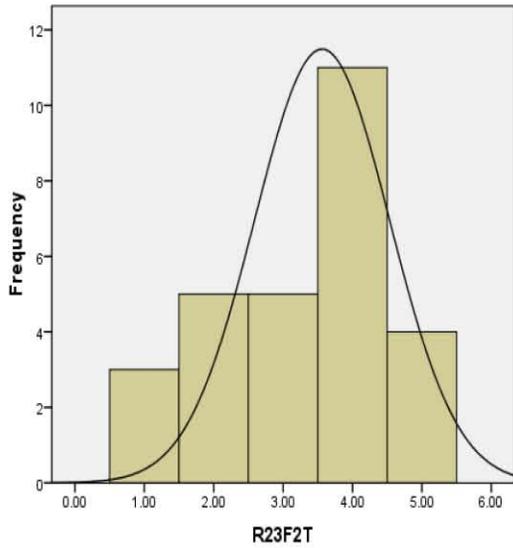
R14F3T



R28F1R

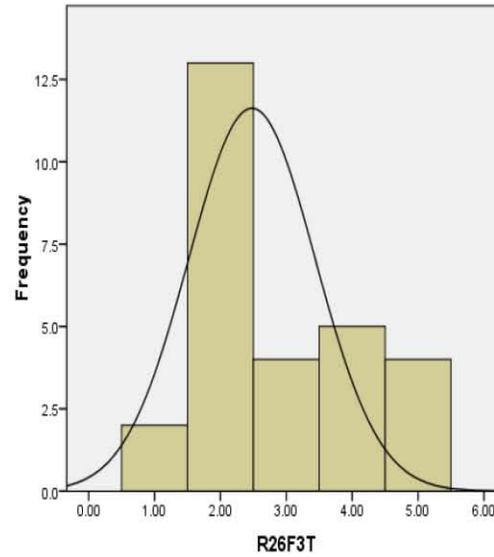


R23F2T



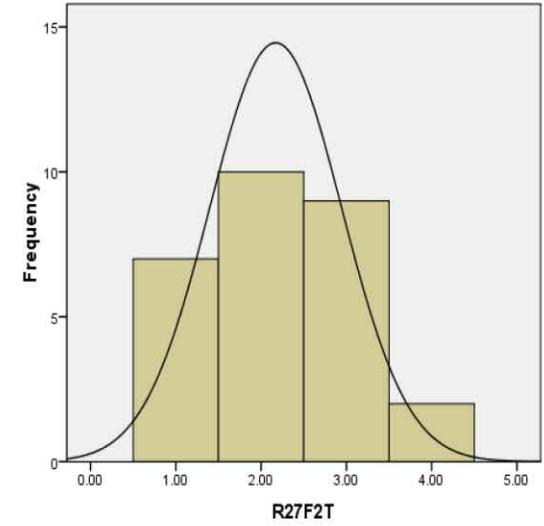
Mean = 3.29  
Std. Dev. = 1.243  
N = 28

R26F3T



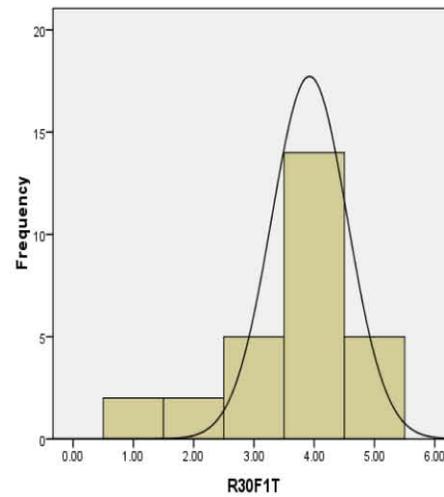
Mean = 2.86  
Std. Dev. = 1.239  
N = 28

R27F2T

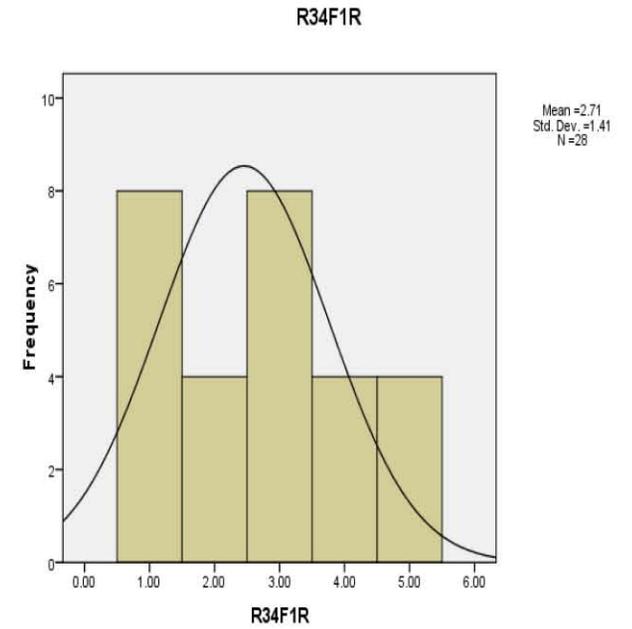
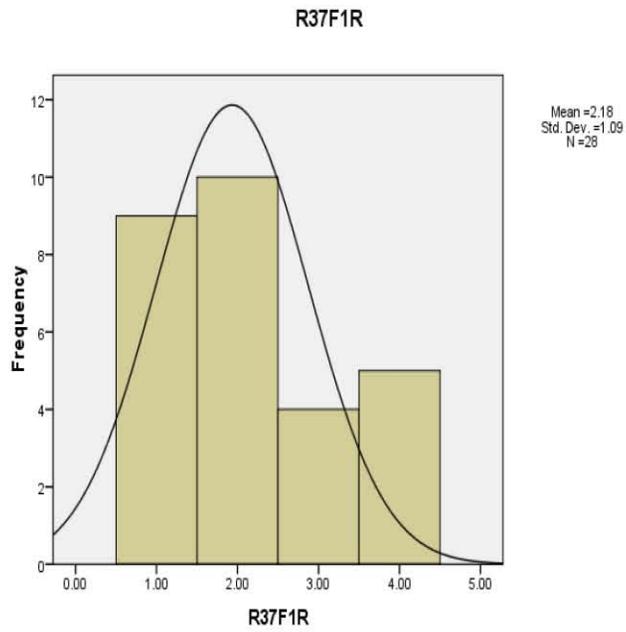
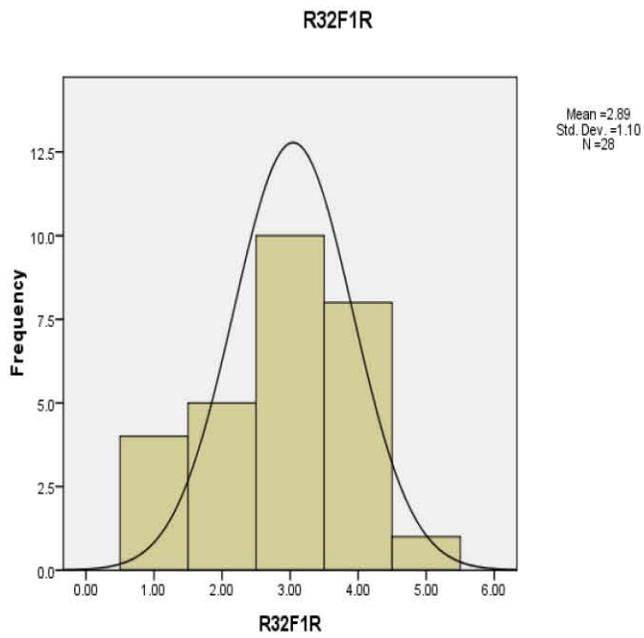


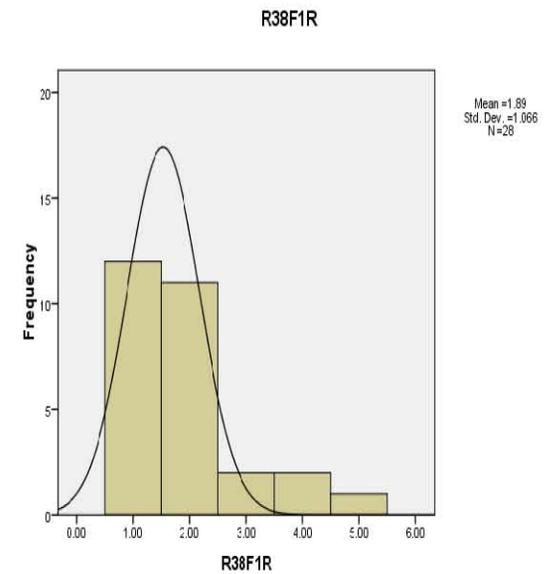
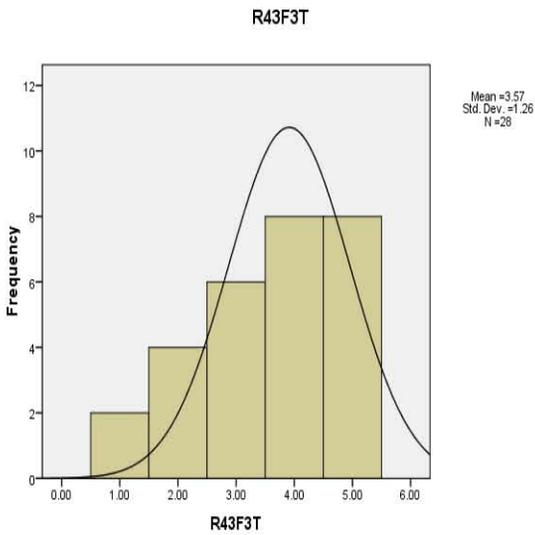
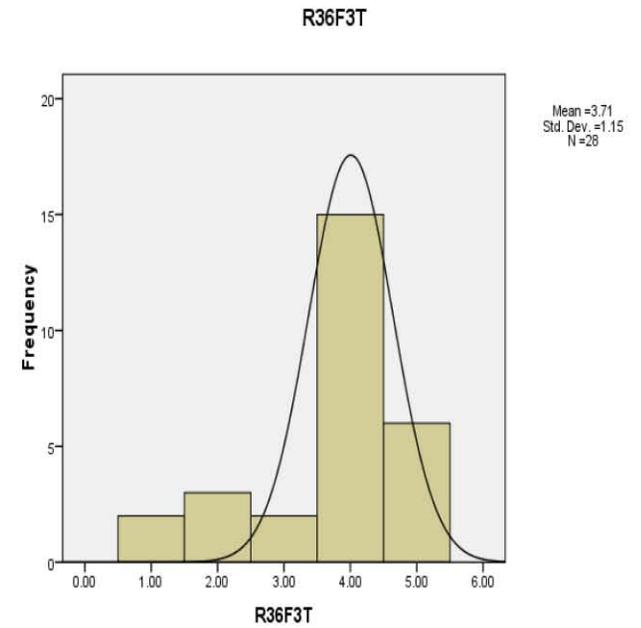
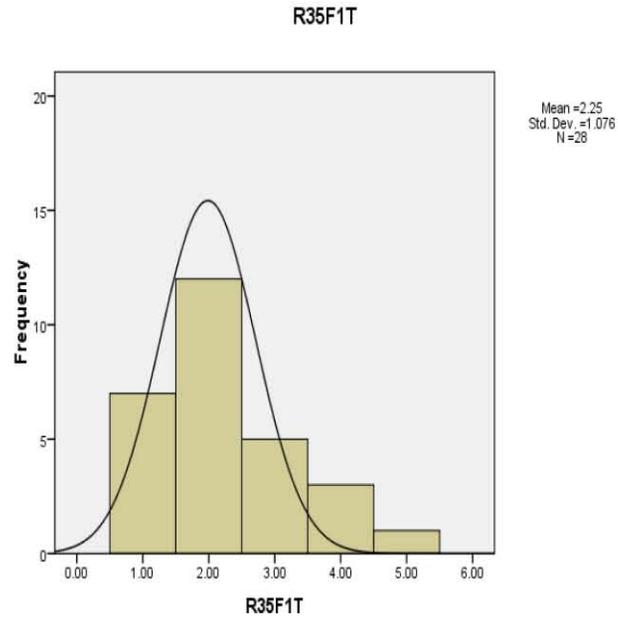
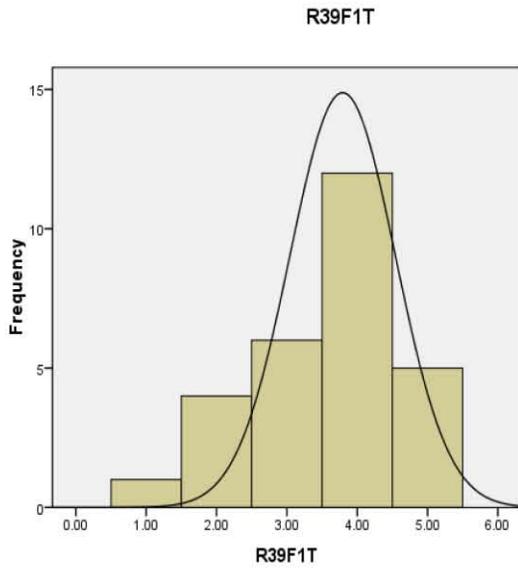
Mean = 2.21  
Std. Dev. = 0.917  
N = 28

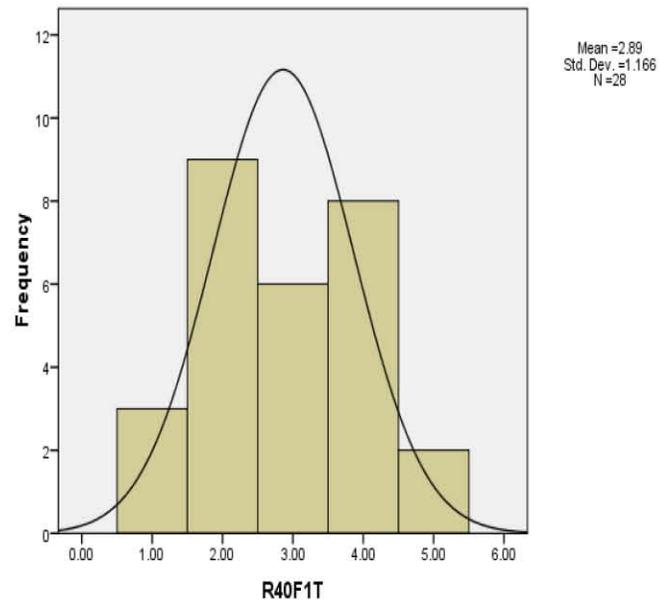
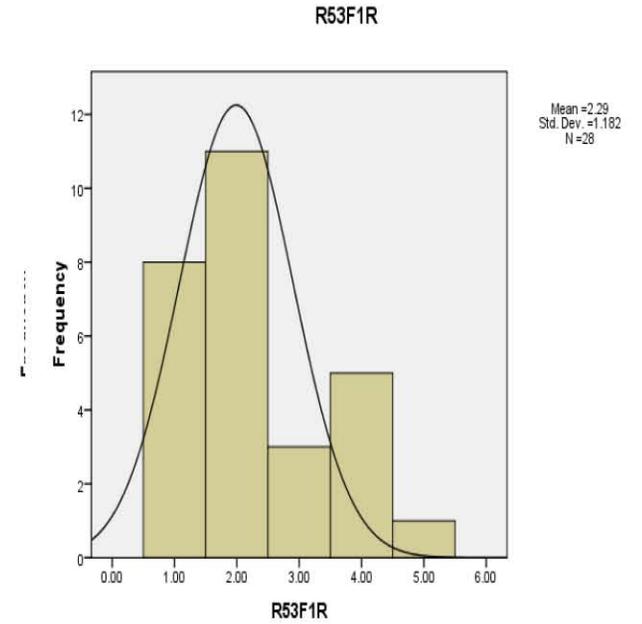
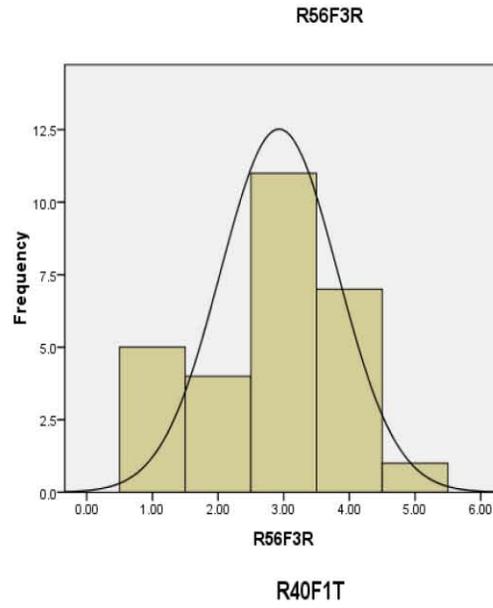
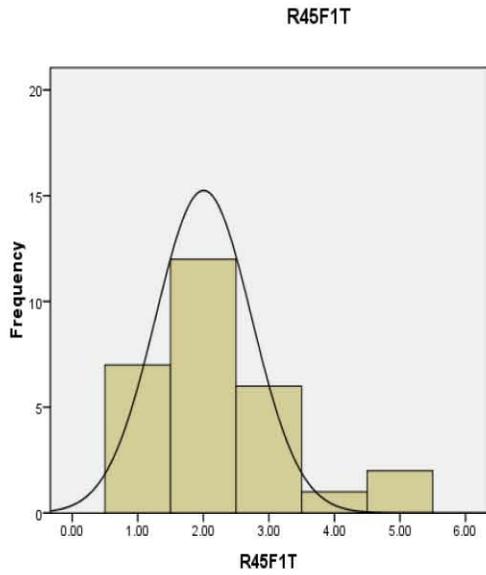
R30F1T

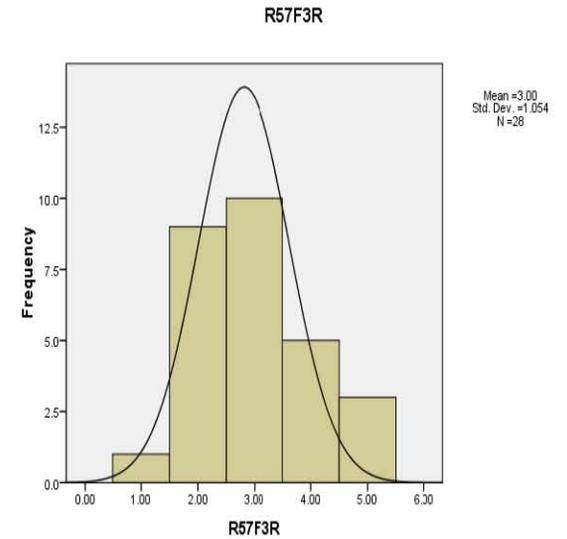
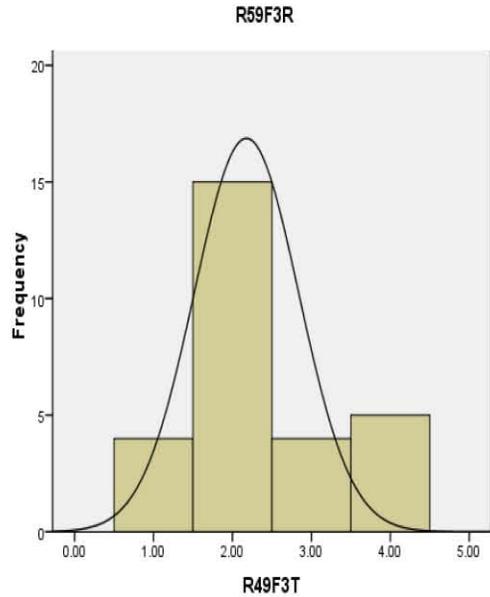
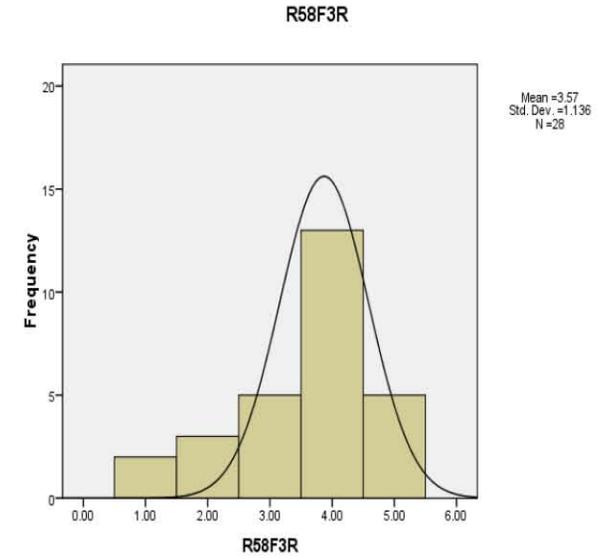
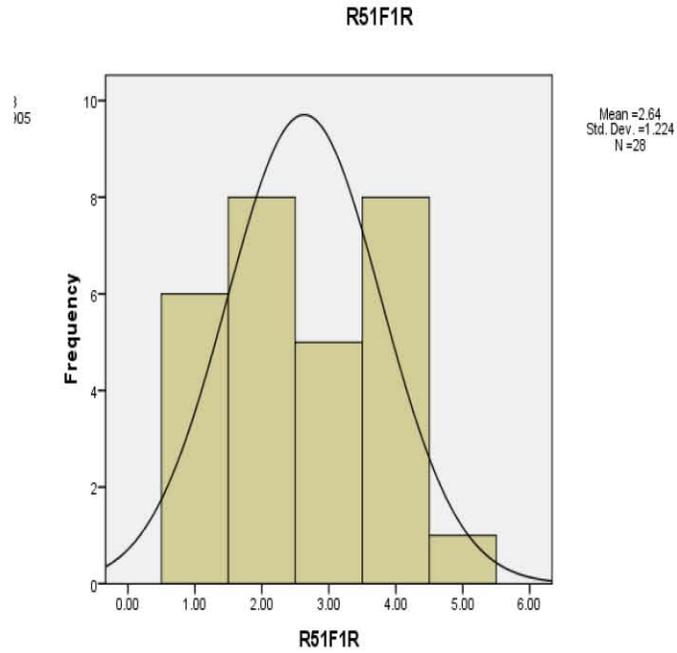
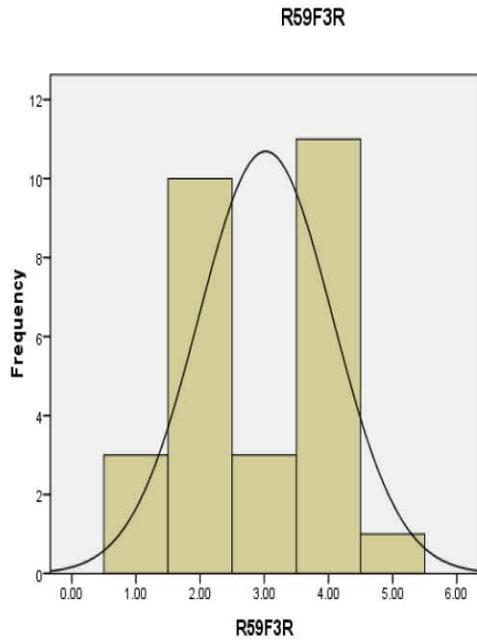


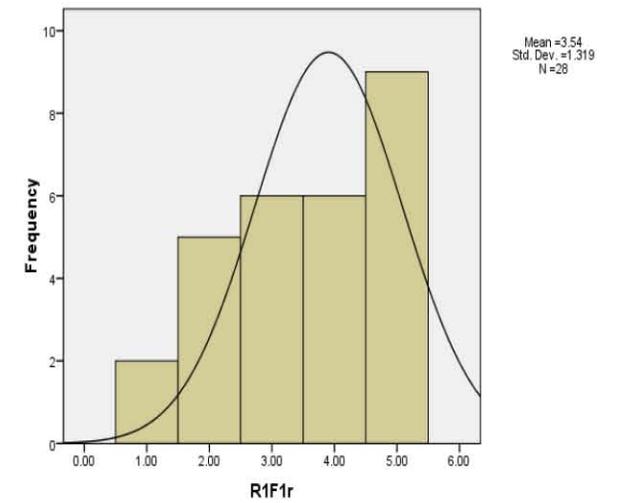
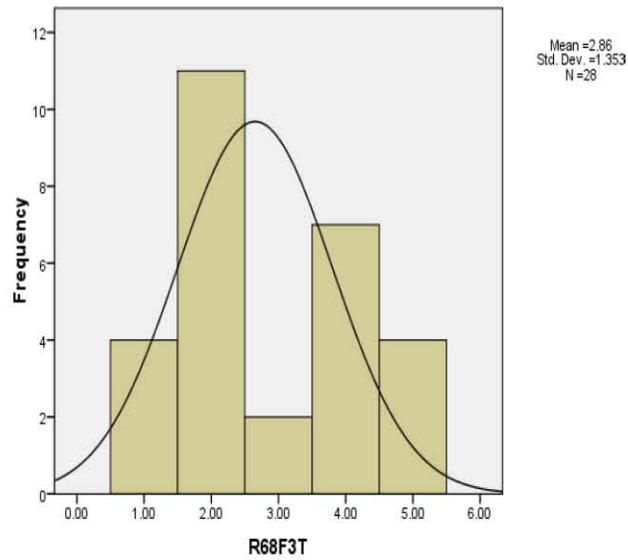
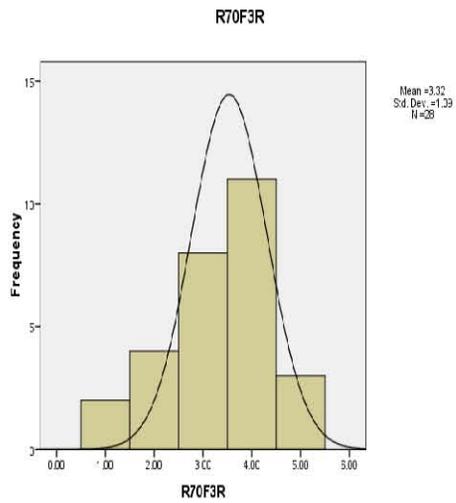
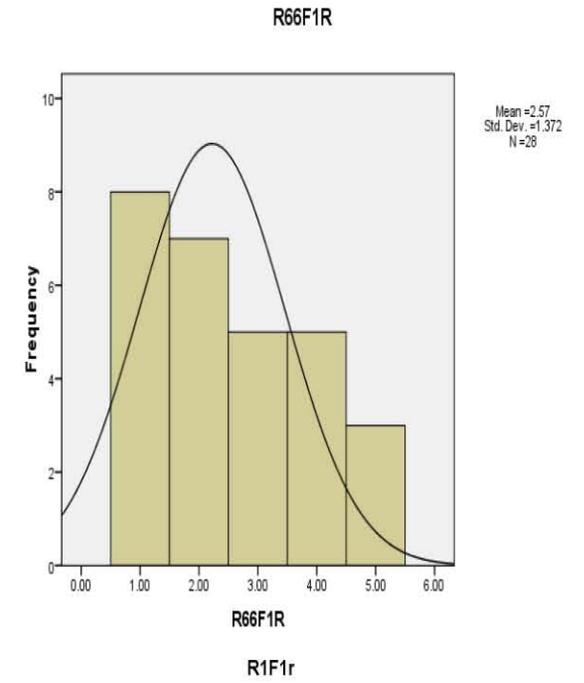
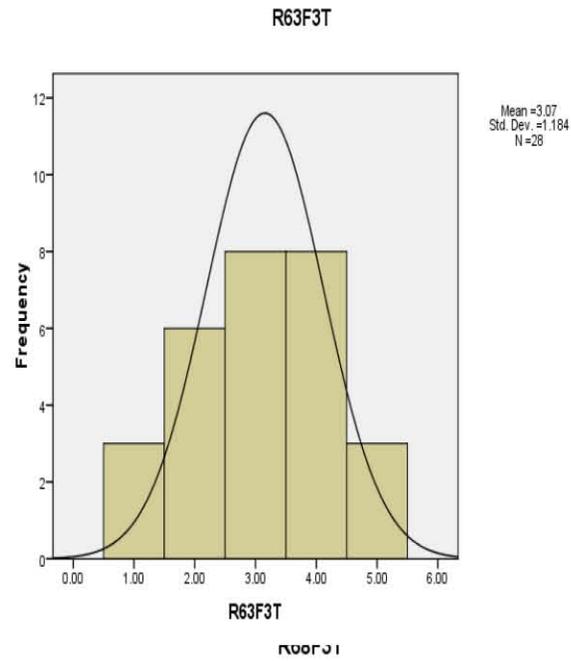
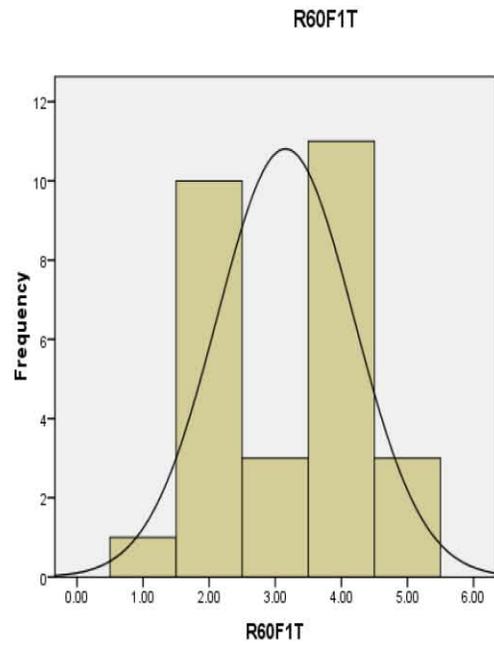
Mean = 3.64  
Std. Dev. = 1.096  
N = 28

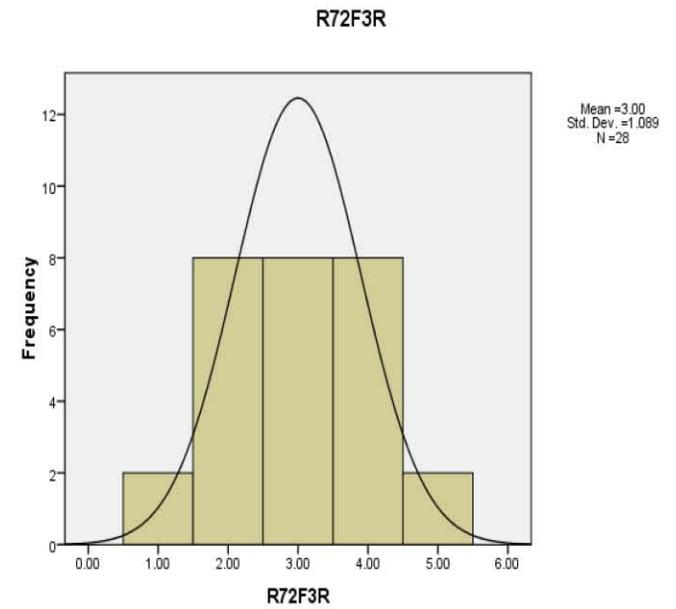
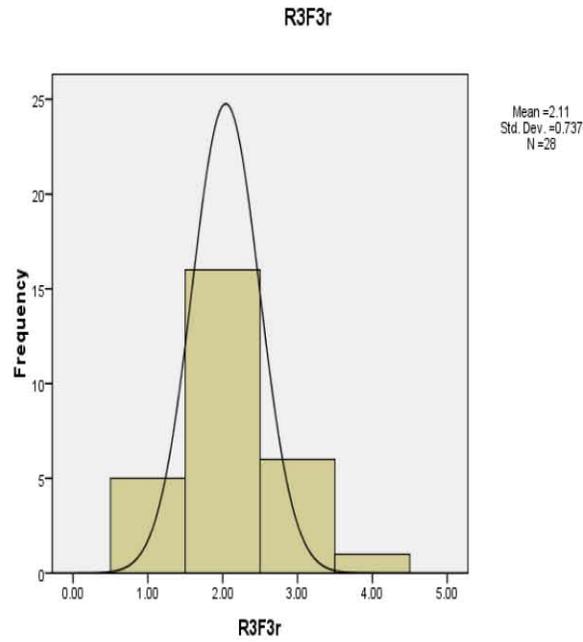
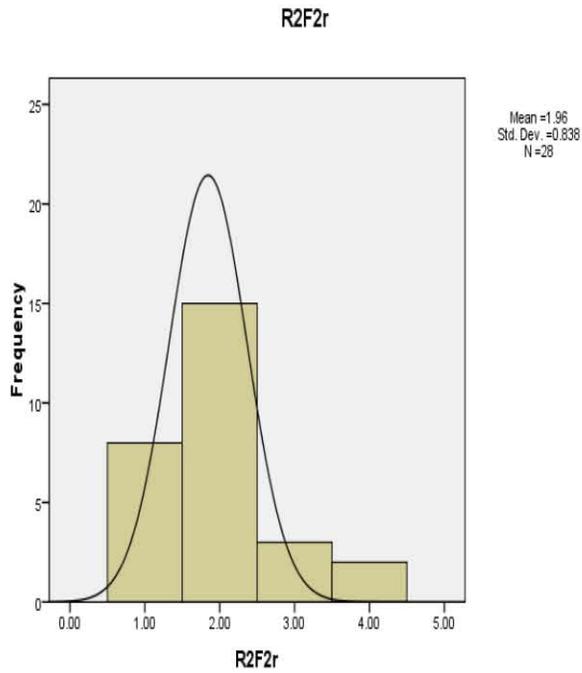


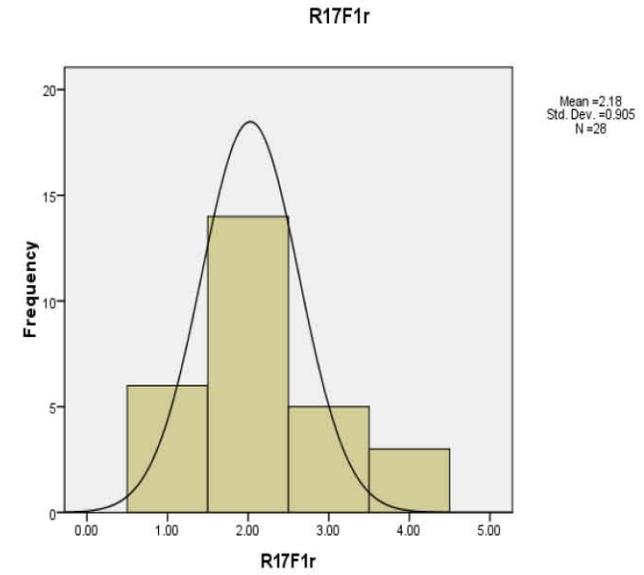
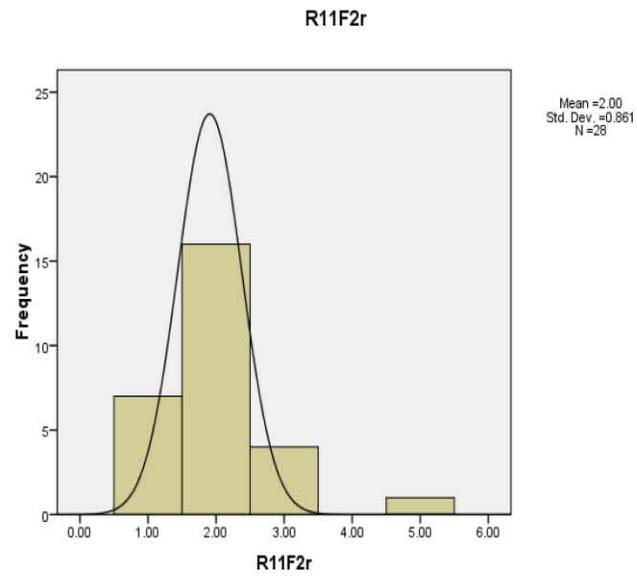
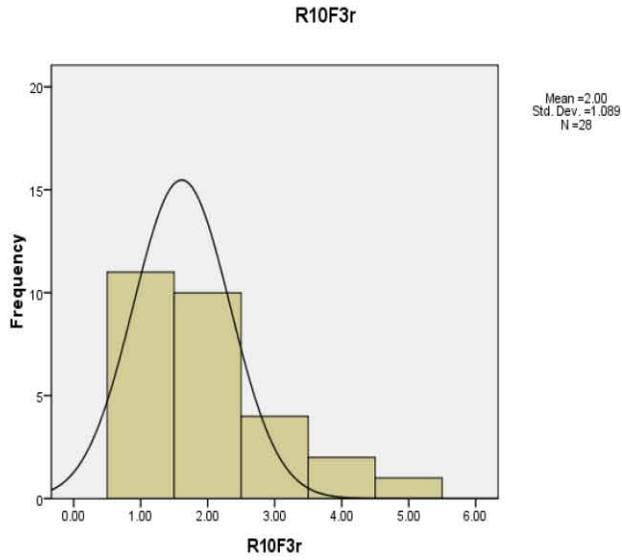


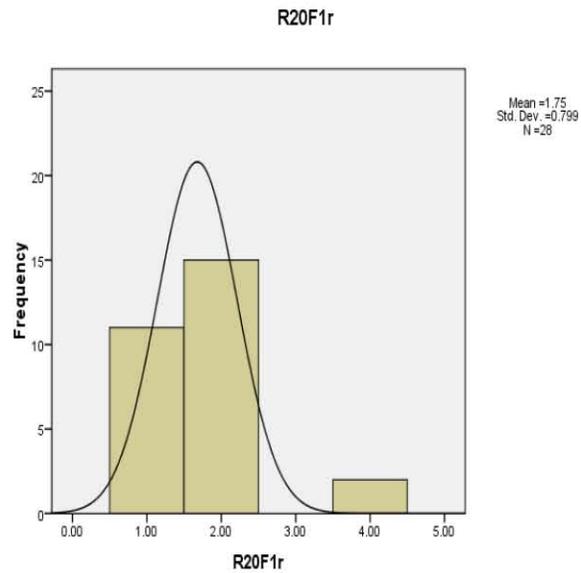
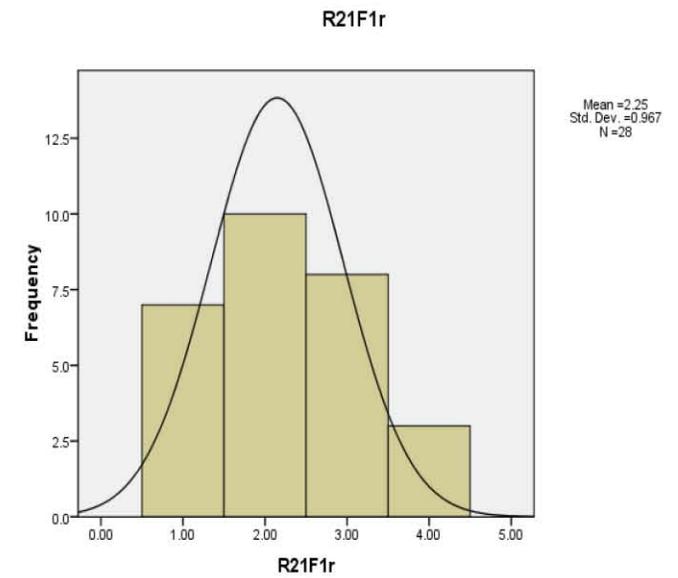
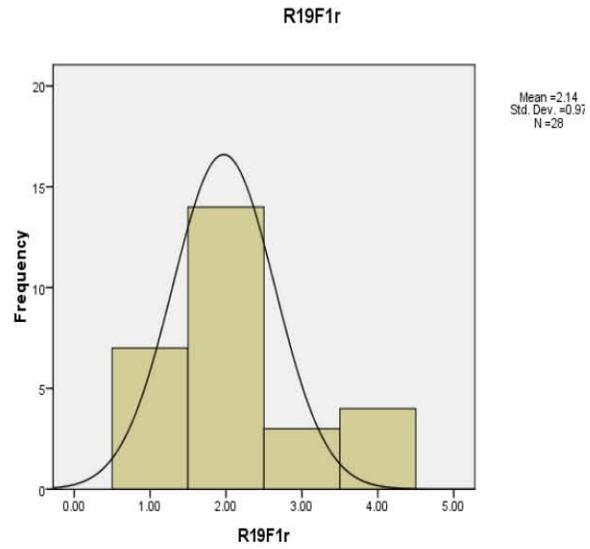
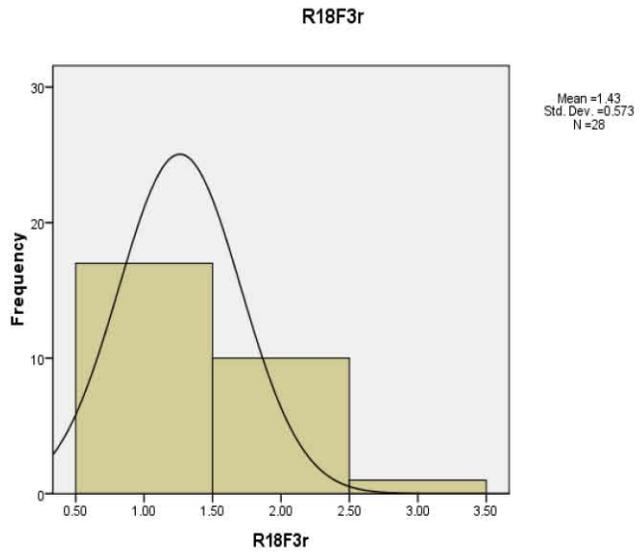


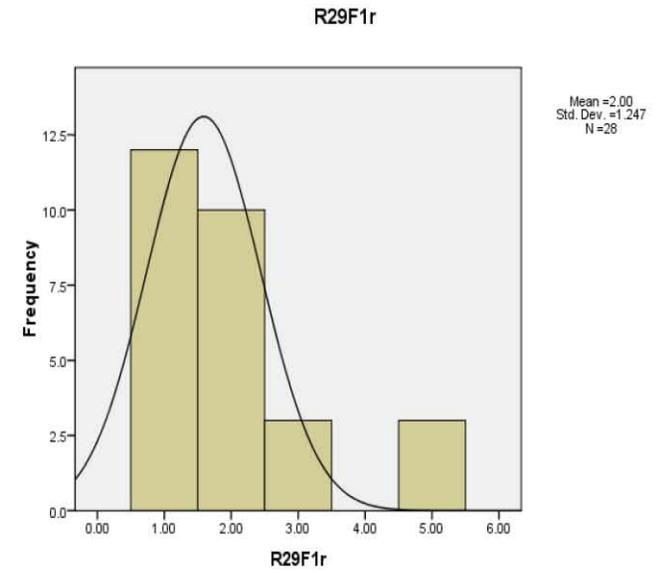
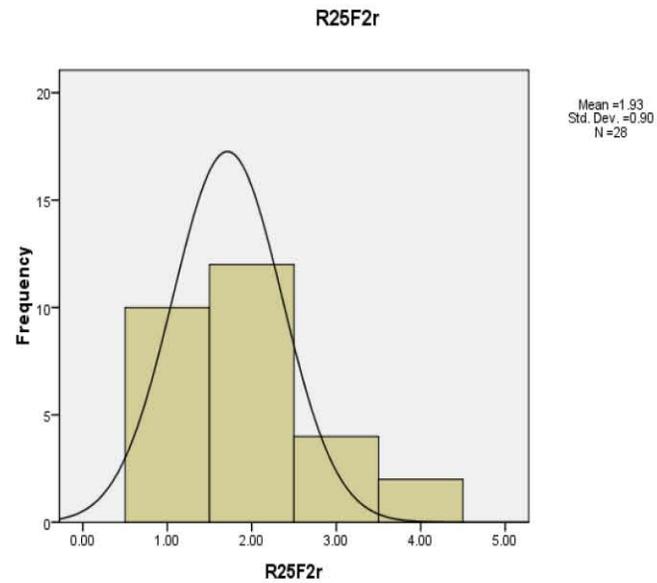
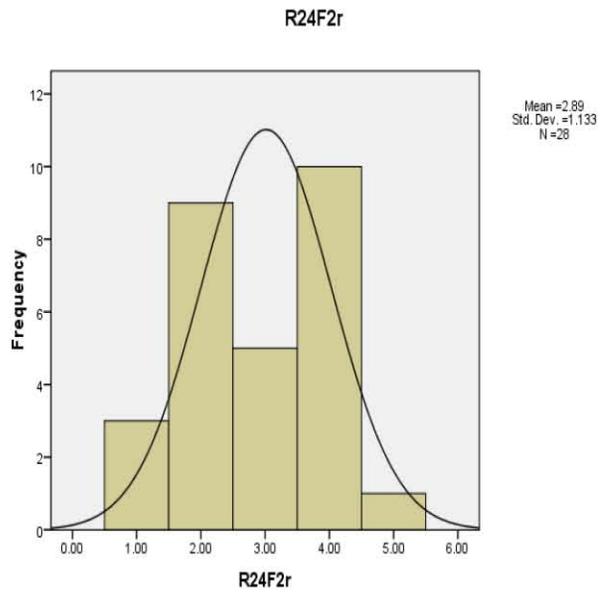


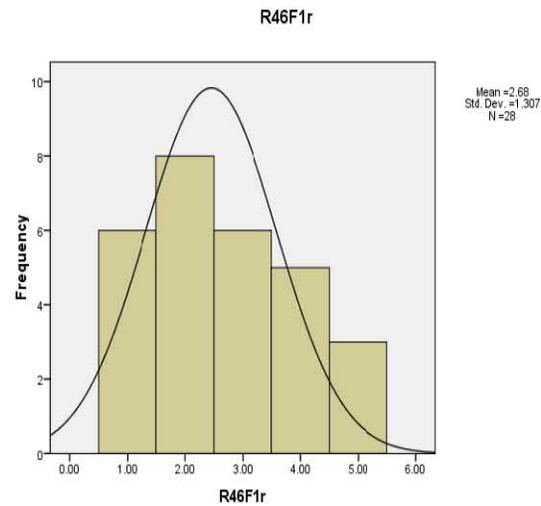
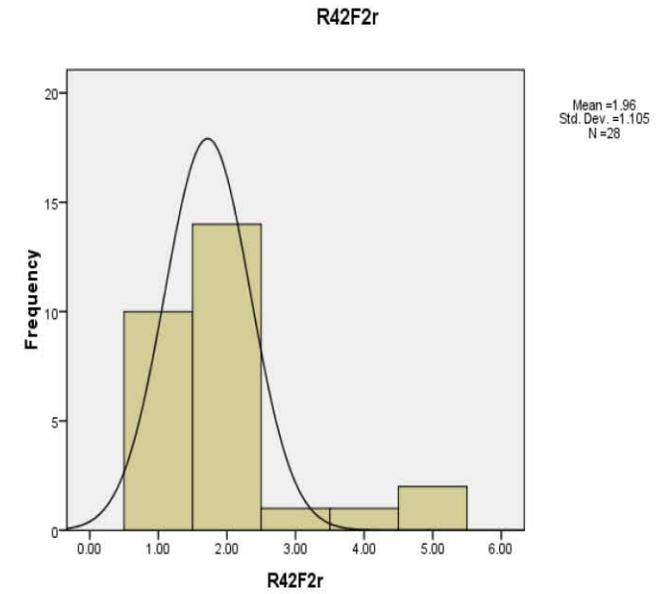
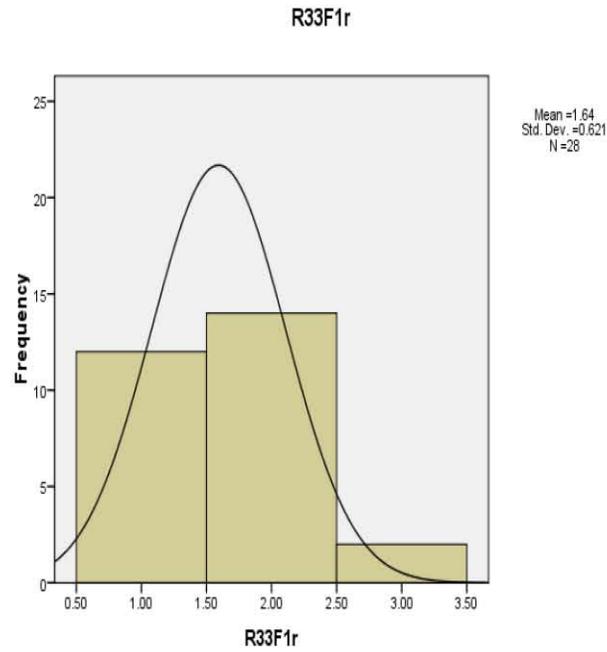
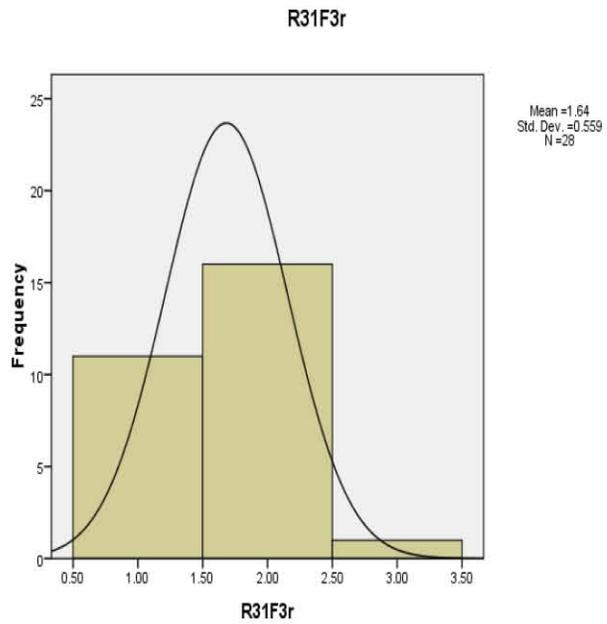


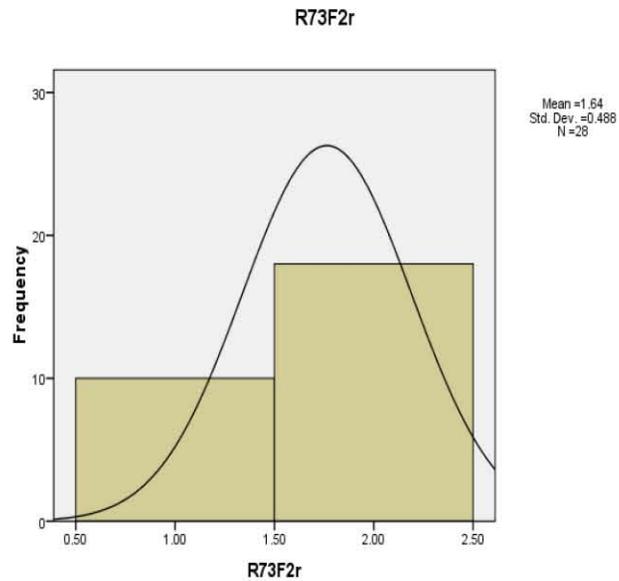
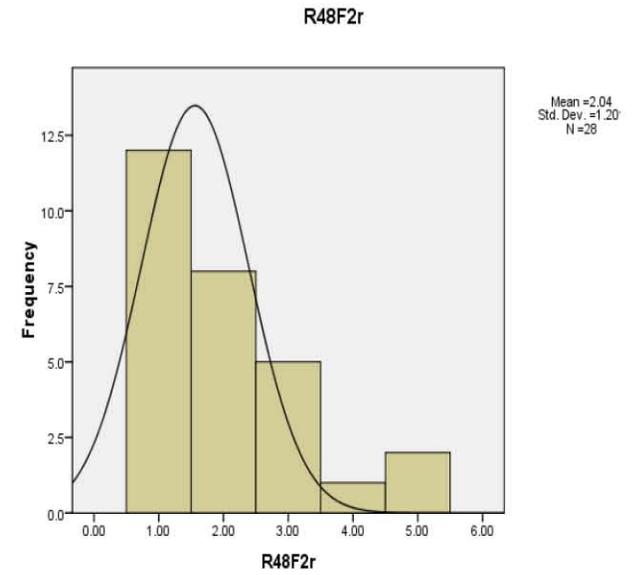
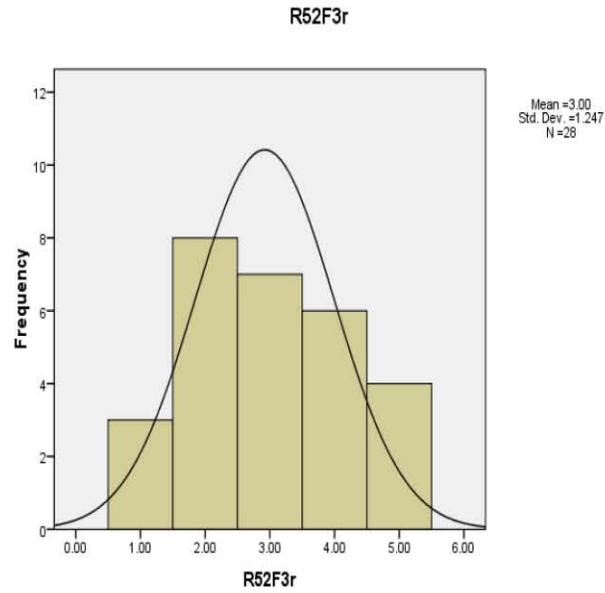
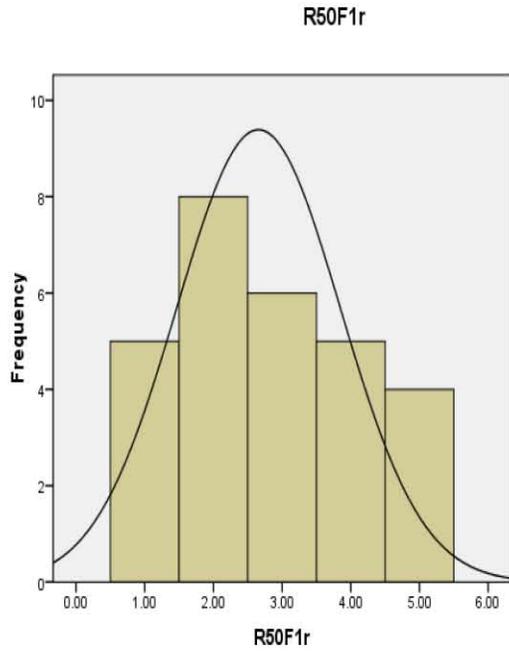




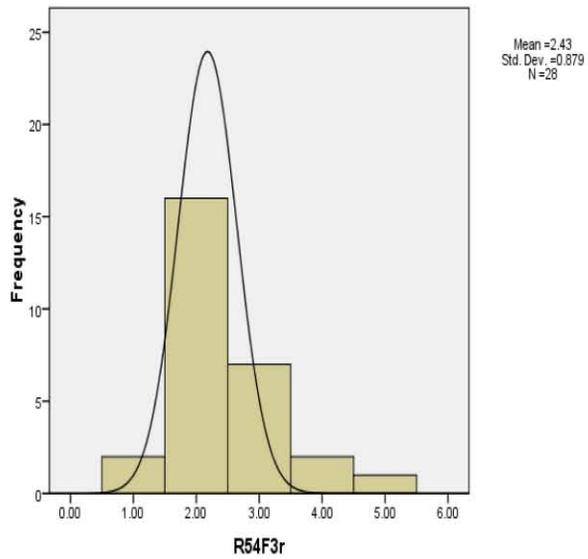




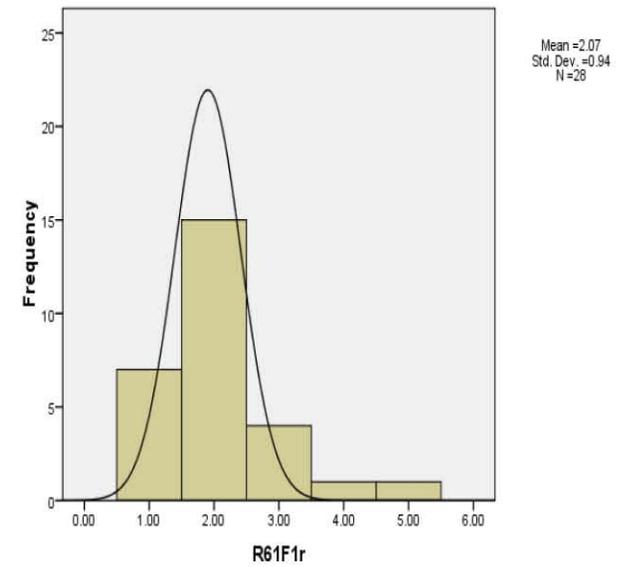




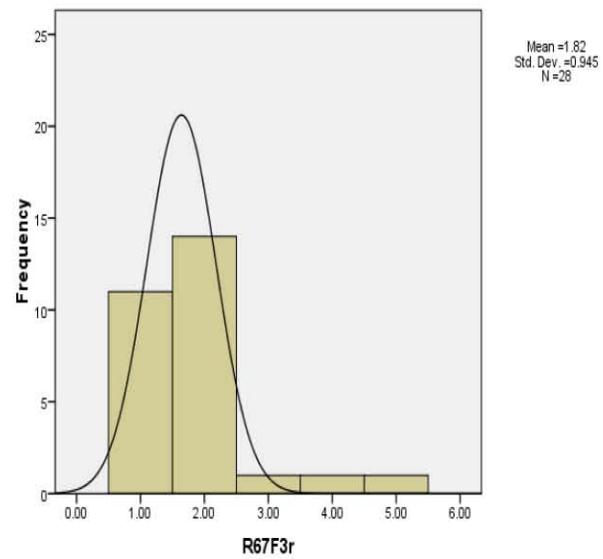
R54F3r



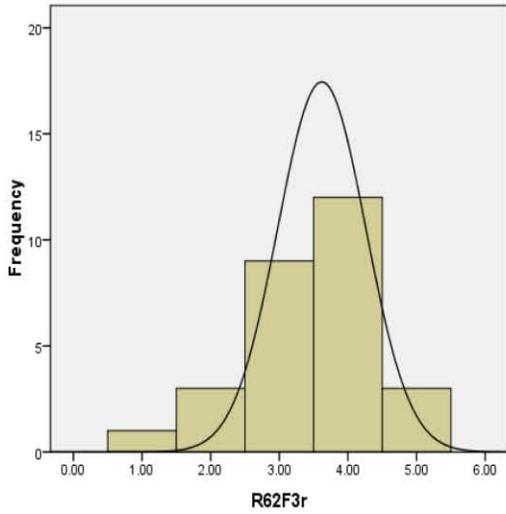
R61F1r



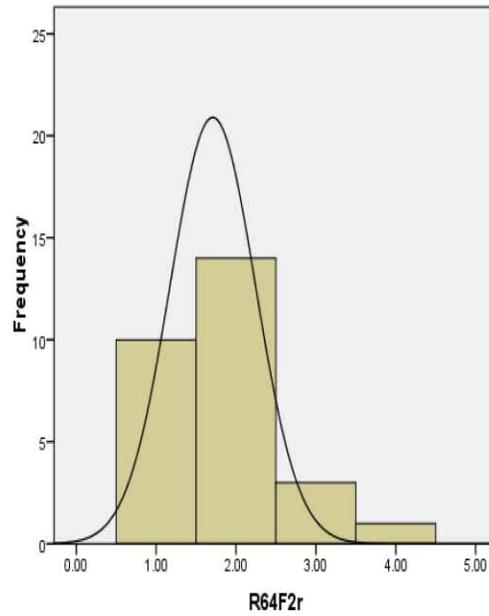
R67F3r



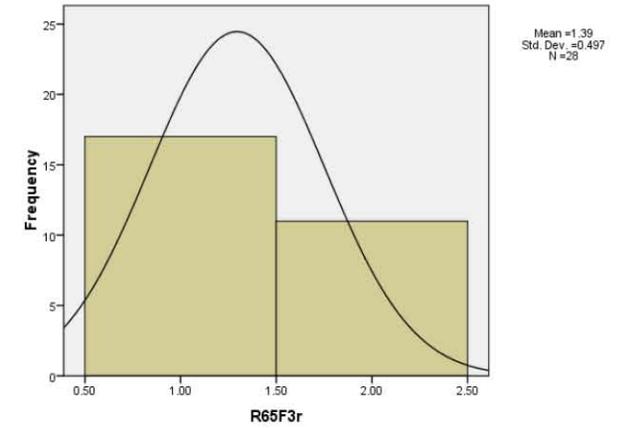
R62F3r



R64F2r



R65F3r



R69F1r

