



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**Maquiavelismo y su relación con temor al éxito en una muestra
de trabajadores *millennials* mexicanos.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ARIANA ARELLANO RUIZ

**DIRECTORA DE TESIS: Dra. ALEJANDRA
GARCÍA SAISO**

REVISOR : Dr. JESUS FELIPE URIBE PRADO

**Asesora Metodológica: Lic. MARÍA DE LOURDES
MONROY TELLO**

CIUDAD DE MÉXICO

2021



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

A las personas que luchan todos los días por lograr una meta, a los que se sienten derrotados, a los que están enteros y aún se sienten vacíos, a los no vacíos que ayudan a los otros. A los que viven en la incertidumbre o en productividad infinita, a los que destruyen y a los que edifican. A los que desaparecen forzosamente, a los que viven violencia y tormentos; a los que salen a gritar sus nombres sin conocerles, reclamando justicia. A los corazones nobles, a los sensibles, los bondadosos. Al final todos construimos muros y caminos, dejemos las puertas abiertas.

Quiero escribir esta hoja como un homenaje a los “millennials” que me rodean, héroes, frutos de casualidades caóticas, faros de luz, incansables, soñadores perpetuos, guiños del cosmos. Porque en mi búsqueda de libertad, fe, amor y sabiduría me dieron alas; algunos hasta me las prestaron, otros me ayudaron a resguardarme mientras necesité recuperar fuerzas. Por ustedes me niego rotundamente a temer a la profunda impermanencia del ser. No quiero tener miedo ni duda de mi andar, sé que ustedes y yo además de terminar de destruir algunos caminos mal hechos, estamos construyendo nuevos y sanos senderos.

Y al igual que ustedes, mientras marco paso a paso mis anhelos, no pienso dejar de quejarme, de hablar, no puedo dejar de amar intensamente, de bailar, pintar, tocar, no quiero dejar de conmoverme ante el arte o la bondad humana. No voy a dejar de creer que sí podemos, que luchando mi batalla interna también lucho por los míos aunque sean ajenos. Es verdad que quizá no tengo talento alguno, pero no me falta voluntad; porque así es como deseo morir finalmente, empapada de pasión, amor, voluntad y una conciencia absoluta.

¡Gracias UNAM! Por qué me presentaste a los amores de mi vida, la danza y la psicología, me abriste un mar de puertas, aquí está un poco de lo que puedo regresarte. Gracias maestros, mentores, que están dispuestos a hundirse con el barco si es necesario, héroes infinitos que derrochan vocación, gracias por inspirarme y compartirme su sabiduría y coraje, gracias por exigirme tanto.

Gracias Familia, por su amor tan real aún en las miles de ausencias, gracias por permitirme arruinarles los planes cientos de veces, por sus rostros de angustia en mis momentos críticos. Gracias madre por darme lecciones de amor perseverante, por tu ejemplo de incansable trabajo, gracias por dejarme venir al mundo en tu vientre y luchar a mi lado desde el día uno. Gracias Padre por las lecciones de vida, por tu lado sensible, por tu libertad. Gracias hermana por ser mi más grande ejemplo de fuerza, por procurarme esa infancia tan apreciada.

Gracias Evolet, mi familia de tinta, mi hogar; mi amor estará siempre a su lado, en cada paso.

Gracias Luigui Valdés Buratti, por tu gran calidad humana y tu sabiduría compartida, honro el tiempo que sé que no tienes y que aun así me compartes, mi admiración siempre contigo. Gracias por esa tarde de cumpleaños, por las llamadas para saber si estoy aún de pie. Aquí está parte de la promesa que sé que nunca vas a leer, pero te advierto, te veo pronto.

Gracias Eduardo Duque, por la corrección de mi escaso pensamiento científico, gracias por estar conmigo hasta el final de este proyecto, por bailar a mi lado cientos de veces, el honor ha sido mío, niño genio.

Gracias doctora Alejandra García Saiso, por tu implacable paciencia, por el amor a lo que haces, por tu gran compromiso hacia tus alumnos, eres inspiración magistral.

Gracias a mis alumnos, compañeros y maestros del movimiento; todos son artistas que me regalan su amistad, que me inspiran, que me contagian su pasión. Nunca alejen su talento de mi vida por favor.

Gracias Armando Pedraza por leerme tus libros favoritos cada noche que lo necesité, por escucharme gritar, llorar y estas risas escandalosas de cualquier simplicidad. Eres mi amarillo, te amo amigo.

Gracias Carlos Hernández, por tantas pruebas compartidas, por ser la mejor pareja de danza durante 6 años, por ser mi guía, mi mejor amigo, mi hermano, mi socio, mi cómplice. Te amo infinitamente.

Gracias Frank Zuñiga por presentarme el camino del Dharma, por hacer que mi mente y alma no teman más a los diluvios caóticos. Gracias por enseñarme sobre mi ego y sobre mi inmaduro sufrimiento.

Gracias Baraquiel Alatraste, por tu inagotable pasión a lo que haces, por ser el mejor médico de mi cuerpo, mente y alma. Gracias por las madrugadas agotadoras que cuidas de mí. Por hablarme con la verdad siempre y tú cariño tan paterno. El mundo necesita más gente como tú, mereces la gloria entera.

Gracias Damián Saavedra, Alejandro Torres, honro y respeto su trascendencia que me dejó más inspirada y motivada para hacer lo que amo. Gracias por luchar hasta el final, los amo siempre.

Para mi amiga, víctima de desaparición forzada, Victoria Posadas, quebraste mi alma entera y lo haces cada día que no estás aquí. Tu familia, hija y amigos te amamos. Hasta encontrarte.

RESUMEN

El propósito de este estudio fue plantear la relación entre Maquiavelismo y temor al éxito en una muestra de 100 trabajadores millennialls mexicanos. Se utilizó la EMMMAQ (Uribe 2001) para medir Maquiavelismo y la Escala de Evitación del éxito (E.E.E) de Espinosa (1989) para medir el temor al éxito y unas hojas de datos sociodemográficos. Se llevó a cabo un análisis de correlación Producto Momento de Pearson, análisis descriptivo de la muestra y medias del total de Maquiavelismo y total de Temor al éxito, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las variables, pero sí se encontraron relaciones significativas al analizar los factores que integran cada uno de los instrumentos. Se encontraron relaciones estadísticamente significativas negativas y positivas en el grupo de 26 a 30 años, en el grupo de 3 años o más de estudios profesionales y por último en el grupo de divorciados. Se plantea que el maquiavelismo puede dejar de calificarse como algo bueno o malo al igual que el temor al éxito pues cada individuo se encuentra inmerso en un contexto diferente, aunque compartido y ambos factores pueden aportar beneficios a la organización, siempre y cuando sean bien orientados hacia el logro de las metas individuales y organizacionales.

Palabras clave: Maquiavelismo, Temor al éxito, variables sociodemográficas, millennialls, trabajadores mexicanos.

ABSTRACT

The purpose of this study was to raise the relationship between Machiavellianism and Fear of Success in a sample of 100 millennial mexican workers. The EMMMAQ (Uribe 2001) was used to measure Machiavellianism; and Espinosa's (1989) Avoidance of Success Scale (E.E.E) to measure fear of success, and sociodemographic data sheets. Pearson's Product Moment correlation analisis were carried out, descriptive analyzes of the sample and means of the total of Machiavellianism and total of Fear of success, no statistically significant relationships were found between the variables, but significant relationships were found when analyzing the factors that make up each of the instruments. Statistically significant negative and positive relationships were found in the group of 26 to 30 years, in the group of 3 years or more of professional studies and finally in the group of divorced persons. It is suggested that Machiavellianism can stop being considered as something good or bad, as well as the fear of success, since each individual is immersed in a different context, although shared, and both factors can bring benefits to the organization as long as they are well oriented towards the achievement of individual and organizational goals.

Keywords: Machiavellianism, Fear of success, sociodemographic variables, millenials, Mexican workers.

Contenido

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 3 |
| ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO | 3 |
| 1.1 DEFINICIÓN DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y EL CONTEXTO ACTUAL | 3 |
| 1.2 EL TRABAJO COMO FUENTE IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DEL SER HUMANO | 9 |
| 1.3 PSICOLOGIA Y PODER. | 13 |
| 1.4 RELACIONES DE PODER EN EL TRABAJO..... | 19 |
| 1.5 Diferencias Generacionales..... | 23 |
| CAPÍTULO 2. | 31 |
| TEMOR AL ÉXITO | 31 |
| 2.1 Antecedentes | 31 |
| 2.2 Teorías sobre la motivación de logro | 33 |
| 2.3. Definición de éxito | 38 |
| 2.4 Temor al éxito | 40 |
| 2.5 Instrumentos que miden el temor al éxito..... | 42 |
| CAPÍTULO 3. | 46 |
| MAQUIAVELISMO | 46 |
| 3.1 Antecedentes | 46 |
| 3.2. Manipulación y poder | 50 |
| 3.3 Concepto de maquiavelismo | 58 |
| 3.4 Maquiavelismo y temor al éxito..... | 63 |
| MÉTODO..... | 66 |
| 4.1 Justificación | 66 |
| 4.2 Objetivo | 69 |
| 4.3 Hipótesis | 69 |
| 4.4 Definición de Variables | 69 |
| 4.5 Tipo de estudio..... | 70 |
| 4.6 Tipo de muestra..... | 70 |
| 4.7 Instrumentos..... | 70 |
| 4.8 Procedimiento | 72 |
| RESULTADOS | 74 |

| | |
|--|-----|
| 5.1 Estadística descriptiva: Características de la muestra | 75 |
| DISCUSION Y CONCLUSIONES | 90 |
| Limitaciones y sugerencias | 105 |
| Referencias | 107 |
| ANEXO 1 | 119 |

INTRODUCCIÓN

Dentro del amplio campo de estudio que existe para la Psicología laboral, tenemos dos rubros específicos que permiten conocer la influencia que ejerce una variable determinada como es el Temor al éxito sobre el comportamiento Maquiavélico en los trabajadores, con lo que se busca ofrecer elementos de análisis que nos lleven a contribuir a una mejor detección de estos atributos en las personas y con ellos, una más adecuada elección y ubicación de puestos en los que se requiera un perfil con dichas características (González, 2009).

El maquiavelismo está pensado sobre todo en el ámbito laboral, su aplicación práctica está en las áreas de selección de personal y de evaluación del talento que integra la empresa ya que en ésta se requiere a menudo de personal con altos niveles de maquiavelismo. Por ejemplo, aquellas empresas que emplean vendedores para convencer a sus clientes de la manera más efectiva; otras, contratan profesionistas que por sus actividades requieren de manipular a los demás, por ejemplo, abogados o administradores de empresas. Sin embargo, esto no quiere decir que en ámbitos cotidianos como la familia, los amigos, relaciones amorosas no se presente. Además, en el contexto actual con un sistema socio político tan cambiante es importante estudiar estos factores y su evolución o cambios en la conducta de la sociedad.

Lo anterior, fue la principal razón que origino este estudio ya que en aspectos teóricos es de suma importancia conocer los rasgos que presentan las personas maquiavélicas y conocer que en un primer momento si ser maquiavélico produce resultados buenos y bienestar en el individuo y quizá en quienes le rodean entonces poder tener estrategias a largo plazo que aseguren el correcto potencial de estos rasgos, jugar a favor de todos, como sostiene Uribe-Prado (2010):

El costo de ser maquiavélico puede ser negativo o positivo. Por ejemplo, si alguien lo es contra su propio grupo se vuelve insoportable ante ellos, pero si se trata de un líder que mediante este recurso lleve a sus compañeros a obtener logros, se convierte en un héroe.

De esta manera, la investigación parte de la pregunta ¿Existe relación entre temor al éxito y el maquiavelismo, en trabajadores millennials mexicanos? Para fines de su desarrollo, el trabajo se construye a lo largo de 6 partes. El primer capítulo expone un breve resumen de la historia de la psicología laboral que contiene escenas clave en la historia de cómo fue que la disciplina de la psicología llegó al ámbito de las organizaciones y cuál es el enfoque que actualmente se desarrolla y la importancia del psicólogo organizacional en las empresas.

Además, se analizan las relaciones de poder en el trabajo.

En el segundo capítulo se toma el concepto de temor al éxito puesto que estudiar nuestro miedo al fracaso es igual de importante que estudiar nuestro miedo al éxito; iniciar el camino dirigido hacia el logro una meta, va acompañado de motivaciones guiadas por un encadenamiento de necesidades. Estudiar qué es lo que nos mantiene motivados y por qué algunas recompensas no resultan en un incentivo nada parecido al que se esperaba o en un proceso ininterrumpido es importante para ampliar nuestro repertorio de conductas asertivas que faciliten la obtención de lo que se desea.

En el capítulo tres se retoma el concepto de maquiavelismo y se recopila la información de las características que conforman el perfil de la persona maquiavélica, además de las diferentes investigaciones relacionadas a los instrumentos para medirlo. Finalmente, en este capítulo se revisan diferentes aproximaciones al estudio del maquiavelismo como locus de control, materialismo y variables socio-demográficas.

El capítulo cuatro comprende la metodología empleada para esta investigación, así como la justificación, planteamiento del problema, objetivo, hipótesis, variables, tipo de estudio, muestra, instrumentos, procedimiento y análisis estadísticos de los datos.

El quinto capítulo es una descripción cuantitativa de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos para saber si existe relación entre maquiavelismo y temor al éxito: EMMAQ, Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo y la Escala de Evitación del éxito, así como un análisis sobre los datos obtenidos donde se pretende dejar sugerencias que introduzcan a posteriores investigaciones.

Finalmente se presentan las limitaciones del presente trabajo y las líneas que pudieran iniciar futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

El estudio de las organizaciones en ámbitos laborales se aborda desde distintos campos que van desde la sociología hasta la administración; dentro de estos campos se encuentra la psicología, la cual, en su desarrollo histórico ha desembocado en términos como psicología del trabajo o psicología laboral.

Si bien en un inicio, la intención de incorporar psicólogos en temas de procesos y eficacia, reducción de recursos y de tiempo entre otros temas fue cimentada en los campos de guerra para reclutar soldados aptos para ciertos puestos en el ejército, la psicología laboral ha desempeñado diferentes formas y metodología de estudios dentro de las organizaciones que han aportado un significativo avance aplicable al día de hoy, investigaciones que siguen realizándose con el fin de obtener factores que garanticen una buena calidad de vida para quien presta sus servicios en la empresa, y es gracias a los desarrollos teóricos de esta área de la psicología que se tienen directrices de investigación que permiten a la disciplina abordar temas actuales para proponer desde el estudio científico aristas que resulten en el logro de los objetivos empresariales.

El presente capítulo se divide en cinco partes que, en conjunto, permitirán una perspectiva histórica del desarrollo de la psicología laboral y el desarrollo de conceptos base para abordar el tema del trabajo como fuente importante en el desarrollo del ser humano, psicología y poder, relaciones de poder en el trabajo terminando el capítulo con el apartado de diferencias generacionales para detallar el contexto en el que se ven envueltos los *millennials* mexicanos.

1.1 DEFINICIÓN DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y EL CONTEXTO ACTUAL

Señala Schein (1982) que “cuanto más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más indicios reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual” (p. 6).

Barquero (2005) plantea que el comienzo de la psicología laboral se remonta al año de 1901 cuando Scott pronunció una conferencia en la que analizaba las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos a la actividad publicitaria.

De acuerdo con Díaz (1998) para que la psicología del trabajo se cimentara como tal, fueron necesarios importantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, tales como la adopción de sistemas de producción en masa, la mejora de las comunicaciones, el uso del conocimiento científico para su aplicación al desarrollo industrial y tecnológico, y el nacimiento de la “clase trabajadora” en los principales países industriales de la época: Alemania, Francia, Inglaterra y Estados Unidos de América durante el siglo XIX.

Por otra parte, fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, la que marcó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad, ya que, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, el cual identificara a los reclutas que tuvieran baja inteligencia para excluirlos de los programas de adiestramiento militar (Barquero, 2005).

La experiencia militar de crear métodos de clasificación sentó las bases de una proliferación de actividades en psicología industrial, ya que organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección consideraron la utilidad de los test y de inmediato solicitaron técnicas de mayor variedad y afinidad para realizarlas (Barquero, 2005).

Algunos otros acontecimientos fundamentales que permitieron el inicio de la Psicología de Trabajo fueron: la formación del departamento de Psicología Aplicada en el Carnegie Institute of Technology en 1915, el nacimiento de la revista del Journal of Applied Psychology en 1917, la aparición de la consultora psicológica Scott Company en 1919 y la fundación de la Psychological Corporation de Cattell en 1921 (Dias, 1998).

Además, Barquero (2005) menciona que el auge de la psicología laboral se debe gracias a las investigaciones llevadas a cabo en 1924 por la Western Electric Company en la fábrica Hawthorne, donde se exploró en terrenos como la motivación y los efectos sobre los índices de producción a partir de las condiciones de trabajo, descubriéndose la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

De acuerdo con Belendez (2002), otro aspecto relevante se da a finales de los años 70 y principios de los 80 con la división de la American Psychological Association, adoptando el nombre de Division of Industrial and Organizational Psychology. A partir de 1982, esta división enfrenta una serie de cambios, los cuales terminan por denominarla Society for Industrial and Organizational Psychology.

Por su parte, King (2008) menciona tres importantes influencias que permitieron el desarrollo de la Psicología del Trabajo: la administración científica, la ergonomía y el enfoque de relaciones humanas en la administración. Las cuales se explicarán a detalle a continuación.

a) Administración científica

En esta etapa de desarrollo, se menciona que el método más eficiente para mejorar cualquier tarea relacionada con el trabajo y el trabajo en sí, es el realizado en la selección adecuada de los trabajadores. Es en este punto en el que la psicología del trabajo se expandió hacia la industria privada, adquiriendo un carácter aplicado en la investigación del ambiente laboral, cuyos resultados ayudarían a incrementar la eficiencia de los trabajadores.

b) Ergonomía

Una influencia en donde empieza a implementarse la maquinaria dentro de las empresas y con ello ambientar al trabajador, dotarle de seguridad y eficiencia en su interacción con las máquinas. También se incluyen todos los objetos que los trabajadores usan día tras días y que promueven la eficiencia de la persona en su trabajo. Ejemplos de estos objetos son los escritorios, sillas, interruptores, entre otros.

c) Enfoque de relaciones humanas en la administración

Esta etapa inicia con los estudios en la fábrica de Hawthorne en el periodo de entreguerras. El objetivo era examinar cómo las condiciones de trabajo podían influenciar en la productividad. Igualmente, enfatiza la importancia de las características psicológicas de los trabajadores y los encargados, acentuando el significado de los factores como moral, actitudes y el trato digno hacia los trabajadores.

De acuerdo con Macias (2015), la mayoría de los antecedentes se pueden situar en el continente europeo. Sin embargo, en México, la psicología del trabajo tuvo un desarrollo

diferente. Fue hasta 1923 que esta rama empieza a entrar en el país, pero en ese entonces estaba subordinada a la filosofía e imperaba la orientación clínica.

Ante la necesidad de conocer más sobre la psicología del trabajo, se crea en 1929 la Confederación Patronal con el objetivo de medir las relaciones obrero-patronales y así poder solucionar los problemas existentes debido a la problemática social presente en esos años. Fue así como el trabajador o empleado fue tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y mantenimiento (Macias, 2015).

En 1960, con sus estudios de “tiempos y movimientos” Taylor buscaba establecer estándares que permitieran estimar la eficiencia de varios empleados en un mismo trabajo (Brown, 1980). Los principios de los que partió Taylor fueron:

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

En 1869, Taylor crea la Organización Científica del Trabajo, la cual define la forma en que funciona el conjunto de relaciones de producción internas, el análisis del trabajo en sus elementos más simples y el mejoramiento sistemático de la actuación del obrero. Según Taylor, se debía hacer una jornada de trabajo real, es decir, proporcionar todo el trabajo que los obreros pueden rendir sin perjudicar su salud y a un ritmo que pudiera ser sostenido durante su vida de trabajo (Brown, 1980).

Por su parte, en 1908 Ford introdujo como principal innovación, la línea de montaje y la cinta transportadora que permitió la instauración del trabajo en cadena, con un flujo continuo. El trabajo de Henry Ford se caracteriza por la acumulación intensiva, la búsqueda de una gestión global de la fuerza de trabajo, que modifique las necesidades humanas para adaptarlas a la producción, bajo normas sociales de consumo (González, 2009).

Posteriormente, Fayol en 1912 enriquece la organización científica del trabajo, a nivel de funciones administrativas. La ciencia administrativa promovida por Fayol se estructuraba sobre 14 principios: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización,

subordinación del interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de cuerpo (Brown, 1980).

El avance de la psicología fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la División de la Psicología Industrial y de los Negocios de la American Psychological Association. Sin embargo, fue hasta el año de 1967 que existieron formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y en 1970 se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. (Sistema de Universidad Abierta, 2002).

De acuerdo con Koppes y Vinchur (2012) inicialmente, el objetivo de la psicología del trabajo era mejorar las metas de las organizaciones con un énfasis en las diferencias individuales, a través de la selección y del entrenamiento. Se establece que actualmente el objetivo de la psicología del trabajo es tener una mejor comprensión del trabajador, en su situación personal y sociológica, dentro y fuera de la compañía, teniendo como finalidad atender sus necesidades de mejor manera y prevenir conflictos posteriores.

Es notorio que, a diferencia de enfoques contemporáneos, la preocupación inicial de los psicólogos industriales no radicaba en el bienestar del individuo, sino en el incremento de la productividad como resultado de cambios físicos en el ambiente (iluminación, ruido, espacios físicos, ventilación, humedad) (Gruneberg, 1979).

Según Barquero (2005), actualmente, la psicología del trabajo sigue desarrollándose y su aporte ha sido notable no sólo en el reclutamiento y la selección de personal, sino en otros campos como la supervisión, motivación, comunicación y relaciones humanas, ya que procura el estudio de las relaciones interpersonales entre compañeros, los equipos de trabajo, el liderazgo, las actitudes y las habilidades sociales que poseen los encargados.

En síntesis y de acuerdo con un artículo publicado por el Sistema de Universidad Abierta (SUA) de la UNAM (2002), la psicología del trabajo puede ser entendida como aquella disciplina que aplica los principios psicológicos a lo laboral, y cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Con ello, busca contribuir al desarrollo de las organizaciones.

En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos; por lo tanto, es importante estudiar la conducta desde ambos ángulos. 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 (López y Serrano, 2012).

La psicología del trabajo aplica lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes y para que el esfuerzo laboral no sea contradictorio a las exigencias y normas del trato humano; además de que pretende entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja para utilizar su potencial con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana (SUA, 2002).

La psicología del trabajo es, por tanto, una disciplina básica y aplicada. Lo primero, porque pretende investigar las conductas que se producen en el ámbito del trabajo, utilizando teorías desde las que se sugieren y plantean hipótesis, empleando los métodos de ciencia para su confirmación o rechazo e integrando los resultados obtenidos empíricamente. Pero también es una disciplina aplicada por cuanto los psicólogos que practican esta especialidad pretenden intervenir sobre los problemas reales que se producen en el trabajo (Quintanilla, 2013).

Arenas (2013, citado en López, 2018), menciona que la Psicología Organizacional aplica conceptos, habilidades, técnicas, conocimientos y metodologías basadas en la psicología enfocadas en contextos laborales. La finalidad de la aplicación de esta psicología es generar bienestar mental, ambiental, social, de la salud y económico a cada empleado de la organización, no importando el puesto que desempeñe.

En cuanto al contexto actual de la pandemia por covid-19 de acuerdo con Sanín (2020) los obstáculos van a depender del sector económico de la empresa, habrá sobrecarga de trabajo, reducciones de jornadas y desempleo evidente. Los efectos de la sobrecarga ya bien documentados no dejan más que opción por apostar a programas y políticas de bienestar y en caso posible la contratación de nuevo personal para aminorar las cargas.

Respecto a las jornadas reducidas los trabajadores se enfrentan a salarios que no alcancen a cubrir necesidades y buscar otras opciones de ingresos, buscar cambio de empleo, o someterse a actividades que no están ligadas y generar con ello la percepción de que no son

suficientemente productivos, que están desperdiciando su tiempo, poco útiles a la sociedad lo que lleva a fenómenos depresivos, de ansiedad y deterioro del autoconcepto (Sanín, 2020).

El tercer tipo de trabajador, el que será desempleado se enfrentará al obstáculo financiero más adverso de todos pues estamos en un contexto en donde tendrá que desarrollar su empleabilidad al máximo para hacerse visible y atractivo en un mercado que será extremadamente competitivo, con precarización y desregulación laboral con lo que el sector informal se puede engrandecer (Sanín,2020).

1.2 EL TRABAJO COMO FUENTE IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DEL SER HUMANO

Si queremos conocer el estado actual de lo que representa el trabajo, es importante ubicar en este escrito el concepto de trabajo para diferentes autores.

Lo primero que se puede observar para dicho fin es un tipo de consenso referente al papel central que el trabajo tiene en la vida los seres humanos. Por ejemplo, algunos autores afirman que:

“ [...] el trabajo es una institución tan antigua como la propia humanidad” (Blanch, 1996, p.87).

“[...] el trabajo se nos presenta como una dimensión / objeto/ heurístico netamente esencial para comprender la historia de la humanidad” (Agulló, 2001, p .70).

“[...] en el transcurso de la historia humana, el trabajo ha sido un fenómeno tan natural con la circunstancia del hombre que puede considerarse como una de sus más importantes señas de identidad” (Rodríguez y Quiroz, 2001, p.51).

“[...] el trabajo es la inversión consciente e intencional (retribuida o no, con o sin cláusulas contractuales) de una determinada cantidad de esfuerzo (individual o colectivo) en orden a la producción de bienes, elaboración de productos o realización de servicios con lo que satisfacer algún tipo de necesidades humanas” (Blanch ,1996, p.89).

Ahora bien, de acuerdo con Rodríguez, Días, Fuentes, Angustias, Montalbán, Sánchez y Zarco, (2004) el ser humano emerge naturalmente como ser productivo. La filosofía que

subyace a la definición de la persona como animal productor de instrumentos está basada en la concepción de la actividad laboral como el punto de articulación de la naturaleza con la cultura; por tanto, como el tránsito a la humanidad.

Luria (1975, en Rodríguez, Días, Fuentes, Angustias, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004) afirma que en la fabricación de herramientas de trabajo se encuentra el principal indicador de la aparición de una historia cultural humana, hasta el punto de que el trabajo se instituye como el principal referente organizador de la sociedad, de la cultura y, por tanto es importante entender que de este fenómeno nacen los procesos psíquicos superiores.

Desde este punto de vista, se observa que la premisa básica de la estrecha relación entre el hombre y el trabajo ha sido llevada hasta sus últimas consecuencias, quizá para construir, hacer comprensible y legitimar una realidad social que, poco a poco, colocaría el trabajo como uno de los pilares básicos sobre el que edificar la modernidad y en el centro de la vida personal y social de los individuos (Rieznik, 2001).

Según lo mencionado con Rieznik (2001) el trabajo como fuerza productiva aparece como un producto del capitalismo, es decir, de las relaciones de producción que son la peculiaridad de la sociedad burguesa. Sin embargo, la propia modernidad es imposible de ser concebida sin un desenvolvimiento propio de los resultados del trabajo.

Es la capacidad humana de transformar la naturaleza la que en un periodo histórico determinado de su evolución creó las condiciones que permitieron, primero, la acumulación original de capital y más tarde, el despliegue de la industria, la configuración de mercados compatibles con la extensión y los requerimientos de la circulación a escala nacional e internacional. El trabajo es para el hombre la condición de su misma supervivencia (Rieznik, 2001).

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

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

encaminado a satisfacer una necesidad o demanda de la sociedad constituye una actividad tan importante que, además de abarcar una parte vital del tiempo y energía del hombre, contribuye determinantemente a la definición de su identidad y su autoestima.

Sin embargo, no puede omitirse el hecho de que el trabajo es una actividad sobrecargada de connotaciones sociales, ya que no sólo requiere de capacidades físicas e intelectuales, sino también de conductas sociales que pueden o no estar relacionadas con la ocupación, como lo son el lenguaje, el vestido, el arreglo personal, la aceptación de creencias y opiniones (Marin, 1992).

De acuerdo con González (2009), queda de manifiesto que para trabajar no sólo son necesarios el deseo y la capacidad de aprender las tareas, sino también la necesidad de aprender de reglas para realizar los roles asignados, los cuales son llevados a cabo debido a que hay en juego consideraciones de tipo económico, de prestigio, de estatus e identidad personal.

El ser humano es único a partir de su capacidad de abstracción y de representación simbólica. De este modo, el trabajo, como resultado de una acción con un propósito, guiado además por una dosis de inteligencia, es el producto especial de la humanidad. El trabajo es una acción que trasciende lo instintivo, lleva consigo cierta especie de voluntad, de imaginar que se pueden romper todas las barreras o transformarlas (Rieznik, 2001).

Para Rieznik (2001) en el proceso de trabajo el hombre se expone a su vez al dominio de la naturaleza y de la causalidad, en la cual no domina, sino que es dominado; no es un individuo total, sino miembro unilateral de una determinada esfera y vive, en suma, en el reino de la necesidad, pero no aún en el de la libertad. La división del trabajo, por lo tanto, dividió al hombre y a la sociedad humana, pero ha sido la forma histórica de desarrollo de su actividad vital.

Siguiendo la línea de Neff (1972; en González, 2009) uno de los elementos que constituyen nuestra concepción del significado del trabajo es que el trabajo es una actividad esencialmente humana. Otros animales pueden invertir una gran cantidad de energía orientada en mantenerse vivos, pero sólo los hombres trabajan.

Al trabajar, el hombre desempeña frente a la naturaleza el papel de un poder natural, pone en acción las fuerzas de que está dotado su cuerpo a fin de manipular las materias, dándoles una forma útil para su vida y, al mismo tiempo, desarrollando las propias facultades que en su propia naturaleza dormitan (Rieznik, 2001).

Así lo ejemplifica Rieznik (2001): una araña realiza operaciones que se asemejan a las de un tejedor y una abeja hace avergonzar a un arquitecto en la construcción de sus celdas, pero lo que distingue al peor de los arquitectos de la mejor de las abejas estriba en que el arquitecto levanta su estructura en la imaginación antes de fundarla en la realidad.

En segundo lugar, el trabajo es una actividad instrumental, se lleva a cabo para procurarse los medios de subsistencia. En tercer lugar, el trabajo es una actividad auto preservadora; se lleva a cabo para conservar la vida. En cuarto lugar, el trabajo es una actividad alteradora, su objetivo es alterar o modificar algún aspecto del medio físico del hombre, para que el “mantenerse vivo” resulte muy seguro y eficaz (Neff, 1972).

El grado de movilidad, de destreza manual, de capacidad para comprender y seguir instrucciones, de capacidad para desempeñar una tarea, suelen ser requisitos para el trabajo. Por otra parte, la capacidad de satisfacer estos requisitos puede no ser suficiente para convertirnos en trabajadores. Las situaciones laborales son situaciones sociales que se caracterizan por normas, rituales, costumbres y exigencias sociales muy complejas (Neff, 1972).

Por su parte, y en contraste, McGregor subraya lo siguiente: “el ser humano ordinario siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda” (1987; en González, 2009, p. 6). Debido a esta tendencia a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que ejecuten el esfuerzo adecuado.

Para autores más actuales como Romero (2015), el trabajo es el conjunto de valores, actitudes y creencias de características flexibles y dinámicas realizados en un contexto socio-histórico que configuran una identidad con la profesión y que son asumidos por un colectivo de personas.

Uribe (2001) considera que la conducta humana está orientada a mostrarse en numerosas formas hacia otras personas, ya que estamos en constante interacción, respondiendo uno frente al otro; además, está ubicada hacia las expectativas, deseos reales o imaginarios de otros. Existen explicaciones que permiten comprender por qué el dominio va más allá de lo individual. Una de esas explicaciones se centra en el poder y la autoridad.

Si bien, como podemos observar el concepto de trabajo se continuará construyendo según se presenten las condiciones. Las nuevas formas de trabajo, los nuevos puestos, giros empresariales emergentes y fusionados, las distintas formas de relacionarnos darán, por consiguiente, líneas diferentes que son importantes estudiar y analizar por lo que continuaremos con el apartado de psicología y poder.

1.3 PSICOLOGIA Y PODER.

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

Desde su nacimiento, el ser humano debe ser coordinado desde fuera por los otros. Es internalizando esa condición que su biología se desarrolla para distintas formas de la actividad simbólica culturalmente establecidas en su entorno. Es decir: el sentido de cualquier acto que realiza un individuo representa su manera de sentirse un ser reconocido (Benbenaste, Defino y Vitale, 2006).

Menciona Dávila (2015) que el poder no es uniforme, unitario. El poder es una forma dispar, heterogénea, en constante transformación. El poder no es un objeto natural, una cosa; es una práctica social. Las condiciones de posibilidad y funcionamiento se manifiestan de manera diferente según las épocas históricas. Hoy en día, el poder tiende hacia el auto-control, la auto-vigilancia y la sanción social.

Para Benbenaste, Defino y Vitale (2006), el poder es un tipo de vínculo, psíquicamente hablando, muy económico; demanda escaso esfuerzo. Dado que su marca es un tipo de vínculo que se genera desde el nacimiento, el poder es, por lo mismo, una disposición en los sujetos.

Si la necesidad de supervivencia de los seres humanos los ha obligado a vivir en sociedades, la eficacia de tal convivencia se ha debido por completo a la búsqueda, obtención y distribución de poder. Por medio del poder toda persona, grupo, fuerza, institución o norma determina el comportamiento de otras, sin importar la voluntad o resistencia de éstas (Carpizo,1999).

El poder fuera de la sociedad no es imaginable porque siempre se manifiesta a través de las relaciones sociales y a su vez, una sociedad o agrupamiento sin poder no puede existir porque le es necesaria la energía que la impulsa y que establece las reglas mínimas indispensables para poder vivir en grupo (Carpizo,1999).

El término poder es una palabra muy importante y, como todas las palabras importantes, tiene muchos significados. Por ejemplo, el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (1984; en Uribe, 2001) define poder como dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa, en otras palabras, es una cualidad o propiedad que se tiene sobre un objeto o persona.

Reeves (1971; en Rodríguez, 2013) menciona que la palabra poder tiene dos connotaciones. La primera es que, para la mayoría de las personas, el poder tiene un significado coercitivo, ya que denota un efecto negativo en las personas sobre quienes se ejerce. Sin embargo, también tiene un uso positivo, ya que pudiera beneficiar a los individuos en quienes se ejerce. El poder como objetivo es atrayente, tanto por la excitación y el peligro que encierra su búsqueda, como por su reconocimiento.

Para Lewin (1935), la esfera de poder representada por una barrera es sociológica. Las barreras que rodean al sujeto son los instrumentos de poder que otro sujeto posee por su posición social y por las relaciones internas existentes entre ambos. La prohibición aísla un área de la esfera vital del sujeto, rodeándola con una barrera. “La esfera del poder es un sistema total de relaciones” (p. 174).

Para Moscovici (1976) se ha confundido la idea de conectar exclusivamente el factor de influencia como instrumento con el ejercicio del poder. El poder no es la causa de la influencia, “el poder y la influencia actúan en el mismo sentido y a través del mismo agente,

únicamente en el contexto de la presión hacia la conformidad que ejerce el grupo sobre el individuo” (p. 91).

Boulding (1993) por su parte, afirma que, en el terreno individual, el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere, pero que también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos, organizaciones de todo tipo, iglesias, empresas, escuelas, partidos políticos, etc.

Díaz Guerrero (1996) afirma que poder es todo tipo de comportamiento mediante el cual hacemos que otros hagan lo que nosotros como individuos deseamos que realicen.

En común con lo anterior, Lagarde (1991) afirma que el poder no es un atributo de nadie, sino que emerge en todas partes producto de la acción social. Debe concebirse el poder no como uno solo, ya que existen poderes dominantes y otros subalternos. Por tanto, no se está hablando de una relación unívoca del ejercicio del poder total de alguien sobre otro que es carente de poder, sino de confrontación de poderes.

Ahora bien, desde el marco teórico de Benbenaste, Defino y Vitale (2006), el poder no es sólo una relación social, sino algo estructurante de la subjetividad. En efecto, no se trata sólo de una relación social puesta en juego volitiva y eventualmente, sino que es la disposición a un tipo de vínculo. Esa disposición puede ser más intensa o relativa según el tipo de desarrollo afectivo y cognitivo de cada uno y las condiciones sociales de un cierto momento histórico y lugar.

Si entendemos el poder como una relación social que entraña un tipo de vínculo estructurante de la vida subjetiva de los actores, entonces el problema es distinto: ya no se trata tanto de quién tiene el poder, sino de cuánta vigencia tiene el vínculo como característica de la relación social o, por el contrario, en qué medida se halla relativizado respecto de las posibilidades de mediación simbólica entre los actores (Benbenaste Defino y Vitale., 2006).

Las formas primitivas del uso del poder –el valerse de la fuerza– tanto como las formas sofisticadas –el uso de la retórica, medios de comunicación o tecnología en general–, pueden permitir a un sujeto ubicarse socialmente como estructurante frente a otros. El poder no se puede reducir sólo a una cuestión social contingente y de ejercicio de voluntad, sino que tiene arraigo en las condiciones estructurales del ser humano (Benbenaste, Defino y Vitale., 2006).

Relacionado con el texto anterior, se tiene la Teoría de los Recursos de Poder por Blood y Wolfe (1960; en Dema, 2003), la cual parte de la idea de que quien cuenta con más recursos económicos, profesionales o educativos, tiene más poder sobre otros. Quien posee más de dichos recursos tiene más posibilidades de conseguir un acuerdo en su propio beneficio.

Hablando en específico del poder en las empresas, de acuerdo con Dávila (2015), el poder y su ejercicio siempre se ve afectado por los que mueven las relaciones al interior de la organización. Algunas personas prefieren no imponer su dominancia si no es requerido y sólo aplican el poder en situaciones que sean determinantes y en las que se mostraría la magnitud de su dominación.

Dirigir implica lo bidireccional, fluir de un individuo hacia otro. La aceptación y el rechazo de las órdenes producidas son en sí mismas una afirmación del poder y este flujo en dos vías es lo cotidiano en las relaciones internas de la organización. Es un fenómeno complejo y paradójico, donde el entendimiento de su funcionalidad puede darse desde varias perspectivas (Dávila, 2015).

TIPOS DE PODER

En la literatura se han documentado diferentes tipos de poder. Por ejemplo, French y Raven (1960, en Rodríguez 2013) distinguen 5 tipos de poder, los cuales se describen brevemente a continuación:

Figura 1.1 Tipos de poder (French y Raven, 1960).

| 1. PODER REFERENTE | 2. PODER LEGITIMO | 3. PODER EXPERTO | 4. PODER DE RECOMPENSA | 5. PODER COERCITIVO |
|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • En esta clase de poder está presente la influencia en la cual el individuo no es consciente de eso. • Este tipo de poder existe solo si esa persona es un referente para otras, quienes se ven influidos por el estatus superior, o por una posición considerada como importante, así como por un estilo personal o cierto carisma. | <ul style="list-style-type: none"> • Se constituye por la relación de autoridad en que una persona por su posición, recibe derecho de tomar decisiones que afectan a otros. • Puede provenir de numerosas fuentes como el nivel superior de una organización, por ley o puede surgir del grupo. | <ul style="list-style-type: none"> • Aunado al poder legítimo se encuentra el poder del experto, el cual se basa en el conocimiento, la información o las habilidades especializadas de las personas. | <ul style="list-style-type: none"> • solamente puede ser ejercido cuando el receptor espera obtener recompensas por sus acciones. | <ul style="list-style-type: none"> • mientras que con la recompensa el individuo hace lo que la persona con poder desea en la situación de coerción el individuo trata primero de escapar al castigo |

De acuerdo con González (2009), las principales teorías sobre el poder que desde el ámbito de las ciencias sociales se han desarrollado a lo largo de este siglo, pueden concretarse de la siguiente forma (ver Figura 1.2).

Figura 1.2. Teorías principales del poder desde el ámbito de las ciencias sociales (González, 2009).

| | |
|--|---|
| <p>Escuela de la Gestalt. Teorías de campo (Años 30 y 40s).</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Entiende el poder en términos de fuerzas, resultando éste una influencia potencial y la influencia es poder en acto. Para conseguir el efecto, se requiere control, vencer la resistencia que el otro pueda ofrecer respecto de la tentativa de influencia, vencer la oposición y asegurarse la dependencia, que el dominado necesite de la influencia del dominador para conseguir un resultado determinado. |
| <p>Teorías del Intercambio (años 50s).</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Establecen que el poder radica en la desigual distribución de los recursos entre las partes involucradas en la relación. Siempre existe una parte privilegiada, entendiéndose ésta como la poseedora de los recursos (o al menos de la mayor parte) y una gran habilidad para utilizarlos, asegurándose así la relación de dependencia en el intercambio. Esta desigualdad es la que permite al sujeto dominador fijar las condiciones del comercio. Esta teoría se inclinó por la visión del poder desde lo jurídico-económico del poder contractual. |
| <p>Teorías de la decisión (Años 60).</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Definen el poder en términos de intercambio de recursos, pero añadiendo el grado de control que la parte dominante ejerce sobre determinados recursos y el costo que el ejercicio de poder representa para ésta. |

De acuerdo con Secord y Backman (1979), durante la década de los sesenta, se hicieron varias investigaciones clásicas que llevaron a considerar a las estrategias de manipulación como un campo de estudio para la psicología. Algunas de ellas se mencionan a continuación:

-Congraciamiento.

Jones en 1964 encontró que la gente ofrece ciertos recursos de cambio de un comportamiento deseado, acompañando este ofrecimiento de una estrategia llamada congraciamento que incluye: adulación y conformidad con la opinión (en Secord y Backman, 1979).

-Invocación de Normas.

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

-Manejo de la deuda

La norma de reciprocidad en el proceso de intercambio llevó a Blau (1964; en Secord y Backman, 1979) a proponer que en cuanto los individuos no tienen los medios para retornar los favores que han recibido de aquellos que manejan los recursos de que dependen, deben entonces pagar a sus benefactores en estima y en conformismo futuro. El manejo de tales obligaciones exige la estructuración cognoscitiva de la situación.

Existen diversas variantes del mecanismo de manejo de la deuda; por ejemplo, sobre la cantidad de gratitud, sobre la cantidad de ayuda, sobre la cantidad de reciprocitar, el haber hecho muy mal y una restauración de la conducta, cuando no se puede reciprocitar un favor, etc. (Blau, 1964, en Secord y Backman, 1979).

-Amenazas y promesas.

Las amenazas y promesas son estrategias que también han sido estudiadas. Las personas se ven movidas a actuar según la creencia de qué tan cierta es la amenaza o el castigo. Algunas

investigaciones han demostrado que las amenazas aumentan los intereses competitivos de autoestima; además de que perder disminuye la autoestima. (Deutsh y Krauss, 1960 en Secord y Backman, 1979).

-Procesos de negociación.

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

Beltrán y Mancilla (2007) mencionan que cualquier ser humano es capaz de manipular en mayor o menor grado. La diferencia radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición a apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

1.4 RELACIONES DE PODER EN EL TRABAJO

“El poder no es una propiedad, sino una estrategia. El poder no se posee, se ejerce” Michel Foucault, (1999).

Sobre las bases de las ideas expuestas, dentro de las relaciones interpersonales que surgen en una organización, varias se mantienen con base en la manipulación, la cual es una táctica que consiste en imponer los intereses propios ante los demás, con el fin de conseguir las metas trazadas. No olvidemos que este tipo de fenómenos son inherentes a la dinámica de cualquier grupo y cualquier organización, sea del tipo que sea (Beltrán y Mancilla, 2007).

De acuerdo con Jáuregui (2008), nuestra sociedad actual ha minado todo concepto de autoridad y toda adherencia de dicha autoridad a las instituciones básicas y pilares como la religión, la ciencia, la política, la educación y la familia. No hay valores morales ni éticos que se sustenten. Dominan el desapego afectivo, la anomia, el egocentrismo y se promueven valores como la manipulación, el engaño y las emociones superficiales.

En este sentido, se podría hablar del ejercicio del poder sobre la materia muerta o las formas no humanas de vida. Sin embargo, las ciencias humanas fundamentales identificaron hace tiempo que muy poco se manipula exteriormente y mucho depende de la coherencia entre la vida material concreta y la vida simbólica representacional, como elementos interdependientes de un todo (García, 2009).

En las organizaciones no sólo encontramos el poder formal (jerarquía), sino también el informal, producto de las tensiones y bucles de retroalimentación presentadas mediante: asociación, dispersión, alianzas, separaciones, conflictos, acuerdos, orden, desorden y demás comportamientos; diversas confluencias que hacen que la organización adquiera su grado de complejidad (Chaux, 2006).

Observando las diversas tensiones, se puede seguir una tendencia en las organizaciones a centrar fuerzas para buscar el orden en la secuencialidad y la causalidad, sin tener en cuenta las relaciones emergentes de los subsistemas que interactúan en la misma (Chaux, 2006).

De acuerdo con Pfeffer (1995), toda innovación y todo cambio tiene un matiz político. Hasta que no estemos dispuestos a aceptar el poder y las influencias en las organizaciones, y hasta que no admitamos que la capacidad para hacer cosas es tan importante como la capacidad para determinar qué es lo que hay que hacer, nuestras organizaciones se irán rezagando cada vez más.

De igual manera, Sennett (2000) menciona que las catástrofes humanas derivadas de decisiones empresariales nos son presentadas como formas inevitables de la economía y esta actitud y forma de hacer totalmente amoral es divulgada por los medios de comunicación. De esa manera, no hay culpables, no hay responsables, no hay autoridad, solo poder que permite a los líderes de un equipo dominar a los empleados, negando la legitimidad de las necesidades y deseos de estos.

En la literatura, podemos encontrar estudios dirigidos a analizar la influencia de las penalizaciones en las organizaciones. Autores como Schane y Dumler (1989; en Montes 1998) comprobaron que ignorar las faltas provocaba efectos directos sobre los sentimientos de equidad. Los demás integrantes de la organización reaccionaban ante esta situación con una reducción en su nivel de ejecución, ya que percibían una penalización implícita debido

a que otros compañeros reciben recompensas que no merecen, o son perdonados por comportamientos que deberían castigarse.

Por su parte, Kuthans y Kreitner (1985) comprobaron que la aplicación de sanciones provoca efectos impredecibles y destructivos en la organización. El uso intensivo causa respuestas emocionales y ansiosas que implican una total aversión hacia la persona encargada de administrarlas. De acuerdo con estos autores, esta situación podría llegar hasta el extremo de eliminar conductas que sí eran deseables.

Pensar entonces el concepto del poder reduciéndolo sólo a ley y prohibición, significa pensar en un poder que es homogéneo, que se presenta sólo en términos negativos, el poder es aquello que dice que no, cuya operación fundamental se presenta como un acto de palabras que enuncia la ley a través del discurso de la prohibición, situación que ha sido así aplicada a todas las formas de sociedad y a todos los niveles de sometimiento (Foucault, 1992).

De acuerdo con Chaux (2006), en el contexto administrativo, las relaciones no son sólo complementarias y antagónicas, sino también aleatorias, como es el caso del proteccionismo y la amistad que son frecuentes en las organizaciones. Dichas relaciones pueden generar redes, porque puede ir en contra de ciertos parámetros establecidos o entregar beneficios específicos hacia uno o algunos miembros determinados, de acuerdo con el grado de amistad o interés que se maneje, sin importar qué relación se crea y bajo qué características.

El proteccionismo genera una red regida por los intereses de las personas e involucra a quienes aporten al logro de sus intereses o a quienes tengan sus mismos intereses, sin que pongan en peligro los propios. Esta red rechazará a quienes atenten contra sus propósitos, en cuyo caso crearán una situación conflictiva que podrá afectar a otras relaciones establecidas mediante el poder formal de la organización, rompiendo un orden aparente (Chaux, 2006).

El rechazo natural en el hombre hacia situaciones desagradables o hacia personas que amenazan su integridad también entra a ser parte de las relaciones en las organizaciones, con mayor razón hacia quienes ejercen el poder cuando, dependiendo de su posición en la estructura jerárquica, la utilice en contra de una persona o alguien sienta que la están utilizando en su contra (Chaux, 2006).

Las relaciones interpersonales que se establecen en las organizaciones, instituciones, grupos e individuos, se expresan en lo que Schvarstein y Etkin (1989) denominan díadas institucionales. Las relaciones padre-hijo, docente-alumno, jefe-subordinado, son modos estables de interacción que prescriben las conductas admisibles para cada uno de los participantes de las relaciones sociales.

Se puede decir que el hilo que entrelaza los tipos de relaciones es el poder, y su manifestación social genera en los sujetos la competencia social requerida para el desempeño adecuado en cada una de estas relaciones, en las que los participantes recurren a las maneras propias instituidas en cada organización, donde también utilizan formas de poder alternativos para manifestar sus relaciones (Zapata, 2007).

Si la tendencia del poder es a concentrarse en pocas manos, originando grados de desigualdad en la distribución del mismo, en las organizaciones este fenómeno se expresa en la relación que existe entre el poder y la jerarquía, donde ambos están relacionados con el puesto o cargo que una persona ocupa y sus relaciones con los demás (Zapata, 2007).

En este mismo sentido, la distancia jerárquica debe ser vista como una variable de análisis en las relaciones jefe-subordinado, en los fenómenos y acciones de liderazgo y en la mentalidad que en un momento dado asuman los miembros de la organización frente a determinada situación (Hofstede, 1993).

Plantea Hofstede (1993) que en una sociedad con larga distancia jerárquica y de poder, se acepta una amplia autoridad y poder dentro de las organizaciones. De esta manera, los funcionarios con conductas formales muestran respeto a las personas que tienen algún grado de autoridad; es decir, se tiende a ampliar las desigualdades de poder en la organización, generando en algunas personas temor al relacionarse con personas que tienen autoridad superior.

En contraste, en una sociedad con corta distancia jerárquica y de poder, se tiende a reducir las desigualdades como sea posible, observándose que los superiores mantienen la autoridad y sus colaboradores no sienten temor al relacionarse con ellos (Hofstede, 1993).

Pareciera que la dirección empresarial actual olvida la idea de que los comportamientos de cada integrante en la organización se verán mayormente influenciados por las experiencias

que cada empleado de la empresa haya vivido en ese entorno social, invitándolo a procurar que, en la organización para la cual labora, encuentre la satisfacción de las necesidades que dicho entorno le genera (García, 2009).

La situación actual no deja claridad para que el ser humano encuentre en la organización la satisfacción total de sus necesidades y, por el contrario, vea la labor en la empresa como una contraprestación; además de tener la sensación de que es utilizado por la organización para que ésta maximice sus intereses, exigiéndole desarrollar valor agregado en sus oficios, el cual no le es devuelto en modo alguno por la organización (García, 2009).

La dirección empresarial de hoy afirma que el gerente deberá tener la habilidad para, a partir de los conocimientos brindados por el mundo académico y empírico, hacer que los colaboradores de la organización desarrollen comportamientos que a él le interesan y con los cuales espera alcanzar las metas trazadas de su proyecto de vida (García, 2009).

En resumen, las organizaciones no deben verse como individuos aislados, sino como grupos sociales que al querer alcanzar objetivos crean relaciones de poder e influencia. Las tendencias actuales hablan más sobre regulaciones y políticas específicas y no siempre sobre control y autoridad. Influir e inspirar más que imponer y vigilar. El contexto actual ha cambiado sobremanera las formas de dirigir una organización en un mundo tan digitalizado y globalizado. Por ello es importante no dejar de lado el estudio de las brechas generacionales que existen en la organización.

1.5 Diferencias Generacionales.

Cada vez que las nuevas tecnologías se introducen en la sociedad, tiene que haber una respuesta humana en contrapeso a esto- eso es, gran conexión-o la tecnología lo rechazará. En muchos sentidos, la generación del milenio está viviendo encarnación de esa observación (Howe & Strauss, 2000, p.8).

La pandemia por Covid-19 ha generado en México una mayor incertidumbre y estrés laboral debido a las adecuaciones al teletrabajo y nuevas condiciones laborales. Los mexicanos trabajan un 20% de horas laborales más en comparación con otros países de la OCDE y se

ubica en una de las mayores naciones con fatiga por estrés laboral a nivel mundial con 75% de los trabajadores con este padecimiento, encima de china con 73% y USA con 59%. (Villavicencio, 2020)

Actualmente alrededor del 70% del trabajo en México se realiza en la modalidad del teletrabajo de acuerdo con Villavicencio (2020) y los empleados sobre todo las generaciones jóvenes sufren la fórmula desequilibrada de jornadas con más cargas laborales y más tiempo en las pantallas del que estas generaciones ya asignaban; aparece el denominado tecnoestrés derivado del uso desadaptativo de tecnologías, podríamos hablar incluso de una tecnofatiga.

De acuerdo con la encuesta realizada por Deloitte (2020 en González 2020), a pesar de que los *millennials* son la generación digital, 46% dijeron que se encuentran en más dificultades trabajando en home office, contrario a lo que podría imaginarse la realidad es que las generaciones con más experiencia son las que están logrando adaptarse con mayor facilidad.

Lo anterior se relaciona a las condiciones y estilos de vida de las etapas que experimentan las diferentes generaciones, mientras la generación X y Baby Boomer viven en espacios tranquilos y relajados, los empleados más jóvenes comienzan a experimentar trastornos ansiosos o depresivos además de vivir en espacios compartidos y reducidos (González 2020).

Siempre que se define una generación, cabe recordar que se está hablando en términos generales, porque cada ser humano, cualquiera que sea el punto de vista desde el que se lo analice, tiene riquezas únicas; pero, por otro lado, las investigaciones demuestran que se pueden caracterizar la mayoría de los grupos mediante un determinado conjunto de creencias, valores y actitudes (Gadow, 2010).

Los grupos generacionales comparten elementos que los hacen protagonistas de las circunstancias por la que atraviesa determinada sociedad en un tiempo específico. En el caso de los *millennials*, se trata de una reunión de factores, como podrían ser el esplendor en la tecnología, específicamente de internet, el avance de las sociedades en cuestión de libertades y derechos conseguidos por las generaciones anteriores y la cercanía a la información, que trae consigo mayor educación (Corneli, 2013).

De acuerdo con Talancón (2014), esta generación pertenece a los nacidos entre 1980 y el año 2000, crecen y se desarrollan principalmente con ayuda de la tecnología, el internet y los

dispositivos móviles. Una cifra aproximada de *millennials* en México está cercana a los 46 millones, de entre 15 y 34 años de edad. A nivel mundial, representan el 20% de la población actual y en este año (2020) constituirán el 50% de la fuerza laboral en el mundo.

Para Howe y Strauss (2000), los *millennials* pertenecen a la población que nació entre 1982 y el año 2000, es una generación que está mejor educada y tiene una mayor diversidad cultural, una generación abierta a los cambios y es importante para ellos manifestar sus hábitos sociales como sus grupos de origen y sus trabajos, pues estos tienen que cubrir la necesidad de marcar cambios y tener impacto a su alrededor con resultados rápidos.

Por su parte, Álvarez y Monrroy (2014), citan que un 55% de la generación *millennials* de mexicanos quiere ser empresario, pero sólo el 14% cree que podrá conseguirlo en el país. Para esta generación es importante encontrar un líder que los impulse a seguir innovando y creando; ya no se les puede imponer un viejo modelo de jefe, pues estarán inconformes en un entorno laboral obsoleto y poco innovador.

Según Solorzano (2016), la manera en que cada generación ve el mundo es muy diferente y la sociedad se ve afectada por cambios socio-económicos y políticos por los cuales la gente responde de cierta manera. Los *millennials* en especial son afectados en gran medida por la tecnología y la hiperconexión. Además, los *millennials* son reconocidos por su independencia y una marcada obsesión por vivir el presente.

Sumando a lo anterior, Corneli (2008) argumenta que la vida que llevan los *millennials* se ha definido por la inmediatez de todo lo que reciben y con lo que se relacionan. La educación es de suma importancia para ellos, la mayoría cuenta o está cursando una carrera universitaria y tienen pretensiones a seguir con una educación de posgrado. De igual manera, la atención que le dan a las causas sociales o movimientos políticos es un factor por considerar, están al pendiente de la actualidad global y se involucran en cualquier movimiento posible, aunque no necesariamente de una manera activa.

Comparando datos de los Censos de Población y Vivienda, el promedio de asistencia a la escuela de toda la población joven de 15 a 24 años, en 1990 era de 30.2%; en 2000 de 32.8% y en 2010 alcanza 40.4%. Además, de acuerdo con el Censos de Población y Vivienda de 1990, el promedio de escolaridad para toda la población joven de 15 a 24 años era de 7.9

años escolares concluidos; en el año 2000, dicho promedio asciende a 8.6 y en 2010 a 9.7 (INEGI, 2013).

Con respecto al mercado laboral, la población joven se clasifica en económicamente activa o no activa, es decir, dentro o fuera de la fuerza de trabajo. En la primera categoría, se ubican 9.1 millones, de los cuales, el 8.2% trabajan de manera independiente o por su cuenta, 14.4% lo hacen como auxiliares sin acuerdo de remuneración monetaria y 77.4% se desempeñan en un trabajo subordinado remunerado (INEGI, 2013).

La generación *millennial* es la generación impaciente, poco leal, escépticos y demasiado expresivos; pero también adaptables, innovadores y emprendedores. Son informales y con una tendencia a verlo todo a corto plazo. Pero si analizamos las características del contexto en el que se criaron los jóvenes *millennials*, así como los paradigmas de la época, podemos claramente observar la influencia en sus cualidades y condición de expectativa laboral (Gadow, 2010).

Como consecuencia de su crianza en el marco de una economía de consumo, los colaboradores pertenecientes a esta generación pretenden influir en los términos y condiciones de su empleo. Puesto que la familia y los vínculos son una de sus prioridades principales, no es sorprendente que el equilibrio entre el trabajo y su vida personal sea importante para ellos. Por consiguiente, pretenden que las empresas adapten sus expectativas y políticas en este sentido (Gadow, 2010).

Los miembros de la generación *millennial* fueron los primeros en crecer con computadoras, internet, teléfonos celulares y televisión por cable como parte de sus vidas. La experiencia constante en el mundo interconectado ha tenido una profunda influencia en su forma de abordar las cuestiones relativas a la resolución de problemas y a los vínculos laborales. Ingresan al mercado laboral con capacidad para generar redes de conexiones y conocimientos, al igual que con una mentalidad global (Gadow, 2010).

Se criaron en forma más independiente, en general con ambos progenitores trabajando, cuidados por otros familiares o empleados. En muchas ocasiones, la relación padre-hijo condicionó los vínculos y las actitudes de esta generación; saben cómo cuidarse, pero son demandantes, esperan recibir todo y reclaman lo que necesitan (Gadow, 2010).

Siguiendo la línea de infancia y educación; en primer lugar, las formas de vida condujeron a un considerable descenso del número de parejas que se casaban – además de hacerlo a edades más avanzadas-. Esto empieza a comprobarse a partir de la década de los 80, cuando esta tendencia se estabiliza e incluso tiende a invertirse (Ferrer, 2010).

Otro aspecto a considerar para definir la vida de los *millennials* es el consumo cultural, pues una vez que los *millennials* salen de casa y empiezan a ser selectivos con el tipo de productos culturales que consumen, se alejan de antiguos modelos con los que ya no se identifican. El *millennial* no tiene reparo en establecer relaciones de pareja que sean estables sin tener que sentir que por ello renuncia a su independencia ni al desarrollo de su vida profesional (Ferrer, 2010).

En lo que hace al contexto latinoamericano, maduraron durante la explosión del consumo en la década de los 90 y finalmente, padecieron el impacto que tuvieron sucesos como el atentado a las torres gemelas, o las crisis de algunas políticas y economías regionales. En pleno desarrollo profesional, atraviesan reaberturas del mercado laboral, seguidas por crisis económicas que originan desilusión y desconfianza frente a instituciones, gobiernos, mercados, recompensando más el valor de tenérselas que arreglar por sí mismos (Gadow, 2010).

El entorno en el que viven los jóvenes *millennials* mexicanos mantiene latentes muchos esquemas de desigualdad heredados culturalmente, propiciados por esquemas corporativos y entornos económicos desfavorables, ahora agudizados por la violencia. Los *millennials* mexicanos tienen las tasas de homicidio más altas en el país y son los que en mayor proporción se reclutan por grupos delictivos. A esta generación pertenecen también los 43 que siguen faltando (Grupo Milenio, 2020).

Aunado a lo anterior, los *millennials* son la generación con mayor diversidad racial entre sus miembros. Tan sólo en Estados Unidos, el 40% de estos *millennials* son afroamericanos, hispanoamericanos, asiáticos, o una mezcla de cada una de estas distintas razas, incluyendo la indoeuropea mayoritaria. Este 40% sobrepasa por mucho al 25% que constituían el mismo grupo dentro de las dos generaciones anteriores (las conocidas como *baby-boomer* y *Generación X*) (Ferrer, 2010).

Lo expuesto anteriormente permite concluir que desde los inicios de la Psicología del Trabajo uno de los objetivos primordiales era encontrar una persona funcional para cierto tipo de actividades en la menor cantidad de tiempo, tal como la primer guerra introdujo psicólogos para la selección del personal, intentando obtener a los reclutas más aptos para ese momento.

Si bien con el paso de los años, las tendencias sociales, políticas, de consumo fueron expuestas a cambios grandes, la investigación del ambiente laboral, la eficiencia, métodos y herramientas dentro de las organizaciones también sufrió algunas modificaciones, por ejemplo la gestión científica de Taylor que estudiaba niveles más operativos y se enfocaba en el estudio de herramientas y la reducción de costos al usarlas, años después apareció el trabajo en cadena de Ford quien tenía como objetivo adaptar la fuerza humana a la producción.

Encontramos en 1912, la escuela de Fayol quien a diferencia de los autores anteriores, basó su trabajo enfocado en la estructura de la organización a nivel más general y en los mandos superiores de la jerarquía organizacional.

Enfoques más recientes como los citados por Koppes y Vinchur (2012) hacen notar que el objetivo actual de la psicología del trabajo es tener una visión más amplia del trabajador, en su entorno personal, social, dentro y fuera de la compañía teniendo como finalidad atender sus necesidades de mejor manera y prevenir conflictos posteriores.

El trabajo en el ser humanos ha sido por sí mismo un tema de estudio y de conclusiones sin punto final, puesto que para autores como Rodríguez, Días, Fuentes, Angustias, Montalbán, Sánchez y Zarco, (2004) y Marin (1992) el trabajo es una actividad natural y propia del ser humano, incluso lo comparan con el juego y expresan que si se dan las condiciones adecuadas, las personas asumen con responsabilidad su trabajo y son creativos y eficientes. Estos autores defienden que el trabajo encaminado a satisfacer una necesidad constituye una actividad tan importante que, además de abarcar una parte vital del tiempo y energía del hombre, contribuye determinadamente a la definición de su identidad y su autoestima.

En contraste, McGregor (1897) señala que el ser humano tiende a repugnar el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia a rehuir del trabajo, la mayor parte de

las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, incluso amenazadas con castigos para cumplir con sus labores.

Si bien lejos de discutir si el trabajo es meramente algo inherente u obligado, sin duda es algo necesario para mantener un tipo de calidad de vida. Dentro de cualquier tipo de organización encontramos diferentes relaciones de poder que naturalmente se forjan al entrar en contacto con un grupo o bien en una relación jerárquica.

Autores como Schane y Dumler (1989) así como Kuthans y Kreitner (1985) comprobaron que el poder reducido solo a aplicación de sanciones provocaba efectos directos sobre los sentimientos de equidad y efectos impredecibles y destructivos en la organización haciendo mención de que el uso intensivo causa respuestas emocionales y ansiosas.

Por su parte, Hofstede (1993) menciona que en una sociedad con corta distancia jerárquica y de poder, se tiende a reducir las desigualdades como sea posible, observándose que los superiores mantienen la autoridad y sus colaboradores no sienten temor al relacionarse con ellos. García (2009), añade que la dirección empresarial actual olvida la idea de que los comportamientos de cada colaborador se verán influenciados por las experiencias en general del grupo dentro de la organización, invitándolo o no a procurar que encuentre satisfacer sus necesidades actuales.

Actualmente, los directivos empresariales deben tener la habilidad de inspirar sin vigilar y abusar de su poder a que los colaboradores desarrollen los conocimientos y conductas que son necesarias para el logro de los objetivos de la compañía para aumentar la probabilidad de lograr las metas trazadas de la organización y también y no menos importante, del proyecto de vida de quien ayuda a lograr estas metas, el colaborador.

Los proyectos de vida naturalmente son modificados por el contexto en el que se planean, es así como las características de objetivos de una persona perteneciente a la generación X o baby boomer, no pueden ser parecidos a las de los millenials, primero porque ambos se desarrollaron en contextos diferentes y con organizaciones cognitivas que se desactualizaron con el paso de los años. Sin que esto signifique que aplicarlas sea un error.

Las diferencias generacionales en las organizaciones tienen que tratarse con más seriedad pues las distintas formas de pensar en el significado del trabajo como tal han cambiado y sus

aplicaciones siguen siendo modificadas con la presencia de diferentes contextos, tales como la pandemia vivida en este 2020 por COVID-19. Muchos estilos y herramientas “del futuro” tuvieron que ser utilizadas a la brevedad para poder entrar de nuevo en el mercado.

Trabajar con equipos que acepten las diferencias entre sí, que sepan las fortalezas de cada uno y las utilicen juntos para adaptarse a las nuevas formas de trabajo, tecnologías, a los sistemas, los programas que se actualizan día con día; hace la diferencia en el mundo globalizado que ya se vivía años atrás, ahora más que nunca el trabajo en equipo dejó de ser una habilidad para volverse una responsabilidad.

CAPÍTULO 2.

TEMOR AL ÉXITO

Estudiar nuestro miedo al fracaso es igual de importante que estudiar nuestro miedo al éxito; iniciar el camino dirigido hacia el logro una meta, va acompañado de motivaciones guiadas por un encadenamiento de necesidades. Estudiar qué es lo que nos mantiene motivados y por qué algunas recompensas o resultan en un incentivo nada parecido al que se esperaba o en un proceso ininterrumpido es importante para ampliar nuestro repertorio de conductas asertivas que faciliten la obtención de lo que se desea.

Este capítulo está destinado a estudiar los antecedentes del temor al éxito, las teorías sobre la motivación de logro, la definición de éxito, la definición de temor al éxito terminando con los instrumentos que lo estudian.

2.1 Antecedentes

Conocer por qué una persona logra ciertas metas u objetivos es igual de importante que saber el por qué no lo hace. El hombre desea siempre algo y tras la consecución de ese deseo, inmediatamente surge uno nuevo que vuelve a ser motor de su conducta en un proceso ininterrumpido. En definitiva, lo que mueve al individuo son motivaciones que surgen de una serie de necesidades, las cuales son innatas, situadas en el ámbito instintivo y de tipo compensatorio (Aquino, Cabanyes y Del Pozo, 2003).

Algunas teorías citadas en Koontz, O'Donnell & Weihrich (1982; en González, 2009) que se refieren a la motivación , se encuentran las siguientes:

** Jerarquía de necesidades de Maslow (1954)

Maslow elaboró una pirámide jerárquica de necesidades que son la fuente de la motivación. A *Grosso modo*, jerarquiza las necesidades del orden más bajo al más alto de la siguiente forma: necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y realización.

** Expectativas de Victor H. Vroom (1964)

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

**** Necesidades de D.C McClelland (1951)**

Incluye tres factores: el poder que implica en la persona el deseo de influir y controlar, el deseo de ser amado y el logro que es el deseo de éxito, los cuales determinan el grado de motivación de la persona.

**** Modelo Porter y Lawyer (1968)**

Este modelo explica que la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa, más la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas, a su vez, por la capacidad de realizar una tarea. Si los individuos se consideran capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

Los antecedentes del fenómeno psicológico conocido como temor al éxito están basados en los estudios sobre motivación de logro. El concepto de motivación de logro aparece por primera vez en 1938, siendo Murray quien define la necesidad de logro como “realizar algo difícil”. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Proceder al respecto tan rápida e independientemente como sea posible. Superar obstáculos y alcanzar un nivel elevado. Superarse a sí mismo (en Merino, 2004).

El modelo de Atkinson (1965; en Merino, 2004), relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos:

* Necesidad de logro: impulso por sobresalir, luchar por tener éxito. Las personas que están orientadas al logro se distinguen de los demás por el deseo de hacer mejor las cosas.

* Necesidad de poder: deseo de influir y controlar a la gente. Son personas que gustan de ser jefes, prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas al estatus.

* Necesidad de afiliación o contacto estrecho con otros: deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas. Ser aceptado y apreciado por la gente.

González (2009) menciona que las personas con gran necesidad de logro prosperan en situaciones desafiantes, gratificantes, estimulantes y complejas, diferenciándose de aquellas que presentan poca necesidad de logro, las cuales prefieren situaciones de seguridad, estabilidad y predictibilidad.

De acuerdo con los resultados Atkinson (1965) y McClelland 1973 (en Merino 2004) se puede señalar que las características de las personas orientadas hacia el logro son las siguientes:

- Son personas que se esfuerzan por metas alcanzables, pero no demasiado fáciles. Prefieren situaciones que provean retroalimentación concreta respecto de los resultados de sus ejecuciones.
- Son sensibles a sus propios impulsos.
- La motivación de logro hace a la gente más realista en cuanto hacia sus potencialidades, a los éxitos y a las metas que buscan.
- Su modo de pensar está más orientado hacia el futuro, anticipando adecuadamente las situaciones de manera lógica.

2.2 Teorías sobre la motivación de logro

De acuerdo con González (2009), existen principios que anteceden dicho constructo:

1. Nivel de aspiración (Kurt Levin, 1936)

Definido como el grado de dificultad de la meta que una persona trata de alcanzar y predice cómo una meta futura satisfará a la persona en el momento presente. Cuando surge una necesidad, cualquier deseo de posesión o logro de una meta, se genera un estado de tensión emocional que, a través de la satisfacción, retorna al equilibrio. El nivel de aspiración representa el objetivo que el individuo espera obtener. La expectativa de éxito o fracaso se da por la relación entre el rendimiento del individuo y su nivel de aspiración.

2. Necesidades de logro (H.A Murray, 1938)

La necesidad es conceptualizada como un constructo que representa a una fuerza en la región del cerebro, la cual organiza la percepción, apreciación y la manera de intervenir en el entorno. Esta necesidad puede provocarse por procesos internos (fisiológicos) o por la ocurrencia de fuerzas ambientales. Cada necesidad se acompaña de un sentimiento particular que hace surgir una determinada manera de conducirse que produzca una situación de satisfacción.

Para Murray (1938), la necesidad de logro, consiste en el deseo de vencer los obstáculos, rivalizar con otros y ganar; lograr algo difícil, dominar, manipular, organizar objetos, seres humanos, ideas; aumentar la autoestima a través del uso productivo de talentos. Otra necesidad que es retomada para estudiar la conducta orientada al logro es la necesidad de filiación, que es definida como el agrandar y ganarse el afecto de los demás, acercarse con otras personas (en González 2009).

3. El motivo de logro (D.C McClelland, 1951)

Para McClelland (1951) un motivo es una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria basada en pasadas acciones de ciertas claves con el placer y el dolor. La conducta motivada es una secuencia de conductas orientadas hacia la aproximación o evitación de una situación. Los afectos fundamentales en la motivación se originan de las discrepancias entre lo que se espera y la percepción de lo que se obtiene (en González, 2009).

McClelland (1951) define el motivo de logro como una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia, manipulando, organizando, dominando el medio físico y social, superando obstáculos, manteniendo elevado el nivel de trabajo, compitiendo por superar la propia labor y la de los demás (en González, 2009).

Para Johnson (1981; en González, 2009) el motivo de logro está presente en todos los individuos, pero difiere en términos cuantitativos y depende de 3 factores:

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

Por lo tanto, una persona con alta orientación de logro se caracteriza por el deseo de lograr cosas, de plantear metas, perseguirlas constante y realistamente, superar obstáculos de manera práctica y emprender actividades que conlleven un nivel medio de dificultad que impliquen riesgo moderado, aun cuando a veces tengan que hacer trampa (Johnson, 1981; en González, 2009).

4. Teoría de valor expectativa (Atkinson, 1965)

Esta teoría centra su atención en la manera como los individuos difieren por su disposición para esforzarse por metas específicas; la teoría también propone que la conducta de logro es el resultado de la suma algebraica de la tendencia para realizar actividades orientadas al logro y la tendencia para realizar otras que pudieron culminar en el fracaso. Ambas tendencias las define en función de tres variables (en González, 2009).

Figura 1.3 Tendencias de Teorías de valor expectativa (Atkinson, 1965).

| Primera tendencia | Segunda tendencia |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• el motivo para lograr el éxito• la probabilidad subjetiva• la relativa atracción de una tarea particular para tener éxito | <ul style="list-style-type: none">• el motivo para evitar el fracaso• la expectativa del fracaso• el valor del incentivo del fracaso |

Sin embargo, Horner (1969; en Merino, 2004) considera que el modelo de motivación de logro de Atkinson (1965) ignora una dimensión más de fuerza contraria a la tendencia de logro: la motivación para evitar el éxito, que se manifiesta a través de una conducta defensiva y ansiosa, experimentada casi exclusivamente por las mujeres, con expectativas de rechazo social y pérdida de femineidad.

Por su parte, Raynor y Rubin (1971) proponen un modelo en el que contemplan el impacto del tiempo (metas futuras) sobre la conducta de logro y para esto proponen el concepto “motivación contingente”; señalan que la motivación contingente se estimula cuando el individuo siente que un éxito inmediato es necesario para garantizar el logro de éxitos futuros y, por otra parte, que fracasos inmediatos significan fracasos futuros, garantizando con ello la pérdida de toda oportunidad para recobrar el camino del éxito (en González 2009).

Para White (1959; en Mendizábal, 2000), la orientación al logro responde a una combinación de experiencias culturales y de aprendizaje individual, modificable por factores fisiológicos, pues piensa que las motivaciones de desarrollo físico son innatas, y hacen que las personas estén en competencia continua, permitiéndole al organismo relacionarse con su medio de forma efectiva.

De acuerdo con McClelland (1953; en Merino, 2004), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio afectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación.

El sujeto aprende a acercarse cuando determinada señal desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación anunciada por ésta, sucediendo lo contrario en la evitación. Lo importante de esta teoría respecto de la basada en necesidades sociales es que concede un lugar fundamental tanto a las relaciones con otros como a los estímulos recibidos en la edad temprana (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953; en Merino, 2004).

Laborin y Vera (2000), refieren que, en el curso de la socialización, los individuos adquieren dos motivos relacionados con el logro. El primero es el motivo al logro de éxito y se refiere a la tendencia de cada persona a buscar el éxito y sus consecuencias afectivas positivas. El segundo de estos motivos es el de evitación del fracaso que se refiere a nuestra tendencia a evitar las consecuencias afectivas negativas de fracasar o no lograr el éxito.

De acuerdo con Espinoza y Reyes (1991), el triunfo suele ser el resultado de dos tendencias antagónicas: lograr el buen éxito y evitar el fracaso. Así, los individuos caracterizados por la aproximación al éxito preferirán y buscarán tareas de moderada dificultad, en tanto que los individuos caracterizados por la evitación del fracaso preferirán tareas de alta o baja dificultad y evitarán tareas de moderada dificultad.

Horner (1969; en Laborin y Vera 2000) argumenta que existe una diferencia básica entre ambos sexos en cuanto a su orientación al éxito. En tanto que los hombres invariablemente valoran el éxito, las mujeres son ambivalentes con respecto a los resultados del éxito logrado. En este sentido, plantea un tercer motivo característico sólo de las mujeres: el temor al éxito.

El temor al éxito se define como la tendencia a evitar las consecuencias afectivas negativas de fracasar o no lograr el éxito. Tal atribución supone varias hipótesis con respecto a las cuales Laborin y Vera (2000) mencionan lo siguiente:

- 1) el temor al éxito debe ser más común en mujeres que en hombres.
- 2) el temor al éxito será más grande en circunstancias que amplifiquen las consecuencias negativas del éxito: por eso, el éxito debe ser más amenazante para las mujeres en circunstancias de logro competitivas, donde la tarea está orientada a los hombres o en las cuales el adversario es un hombre.
- 3) entre más hábil y competente sea la mujer, más fuerte es el motivo de miedo al éxito resultante.

Citaba Pankowski (2011) “hay que creérsela y sentirse merecedores de que pueden ganar y no autosabotearse con el miedo al éxito”. En resumen, cuando surge el deseo de lograr una meta, se genera un estado de tensión emocional que solo recae en equilibrio a través de la satisfacción o modificación de la meta; entonces la expectativa de éxito o fracaso se da por la relación entre el rendimiento del individuo y el resultado obtenido en el proceso. A continuación, se detalla el concepto de éxito que resulta clave para comprender desde diferentes autores uno de los factores estudiados en esta investigación.

2.3. Definición de éxito

Una de las más grandes dificultades al inicio del presente trabajo de investigación fue encontrar una sola categoría para definir el éxito, ya que el éxito se puede definir por la persona que lo experimenta. Esto implica que el éxito cambia de forma y no es el mismo para todos.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (2001), el éxito está definido como “fin o terminación de un negocio”, “resultado feliz de un negocio”, “buena aceptación que tiene alguien o algo”. La palabra éxito tiene como raíz etimológica la palabra “exitus” del latín, que significa salida.

De acuerdo Nicholls (1989; en Darren y Glyn, 1995) las personas difieren en sus definiciones de éxito o fracaso cuando se encuentran en entornos de logro en los que han de mostrar competencia y en los que deben conseguir alguna meta. El éxito es circunstancial y en todo caso, no dura mucho tiempo.

Para Nicholls (1989; en Darren y Glyn, 1995) son tres los factores en los que se encuentra unida la percepción de éxito y fracaso:

- La percepción que tiene la persona de su demostración alta o baja de habilidad.
- Las distintas variaciones subjetivas de cómo se define el éxito y el fracaso desde la concepción de habilidad que se ha adoptado.
- La concepción de habilidad se encuentra influenciada por cambios evolutivos y situacionales.

La riqueza de Bill Gates, el físico de Cindy Crawford, la inteligencia de Einstein, la habilidad deportiva de Michael Jordan, las proezas comerciales de Donald Trump, la imaginación de Walt Disney y el corazón de la madre Teresa, todo esto es el éxito para muchas personas y es un hecho que no podemos ser algo distinto de lo que somos, quizá el principal problema de las personas que quieren ser exitosas no es que no puedan alcanzar el éxito, sino que lo entienden mal (Maxwell, 2003).

El éxito no es un tema ajeno. La sociedad suele relacionarlo con riqueza material o prestigio social, lo que hace polarizar más el término. Se tiende a retomar el significado de éxito de las grandes historias de hombres que de pronto obtuvieron grandes cuentas bancarias. Esto lleva a pensar que ese tipo de éxito es la cima de la vida. Sin embargo Merino (2004), menciona que el éxito se puede definir como el sentimiento de autorrealización y el resultado de un desarrollo personal constante (Merino, 2004).

Según Friedman (1982), el éxito es lograr lo que se quiere y estar satisfecho de que así sea.

Fontenelle (1982; en Merino, 2004), dice que el éxito es estar bien consigo mismo. Por lo que el éxito personal es subjetivo, porque está ligado para el individuo a la consecución de sus fines, en el marco de su propio sistema de valores.

De acuerdo con González (2009), en ocasiones elegimos el fracaso por no estar conscientes de nuestras posibilidades, debido a una imagen estrecha y distorsionada de nosotros mismos. Nos habituamos a ciertas ideas de nuestra persona que se convierten en obstáculos.

Así como no existe un sólo significado para la palabra éxito, tampoco hay una sola manera de medirlo. En estricto sentido, siempre, hasta el día de la muerte, nos hará falta algo y el rumor de algún sufrimiento nos acechará. Si miras la vida desde la óptica de la carencia, nunca serás la más bella o el más guapo, ni el más rico, porque éxito y felicidad no son sinónimos (Sánchez, 2019).

De acuerdo con Sánchez (2019), el éxito es un concepto más bien acumulativo: tener más de algo hasta alcanzar una supuesta cumbre que nunca es la más elevada. La felicidad, en cambio, puede verse como lo contrario: no necesitar nada más para sentirte bien.

En palabras de Coria (2016), el éxito no significa lo mismo para hombres que para mujeres; pues el éxito desde lo femenino es desenmascarar los condicionamientos patriarcales, es

desmitificar el ideal basado en el altruismo, la incondicionalidad y la abnegación. Es acceder a la autonomía femenina desexualizando el dinero y desfeminizando el altruismo y animarse a reformular viejas creencias.

Hablar de éxito tal como está concebido en nuestra cultura conlleva un grado de violencia y omitirlo sería desvirtuar la complejidad del tema. Cuando el éxito fomenta el individualismo, cuando se justifica cualquier medio con tal de lograr el fin, estamos frente a una concepción de éxito que enarbola valores que ejercen violencia y que a su vez, la generan (Coria, 2016).

Coria (2016) aclara que si bien los valores humanos no son patrimonio exclusivo de ningún género, tanto hombres como mujeres son capaces de legitimar valores profundamente egocéntricos por eso el hecho de que algunas mujeres adopten el éxito desde el individualismo no es un mérito de los llamados “avances femeninos” sino una evidencia de que existen mujeres que se equivocan tanto como los varones.

2.4 Temor al éxito

“El éxito es fácil de obtener. Lo difícil es merecerlo” Albert Camus (1951)

La teoría sobre temor al éxito fue formulada por Horner (1969; en Blancas y Rodríguez, 1996), quien definió inicialmente la evitación del éxito como una barrera psicológica de la mujer hacia el logro, que se manifiesta en una tendencia a inhibir los actos que conlleven al éxito y como una dimensión más de la teoría de Motivación de Logro de McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, formulada en 1953.

De acuerdo con Blancas y Rodríguez (1996), Horner (1969) postuló su teoría a partir de las investigaciones realizadas en mujeres con gran motivación de logro, donde observa que existe un motivo para evitar el éxito y esto se debe a que es asociado con consecuencias negativas para ellas. Describe el temor al éxito como una predisposición estable y adquirida en los primeros años de vida al igual que la identidad del rol sexual correspondiente.

Espinosa Fuentes (1989), señala que una mujer con temor al éxito debería de presentar una disposición a sentirse incómoda en situaciones de competencia, principalmente contra el hombre, por requerirse conductas inconsistentes con su rol sexual femenino. Tal situación provocaría una mayor anticipación de consecuencias negativas como rechazo social o pérdida

de la feminidad. El resultado sería, finalmente, una disposición de ansiedad ante situaciones de logro por esperarse consecuencias negativas de ellas.

Lockheed (1975; en Merino, 2004), por su parte, propone definir el temor al éxito como una respuesta normativa hacia la desviación del rol sexual.

Zuckerman y Wheeler (1975; en Hyde, 1995) conceptualizan este fenómeno como el reflejo de convicciones acerca de lo apropiado para cada sexo, más que una expresión de ansiedad entorno al éxito.

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

Friedman (1982), propone que el temor al éxito consiste en no conseguir lo que se quiere porque inconscientemente se siente que no se merece. Esta teoría se basa en un principio formulado por Freud (1915), el cual dice que cuando finalmente se obtiene lo que se quiere, esto pierde importancia. Para estas personas se vive un gran temor a no ser capaz de mantener el éxito alcanzado y a que, una vez logradas las metas, la motivación que la llevó hasta ese punto se desvanecerá.

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

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

De acuerdo con lo escrito en los párrafos anteriores, se puede percibir una variedad en la conceptualización de este constructo. Los investigadores lo abordan desde diferentes perspectivas: para algunos es el reflejo de un conflicto de identidad sexual; para otros, es una exteriorización de un problema de formación de identidad personal; y para otros más, tiene que ver con la necesidad de poder.

Para fines de la presente investigación, se retomará el temor al éxito definido por Pappo (1972; en Blancas y Rodríguez, 1996) como un estado psicológico que se manifiesta por la parálisis, retraimiento o retracción de una persona en presencia de una meta subjetiva u objetiva, conscientemente entendida, en la cual, el individuo percibe el momento de retirarse. El individuo que le teme al éxito aprende a comportarse de tal manera que siempre evitará el resultado del éxito.

2.5 Instrumentos que miden el temor al éxito

Espinosa y Reyes (1992; en Blancas y Rodríguez, 1996), realizaron un esfuerzo por disminuir algunas de las diferencias asociadas a los métodos proyectivos para medir el temor al éxito, desarrollando algunos instrumentos de auto-reporte. Estos se concibieron en su mayoría en Estados Unidos, y se construyeron con base en dos formas de abordar el temor al éxito: la unidimensional y la multidimensional de éste.

A continuación, se presenta una lista de los instrumentos de unidimensionalidad desarrollados por Espinosa y Reyes (1992; en Blancas y Rodríguez, 1996):

- 1) El instrumento de Good y Good, en 1973, consta de 29 reactivos con respuestas dicotómicas (verdadero, falso) validado para estudiantes, con una confiabilidad de $\alpha = 0.81$.
- 2) El cuestionario objetivo de Spence (1974), conformado por 10 reactivos, con respuesta de opción múltiple. No se conoce su confiabilidad para su muestra estudiantil.
- 3) Fear of Success Scale (FOSS), en 1976, por Zuckerman y Allison. Compuesto por 27 reactivos que se responden en una escala de va de 1 al 7 (desde totalmente de acuerdo, hasta totalmente en desacuerdo). Los reactivos describen los beneficios y otras alternativas del éxito. Fue validado en población estudiantil, con una confiabilidad para hombres de $\alpha = 0.69$ y para mujeres de $\alpha = 0.73$.
- 4) El Concern Over Negative Consequences of Success Scale (CONCOS) POR Ho y Zemaitis, en 1981. Es una combinación de cuatro instrumentos y conta de 27 reactivos, de los cuales 18 proceden del Good y Good, cuatro del Zuckerman y Allison, dos del Cohen y tres del Pappo, validado para población estudiantil, no se menciona confiabilidad.

** Instrumentos desarrollados con base en el concepto multidimensional del temor al éxito:

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

Pappo, (1972; en González, 2009), tras haber aplicado numerosas veces su instrumento, no encontró diferencias entre géneros y afirmaba que el temor al éxito no es un fenómeno exclusivo de la mujer.

2) El “Fear Of Success Scale” de Cohen, construida en 1964, conformada por 64 reactivos, con respuestas dicotómicas (falso-verdadero), las cuales reflejan ansiedad por el éxito, independientemente del contexto del logro. Estos reactivos están distribuidos en nueve factores, entre los cuales se encuentran: ansiedad al expresar necesidades y preferencias, repugnancia hacia la competencia, bajo nivel de concentración, indecisión, temor a la pérdida de control, hipocresía en su expresión conductual, ansiedad a ser el centro de atención, preocupación por la competencia interpersonal y la evaluación, además de preocupación por encontrarse por debajo del nivel de efectividad requerida. Este instrumento está estandarizado en sectores académicos, pero se desconoce su confiabilidad.

3) El instrumento de Ishiyama y Chabassol construido en 1984, conformado por 18 reactivos, que se responde en un continuo de 7 espacios que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo y se distribuyen en 3 dimensiones que miden consecuencias sociales del éxito académico, las cuales son: temor a las reacciones negativas de compañeros, temor a recibir halagos y temor a incrementar responsabilidades y expectativas para continuar el éxito académico. Este instrumento tiene una confiabilidad de $\alpha = 0.90$ y fue construido para una población estudiantil

4) Finalmente, se encuentra un instrumento mexicano denominado Escala de Evitación de Éxito (EEE), este instrumento fue elaborado por Espinosa en 1989, consta de 17 reactivos, distribuidos en dos factores que son: inseguridad de logro (once reactivos) y dependencia de la evaluación social (seis reactivos). El factor de Inseguridad de Logro se define de acuerdo

con su contenido teórico, como la sensación de insuficiencia de recursos propios, tales como el talento o pericia, para lograr el éxito.

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

Este instrumento se validó por medio de un análisis factorial pa2 varimax .La confiabilidad interna de la escala y de cada uno de sus factores es la siguiente: el factor principal presentaba una confiabilidad de $\alpha = 0.80$, el segundo factor $\alpha = 0.72$ y la escala en conjunto $\alpha = 0.83$.

La imprecisión del constructo propició el desarrollo de instrumentos con diferente fundamentación conceptual. A fin de superar esta falta de claridad, se han desarrollado correlaciones entre algunos instrumentos, por ejemplo: Chabassol y Ishiyama (1983), correlacionaron entre si el Good, el Pappo y el Zuckerman, obteniendo como resultado que los tres instrumentos miden diferentes dimensiones del temor al éxito; por lo cual, el número de dimensiones que lo conforman no ha podido determinarse (en González, 2009).

Asimismo, su escasa diferencia con el temor al fracaso permite suponer que, o no son necesariamente fenómenos distintos o bien que comparten dimensiones en común, ya que es posible que se estén midiendo, diferentes dimensiones en común de constructos sutilmente diferentes, como lo son temor al éxito y temor al fracaso (Blancas y Rodríguez, 1996).

La diferencia aparente entre temor al éxito y temor al fracaso radica, de acuerdo con Blancas y Rodríguez (1996), en el tipo de expectativas. Por ejemplo, una persona que presenta temor al fracaso, maneja expectativas de fracaso al buscar la excelencia en una tarea, en comparación con una persona que presenta temor al éxito, la cual maneja expectativas de éxito, pero teme fundamentalmente al ridículo, al rechazo y a la desaprobación social que pudiera derivar del éxito.

Se busca el movimiento hacia una meta por miedo a fracasar o también por miedo a triunfar, el miedo a tener éxito es el estudio central de la presente investigación y está basado en los estudios sobre motivación de logro para lo cual modelos de autores como Atkinson (1965) relacionan el comportamiento con tres impulsos básicos: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Autores como Espinoza y Reyes (1991), mencionan que las

personas caracterizadas por la búsqueda del éxito, indagarán en tareas de moderada dificultad, en cambio las personas caracterizadas por impedir el fracaso preferirán tareas de baja o alta dificultad .

Por su parte Horner (1969) argumenta que la orientación al éxito es una diferencia marcada entre ambos sexos ; los hombres siempre valoran el éxito, las mujeres son variables creando barreras psicológicas hacia el logro, por en una tendencia a impedir conductas que traigan éxito; en este sentido autores como Blancas y Rodríguez (1996) aumentan que además para las mujeres conseguir el éxito no siempre trae recompensas con efectos positivos y plantean que es una conducta adquirida en los primeros años de vida lo que nos indicaría que es una conducta que ha sido inculcada generación tras generación; cuestión que se estudiará más adelante en la muestra de la presente investigación, por medio de la Escala de Evitación de Éxito (EEE), elaborado por Espinosa en 1989 aplicado en *millennials* trabajadores mexicanos.

CAPÍTULO 3.

MAQUIAVELISMO

Subimos al tren mientras nos repetimos internamente que nuestro destino está en cierto lugar, durante el camino somos arcilla amoldada, comemos ideas sugeridas, aprendemos formas, conductas que según nosotros nos ponen a salvo al menos durante un tiempo, quizá hemos olvidado para qué subimos al tren pero contantemente se encargan de repetirnos que debemos llegar al destino; como si al arribar la vida apenas empezara ahí y las mentes crean formas para salvarnos de no llegar a otro lugar. Vamos de estación en estación dirigidos por hombres de los que no sabemos casi nada. Desaprendemos, creamos malas formas, ensuciamos los caminos, mal intencionado o no modificamos la conducta a nuestro favor, a favor de los nuestros y aparece entonces el otro lado que siempre viajó con nosotros. Somos seres inteligentes y bondadosos, guiños del cosmos pero también desastres naturales, malas decisiones, caos constante, somos nuestros éxitos y nuestros miedos al éxito. No hay porque maquillar lo malo, habrá que escarbar, estudiar para afrontar los diferentes escenarios que nosotros mismos podemos provocar. Estar preparados, adelantarnos y sobre todo no perder de vista que lo hermoso de toda esta maldad inegable en el mundo, también existen las flores que rompen el concreto, las personas que aún pudiendo actuar para dañar a otros, eligen no hacerlo, existen los ecuánimes, los héroes inmaculados que claman justicia (Arellano, 2021).

En este capítulo analizaremos los antecedentes del maquiavelismo, los conceptos de manipulación y poder, el significado de maquiavelismo y temor al éxito, así como la exposición de los resultados de algunas investigaciones de estos últimos factores.

3.1 Antecedentes

*El verdadero modo de conocer el camino al paraíso es conocer el que lleva al infierno,
para poder evitarlo.*

Nicolás Maquiavelo, 1513, p. 49.

A lo largo de la historia de la psicología existen registros de numerosos experimentos que han cuestionado la maldad intrínseca en el ser humano. Por ejemplo el experimento de

obediencia de Milgram; en el que se alentaba a un grupo de voluntarios a que pulsara un aparato de descargas eléctricas capaces de matar a un ser humano, el 65% de los participantes lo hicieron, aunque cabe aclarar que las descargas afortunadamente no eran reales (Hidalgo,2019).

Otro experimento, el de la cárcel de Stanford, del psicólogo Philip Zimbardo en donde se escogió a personas que desempeñaran el papel de carceleros y otros el rol de prisioneros. El propio psicólogo que ideó el experimento decidió suspender el experimento porque tanto presos como carceleros habían asumido el papel como si fuera real. Y ya no sólo eso, sino que habían llegado a vejaciones, insultos y malos tratos (Hidalgo,2019).

En una sociedad consumista donde prima el éxito personal por encima de todo, no es difícil caer en el egoísmo y la individualidad. Este pensamiento nos llevaría a mirar por nosotros mismos de tal modo que olvidamos a los demás. Y de esta forma, buscaríamos nuestra felicidad desde el egoísmo, con la posible consecuencia, de hacer daño a los demás si fuera necesario (Hidalgo,2019).

Según Pérez-Cortes (2000), hay dos pueblos que siempre han sido sumamente tolerantes ante la mendacidad: el griego y el mexicano. Lo anterior, debido a que los hombres no pueden vivir sin mentir, porque la mentira forma parte de la vida. Mentir es una fatal moral, nadie lo duda; pero vivir sin mentir parece imposible, por lo menos, sin ciertas mentiras benevolentes o piadosas. Es notable, por ejemplo, que, en los diccionarios de filosofía sociológica o ciencia política, los términos mentira, engaño o decepción han desaparecido.

Justamente, hablar sobre *maquiavelismo* es evocar situaciones que tienen que ver con la manipulación, el engaño, el poder y la política. La palabra *maquiavelismo* tiene su origen después de la época renacentista, con las publicaciones de Nicolás Maquiavelo, pero en Psicología, surge a mediados de la década de los 50' del siglo pasado. Este fenómeno ha generado gran interés desde sus inicios. A nivel internacional, han sido numerosos los estudios sobre *maquiavelismo*, pero en México han sido escasos (Romero, 2013).

Para realizar el análisis del fenómeno de *maquiavelismo*, se describirán algunos elementos históricos sobre la vida y obra de Nicolás Maquiavelo para poder aterrizar en los conceptos

más relevantes, los cuales, a lo largo de la historia, se han convertido en un tema importante de estudio.

Nicolás Maquiavelo fue un pensador político y estadista italiano, nacido en Florencia “La divina” el 3 de mayo de 1469. Hijo de familia de origen nobiliario pero con escasos recursos económicos debido a las deudas del padre, su vida transcurre entre los dos polos que caracterizaban la Italia de su tiempo: la fastuosidad de la corte de los Médicis, que comienza con Lorenzo el magnífico, y la caída de Florencia, bajo el mandato de Savonarola. Virtuoso desde temprana edad, domina el latín a los 10 años. Su ingenio y curiosidad le permiten profundizar en el estudio de la humanística (Enciclopedia Universal Ilustrada, 1930, en González 2009).

Durante sus continuos viajes como secretario de la Segunda Chancillería de Florencia, desde 1498, llevó a cabo destacadas misiones diplomáticas, mismas que lo ponen en contacto con la corte papal, la francesa y la del emperador Maximiliano. Esto le permite reflexionar sobre las realidades políticas y sociales de los diferentes estados, ya que su inteligencia aguda, su capacidad de análisis brillante y el estar cerca de los poderosos le permiten generar en sus textos políticos una filosofía específica (Macassas, 1996).

Según Perez-Cortes (1998), Maquiavelo elaboró su libro *El Príncipe* inspirado en un profundo pesimismo acerca de la naturaleza humana, en donde el hombre es un ser manipulable mediante la mentira y la simulación. Para Maquiavelo, la mentira está asociada a facultades humanas: el lenguaje y la consciencia; se sitúa en un plano moral entre el juego del individuo y un estado real de las cosas.

Dentro de sus reflexiones, coloca al príncipe como una persona que se encuentra por encima de la moral religiosa y que puede usar incluso la hipocresía y el crimen como cabeza visible y rectora de la compleja maquinaria del Estado, ya que para controlar y mantener al pueblo dominado, es necesario recurrir al engaño; necesariamente se tiene que recurrir a la farsa, en donde el príncipe es aquel que protege paternalmente y el pueblo es el hijo dependiente y necesitado de la figura paterna (Macassas, 1996).

Según Maquiavelo, el príncipe es el único capaz de conseguir su proyecto político, que es la unificación de Italia, porque en sus manos y con plena inmunidad, éste tiene la misión de

alcanzar por todos los medios, sin reparar en su estilo de aplicación, los fines y razones del Estado. Agrega que el hombre es un ser de bajas pasiones y manipulable, y que en un Estado fuerte, el mando de unos gobernantes, cuyo único fin moral sea el éxito, es el destinado a organizar y contener la sociedad (Barnat, 1997).

Cabe destacar que Nicolás Maquiavelo es considerado como un personaje político relevante de su época. Sin embargo, Maquiavelo se encuentra muy lejos de un puesto político exitoso, ya que sólo se dedicó a observar. Es por ello que hay que tener en cuenta la época en que escribió su obra, ya que Maquiavelo no fue un filósofo que partiese de un principio abstracto, sino un político práctico que no perdió de vista la realidad, apoyándose siempre en observaciones personales (Enciclopedia Universal Ilustrada, 1930; en Romero, 2013).

El Príncipe ha generado desde su publicación una doctrina pragmática y amoral que hoy se conoce como *maquiavelismo*. Sin embargo, su pensamiento político estuvo desde un comienzo motivado por la buena voluntad y el interés de poner al descubierto las insuficiencias de su época, las constantes injusticias y la necesidad de unificación de una Italia fragmentada (Barnat, 1997).

Por su parte, Lasala (2005) expone que Maquiavelo había sido el parroquiano que invitaba las rondas de todos cuando ganaba los naipes. Esto dejó un recuerdo amable y amistoso de Maquiavelo entre la gente sencilla. También sus anécdotas de vivencias cotidianas plenas de simplicidad y evocaciones entrañables fueron buenas memorias.

En cambio, Viroli (2004) describe a un Maquiavelo que cuando se trataba de pasiones, deseos y placeres, seguía su naturaleza, sin cuidarse de las opiniones de los moralistas y las cerradas costumbres de su época. Fiel a su costumbre, la moral no era un tema de su interés. Maquiavelo era burlón, dotado de una gran inteligencia; no se preocupaba por el alma, la vida eterna y el pecado.

Maquiavelismo es el nombre que se le ha dado no tanto a una determinada dirección del pensamiento, sino más bien a una manera particular de desarrollar una actividad política. Basada en el engaño, la violencia y la inequidad. Estas características de la actividad política se han atribuido a Maquiavelo, como si él hubiese creado no una teoría política, sino la política misma, cuando en realidad no había hecho otra cosa que describir la política tal y

como siempre se había practicado en la vida real, despojándola del velo con que los utopistas la habían disfrazado (Romero, 2013).

Un cuidadoso análisis de sus lecturas muestra que Maquiavelo, en realidad, sólo revive aquello que autores clásicos de la antigüedad ya habían plasmado, basándose en el estudio de autores clásicos, griegos y romanos fue lo que le permitió localizar parte de las fuentes del pensamiento, algunos autores en lo que se apoyó fueron: Platón, Jenofonte, Juvenal y Herediano (Arteaga, 2000).

Maquiavelo impactó en la Italia del siglo XVI una visión política que se hacía evidente y además se ocupó de interpretarla. Es cierto que a lo largo de los años su visión de la política se ha modificado; sin embargo, es innegable que su trabajo manifiesta todo un compendio ideológico y un profundo análisis del comportamiento, mismo que se basó en la naturaleza del poder para explicar las conductas de los príncipes y gobernantes en general (Macassas, 1996).

Según Robbins (1996; en González, 2009) investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen estimular el comportamiento político en las organizaciones. Entre ellos se encuentran el autocontrol, el locus de control, la expectativa de inversión organizacional, las expectativas de éxito y el *maquiavelismo*.

Es importante comprender los mecanismos del pensamiento del hombre con relación a la manipulación y con ello reivindicar a Nicolás Maquiavelo como el nombre de un estudioso del comportamiento que se basó en la naturaleza del poder para explicar el comportamiento de los gobernantes en general; estudiar a quienes ejercen el poder (Macassas, 1996).

3.2. Manipulación y poder

La manipulación implica el uso de habilidades dirigidas para el logro de metas personales, algunos autores incluso la proponen con una connotación maquiavélica, pero hablar de poder implica contextualizarnos en relaciones de más de dos personas para lograr el estudio de este concepto hasta llegar incluso a categorizarlo en diferentes tipos de ejercerlo. Se aterriza a continuación primero el concepto de manipulación y posteriormente el apartado de poder con el fin de despejar desde diferentes autores la interpretación de cada concepto.

Según Bartra (1987; en Uribe, 2001) existen ritos entre las especies que han generado mitos considerados maquiavélicos en un sentido cultural; por ejemplo, la idea de que dentro de nosotros habitan fuerzas o entes extraños que la conciencia no domina es muy antigua; sin embargo, arraiga el mito de que dentro de cada hombre hay una bestia. Así, Bartra propone que el ataque agresivo es probablemente la escapatoria más ingeniosa que haya inventado la evolución para diferir la agresión por vías inofensivas.

Para Bartra (1987), la agresión es utilizada como manipulación y poder controlador, explicándola como una contradicción entre los impulsos agresivos y la conservación de una especie. La agresividad hacia otros animales es necesaria para la conservación de la especie, pero cuando la agresividad adquiere un carácter intraespecífico, es decir, cuando se dirige hacia miembros de la propia especie, se convierte en una amenaza para la sobrevivencia (Uribe, 2001).

Según Lorenz (1973), en el terreno conductual, existe una analogía entre el comportamiento animal y la evolución cultural del hombre en el curso de su historia. Ese instinto primitivo es la razón por la cual los más importantes imperativos de la ley son prohibiciones y no órdenes; es decir, se prohíbe el acto, pero no la tentación, generando la trilogía característica de muchos rituales: prohibición, tentación, culpa. Muchos rituales políticos de poder se encuentran influidos esta secuencia (Uribe, 2001).

De acuerdo con Uribe (2001), la manipulación, en tanto que sea lucha ritualizada entre los miembros de una misma especie, genera pocas víctimas y, en general, la especie no se encuentra amenazada; es decir, la manipulación sería violencia simbólica ritualizada, aprobada y protegida por la misma cultura en términos de poder, mientras no se rompan las reglas formales que dicta la ley.

Para Jones (1998), la manipulación depende de hacer que la gente haga lo que uno desea que hagan. Por ello la manipulación tiene una connotación maquiavélica, ya que, al llevarla a cabo para lograr una meta digna, no es inmoral. Aquellos que desacreditan la manipulación son aquellos que no saben cómo usarla, o que están tratando de encubrir sus propias tretas.

López (2001) afirma que un manipulador es percibido como alguien inteligente, seguro y con carácter. Al contrario de un manipulador, un manipulado se percibe como inseguro y débil,

así como relacionado con atributos de tipo negativo. Dentro de las principales estrategias para manipular a otros, las mujeres hacen uso de estrategias correspondientes al sexo femenino y los hombres utilizan estrategias socialmente aceptadas para el rol masculino.

Freud (1930/1968) menciona en su texto *El malestar en la cultura*, con respecto al hombre y su comportamiento ético, las siguientes líneas:

[...] el hombre no es una criatura tierna y necesitada de amor, que solo osaría defenderse si se le atacara, sino, por el contrario, un ser entre cuyas disposiciones instintivas también debe incluirse una buena porción de agresividad. Por consiguiente, el prójimo no le representa únicamente un posible colaborador y objeto sexual, sino también un motivo de tentación para satisfacer en su agresividad, para explotar su capacidad de trabajo sin retribuirla, para aprovecharlo sexualmente sin su consentimiento, para apoderarse de sus bienes, para humillarlo, para ocasionarle sufrimiento, martirizarlo y matarlo. (en Uribe, 2001, p.76).

Otro autor que explica la naturaleza de la manipulación maquiavélica es Nietzsche (1886/1999) quien expresa en su texto *Más allá del bien y el mal* las siguientes líneas:

Toda mentira implica una inocencia que es signo de buena fe (p.52)

Cuando percibimos la exuberancia de la bondad, nos acordamos de la malignidad (en Uribe, 2001, p. 44).

Nietzsche introduce la mentira como uno de los postulados teóricos que llevan al ser humano a aprovecharse de los demás. En otras palabras, la manipulación mediante la mentira hace de la naturaleza humana una fuente que obliga a no olvidar que el hombre busca el provecho mediante la manipulación de los otros (Romero, 2013).

De acuerdo con Pérez Cortés (1998), no ha sido fácil para el ser humano permanecer en la plena sinceridad, decir y escuchar la verdad. La mentira puede ubicarse en un continuo de mentiras buenas, neutras y perniciosas, pero lo relevante es observar que manipular es hacer uso de una estrategia que requiere, a su vez, de más estrategias para conseguir una meta. Una de las estrategias que van de la mano de la manipulación es la mentira.

Poder.

Es una creencia errónea suponer que el poder opera únicamente inhibiendo o destruyendo. Como medio de comunicación, el poder se encarga de que la comunicación fluya sin interrupción en una dirección determinada. Al súbdito se lo lleva (aunque no necesariamente de forma forzada) a aceptar la decisión del soberano. (Byung-Chul, 2018).

El poder es la oportunidad de incrementar la probabilidad de que se produzcan unos contextos de selección que por sí mismo serían improbables, la conducción comunicativa del poder no tiene porque producirse con represión, el poder no se basa en la opresión. Siendo un medio de comunicación, opera más bien de forma constructiva. (Buyng-Chul,2018).

Según Kart Lewin (1935; en Romero, 2013) el poder es la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud en otra persona.

Ellyson y Dovidio (1985) definen el poder como la habilidad para controlar las interacciones con otros. Esta definición implica dos fuentes de poder: una personal y otra social, que condicione los tipos de la personalidad y las habilidades de las personas.

El poder, al ser parte de la vida de las personas, se considera construido a partir de las normas de interacción social de una cultura en particular (Diaz Loving y Rivera, 2010).

Las ciencias humanas fundamentales identificaron hace tiempo que el ser humano es un ser de subjetividad y de símbolos; sus comportamientos, su sentido de pertenencia frente a otros actores, sus promesas, sus afectos, etc., pasan por allí. El grado de manipulación depende de la coherencia entre la vida material concreta y la vida simbólica representacional como elementos interdependientes de un todo (García, 2009).

Para Boulding (1993), en el terreno individual, el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere, pero también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos y organizaciones de todo tipo: iglesias, empresas, escuelas, partidos políticos, estados nacionales, etc. Por esta razón, el poder se ejerce fácilmente en la empresa como en el estado.

De acuerdo con Huberman, Loch y Onculer (2004) es en las estructuras organizacionales en donde se observa una de las principales cuestiones de poder más importantes: el poder de los

grupos, es decir, las relaciones de poder entre más de dos personas. Es aquí donde las personas invierten recursos para derrotar a otros, ya que ello implica que obtengan la victoria y, por lo tanto, el poder y la retención del mismo.

Para autores como Byung-Chul (2018) el poder no se opone a la libertad pues es la libertad la que distingue el poder de la violencia o de la coerción. Incluso la obediencia presupone una libertad, pues sigue siendo una elección; hay más actividad y libertad en la obediencia que en el sufrimiento pasivo de la violencia.

Arias (1996; en Romero, 2013) menciona que el poder se ha utilizado para describir cierto tipo de relaciones; sin embargo, el poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo u organización, pues quien lo detecta puede poner en juego esa estructura.

French y Raven (1959; en Romero, 2013) describen que la influencia o el poder que ejerce una persona sobre otra, como la de un supervisor sobre un subordinado, se fundamenta en cinco factores que comprenden tanto características individuales como condiciones organizacionales, y se vinculan con la relación entre líder y seguidor, o supervisor y subordinado; aunque estas bases de poder se describen como características del supervisor, el poder emana de la intención subordinado-supervisor. Estos factores son:

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

*** El poder de referencia.* Es el grado al que el subordinado acepta y se identifica con el supervisor. Es más probable que alguien reciba la influencia de una persona

que admira o agrada. Esta fuente de poder puede desarrollarse a través de las relaciones personales con otras personas. También puede enriquecerse elevando la posición del supervisor. Los individuos en posición de celebridad suelen poseer un elevado poder de referencia.

** *El poder legítimo.* Es el poder inherente al nombre del puesto que detecta el supervisor. Se deriva de la creencia del subordinado en el sentido en el que el supervisor tiene el derecho o la autoridad legítima para ocupar el puesto. Parte importante de la fuerza de este poder se debe a los valores del subordinado respecto de los derechos de los supervisores. Si el subordinado se niega a reconocer la autoridad del supervisor, no habrá poder en el cargo que ejerce este.

** *El poder de recompensa.* Es la capacidad del supervisor para recompensar a los subordinados con los bonos especiales, asignaciones de tareas atractivas, ascensos o aumentos salariales.

** *El poder coercitivo.* Es aquel en el cual el supervisor tiene la facultad para castigar a los subordinados con medidas disciplinarias, multas, despidos o reducciones salariales. Las organizaciones difieren en el grado en que los supervisores pueden aplicar castigos y recompensas; en compañías privadas es común que el supervisor pueda conceder aumentos y ascensos al subordinado. En las organizaciones gubernamentales, es posible que el supervisor no pueda tomar estas decisiones, ya que dichos estímulos están determinados por la acción legislativa.

Para Jaramillo (2006), donde dos entidades humanas se encuentran, se establece, consciente o inconscientemente, una batalla a muerte por el predominio, en la que uno tratara de poner al otro en condición de dependencia, como una X que arroja a una Y al lugar ubicado en la parte inferior de la barra. Pero ¿quién será el que ocupe el lugar del amo? La respuesta es lapidaria: quien menos temor a la muerte tenga, pues el otro miembro de la bipolaridad renunciará al enfrentamiento por temor a perecer.

Según Saleznik (1970; en García, 2009) el poder es inevitable en las organizaciones: sean lo que fueren las organizaciones. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo

autoridad y preparando 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.

Cromwell y Olson (1975; en Breznsnyak y Whisman, 2004) definieron el poder en relación con tres dominios: bases, procesos y resultados del poder.

1. Las bases del poder hacen referencia a las fuentes, recursos y/o valores personales que cada uno tiene, como son el conocimiento, las habilidades, aptitudes, que forman la base de control de la relación.
2. Los procesos de poder hacen referencia las técnicas interpersonales como asertividad, persuasión, solución de problemas o cualquier otro tipo de estrategias que el individuo utiliza para ganar mayor control en la relación y mantener asimetría.
3. Los resultados del poder hacen referencia a “quien gana”, es decir, están relacionados con la toma final de decisiones.

En realidad, al poder más allá de intentar definirlo como un concepto, tenemos que percibirlo como una acción, ya que el poder es cualquier tipo de comportamiento mediante el cual hacemos que otras personas hagan lo que nosotros como individuos deseamos que realicen (Rodríguez, 2013).

A nivel organizacional hay que tener en cuenta que en el modelo de poder jerárquico tradicional según el cual el poder irradia simplemente desde arriba hacia abajo, no es dialectico y además tiene un gran punto débil; pues las múltiples dependencias del sobreaño pasan a ser fuentes de poder para los subordinados, que conducen a una dispersión estructural del poder (Byung-Chul, 2018).

Byung-Chul (2018), plantea un sistema que le asegura al jefe más influencia al ofrecerles a los subordinados más posibilidades para influir, es posible que el superior que decide autoritariamente solo tenga una influencia pequeña sobre los procesos ejecutivos ; pero el poder no crece gracias a que los subordinados ejerzan mayor influencia sobre él,la

intensificación de la influencia recíproca puede incrementar la eficiencia de la empresa, pero no el poder de los actores.

La relación no se intensifica simplemente mediante mayor participación de los subordinados; mas bien, la relación se intensifica mediante confianza mutua o mediante reconocimiento recíproco. Además la confianza reduce la complejidad e incrementa la productividad lo cual incluye positivamente sobre el proceso de decisión creado una atmósfera comunicativa que no es lo mismo que una atmósfera de poder (Buyng-Chul 2018).

También es importante tomar en cuenta que el crecimiento del poder no es proporcional a la cantidad de toma de decisiones y tampoco consiste en la neutralización de la voluntad, el poder es cuando el súbdito quiere expresamente por sí mismo, lo que quiere el soberano, el poder es un fenómeno de la forma, lo importante es cómo se motiva a una acción. (Buyng-Chul 2018).

En la amplia gama de definiciones, se observan elementos que se tornan frecuentes y dan pauta para poder hacer una integración de dicho concepto, por ejemplo: el poder se basa en relaciones de dos o más personas y surge de la interacción hablando específicamente del área laboral, por lo que se puede decir que el poder es la habilidad o la capacidad de influir en el comportamiento de los demás para que se haga lo que se desea con el fin de lograr objetivos sean comunes, organizacionales o personales (Rodríguez, 2013).

Finalmente poder y maquiavelismo son habilidades para influir positiva o negativamente según convenga en la situación que se presente para obtener lo que se desea, sin embargo le maquiavelismo se compone de connotaciones que no son tan orgánicas o naturales como las que encontramos en cualquier relación de poder. El maquiavelismo implica como lo retomaremos a continuación una falta de preocupación por incumplir normas o bien acatarlas a conveniencia.

3.3 Concepto de maquiavelismo

Para Christie y Geis (1970), 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, una persona es considerada maquiavélica cuando vela por sus propios intereses y manipula a otros para conseguirlos (en Pacheco y Bautista, 2012).

Hellriegel, Slocum, & Woodman (1998; en González, 2009) 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 de la moral convencional

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

Por su parte, Uribe (2001) 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 (p.76).

Christie y Geis (1970; en Pacheco y Bautista, 2012) 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 creer que este mundo se rige por manipuladores y manipulados.

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

Whiten y Byrne (1998; en Mondragón-Ceballos, 2002) postularon una teoría de la evolución del cerebro de los primates, a los cuales les atribuyeron una inteligencia maquiavélica, culpando a la vida social de los primates como la causa de dicha evolución. Argumentan que, a través del tiempo, los primates desarrollaron varias estrategias sociales con el objetivo de maximizar su éxito reproductivo, usando de manera convenenciera conductas agonistas o cooperativas, según se presente la situación, como la reconciliación, la alianza o el sabotaje.

Recientemente, se ha especulado que las interacciones sociales donde interviene el *maquiavelismo* no son simplemente cambios en el ambiente, sino más bien, en el caso de los primates, se trata de una capacidad que facilita una adecuada interpretación de las emociones e intenciones de los otros, lo cual supone una ventaja desde el punto de vista evolutivo (Montañes, De Lucas y Martin, 2004).

Estos nuevos enfoques permiten entender al *maquiavelismo* como una estrategia de conducta social que involucra la manipulación de unos para obtener beneficios personales, incluso contra el interés y beneficios de esas personas. Podría afirmarse que el *maquiavelismo* es una estrategia de poder que involucra estructuras sociales y probabilidad de intercambio social en la toma de decisiones, al comportarse los organismos en términos de adaptación e inteligencia social en un contexto biológico evolutivo (Montañes, De Lucas y Martin, 2004).

A continuación, se presentan algunas definiciones de lo que hasta ahora se conoce como *maquiavelismo* en psicología:

Christie y Geis (1970 en Pacheco y Bautista, 2012) fueron los primeros psicólogos que estudiaron el comportamiento de manipulación y definieron la manipulación maquiavélica

como una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira.

Por su parte, Byrne y Whiten (1998, en Uribe 2000) argumentan que el *maquiavelismo* es un tipo de inteligencia social que ayuda a comprender algunos comportamientos de competencia y éxito en el trabajo.

Para Gable y Dangello (1995, en Uribe 2000) el *maquiavelismo* es una dimensión de la personalidad para categorizar individuos que tienen la creencia de que la persuasión y la manipulación ayudan a obtener logros personales.

El *Diccionario de Psicología Social y Personalidad* define a las personas maquiavélicas como aquellas que violan las normas morales convencionales con más frecuencia, robando y negándolo con frialdad cuando se les acusa. Caracterizadas por la habilidad para manipular a los otros por medio de la adulación, la amenaza y el engaño (González, 2009).

Para Baron (2005; en Chen y Tang, 2008), el *maquiavelismo* es una disposición de comportamiento que pueda incitar a una persona a emplear agresividad, manipulación, tácticas engañosas y estrategias, con el fin de lograr sus metas. El *maquiavelismo* se refiere a las personas que se caracterizan por la desconfianza, el cinismo, el egocentrismo y la tendencia a manipular a los demás.

Los maquiavélicos son aquellos que se empeñan fanáticamente en mostrar una estrategia de conducta social que involucra la manipulación de otros a corto plazo para beneficio personal, a menudo contra los intereses propios de los otros, para participar en la manipulación emocional (Austin, 2007 en Chen & Tang, 2008).

Debido a las diversas explicaciones vertidas, y para fines de la presente investigación, se retoma la definición de *maquiavelismo* de Uribe (2001), la cual dicta que es una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados, según una moral convencional en un ambiente social organizacional.

Hasta ahora se sabe que el comportamiento de manipulación es parte de la naturaleza humana. Posterior a esto, es importante aclarar que el *maquiavelismo* no es una característica

de personalidad, pero si es una orientación que cualquier individuo puede presentar, en su afán por controlar el mundo que le rodea, es también una alternativa cuando las personas no alcanzan el éxito o sus metas con sus propias características o habilidades (Romero, 2013).

La diferencia entre quienes manipulan en mayor o menor grado radica pues en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición a apegarse o no a los comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo) (Uribe, 2001).

Para Richard, Roeland, Willem, Wim y Wouter (2011) el *maquiavelismo* puede tener diferentes interpretaciones. Por ello, psicólogos teóricos de la organización e investigadores en neurociencia se han empeñado en buscar el perfil más coherente de las personas maquiavélicas.

Por ejemplo, la investigación en neurociencia realizó un estudio a través de resonancia magnética para determinar dicho perfil, en la cual se concluyó que las personas maquiavélicas desarrollan estrategias sociales para eludir contratiempos, ocultar su mediocre desempeño, o alcanzar los objetivos. Con frecuencia, perciben a sus colegas como competidores o amenazas en su búsqueda de estatus y ambiciones, se sienten con derecho a violar las normas sociales, es decir, tienen una cínica visión del mundo (Richard, Roeland, Willem, Wim y Wouter, 2011).

Según Wilson (1996; en Richard et al., 2011) las personas con un alto maquiavelismo emplean astutos métodos agresivos para alcanzar los objetivos, sin tener en cuenta los sentimientos, los derechos y las necesidades de otras personas. También involucran estrategias de conducta social, como la manipulación de otras personas a corto plazo, para su beneficio personal, a menudo contra los del otro. Es su trabajo, parecen ser capaces de impresionar o congraciarse con los supervisores a pesar de su bajo rendimiento.

Pozueco y Moreno (2013), estudian el *maquiavelismo* como uno de los perfiles de la personalidad denominados *la triada oscura de la personalidad* (maquiavelismo, narcisismo y psicopatía). Las relaciones interpersonales contienen una naturaleza paradójica en el sentido de que, además de ser fuentes de felicidad y bienestar, también pueden ser fuentes de todo lo contrario: dolor, soledad, miedo y malestar en general. Así, la TRÍOPE (triada oscura

de la personalidad) comporta perfiles que bien podríamos considerar como tres tipos de personalidades psico-emocionalmente tóxicas.

De hecho, autores como Arrindell, Van Nieuwenhuizen y Lutejin (2001), manifiestan que, de acuerdo con la teoría triangular del amor, las relaciones íntimas con éxito tienden a caracterizarse por alta intimidad, pasión y compromiso; teniendo en cuenta el déficit emocional/afectivo y el estilo de comportamiento antagónico manifestado tanto en la psicopatía como en el maquiavelismo, no es sorprendente que estos estilos de personalidad se asocien con la mala calidad de sus relaciones íntimas.

Aunque hay mucha menos investigación que haya estudiado el *maquiavelismo* y las relaciones íntimas, la investigación disponible a la fecha indica que el *maquiavelismo* se asocia con promiscuidad, con actitudes sexuales hostiles y con diversas tácticas sexuales egoístas y engañosas -tales como la estafa, la divulgación de secretos íntimos a otros, el fingir amor, la inducción a la intoxicación para obtener y asegurarse sexo y una aprobación del uso de la fuerza sexual (Jonason, Li, Webster y Schmitt, 2009).

Para Piñuel (2008), cuando leemos sobre las características sociales de las personas con un perfil maquiavélico, no podemos impedir pensar en el funcionamiento político, económico y científico de nuestras sociedades. Cuando leemos que es posible que a las personas nos vean como objetos o instrumentos para conseguir sus fines, no podemos dejar de pensar en la lógica subyacente al capitalismo.

El dinero no tiene ética ni moral. Quien dice dinero dice negocios, dice empresas, dice corrupción; si estamos gobernados por este tipo de personas, si trabajamos con ellos, aumentamos considerablemente la posibilidad de convertirnos o asimilarnos, pues es imposible mantenerse sano en un medio enfermo. Las principales instituciones educativas y socializantes, como la escuela y la familia, resultan altamente tóxicas, porque están basadas en la carencia de una internalización de las normas éticas o morales (Piñuel, 2008).

Uribe, Contreras, Sánchez y García (2008; en Martínez, 2013) consideran que el alto maquiavelismo, a diferencia del bajo o moderado, parece ser una orientación de personalidad de la gente con habilidades ejecutivas, muy apreciados en su medio por 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 las reglas sociales, sobre todo si se trata de ambientes de bajo control estructural que no cuentan con políticas y normas bien definidas.

Es posible entender que el costo de ser maquiavélico puede tener resultados negativos o positivos. Por ejemplo, si alguien es maquiavélico contra su propio grupo, se vuelve insoportable ante ellos, pero si se trata de un líder que mediante ese recurso lleve a sus compañeros a obtener logros, se convierte en un héroe (Uribe, 2010).

3.4 Maquiavelismo y temor al éxito

Christie y Geis (1970; en Grajales, 2011), fueron los primeros en hacer estudios empíricos relacionando variables sociodemográficas. Encontraron resultados significativos entre sexo y maquiavelismo, aunque hacen hincapié que los resultados son mixtos.

Por otro lado, para Malinowki y Berger (1996; en Chen y Tang, 2008), los varones tienen mayor preocupación por la promoción profesional y se encuentran por lo menos dos veces más propensos a incurrir en prácticas desleales, a diferencia de sus contrapartes femeninas.

A su vez, en la investigación de Singhapakdi y Vitell (1991; en Grajales, 2011) en donde se midió en una muestra de 529 sujetos miembros de la American Marketing Association (AMA); el sexo, la influencia del maquiavelismo, el locus de control y la cultura organizacional, el sexo no mostró relación significativa con el apego a las normas.

Sobre la relación de maquiavelismo y la variable edad, se muestran tendencias importantes, en el original estudio de Christie y Geis (1970, en Grajales, 2011) los estudiantes universitarios tuvieron significativamente mayor puntaje de Mach que los adultos en general.

Moore y Katz (1997; en González, 2009), hallaron en un estudio con personal administrativo de diferentes universidades de Estados Unidos, que los grupos de administradores jóvenes (30-40 años) califican significativamente más alto en maquiavelismo que las personas de mayor edad (más de 50 años).

En diversas muestras mexicanas se ha encontrado una correlación negativa de manera uniforme con el maquiavelismo. Es decir, a menor edad, mayor maquiavelismo (Aragón, Hernández y Martínez, Sánchez (2003) ; en Montiel, 2007, p, 62).

En México, existe una investigación que relaciona las variables de temor al éxito y maquiavelismo, realizada por González (2009), en una tesis de licenciatura de la facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. La muestra estuvo conformada por 150 participantes, trabajadores de ambos sexos del sector público y privado y de diversas edades.

El tipo de estudio fue exploratorio correlacional no experimental y se utilizaron las escalas de evitación del éxito de Espinosa (1989) para medir la variable de *Temor al éxito* y la escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) para medir maquiavelismo.

Los resultados obtenidos después de aplicar análisis de varianza (Anova), análisis de confiabilidad interna por medio del Alpha de Cronbach y un análisis de correlación de Pearson para observar el grado de asociación entre variables, tuvieron como resultado una correlación positiva para maquiavelismo y temor al éxito (.354) con un nivel de significancia de 0.05, por lo que, de acuerdo con González (2009), se puede determinar que, a mayor temor al éxito, se observa una asociación positiva para maquiavelismo.

Además, en el estudio de González (2009) fue posible determinar que, en el caso de los datos relacionados con maquiavelismo y edad, existe una relación negativa (-0.24), de manera que, a menor edad, mayor maquiavelismo ;para escolaridad, se obtuvo una correlación negativa (0.076) por lo que es posible afirmar que a menor nivel de escolaridad, mayor maquiavelismo.

Respecto de la variable de *temor al éxito*, se observó una correlación negativa con escolaridad (- 0.307), de modo que, a menor nivel de estudios, mayor temor al éxito.

Finalmente, los resultados son diversos, pero lo importante y como objetivo de la investigación es conocer cómo funcionan estas variables en el individuo para poder prevenir o bien, guiar adecuadamente a la fuerza laboral. Según Uribe, Contreras, Sánchez y García (2008, p.74) la manipulación es buena como medio de supervivencia, adaptación, inteligencia social. Si además las personas con maquiavelismo son extravertidos, aceptados,

organizados, controlados e intelectualmente abiertos, se podría decir que se ha encontrado al ejecutivo exitoso.

Hablar de maquiavelismo y poder implica que en las interacciones inter especie estamos expuestos ante individuos que bien pudieran modificar el comportamiento de los otros para su favor, cuestión que no incluye precisamente el beneficio del grupo en general.

Como pudimos leer en este capítulo, antes de la década de los 80's biólogos y antropólogos consideraban que la conducta humana había evolucionado principalmente como respuesta al entorno desfavorable y en ocasiones agresivo al que se enfrentaba ; sin embargo autores como Pozueco y Moreno (2013) en fechas más actuales publicaron su teoría basada en las relaciones interpersonales como una fuente de naturaleza paradójica que puede abrir el camino al maquiavelismo en el sentido de que, además de ser caminos de felicidad también pueden ser fuentes de dolor, miedo y malestar en general. Justamente, hablar sobre *maquiavelismo* implica hablar sobre manipulación, el engaño, el poder y la política que se ejerce sobre otros.

MÉTODO

A continuación, se describirá la justificación, pregunta de investigación y el objetivo, así como el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplicaron de manera ordenada y sistemática para la realización de este estudio y contribuir con datos actualizados, a los fundamentos teóricos que existen con relación al conocimiento científico de las variables Maquiavelismo y Temor al éxito.

4.1 Justificación

En América Latina la investigación en general respecto a temas organizacionales, es escasa y se enfrenta a diversas dificultades, aunque esto no disminuye el interés de los directivos hacia contar con trabajadores satisfechos y productivos (Loli, 2006 en Salazar, 2019)

Aparecen nuevos desafíos en las actividades de la gestión de los recursos humanos. En general, los procesos son los mismos y no deberían suspenderse, pero se modifica el estilo de vida de las nuevas generaciones y, con ello, las prioridades en el cuadro de la estrategia del negocio (Gadow, 2010).

Dentro del amplio campo de estudio que existe para la Psicología Laboral, se tienen dos rubros específicos que permiten conocer la influencia que ejerce un factor determinado, como es el Temor al éxito, sobre el comportamiento Maquiavélico en los trabajadores, con lo que se busca ofrecer elementos de análisis que lleven a contribuir a una mejor detección de estos atributos en las personas y, con ello, una más adecuada elección y ubicación de puestos en los que se requiera un perfil con dichas características (González, 2009).

En este mismo sentido, la investigación de este tipo de variables en Recursos Humanos puede llevar a una real descripción de perfiles de puestos con un enfoque que tome en cuenta todas las gamas de personalidad que pueden presentarse en sus colaboradores; mejoraría el proceso de selección de forma asertiva y quizá abra la puerta para incluir más competencias laborales que dejen de ser genéricas y ambiguas.

El maquiavelismo ha sido relacionado con bienestar subjetivo, variables sociodemográficas, temor al éxito, síndrome de desgaste ocupacional, tipos de liderazgo y el temor al éxito con

autoestima en mujeres, estudios en muestras de mexicanos que habitan el norte del país, etc. Sin embargo, no existe ninguna investigación que relacione Maquiavelismo, Temor al éxito y su estudio en una muestra de jóvenes que inician su trayectoria laboral de manera profesional.

Uno de los cambios demográficos de los que se habla en el mundo del trabajo es el de la diferencia de perfil que incorporan las nuevas generaciones a la realización de la tarea y a los vínculos laborales. Como consecuencia de la crianza en el marco de una economía de consumo, los *millennial* pretenden influir en los términos y condiciones de su empleo. Puesto que la familia y los vínculos son una de sus prioridades principales, no es sorprendente que el equilibrio entre el trabajo y su vida personal sea importante para ellos. Por consiguiente, pretenden que las empresas adapten sus expectativas y políticas en este sentido (Gadow, 2010).

De acuerdo con la investigación de Lazear, Shaw & Staton (2012) con 23, 878 trabajadores a lo largo de 4 años (2006 a 2010) concluyen que: los malos jefes cuestan a la economía mundial \$360 billones cada año en pérdida de productividad. Además, el 25% de los empleados alargan los recesos cuando perciben un jefe estresante y el 65% preferiría un cambio de jefe que un aumento salarial.

Cuando los trabajadores perciben y aceptan el pensamiento común de situarse frente a un ambiente laboral estresante y más aún, cuando no reciben el apoyo suficiente de los líderes, su impacto se aprecia en niveles inaceptables y se ve reflejado en una de las siguientes opciones: desperdicios y mermas, retrabajos, herramientas y materiales desordenados, tiempos muertos, incumplimiento de fechas de entrega, faltas y retardos del personal, accidentes de trabajo. Lo anterior genera costos de operación superiores a los factibles, menos utilidades o mayores pérdidas y, a final, menor competitividad (Lazear, Shaw & Staton, 2012).

Pozueco y Moreno (2013), mencionan que el maquiavelismo es uno de los perfiles de la personalidad denominados “la triada oscura de la personalidad” (maquiavelismo, narcisismo y la psicopatía). Según estos autores, las relaciones interpersonales contienen una naturaleza paradójica en el sentido de que además de ser fuentes de felicidad y bienestar también pueden ser fuentes de todo lo contrario: dolor, soledad, miedo y malestar en general. Así, la triope

(la triada oscura de la personalidad) exhorta perfiles que bien podríamos considerar como tres tipos de personalidades psico-emocionalmente tóxicas.

La investigación disponible indica que el maquiavelismo se asocia con promiscuidad, con actitudes sexuales hostiles y con diversas tácticas sexuales egoístas y engañosas - tales como la estafa, la divulgación de secretos íntimos a otros, el fingir amor, la inducción a la intoxicación para obtener y asegurarse sexo y una aprobación del uso de la fuerza sexual (Jonason, Li, Webster & Schmitt, 2009).

Detectar el maquiavelismo en las organizaciones puede mediar las relaciones de poder, además de que colabora a una administración concedora de los riesgos de la administración del poder. Según Robbins (1996) el maquiavelismo, el hostigamiento sexual y el conflicto, entre otros, son comportamientos que requieren estudio porque nunca se eliminan, pero si se pueden mediar y hasta pronosticar y prevenir para beneficio de todos.

De acuerdo con Martínez (2013), se puede entender que el costo de ser maquiavélico puede tener resultados negativos o positivos, por ejemplo, si alguien es maquiavélico contra su propio grupo se vuelve insoportable ante ellos, pero si se trata de un líder que mediante ese recurso lleve a sus compañeros a obtener logros, se convierte en un héroe.

Respecto al factor de temor al éxito se define como un estado psicológico que se manifiesta por la parálisis, retraimiento o retracción de una persona en presencia de una meta subjetiva u objetiva conscientemente entendida, en la cual el individuo percibe el momento de retirarse (Blancas y Rodríguez, 1996).

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

Está en lo anterior, ya mencionado en el marco teórico, en el 2009, González realizó una investigación con 150 participantes, trabajadores mexicanos de 19 a 60 años; en él se observa la relación de Maquiavelismo y Temor al éxito con una correlación positiva, por lo que se puede determinar que a mayor temor al éxito, se observa una asociación positiva para maquiavelismo.

Aun no hay conclusiones exactas puesto que existe poca investigación sobre Maquiavelismo y Temor al éxito en esta generación de jóvenes que se integran al mundo laboral con expectativas distintas a los trabajadores de la *Generación X* y los *Baby Boomers*.

Pregunta de Investigación

¿Existe relación entre temor al éxito y el maquiavelismo, en trabajadores *millennials* mexicanos?

4.2 Objetivo

Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre el temor al éxito y la conducta maquiavélica en trabajadores *millennials* mexicanos.

4.3 Hipótesis

1. H1. Existe relación entre Temor al éxito y Maquiavelismo en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.
2. H0. No existe relación entre Temor al éxito y Maquiavelismo en una muestra de trabajadores *millennials* mexicanos.

4.4 Definición de Variables

Independientes. Maquiavelismo

Dependientes. Temor al éxito

- Definición de variables.

Conceptual

Maquiavelismo.

Orientación de conducta interpersonal, que consiste en el intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales, mediante la creencia de que el mundo es

manipulable, por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional (Uribe, 2001).

Temor al éxito.

Un estado psicológico que se manifiesta por la parálisis, retraimiento o retracción de una persona en presencia de una meta subjetiva u objetiva conscientemente entendida la cual el individuo percibe el momento de retirarse. El individuo que le teme al éxito aprende a comportarse de tal manera que siempre evitara el resultado del éxito (Pappo, 1983).

Operacional.

Maquiavelismo. Puntaje obtenido en la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) (Uribe Prado, 2001).

Temor al éxito. Puntaje obtenido en la Escala de evitación al éxito (E.E.E) (Espinosa, 1989).

4.5 Tipo de estudio

El estudio es del tipo no experimental, Ex post-facto, transversal, correlacional bivariado (Kerlinger, 1988). La investigación no experimental no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Es un tipo de investigación en donde los datos se recolectan y luego se interpretan puesto que no se interviene de forma directa sobre el fenómeno.

4.6 Tipo de muestra

La muestra para este estudio se encuentra integrada por 100 trabajadores *millennials* mexicanos, 46 hombres y 54 mujeres, de rangos de edad entre 18 a los 35 años con escolaridad que va desde primaria hasta postgrado. Elegidos de manera no probabilística intencional.

4.7 Instrumentos

Para medir la variable Maquiavelismo se utilizó la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ), de Uribe Prado (2001). Instrumento de medición

multidimensional que consta de 46 reactivos que miden tres factores: tácticas, inmoralidad y visión.

Factor 1. Tácticas

- Uso de estrategias de manipulación, mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en *El Príncipe* como comportamientos específicos para manipular en situaciones determinadas.

Factor 2. Inmoralidad

- Disposición de apegarse o no a una moral. Según Maquiavelo, es la posibilidad de elegir entre comportamiento aceptado y comportamiento no aceptado socialmente.

Factor 3. Visión

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

Para responder a cada uno de los reactivos hay siete opciones: Totalmente en desacuerdo, con valor de 1; En desacuerdo, con valor de 2; Casi en desacuerdo, con valor de 3; Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, con valor de 4; Casi de acuerdo, con valor de 5; De acuerdo, con valor de 6; Totalmente de acuerdo, con valor de 7.

Este es un cuestionario auto aplicable (de lápiz y papel), que evalúa el nivel de manipulación que las personas tienen hacia los demás.

Validez y confiabilidad del instrumento.

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

Su confiabilidad interna es de .84, .73 y .66 para los factores de tácticas, inmoralidad y visión respectivamente. Además de contar con sensibilidad a la cultura mexicana (González, 2009).

Para medir la variable de Temor al éxito se utilizará la Escala de Evitación del éxito (E.E.E) de Espinosa (1989). Esta escala consta de 17 reactivos que cubren los siguientes factores del Temor al éxito.

Factor 1. Inseguridad de logro

- Definida como la sensación de insuficiencia de recursos propios tales como el talento o la pericia para lograr el éxito. La escala de *Evitación del Éxito* cuenta con 11 reactivos que miden este factor.

Factor 2. Dependencia de la evaluación social

- Definida como la subordinación que realiza el propio grupo de pertenencia. La escala cuenta con 6 reactivos que miden este factor.

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

Validez y confiabilidad del instrumento.

Esta escala presenta consistencia interna alfa de Cronbach de $\alpha = .83$, en donde el factor inseguridad de logro presenta confiabilidad de $\alpha = .80$, el segundo factor dependencia de la evaluación social para logro tiene una confiabilidad de $\alpha = .72$ (González, 2009).

4.8 Procedimiento

Análisis de datos

Para responder a la pregunta de investigación se llevará a cabo un análisis en 4 fases:

1. Análisis descriptivo de variables sociodemográficas por medio del análisis de frecuencias.

2. Análisis de perfiles, referente a Maquiavelismo y al Temor al éxito en la muestra total y, posteriormente, dividida en grupos, a partir de las variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, religión, orientación política y nivel máximo de estudios terminados) por medio del análisis de frecuencias
3. Análisis de correlación bivariada de Pearson para determinar el nivel de asociación entre Maquiavelismo y Temor al éxito.
4. Análisis de correlación bivariada entre Maquiavelismo y Temor al éxito segmentado a partir de variables sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, religión, orientación política y nivel máximo de estudios terminados.

RESULTADOS

La inclusión de las diversas generaciones es un tema que se hace cada vez más notorio en los lugares de trabajo, no solo implica diferencias de edad, si no diferencias entre los mismos perfiles, entre las competencias laborales y personales que la persona en cierto puesto tendría que cubrir, la forma de realizar las tareas y la forma en cómo se hacen los vínculos laborales dentro de las empresas, la manera en que estas diferencias se aborden determinará su buen o mal funcionamiento no sólo para los individuos, sino para la empresa en general.

Dentro del amplio campo de estudio que existe para la Psicología laboral, tenemos dos rubros específicos que permiten conocer la influencia que ejerce una variable determinada como es el Temor al éxito sobre el comportamiento Maquiavélico en los trabajadores, con lo que se busca ofrecer elementos de análisis que nos lleven a contribuir a una mejor detección de estos atributos en las personas y con ellos, una más adecuada elección y ubicación de puestos en los que se requiera un perfil con dichas características (González, 2009).

A continuación, se presenta una breve descripción de los datos obtenidos en la presente investigación.

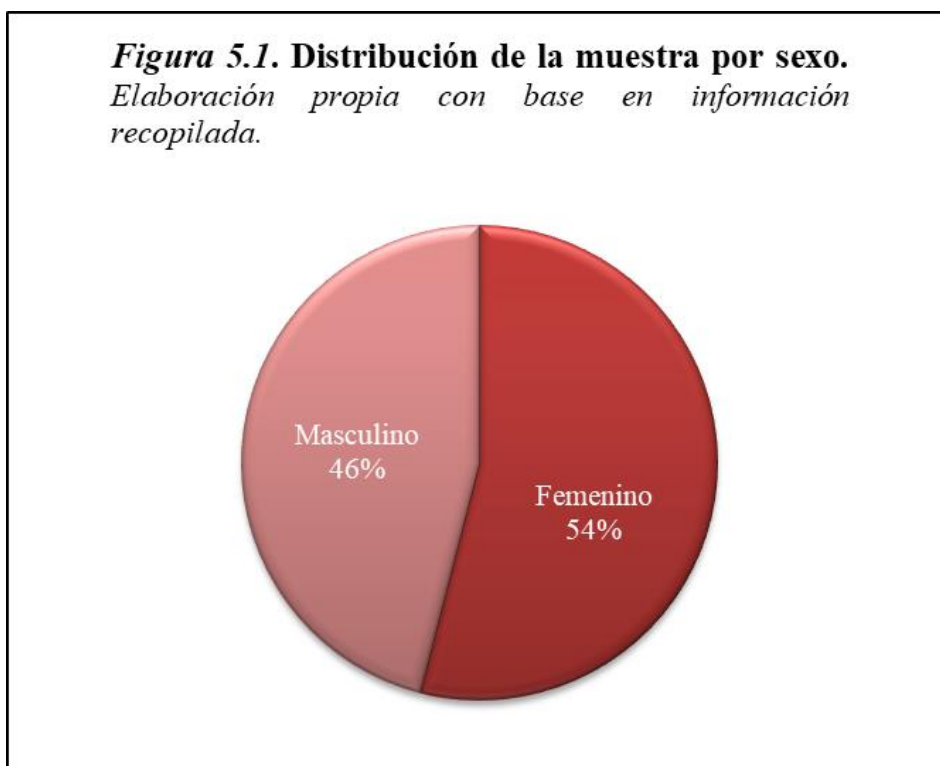
Primero se mostrarán los resultados obtenidos referentes a las características sociodemográficas de la muestra; enseguida se marca la relación obtenida entre el maquiavelismo y temor al éxito en trabajadores millennialls mexicanos.

De acuerdo al planteamiento de la presente investigación en cuanto a una posible no correlación entre el fenómeno de Maquiavelismo y Temor al éxito se aplicaron las siguientes escalas: Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) y la Escala de evitación al éxito (E.E.E); así mismo se implementó un cuestionario sociodemográfico para conocer las características de la muestra y cualidades para su análisis y clasificación. Los resultados obtenidos se analizaron por medio del programa SPSS® para Windows V22.0.

5.1 Estadística descriptiva: Características de la muestra

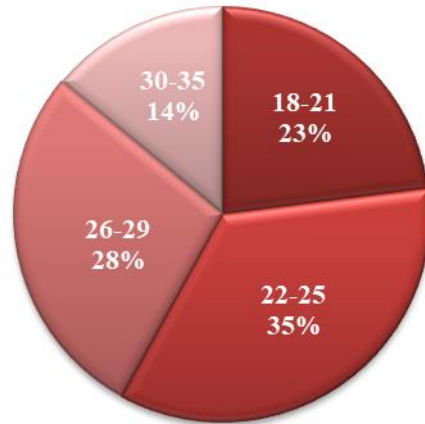
Se realizaron análisis estadísticos para describir las variables sociodemográficas de la muestra (sexo, edad, estado civil, religión, orientación política, nivel de estudios, puesto, antigüedad y tipo de trabajo).

Tal como se muestra en la figura 5.1, la muestra quedó conformada por 100 trabajadores millennialls (nacidos entre 1981 y 2000) de la Ciudad de México que llevaban al menos un año de experiencia laboral de los cual el 54% fueron mujeres y el 46% hombres.



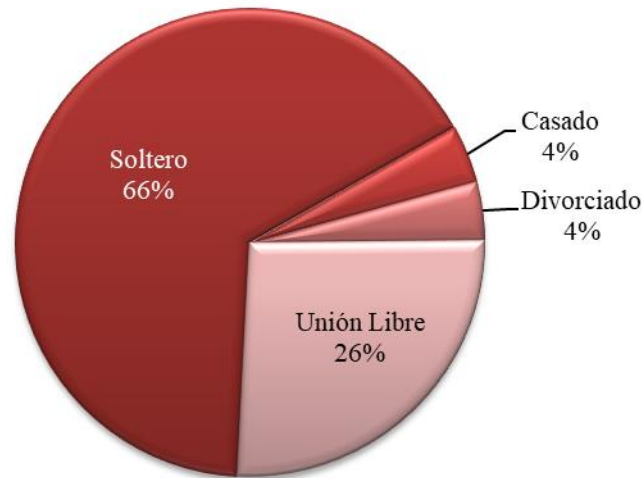
En la figura 5.2 observamos que las edades manifestadas en la muestra oscilan en un rango de 18 a 35 años, con una media de $\bar{X}=25.05$ y una desviación estándar de $s= 4.14$, entre lo que destaca que la mayor proporción correspondió al grupo de 22 a 25 años (35%).

Figura 5.2. Distribución de la muestra por grupo de edad.
Elaboración propia con base en información recopilada.



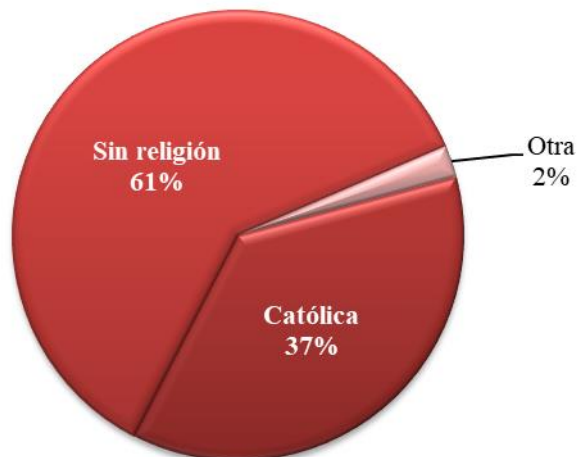
En la figura 5.3 se puede observar que de los 100 participantes 66 se encuentran en un estado de civil catalogado como solteros, observamos el mismo porcentaje (4%) para casados y divorciados y un 26% se encuentran en unión libre.

Figura 5.3. Distribución de la muestra por estado civil.
Elaboración propia con base en información recopilada.

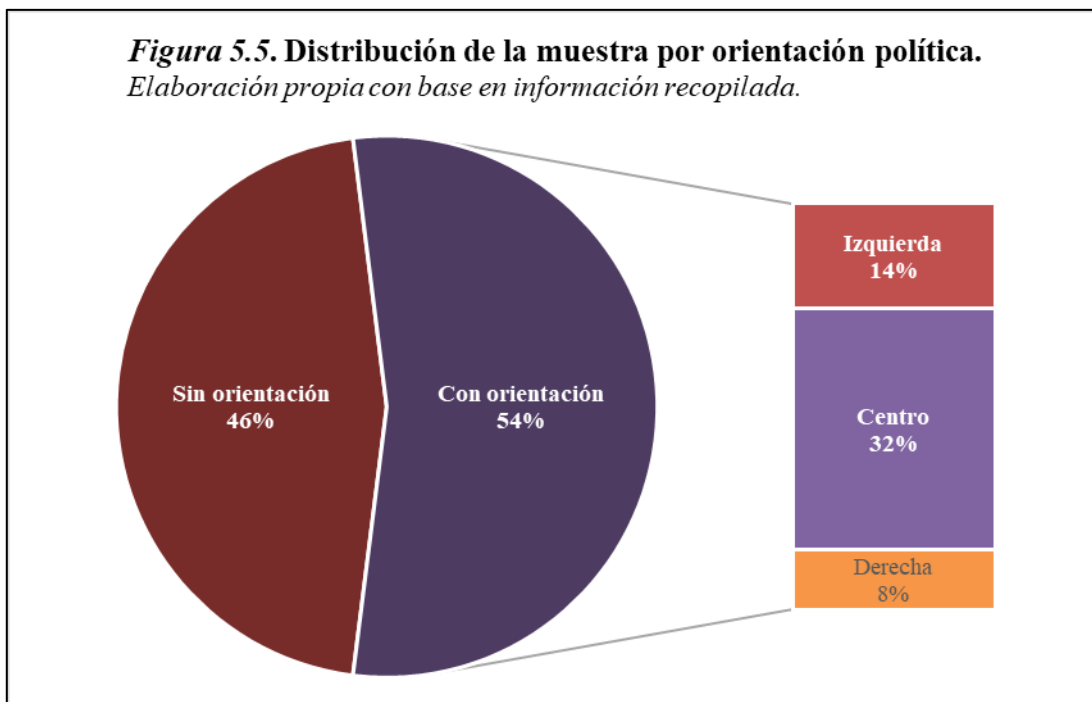


En la figura 5.4 se observa que 61 participantes consideran no tener ninguna religión, 37 practican la católica y 2 personas se identifican en una religión distinta a la católica.

Figura 5.4. Distribución de la muestra por religión.
Elaboración propia con base en información recopilada.



Respecto a la orientación política en la figura 5.5 se puede observar que aún cuando el 46% de los participantes manifestó no tener ninguna orientación política, entre aquellos que si manifiestan tener una, la mayor tendencia (32%) corresponde al centro



Respecto a nivel máximo de estudios, en la figura 5.6 se puede observar que 42 de los 100 participantes de la muestra total indica tener un nivel profesional de estudios, 33 tienen la preparatoria o equivalente, 5 con secundaria y 3 personas con estudios de posgrado.

Figura 5.6. Distribución de la muestra por nivel máximo de estudios concluidos.

Elaboración propia con base en información recopilada.



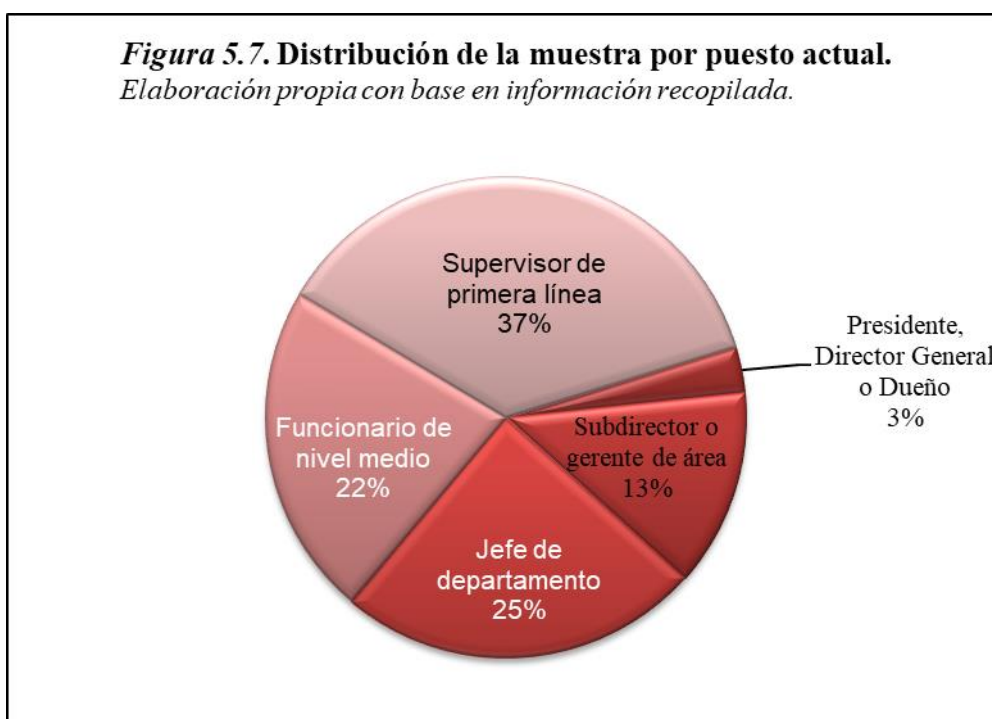
Dentro del desglose en las profesiones de los participantes, se encontró que la mayoría de los participantes son administradores, obteniendo un total de 24 participantes.

Tabla 5.1. Distribución del tipo de carrera

| Profesión | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|-------------|
| <i>Derecho</i> | 6 | 6% |
| <i>Economía</i> | 6 | 6% |
| <i>Administración</i> | 24 | 24% |
| <i>Contaduría</i> | 9 | 9% |
| <i>Ingeniería</i> | 6 | 6% |
| <i>Psicología</i> | 8 | 8% |
| <i>Medicina</i> | 1 | 1% |
| <i>Otra</i> | 7 | 7% |
| <i>Secundaria</i> | 33 | 33% |
| Total | 100 | 100% |

Cabe mencionar que, dentro de los datos obtenidos, se tuvo la oportunidad de analizar algunas variables del tipo laboral, de las cuales se hará mención y se describirán de manera más detallada a continuación.

En la figura 5.7 se observa que 37% de la muestra pertenece a la supervisión de primera línea en sus empleos; el 25 % son jefes de departamento, 22 personas funcionarios de nivel medio, 13 se desempeñan como subdirectores o gerentes de área y 3 son dueños o directores generales.



En la figura 5.8 se observa que, respecto a la antigüedad en el puesto actual, 70 participantes, indicaron tener menos de un año trabajando en su actual puesto; con una media de $\bar{X}= 1.50$ y una desviación estándar de $s= .85$. De los 100 participantes solo 1 ha permanecido durante 5 años en el mismo puesto.

Figura 5.8. Distribución de la muestra por antigüedad en el puesto actual.

Elaboración propia con base en información recopilada.



En la figura 5.9 se encontró en el tipo de trabajo que la mayor proporción de los participantes (65%), indicaron trabajar en iniciativa privada, 29 % por cuenta propia y un 3% respectivo para gobierno y sin especificación.

Figura 5.9. Distribución de la muestra por tipo de trabajo.
 Elaboración propia con base en información recopilada.



Una vez concluido el análisis descriptivo de la muestra, se procedió al análisis de perfiles descriptivos del total de los factores que conforman Maquiavelismo y Temor al éxito respectivamente en muestra segmentada por sociodemográficos.

A continuación se muestra la tabla 5.1 especificando los reactivos que conforman cada uno de los 3 factores de maquiavelismo: tácticas, inmoralidad y visión en sus valores máximos y mínimos.

Tabla 5.1
Reactivos que integran los factores de maquiavelismo

| Factores | Reactivos | Valor mínimo del factor | Valor máximo del factor |
|-------------|---|-------------------------|-------------------------|
| Tácticas | 4-5-7-8-11-13-14-15-16-24-33-38-40-41-44-46 | 17 | 119 |
| Inmoralidad | 19-21-22-23-25-26-27-31-32-35-39-43 | 13 | 91 |
| Visión | 6-17-20-28-30-37-45 | 7 | 49 |

Enseguida se muestra la tabla 5.2 especificando los reactivos que conforman cada uno de los 2 factores de temor al éxito: inseguridad de logro y dependencia de la evaluación social en sus valores máximos y mínimos.

Tabla 5.2

Reactivos que integran los factores de Temor al Éxito

| Factores | Reactivos | Valor mínimo del factor | Valor máximo del factor |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Inseguridad de logro | 1-3-5-7-9-11-13-14-15-16-17 | 11 | 33 |
| Dependencia de la evaluación social | 2-4-6-8-10-12 | 6 | 18 |

En la tabla 5.3 se muestran los resultados del análisis de medias y desviación estándar del total de temor al éxito por variable sociodemográfica; cabe mencionar que el temor al éxito total fue tomado como la puntuación bruta obtenida en su calificación de la Escala de Evitación al Éxito, el criterio utilizado fue el de Espinosa Fuentes (1989).

Tabla 5.3*Temor al Éxito por variable sociodemográfica.*

| <i>Variable</i> | <i>Categoría</i> | <i>Muestra</i> | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|--------------|----------------------------|
| Sexo | Femenino | 54 | 27.83 | 14.46 |
| | Masculino | 46 | 26.23 | 7.31 |
| Edad | Menos de 20 años | 15 | 25.6 | 6.48 |
| | 21 a 25 | 43 | 30.16 | 15.53 |
| | 26 a 30 | 33 | 24.93 | 7.4 |
| | 30 o mas | 9 | 22.88 | 6.41 |
| Estado civil | Soltero | 66 | 26.8 | 6.59 |
| | Casado | 4 | 19.5 | 2.88 |
| | Divorciado | 4 | 31.5 | 7.59 |
| | Unión libre | 26 | 28.34 | 20.17 |
| Nivel máximo de estudios | Sin responder | 3 | 22.33 | 4.75 |
| | Secundaria o equivalente | 5 | 27.8 | 9.28 |
| | Preparatoria o equivalente | 32 | 29.31 | 17.89 |
| | 3 años o más de profesional | 16 | 28.68 | 7.3 |
| | Profesional | 41 | 25.35 | 7.009 |
| | Estudios de posgrado | 3 | 22.33 | 2.51 |
| Religión | Sin responder | 13 | 27.53 | 5.81 |
| | Católica | 32 | 25.93 | 7.62 |
| | Sin religión | 53 | 27.69 | 14.71 |
| | Otra | 2 | 27 | 4.24 |
| Orientación Política | Sin orientación política | 46 | 26.43 | 7.7 |
| | Izquierda | 14 | 24.35 | 7.78 |
| | Centro | 32 | 30.06 | 17.52 |
| | Derecha | 8 | 23.87 | 3.52 |

En el total de temor al éxito; los grupos con mayor media fueron los siguientes; el grupo femenino obtuvo una media de $\bar{X}=27.83$, y una desviación estándar $s= 14.46$ en grupo edad de 21 a 25 años una media de $\bar{X}=30.16$ y una desviación estándar $s= 15.53$, el de divorciados

con una media de $\bar{X}=31.50$ y una desviación estándar $s= 7.59$, el de preparatoria o equivalente con una media de $\bar{X}=29.31$ y una desviación estándar $s= 17.89$, en el grupo sin religión se obtuvo una media de $\bar{X}=27.69$ y una desviación estándar $s= 14.71$ y el grupo de centro como orientación política, obtuvo una media de $\bar{X}=30.06$ y una desviación estándar $s= 17.52$

Se muestran en la tabla 5.4 los resultados del análisis de media y desviación estándar de maquiavelismo por variable sociodemográfica; cabe mencionar que el maquiavelismo total fue tomado como la puntuación bruta obtenida en su calificación de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo EMMMAQ el criterio utilizado fue el de Uribe Prado (2001).

Tabla 5.4
Maquiavelismo por variable sociodemográfica

| <i>Variable</i> | <i>Categoría</i> | <i>Muestra</i> | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|--------------------------|---|----------------|---------------|----------------------------|
| Sexo | Femenino | 54 | 156.59 | 35.70 |
| | Masculino | 46 | 162.96 | 34.54 |
| Edad | Menos de 20 años | 15 | 155.20 | 32.44 |
| | 21 a 25 años | 43 | 163.14 | 36.00 |
| | 26 a 30 años | 33 | 159.85 | 35.22 |
| | 30 años o más | 9 | 148.22 | 37.70 |
| Estado Civil | Soltero | 66 | 155.80 | 36.46 |
| | Casado | 4 | 149.50 | 20.42 |
| | Divorciado | 4 | 168.75 | 44.36 |
| | Unión Libre | 26 | 169.08 | 31.38 |
| Nivel Máximo de Estudios | Secundaria o Equivalente | 5 | 137.80 | 8.93 |
| | Preparatoria o Equivalente | 32 | 156.19 | 34.56 |
| | 3 años o más de profesional | 16 | 148.81 | 44.21 |
| | Profesional | 41 | 168.54 | 33.76 |
| | estudios de posgrado (maestría o doctorado) | 3 | 170.00 | 19.29 |
| Religión | catolica | 32 | 147.31 | 39.85 |
| | sin religión | 53 | 166.08 | 32.95 |
| | otra (especificar) | 2 | 117.00 | 1.41 |
| Orientacion Política | Izquierda | 14 | 168.71 | 35.48 |
| | Centro | 32 | 160.66 | 34.94 |
| | Derecha | 8 | 137.63 | 20.99 |

En el total de Maquiavelismo; los grupos con mayor media fueron los siguientes; el grupo masculino obtuvo una media de $\bar{X}=162.96$, y una desviación estándar $s= 34.54$ en grupo edad de 21 a 25 años una media de $\bar{X}=163.14$ y una desviación estándar $s= 36.00$. El de unión libre con una media de $\bar{X}=169.08$ y una desviación estándar $s= 31.38$, el grupo de estudios de posgrado (maestría o doctorado) con una media de $\bar{X}= 170.00$ y una desviación estándar $s= 19.29$, en el grupo sin religión se obtuvo una media de $\bar{X}=166.08$ y una desviación estándar $s= 32.95$ y el grupo de izquierda como orientación política, obtuvo una media de $\bar{X}=168.71$ y una desviación estándar $s= 35.48$

Para la tabla 5.5 se hizo una correlación Producto-Momento de Pearson en el SPSS del total de temor al éxito y total de Maquiavelismo, observando que no se presenta una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Tabla 5.5

Correlación entre temor al éxito y Maquiavelismo

| | Temor al éxito | Maquiavelismo |
|----------------|-----------------------|----------------------|
| Temor al éxito | 1 | |
| Maquiavelismo | -0.1 | 1 |

En la tabla 5.6 en cambio, al analizar por factores sociodemográficos cada uno de los factores de maquiavelismo y su relación con los factores de temor al éxito se encontraron relaciones estadísticamente significativas en el grupo de edad, estado civil y nivel máximo de estudios que se detallan a continuación.

En el grupo edad; específicamente la categoría de 26 a 30 años si podemos observar correlaciones estadísticamente significativas entre los factores inseguridad de logro y moral, con una $r= .667$ y los factores visión e inseguridad de logro con $r= .732$

Tabla 5.6

Resultados del análisis de Correlación Producto Momento de Pearson y alfa de cronbach en grupo de 26 a 30 años por factores de maquiavelismo y temor al éxito.

| Maquiavelismo | Temor al éxito | N | r | α |
|----------------------|-------------------------------------|----------|---------------|----------------------------|
| Tácticas | Inseguridad de logro | 9 | 0.426 | 0.253 |
| | Dependencia de la evaluación social | 9 | 0.02 | 0.96 |
| | Total temor al éxito | 9 | 0.344 | 0.365 |
| Inmoralidad | Inseguridad de logro | 9 | .667** | 0.053 |
| | Dependencia de la evaluación social | 9 | 0.044 | 0.91 |
| | Total temor al éxito | 9 | 0.543 | 0.131 |
| Visión | Inseguridad de logro | 9 | .732** | 0.052 |
| | Dependencia de la evaluación social | 9 | -0.027 | 0.945 |
| | Total temor al éxito | 9 | 0.568 | 0.111 |

*la correlación es significativa a nivel 0.05 (bilateral)

Como se muestra en la tabla 5.7, en el grupo de 3 años o más de estudios profesionales se observa una relación estadísticamente significativa negativa entre los factores moral e inseguridad de logro con una $r = -.528$, y se obtuvo una relación estadísticamente significativa negativa en el factor moral y total de temor al éxito con $r = -.501$

Tabla 5.7.

Resultados del análisis de Correlación Producto Momento de Pearson y alfa de en grupo de 3 años o más de profesional por factores de maquiavelismo y temor al éxito

| Maquiavelismo | Temor al éxito | N | r | α |
|----------------------|-------------------------------------|----------|---------------|-------------|
| Tácticas | Inseguridad de logro | 16 | -.218 | .417 |
| | Dependencia de la evaluación social | 16 | -.097 | .721 |
| | Total temor al éxito | 16 | -.184 | .494 |
| Inmoralidad | Inseguridad de logro | 16 | -.528* | .036 |
| | Dependencia de la evaluación social | 16 | -.365 | .164 |
| | Total temor al éxito | 16 | -.501* | .048 |
| Visión | Inseguridad de logro | 16 | -.362 | .168 |
| | Dependencia de la evaluación social | 16 | -.160 | .553 |
| | Total temor al éxito | 16 | -.306 | .249 |

*la correlación es significativa a nivel 0.05 (bilateral)

En el grupo de divorciados se observa una relación estadísticamente significativa negativa entre los factores tácticas y total de temor al éxito con un $r = -.995$, y se obtuvo una relación estadísticamente significativa en el factor moral e inseguridad de logro con $r = .989$

Tabla 5.8.

Resultados del análisis de Correlación Producto Momento de Pearson y alfa de en grupo de divorciados por factores de maquiavelismo y temor al éxito

| Maquiavelismo | Temor al éxito | N | r | α |
|----------------------|-------------------------------------|----------|----------------|-------------|
| Tácticas | Inseguridad de logro | 4 | -.916 | .084 |
| | Dependencia de la evaluación social | 4 | -.790 | .210 |
| | Total temor al éxito | 4 | -.995** | .005 |
| Inmoralidad | Inseguridad de logro | 4 | .989* | .011 |
| | Dependencia de la evaluación social | 4 | .546 | .454 |
| | Total temor al éxito | 4 | .923 | .007 |
| Visión | Inseguridad de logro | 4 | -.017 | .983 |
| | Dependencia de la evaluación social | 4 | -.803 | .197 |
| | Total temor al éxito | 4 | -.405 | .595 |

*la correlación es significativa a nivel 0.05 (bilateral)

DISCUSION Y CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo identificar si existe relación entre Maquiavelismo y Temor al éxito en una muestra de trabajadores *millennials mexicanos*. A continuación, se describen detalladamente los hallazgos de acuerdo a la pregunta de investigación planteadas en este proyecto.

¿Existe relación entre temor al éxito y el maquiavelismo, en trabajadores *millennials mexicanos*? para contestar esta pregunta, se acepta la hipótesis nula, ya que al ejecutar la prueba de correlación Producto-Momento de Pearson no se demostraron relaciones estadísticamente significativas entre estas variables.

En contraste con la investigación realizada por González en 2009 en donde se demostró una correlación positiva entre maquiavelismo y temor al éxito en trabajadores mexicanos, sin embargo, cabe mencionar que la muestra de la investigación se realizó con trabajadores de 19 a 60 años y la investigación se llevó a cabo hace más de 12 años, con diferentes condiciones sociales, políticas y económicas.

Haciendo referencia a los hallazgos relacionados con el Maquiavelismo en organizaciones en población mexicana, se encontraron similitudes y diferencias con la literatura derivada de la investigación que se ha realizado en México con respecto a esta variable y utilizando la EMMAQ.

En este estudio se encontró que en el grupo de edad de 26 a 30 años se observan correlaciones estadísticamente significativas entre los factores inseguridad de logro y moral, con una $r = .667$ y los factores visión e inseguridad de logro con $r = .732$, lo que significa que a mayor sensación de insuficiencia de recursos propios para lograr algo, mayor disposición de romper las normas éticas y mayor creencia de que el mundo es manipulable ; de acuerdo con la investigación de González (2009), se obtuvo de igual manera una relación significativa positiva en el grupo de jóvenes entre 19 y 26 años quienes ejercían mayor maquiavelismo a comparación de los demás rangos de edad; si bien aunque las edades difieren aún es notorio que son los grupos más jóvenes los que muestran una mayor tendencia a presentar relaciones significativas entre maquiavelismo y temor al éxito.

Moore y Ward (1998) señalan también que las personas con un rango de edad de 30 a 40 años son mayormente maquiavélicas que quienes se hallan en edad mayor de 50 años, estos datos y los hallazgos obtenidos con la presente investigación nos hacen pensar que las generaciones han cambiado incluso desde el 2009 a la fecha, en donde el maquiavelismo al menos en la muestra actual se hace presente a más tardía edad.

En estudios precursores como el original de Christie y Geis (1970; en Grajales 2011 pag 49) los estudiantes universitarios tuvieron significativamente mayor puntaje de maquiavelismo que los adultos en general. En este mismo sentido, Mudrack (1989; en Uribe Prado, 2001, p.78) en términos generales confirmó una relación negativa entre Maquiavelismo y edad (mayor edad menor maquiavelismo).

También la investigación de Hunt y Chonko 1984 (en Wakefield, 2008, p.118) demuestra que los vendedores más jóvenes son más maquiavélicos que los comerciantes más antiguos y los directivos más jóvenes son más maquiavélicos que los antiguos gestores.

En diversas muestras mexicanas se ha encontrado una correlación negativa de manera uniforme con edad y el Maquiavelismo, es decir, a menor edad mayor Maquiavelismo (Aragón 2003; Hernández y Martínez 2005; Martínez, 2003; Sánchez, 2003; Uribe-Prado, 2001b; Uribe Prado, Contreras, Sánchez, García, 2008; en Grajales 2011, p.51).

De acuerdo con González (2009), no se puede afirmar que la edad es estrictamente un predictor del maquiavelismo aunque si se puede observar que las etapas de la vida como la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez, son al menos, dos etapas donde la gente sufre cambios de comportamiento en sus procesos de adaptación al entorno , pudiendo garantizar que su apego a una moral convencional y al uso de emociones como la impulsividad son importantes como cambios en el tipo de relación que establecen ante la posibilidad de manipular a los demás.

Con las investigaciones relacionadas con la edad que se han revisado hasta el momento se puede percibir que el Maquiavelismo se muestra en etapas tempranas de la adultez aunque eso significa que no pueda presentarse en etapas del desarrollo social y cognitivo más adelante.

Otro de los grupos que mostró una relación estadísticamente significativa, en este caso negativa fue el nivel de escolaridad con 3 años o más de nivel profesional, con una correlación entre los factores inmoralidad y total de temor al éxito $r = -.528$, lo que se traduce en que a mayor disposición de romper una norma, menos temor a alcanzar los objetivos y se observa en los factores inmoralidad con inseguridad de logro una correlación negativa con $r = -.501$ lo que se traduce en que a mayor disposición de romper una norma menor sensación de insuficiencia de recursos propios para lograr algo.

A diferencia de la investigación de Salazar (2019) quien estudió el maquiavelismo en trabajadores mexicanos; encontró que las personas con un nivel menor a bachillerato tenían mayor puntaje en el factor de inmoralidad del maquiavelismo a comparación con las personas con un nivel profesional o más alto de estudios justo como se refleja en los resultados de esta investigación.

Por su parte Conteras (2005) encontró que las personas maquiavélicas tienen una escolaridad promedio de bachillerato incompleto y Martínez (2003) señala que los alumnos más maquiavélicos de su muestra fueron los que tenían menos semestres cursados en la carrera a comparación con aquellos mayormente preparados en el ámbito académico, por ello es posible afirmar que un nivel bajo de escolaridad puede ser un factor influyente para un comportamiento maquiavélico.

Tomando lo anterior es importante recalcar también factores socio económicos por los que actualmente se atraviesan en el país pues según datos de la Secretaria de Educación Pública en su informe de las principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020 existen en México 4, 061, 644 personas que tienen un grado superior de estudios, pero de acuerdo con el censo nacional INEGI 2020 se encuentran desempleados y sin una oportunidad inmediata de conseguir un empleo 2, 549, 487.

Además Según datos del INEGI del último cuatrimestre del 2020 ,año en el que la Pandemia del SARSCOV-2 fué un factor para potencializar los números de desempleo y aumentó el empleo informal más de lo que ya estaba expuesto, la tasa de sub-utilización aumento históricamente al 50.3% en México.

De acuerdo con el subsecretario Concheiro de la Secretaría de Educación Pública en México en 1 año que ha durado la pandemia, casi 3 millones de alumnos han dejado de estudiar. Tan solo en el nivel básico, durante el ciclo escolar 2019-2020, el abandono fue de 10%; es decir, de más de 2 millones 525 mil alumnos de preescolar, primaria y secundaria; mientras que en educación superior esa cifra fue de poco más de 305 mil universitarios, equivalente al 8% de la matrícula. (Grupo Milenio ,2020).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estima que, con base en las tendencias actuales, los jóvenes mayores de 22 años tardarán aproximadamente un año y medio en colocarse en algún puesto y, cuando lo logran, su salario será incluso menor al que obtiene un trabajador con estudios de secundaria (Gracia, 2017).

En promedio 65 de cada 100 egresados por la desesperación y frustración de no encontrar un empleo deciden trabajar en un área diferente a la que estudiaron, se subemplean en trabajos como choferes de transportes públicos, empleados en taquerías o se dedican al comercio ambulante (Gracia, 2017).

Es entonces importante evidenciar que, al mismo tiempo que se tiene una tendencia notoria en investigaciones realizadas en el país respecto a que a menor edad y menor nivel de escolaridad probablemente el maquiavelismo se presente con mayor frecuencia; los egresados con mayor nivel de escolaridad si no han desertado debido al contexto pandémico, se encuentran con dificultades para ingresar al mercado laboral sin dejar de tener en cuenta otro factor que se presenta en el país como la discriminación laboral por la edad en donde una persona de 35 años en adelante tiene más dificultades de incorporarse también a la fuerza laboral (Vargas, 2016).

En el 46% de los casos de discriminación laboral, la edad es el motivo, refiere el Consejo Nacional para prevenir la Discriminación. Si el tema es difícil pasando los 35, la condición empeora con los mayores de 60. Por ejemplo, el 81.6% de las personas mayores de esa edad carecen de prestaciones laborales, de acuerdo con cifras de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Vargas, 2016).

Otro de los grupos que mostró una relación estadísticamente significativa negativa fue el de divorciados en el factor tácticas y total de temor al éxito con una $r = -.995$ lo que significa

que a mayor uso de estrategias de manipulación, menor temor al éxito, se obtuvo también en este grupo una correlación estadísticamente significativa en el factor moral e inseguridad de logro con $r = .989$ lo que significa que a mayor disposición de romper o no una moral convencional, mayor sensación de insuficiencia de recursos propios para lograr algo.

Uribe (2001) señala que cuando los sujetos tienen pareja o están casados, son menos maquiavélicos que los solteros, dicho hallazgo también se relaciona con la variable edad, ya que generalmente los solteros son más jóvenes que los casados y por tanto menos maquiavélicos.

En lo encontrado por González, (2009) para esta variable, se refuerza que el grupo de divorciados no se observó una correlación significativa con maquiavelismo, pero si al correr las medias (ANOVA) se observó igualmente en el factor inmoralidad una mayor disposición para apegarse o no a una moral convencional según las normas sociales para lograr sus objetivos.

Reforzando también lo encontrado en esta investigación, en una investigación de Sánchez (2003; en Grajales ,2011, p. 55) en una muestra de empleados de Comercio Exterior se encontró que los participantes sin pareja, es decir, viudos, divorciados o solteros tienen un mayor nivel de maquiavelismo que cuando se encuentran con pareja.

Autores como Santoyo y Cárdenas (2018) han estudiado que el estado civil de los *millennials* es variable aunque con una tendencia de postergar cada vez más el compromiso de tener familia por factores como que el trabajo no es seguro, la educación no garantiza la movilidad social y una percepción de que el desarrollo actual lleva a la destrucción del medio ambiente.

Lo anterior se respalda con la investigación realizada por la casa encuestadora De las Heras Demotecnia (2019) quienes aplicaron encuestas a más de 3,000 *millennials* en distintos puntos del país, en donde se observa claramente que 6 de cada 10 *millennials* no tienen como prioridad desarrollar la vida en pareja.

Además de los hallazgos anteriores, en la tabla 5.3 podemos observar que la media del total de temor al éxito fue más alto en mujeres que en hombres, con una media de 27.83. De acuerdo con la teoría, aunque ambos sexos buscan inicialmente la aprobación social, autores

como Veroff (1969) en Téllez 2009, concuerda con que la motivación de logro se interna con menor frecuencia en las mujeres.

Siguiendo con la investigación realizada en el 2009 por Téllez; en una muestra de mujeres de la ciudad de México se observó que el temor al éxito en mujeres suele ser más alto debido a estereotipos producto de tradiciones históricas que colocan a la mujer como una figura necesitada de protección y una figura que si trabaja debe también cumplir roles grandes en el hogar concluyendo que la socialización del rol sexual inhibe la autonomía individual.

Asimismo, Horner (1969) descubrió que la idea del éxito es totalmente diferente en ambos sexos, ya que las mujeres se sienten angustiadas, cuando las cosas van bien, así como cuando están a punto de fracasar. Dominar algo y hacerlo con éxito asusta a las mujeres que cuentan con las aptitudes para hacer algo trascendente durante el curso de su vida. Esto podría deberse a las consecuencias negativas que para el rol femenino trae consigo el éxito, es decir; miedo a ser socialmente rechazada, ser mala candidata para el matrimonio o para ser elegida por el sexo contrario, miedo a quedarse aislada.

De acuerdo con Téllez 2009, las mujeres de clase social media y media superior tienen mayor temor al éxito que las que proceden de clase inferior ya que para estas últimas sus madres siempre han trabajado y por tanto tienen una imagen integrada de trabajo y cuidado del hogar. Es decir, si en la infancia se trató de resguardarse de la constante crítica negativa, el daño en la vida adulta se reflejará tratando siempre de permanecer en un lugar seguro o cómodo, donde no haya riesgos aun cuando estos pudieran llevar a verdaderas satisfacciones y crecimiento.

Freud (1946), consideró el conflicto edípico como causante del sentimiento de culpabilidad e importante factor generador del temor al éxito. Señala que, si las competencias originales contra los padres y hermanos se dieron hostiles, en las nuevas competencias (escuelas, trabajos, afectos) se estará constantemente autosaboteando el alcance de las metas, esto se manifiesta con ansiedad constante en el momento de ejercer la actividad principal de

desarrollo personal; por el contrario, si se sale intacto, se utilizará la iniciativa y creatividad, ya que no hay el sentimiento de daño hacia alguien, y así, se logra avanzar.

También en la tabla 5.3 se muestra una media de 30.16 con mayor puntaje en los jóvenes de entre 21 y 25 años. En un estudio realizado en el año 2000 en el noreste de México por Laborin F., y Vera A., con una muestra de 600 mexicanos sonorenses de entre 15 y 46 años, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre la escala de evitación del éxito y el grupo de edad entre 24-30 años con la media más grande que el resto de los grupos analizados.

Por su parte Freiline y Hummel 1985, (en González 2009) reportaron mayor temor al éxito en mujeres jóvenes, presentando una tendencia de desaparecer estas diferencias de género, conforme aumenta la edad y Espinosa 1989 (citado en González 2009) señala que las personas más jóvenes, evitan más el éxito, sin importar el género al que pertenecen e igualmente observó que a medida que se incrementa la edad, el temor al éxito disminuye y la orientación al logro aumenta.

Por otro lado hablar de éxito en los varones que sin duda alguna está evidenciado que cuentan con mejores condiciones psicosociales para acceder al éxito, no los exime de cargar con el terror al fracaso, cita Coria (2016) : “Mientras las mujeres temen al éxito, los hombres temen la falta de él” (pág. 76).

Habría que analizar también si el contexto actual en el que los *millennials* se desenvuelven es un factor que modifique el temor al éxito o el maquiavelismo en sus conductas con el entorno, pues de acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Berkeley California, en Pedotti (2018) se concluyó que los *millennials* son la generación que más sufre de ansiedad en el mundo.

“Perfeccionismo Multidimensional” es el nombre que se le dio al fenómeno que de acuerdo con la investigación de la AAP (Asociación Americana de Psiquiatría) sufren más los nacidos entre 1980 y 2000, se refiere a la necesidad de triunfar en todos los aspectos de la vida; esto aunado a la competencia en las redes sociales, hace caer en la comparación de nuestra realidad con la de nuestros pares, ignorando que cada situación es diferente. Esta doble

angustia, cargada de culpa por haber fracasado, refuerza la auto exigencia y la presión en las tareas futuras (Pedotti 2018)

Por su parte, Byung-Chul Han (2016) advierte sobre la “violencia de la positividad” en la que la generación millennial es la más vulnerable, para este autor el discurso del mérito al que diariamente estos jóvenes se exponen destruye toda igualdad y progreso en la vida de las personas ya que aumenta la auto explotación y el auto sometimiento. A la presión y la auto exigencia que sentimos se suma la comparación absurda pero inescapable que atenta contra nuestra autoestima, en el mundo de la exposición digital es fácil sentirse rodeado de personas felices y exitosas, mientras nosotros aun no llegamos a donde nos gustaría.

Respecto a la variable Estado civil se observa una media con mayor puntuación en temor al éxito con 31.5 en el grupo de divorciado, cuestión que contrasta con la investigación de González 2009 en donde no fue posible afirmar que el permanecer o no vinculado civilmente con una persona, otorga la posibilidad o ausencia de temer al éxito.

Respecto al nivel máximo de estudios se obtuvo una media de 29.31 en el grupo de preparatoria o equivalente, respaldando lo encontrado en investigaciones como la de González (2009), se pudo observar una correlación negativa con escolaridad, de modo que, a mayor temor al éxito, menor nivel de estudios. En contraste, investigaciones como la de Laborin y Vera (2000) coinciden en no encontrar estadísticas significativas entre la escolaridad y el nivel de temor al éxito.

Respecto al grupo sin religión que salió más alto en la media del total de temor al éxito con 27.69 , no se han encontrado investigaciones que estudien el trasfondo de estos factores sin embargo autores como Schjodt (2016) de la Universidad de Aarhus en Alonso (2019) , en su investigación, usó un escáner de resonancia magnética para analizar el cerebro de 20 cristianos devotos, 6 hombres y 14 mujeres), de entre 21 y 32 años de edad, sin enfermedades psiquiátricas o neurológicas conocidas en donde demostró que las personas que realizan rituales y se comunican con algún dios, activan en el cerebro las áreas de recompensa y mentalización; generando una fuerte respuesta en la zona temporopolar, la corteza prefrontal medial, la unión temporoparietal y el precúneo lo que refuerza en las personas una mayor confianza a la hora de realizar sus labores cotidianas y enfrentar problemas, pues el cerebro realmente actúa como cuando se habla con un amigo cercano.

Lo anterior puede ser una pauta para entender por qué el grupo sin religión es más alto tanto en Maquiavelismo con una media de 166.08 y en el total de temor al éxito puesto que de acuerdo con este autor no tienen un entorno que incluya estos sistemas de recompensa que la gente con religión genera al hacer rituales, oraciones o imaginar que habla con alguna figura cercana a ellos.

Siguiendo con las medias encontradas en el total de Maquiavelismo; se encontró que los hombres mostraron un puntaje mayor, en la literatura se ha reportado casos similares concluyendo en sus estudios que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Grajales 2011, Wakefield, 2008; Uribe-Prado, 2001, Martínez 2003; Uribe-Prado, Conteras, Sánchez y Garcia, 2008; Rayburn y Rayburn, 1996; Maza, De Risio, Tozzini, Roncone y Casacchia, 2003).

Una posible causa del porque los hombres son más Maquiavélicos, la plantearon Malinowski y Berger 1996 (en Tang y Chen, 2018) donde mencionan que los varones tienen mayor preocupación por la promoción profesional y se encuentran por lo menos dos veces más propensos a incurrir en prácticas desleales a diferencia de las mujeres.

Respecto al grupo de edad, se ha demostrado en investigaciones que el maquiavelismo es más alto en jóvenes (Grajales 2011, Wakefield, 2008; Uribe-Prado, 2001, Martínez 2003; Uribe-Prado, Conteras, Sánchez y Garcia, 2008, González, 2009) al tener la percepción de que las reglas pueden modificarse y el mundo es manipulable.

En el grupo de estado civil el más alto en media de total de Maquiavelismo fue el de unión libre cuestión que concuerda con la teoría de Díaz y Clemente (2016) en donde se plantea que de acuerdo con la triada oscura de la personalidad que construye el maquiavelismo; las personas maquiavélicas usan estrategias manipulativas que les permiten sostener relaciones a corto plazo sin el compromiso futuro, puesto que es una tendencia para ellos la dificultad de respetar ideales ajenos, la sinceridad y el apoyo al otro sin objetivos propios de por medio.

En el grupo de nivel de estudios el más alto en el total de Maquiavelismo fue el de maestría, si bien en contraste con otras investigaciones expuestas anteriormente en donde se demostró que a menor escolaridad mayor maquiavelismo, autores como Spurk, Kleer y Hirschi (2016) dado que el maquiavelismo es más una forma de sobrevivir y tomar ventaja social frente a

los demás , visto el maquiavelismo como una cualidad adaptativa no sería lejana la idea de que quienes tienen mayores herramientas académicas o profesionales a su alcance, desarrollen igualmente estrategias para alcanzar los objetivos personales.

De acuerdo con estos autores son los maquiavélicos los que en el trabajo suelen ser líderes y los más satisfechos, tener salarios más altos, pero a diferencia de los psicópatas no se sienten insatisfechos con sus resultados laborales. Por su parte Crossley, Woodworth, Black y Hare (2016) demostraron como las personas con la personalidad maquiavélica poseen mayores habilidades negociadoras en la comunicación cara a cara.

Sin embargo, es importante hacer mención de que si bien, pareciera que los sujetos maquiavélicos son “más inteligentes” en el estudio de Richardson y Boang (2016) se señala que las estrategias de los sujetos altos en maquiavelismo, esconden una estrategia defensiva relacionada con la evitación al estrés ante las relaciones con los demás, especialmente en los sujetos maquiavélicos pueden utilizarse estrategias inmaduras.

De hecho, autores como Malesza y Ostaszewski (2016) definen que el perfil maquiavélico no valora la realización de actividades de alto riesgo como prioridad, es decir no buscan sobresalir en su entorno para que los demás los noten, mientras que algunos perfiles narcisistas y algunos psicópatas si lo hacen.

Con lo expuesto anteriormente se puede identificar que la situación laboral en México está pasando por una etapa crucial para el futuro de las generaciones que ya están laborando y las que apenas se integrarán al campo laboral; en este caso la investigación estuvo enfocada en la generación *millennial* ; la cual demostró según los instrumentos aplicados en este trabajo que no existe relación estadísticamente significativa entre maquiavelismo y temor al éxito aún cuando en la teoría de investigaciones pasadas se demostrará y se concluyera que en los jóvenes esto sería una realidad.

Si bien ya mucho se hablaba de cómo esta generación ha cambiado las formas de relacionarse y las formas de trabajo drásticamente a comparación de generaciones anteriores; el actual contexto pandémico, social, político, económico en el país puede estar afectando aún más la forma en como este segmento de población ve el lugar de trabajo y la forma en cómo se

comporta en él, la forma en cómo se relaciona, sus prioridades y cómo interpreta y re significa los valores y las reglas en el trabajo.

De acuerdo con Mendives (2019), el maquiavelismo tiene que ser renovado por aquellos que ejercen o pretendan ejercer el poder, pues las condiciones materiales y existenciales dentro de las nuevas sociedades han variado de forma vertiginosa. En nuestros tiempos la dominación ha tomado una nueva forma porque es un nuevo fenómeno de estudio. Ahora se vence por el consenso.

Muchos de los principados nuevos se hicieron del poder encontrando las condiciones precisas para su consumación, porque encontraron una circunstancia para surgir. Lenin, por ejemplo, encontró en la decadente Rusia Zarista la oportunidad para generar las condiciones de la revolución, Adolf Hitler, motivado por el odio hacia el judaísmo, aprovechó de las condiciones de decadencia de Alemania entre guerras para crear el régimen Nazi (Mendives, 2019).

Así los nuevos principados no solo van aprovechando las condiciones necesarias para adueñarse del poder, sino que hace falta la construcción de algo que mueva la voluntad de las personas: el mito y la construcción de este va dirigida a la creación de una necesidad popular; la creación de un héroe, que debe crear consenso y una nueva ideología, mezclarse en las masas populares, haciendo posible la creación de un nuevo sujeto social colectivo (Mendives ,2019).

Además de visibilizar un nuevo enfoques de factores estudiados en esta investigación como lo es el maquiavelismo por Mendives, también es importante resignificar el contexto en el que las organizaciones se desenvuelven actualmente y valdrá la pena tener un punto de vista diferente para crear en un futuro estrategias que se adapten con mayor éxito.

En nuestro actual capitalismo neoliberal que de acuerdo con Molina (2019), crea ricos y no riqueza, se pone en evidencia un ecosistema económico que trata de invisibilizar la actividad laboral, la incansable degradación del trabajo, la precariedad, la supresión de derechos y con ello la marginación y exclusión bajo una falsa libertad de autonomía ya que es el trabajador mismo quien se impone a trabajar.

La presión del desempleo hace que el propio trabajo sea un instrumento de hostilidad hacia el individuo, por ello el final de la crisis nunca llegará a las clases populares pues su empobrecimiento es la base del crecimiento del sistema. El capitalismo posmoderno esta cultivado por la desigualdad, lo que produce una carencia de propósitos, fines sociales comunes y eso a su vez crea una falta de sentido ético de convivencia y el ascenso de autoritarismos, todo esto en silencio e inhibición intelectual de los que más sufren las condiciones precarias porque están ocupados trabajando (Molina, 2019).

Tomemos en cuenta que en esta época de capitalismo posmoderno todo lo que no es éxito se convierte en fracaso. De acuerdo con Byun Chang (2018) se trata de la violencia del positivismo , una lógica tendenciosa, incoherente y abusiva que engaña a muchas personas sobre todo generaciones jóvenes. Es una especie de seducción que cobra altos intereses al estar tan expuestos en redes sociales y acceder a logros ajenos ,cuestión que nubla el pensamiento impidiendo darnos cuenta de que no es cierto que la falta de éxito sea sinónimo de fracaso y por encima de todo, el éxito no hace a la persona, solo le da medios.

En palabras de Coria (2016) los movimientos sociales que estamos viviendo hoy en día ofrecen una oportunidad histórica que convendría no desaprovechar, es la oportunidad de buscar nuevos paradigmas y claves que permitan concebir el éxito dentro de un contexto de solidaridad y así contribuir a liberar a las personas de la trampa de un modelo insano que solo reproduce la productividad como único mérito digno.

Autores como Kropotkin (1902, en Corrales y Plaza 2021), ha teorizado que incluso en la supervivencia de la especie los más aptos no tienen por qué ser los más fuertes ni los más individualistas, sino los que mejor se adaptan al entorno y las especies que más posibilidades tienen de sobrevivir son aquellas que saben encontrar la solidaridad como la mejor arma para el futuro.

De la majestuosa masa de datos zoológicos que Kropotkin analizó en 1902 (en Corrales y Plaza, 2021), concluye en su investigación que si bien es cierto que existe inevitablemente la lucha entre especies diferentes y grupos de una misma especie, en términos generales debe decirse que aquellas especies en las cuales más desarrollada está la solidaridad y la ayuda mutua entre individuos tiene mayores posibilidades de supervivencia y evolución.

El principio de apoyo mutuo de Kropotkin (1902, en Corrales y Plaza, 2021) es un factor de la evolución, científicamente comprobado. Un ejemplo claro y clave es que de acuerdo con el propio Darwin, nos advierte que no fueron monos solitarios como el orangután y el gorila los que precedieron los primeros homínidos, sino que tenemos antepasado en común con monos menos fuertes pero más sociables como el chimpancé.

Finalmente son inherentes a todos los cuerpos orgánicos dos necesidades esenciales: la necesidad de alimento y la necesidad de multiplicación. La necesidad de alimentación nos conduce a la lucha por la subsistencia y al exterminio recíproco, y la necesidad de la multiplicación nos conduce a aproximarnos a la ayuda mutua (Corrales y Plaza, 2021).

Según Kropotkin, por grande que sea la distancia de donde vienen las golondrinas, todas vuelven al mismo nido que construyeron o repararon cada año, si algún gorreón perezoso trata de apoderarse de un nido ajeno todo el grupo local interviene, los pingüinos respetan el lugar de descanso de su grupo después de pescar, los elefantes se reúnen para acompañar a los que mueren en el camino, la naturaleza es el claro ejemplo de que somos seres sociales y es una herramienta que nos ha acompañado por siglos (1902, citado en Corrales y Plaza, 2021).

Para nuestra suerte, la competencia no es la regla y de acuerdo con los expertos se limita a periodos determinados, sería importante resignificar la supervivencia no como una lucha salvaje sino como una lucha por una existencia en mayor plenitud e intensidad de vida posible con el mínimo uso de violencia, suena una utopía aunque la naturaleza nos demuestra que al menos temporalmente es posible.

De esta manera ya sea por preservar nuestros recursos o por lograr las metas que tanto anhelamos, padecemos las vicisitudes de un modelo de éxito insalubre a nivel individual y organizacional, en lo presencial o en lo virtual. La buena noticia es que todos tenemos algo en común; la capacidad de cuestionar y re direccionarnos siempre que sea necesario, haciéndonos conscientes de que éxito y poder no deberían ser conceptos sexuados, ni de clases o edad.

De acuerdo con Eben (2017), estamos en una época de la revolución del conocimiento, la innovación, el mundo virtual, la inestabilidad, donde convergen lo local y lo global. “Es decir, lo fácil se acabó, lo mediocre también, y lo bueno es insuficiente” (pag.11).

El pensamiento matemático lineal rígido ya no soluciona los desafíos del presente, dicta Eben (2017) el progreso dejó de moverse en línea recta; por el contrario, vivimos en un mundo donde todo es intermitente, nada está en equilibrio, y esto es algo dramático, pero aún ofrece oportunidades de crecer y ganar.

“En la actualidad, el principal medio de producción es pequeño y gris, pesa alrededor de 1.300 gramos: el cerebro humano. Nadie puede detener el conocimiento ni aislarlo, estamos condenados al exceso de información y desinformación permanentes. Somos tan pequeños y hay tanto donde escoger, tenemos demasiado y lo peor es que queremos más. Por eso es que la nueva moneda mundial no es el dólar sino la información” (Eber,2017, pag 12).

Los tres factores que dominan nuestra vida laboral y familiar son: el cambio, la competencia y el crecimiento .El cambio es demasiado drástico, es preciso producirlo , en ocasiones es preferible crear una crisis y producir el cambio, porque éste puede generar progreso, discordancia, felicidad o dolor, pero lo que nunca más será igual es la vida laboral y profesional (Eber,2017, pag 12).

Lo que queda por hacer, es continuar investigando el comportamiento de los sistemas organizacionales y de la gente que se involucra en ellos para descubrir que aspectos son constantes y poder hacer predicciones más exactas para ayudar tanto al sector organizacional como a la fuerza laboral que destinará su tiempo y talento en ellas.

De esta manera, una gestión de recursos humanos basada en evidencia científica y no en visiones tradicionales o prejuicios socio políticos, seguramente podría resultar en un crecimiento y en estrategias más exactas simultaneas a nivel individual de los colaboradores y a nivel empresarial. Temas como salud ocupacional, normas psicosociales bien implementadas, programa de vida y carrera, salarios emocionales y compensaciones, programas de líderes, evaluaciones del talento bien implementadas, investigación seria de clima laboral y planes aterrizados a las necesidades reales de su talento serian importantes para desarrollar y retener a los colaboradores no solo los pertenecientes a una generación.

En cuanto a la evidente informalidad o sub contratación del colaborador, sería importante destinar y acercar a los colaboradores a programas de capacitación de habilidades y competencias laborales y emocionales más específicos que aseguren un buen desempeño en su puesto de trabajo y también una probabilidad mayor de poder colocarse en un sector más formal y con mejor calidad de vida en un futuro.

El éxito no debería ser incompatible con la solidaridad ni con el amor, el éxito debería ser visto como un derecho de todos y como una herramienta incluyente para contribuir al desarrollo pleno de uno mismo y de las personas que le acompañan, sin embargo humanizarlo no basta y para el ámbito empresarial habrá que generar las condiciones para crear posibilidades, tomar en cuenta diferentes alternativas de crecimiento reportadas en la literatura como: crecimiento interno, fusiones, adquisiciones y competencia cruzada.

Las organizaciones, se enfrentan actualmente a un contexto radicalmente cambiante, que en la literatura se conoce como “VUCA”: acrónimo de entornos caracterizados por su volatilidad (volatility), la incertidumbre (uncertainty), la complejidad (complexity) y la ambigüedad (ambiguity). Estos entornos, obligan a las organizaciones a conjugar su necesidad de ser competitivas y productivas con la necesidad de adaptarse a los continuos y rápidos cambios tecnológicos (Peñalver, 2017).

Finalmente la presencia del departamento de gestión del talento, resulta estratégica para la consecución de los objetivos de negocio de las organizaciones a corto, medio y largo plazo. De una correcta gestión de los talentos implicados en la organización depende el control de los costes de personal, disponer del número de profesionales adecuados en cada etapa, la calidad del talento disponible, el clima y compromiso laboral, así como el desarrollo de los valores, normas, habilidades y principios que la estrategia de negocio requiere en cada etapa.

Limitaciones y sugerencias

En cuanto a las limitaciones de esta investigación, en primer lugar se tiene que no existen versiones cortas de los instrumentos y todos fueron aplicados en el lugar de trabajo, en horario de trabajo puesto que por el giro de algunas empresas no siempre se tenía la oportunidad de contactar después a los participantes.

Otra de las limitaciones encontradas fue que el instrumento EMMMAQ está pensado para ser aplicado en las organizaciones en el área de Reclutamiento y selección o en la evaluación de recursos humanos sobre todo para el personal con altos niveles de maquiavelismo, por ejemplo, vendedores para convencer a clientes de manera más efectiva y la muestra de la presente investigación consta de perfiles distintos a ventas y perfiles muy diversos.

Si bien la hipótesis nula de la presente investigación se cumplió al no mostrarse una correlación estadísticamente significativa entre Maquiavelismo y Temor al éxito en trabajadores *millenials* mexicanos, esto no significa que para futuras investigaciones el resultado sea el mismo. El estudiar un segmento de población en específico puede ser también un gran aporte en un futuro, se sugiere realizar estudio a lo largo del tiempo y comparar resultados.

Otra de las limitaciones es que no existe mucho material actualizado de investigaciones en México sobre maquiavelismo y temor al éxito, o bien existen investigaciones, pero con los factores por separado y en otros contextos diferentes por lo que se recomienda indagar para futuras investigaciones dichos temas con la finalidad de conocer más sobre la relación de ambos conceptos.

Además sería importante hacer estudios multigeneracionales con estos factores para tener un enriquecimiento más amplio de las tendencias de la conducta en los lugares de trabajo y utilizar los resultados para plantear intervenciones más específicas y con mayor probabilidad de éxito hacia el los objetivos empresariales.

Se sugiere para futuras investigaciones una muestra más amplia que contenga mayor diversidad de perfiles, es decir, estudiar el maquiavelismo y temor al éxito no solo en trabajadores sino también en estudiantes o en gente de esta generación que se encuentre sin oportunidad de estudio o empleo.

También se sugiere la posibilidad de digitalizar ambos instrumentos para que las personas puedan responderlos a distancia en tiempos libres que no implique la presión por contestar rápido los instrumentos.

Referencias

- Agulló, E. (2001). Prólogo a la obra de E. Agulló y Ovejero, A. *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide
- Aquino, P., Cabanyes, J y Del Pozo, A., (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. España: Rialp, S.A
- Álvares, B y Monrroy, B,. (2014). *La nueva generación del milenio los impactos en el mercado laboral. Recursos Humanos en las empresas*. Ciudad de México: AMEDIRH
- Alonso, J (2019). *La neurociencia ha encontrado a Dios en el cerebro de los creyentes*. Disponible en <https://theconversation.com/la-neurociencia-ha-encontrado-a-dios-en-el-cerebro-de-los-creyentes-111982>
- Arteaga, E. (2000). *Maquiavelo. Estudios jurídicos y sobre el poder*. México: Oxford University Press
- Arrindell, W, Van Nieuwenhuizen, C y Luterjin, F (2001). *Chronic psychiatric status and satisfaction with life*. Personality and Individual Differences, 31, 145-145.
- Barnat, J. (1997). *Diccionario de biografías*. Colombia: Ediciones Nauta
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos: primera y segunda parte*. Costa Rica: EUNED.
- Benbenaste, N., Defino, G. y Vitale B. (2006). *La contribución de la psicología al concepto de poder*. Universitas Psychologica. 5 ,2 Bogotá
- Belendez, M. (2002). *Psicología del trabajo y las organizaciones: aproximación histórica*. Universidad de Alicante, España.
- Beltran, A y Mnacilla, J. (2007). *Relación entre tipo de liderazgo y grado de maquiavelismo en trabajadores mexicanos*. (tesis de Licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Boulding, E. Keneth (1993). *Las tres caras del poder*, España: Paidós Estado y Sociedad.
- Blancas, L y Rodriguez, M. (1996). *Temor al éxito en profesionistas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México: México

- Blanch, J. (1996). *Psicología social del trabajo*. En Álvaro, J., Garrido, A. y Torregosa J : Psicología social aplicada. Madrid: McGraw-Hill
- Breznysak, M y Whisman, M (2004) *Sexual desire and relationship functioning: the effects of marital satisfaction and power*. Journal of sex ans marital therapy, 30. P 199-217
- Brown, J (1980). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de cultura económica
- Byung-Chul, H. (2016). *Sobre el poder*. Barcelona: Herder.
- Carpizo J, (1999). *El poder: su naturaleza, su tipología y los medios de comunicación masiva*. Boletín mexicano de Derecho Comparado, año XXXII, núm. 95. Mayo -agosto 1999
- Camus, A (1951). *El hombre rebelde*. Francia: Alianza ED
- Capra, F (1985). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Barcelona: Integral
- Chaux, C., (2006). *Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja*. (tesis de maestría en Administración), Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Chen, Y & Tang, T. (2008). *Intelligence Vs. Wisdom: The love of Money, Machavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender*. Journal of business Ethics, 82, 1-26
- Corneli, B. (2013). *Publicidad digital interactiva dirigida al segmento Millennial : la segmentación de mercados dentro del panorama de los nuevos medios digitales*.(Tesina licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México: México
- Coria, C. (2016). *Los laberintos del éxito. Ilusiones, pasiones y fantasmas femeninos*.España: Pensódromo21
- Condry, J (1976). *Fear of success: Attribution of cuse to the victim*, Journal of social issues. 32,3 63-68.
- Corral, S y Calvete , E (2000). *Machiavellianism: dimensionality of the Mach IV and its relation to self-monitoring in a spanish simple*. The Spanish Journal of Psychology Vol .3 num .1 P. 3-13

Corralero A y Plaza, M (2021). Apoyo mutuo: alianzas transformadoras. Conferencia dictada en España, el 10 de marzo del 2021 en www.vitoria-gasteiz.org/EEF-endirecto

Crossley, L., Woodwoth, M., Black, P.J., Hare, R. (2016). *The dark side of negotiation: examining the outcomes of face to face and computer mediated negotiations among dark personalities*. En *Personality and Individual Differences*, 91: 47-51

Cox, D y Thomson, A. (2019). Los millenials abandonan la religión y no regresan. FiveThirtyeight en <https://fivethirtyeight.com/features/millennials-are-leaving-religion-and-not-coming-back/>

Darren C. & Glyn R., (1995). *Applications or achievement goal theory to physical education: implications for enhancing motivation*. National Association for Physical education. 47, QUEST.

Dávila, J., (2015). *El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas*. Disponible en https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2953/JuanManuel_DavilaOcampo_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De las heras Demotecnia (2019). *Los millennialls en México*. Disponible en <https://www.demotecnia.com.mx/millennials-mexico>

Dema, M. (2003), *La desigualdad y las relaciones de poder en el ámbito privado. Analisis de las parejas con dos ingresos desde una perspectiva de género.*(Tesis de Doctorado). Universidad de Ovledo.

Diaz Guerrero, R. (1996) *Psicología del Mexicano*. México: Trillas

Diaz-Loving, R y Rivera A. (2010). *Antologia psicosocial de la pareja. Clásicos y contemporáneos*. Mexico: Miguel Angel Porrua/ UNAM

Díaz , L. (2010). *Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral*. *Revista Nacional de Administracion*, 1(1): 71-84.

Díaz, Z y Clemente , M, (2016). *Maquiavelismo en padres e hijos y ruptura de pareja*. Disponible en https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/15.Zara_Valdep.2016.203_214.pdf

Eben, H. (2017). *Creando el futuro del siglo XXI*. Revista digital Medwabe, recurso disponible en <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/PuestaDia/Congresos/1357?ver=sindisenio>

Ellyson, S. y Dovidio, J (1985). *Power, dominance and nonverbal behavior: Basic concepts and issues*. New York: Spinger-Verlay, p 1-27

Espinosa, R (1989) *Evitación del éxito: construcción y validación de la escala EEE*. Tesis no publicada. Maestría, UNAM.

Espinosa, R y Reyes, I. (1991). *La evitación al éxito: validación y calificación del E.E.E*. Revista de Psicología Social y Personalidad. (7) 2 p. 71-89

Ferrer, A. (2010). *Millennials, la generación del siglo XXI*. Nueva Revista num 130.

Foucault, M (1992). *Microfísica del poder*. Madrid, España : Ediciones de la Piqueta.

Freud , S (1968). *El malestar de la cultura*. Obras completas. Volumen 3. Biblioteca nueva Madrid (trabajo original publicado en 1930)

Friedman M (1982) *Superando el miedo al éxito, ¿Por qué nos da miedo triunfar?*, Mexico, Lasser Press

Gadow, F. (2010). *Dilemas. La gestión del talento en tiempos de cambio*. México: Granica

García, O (2009). *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*. Estudios Gerenciales 25, 110. Colombia.

Gracia, M. (2017). México, un país de jóvenes con falta de oportunidades. En Milenio digital, recuperado en <https://www.milenio.com/opinion/maximiliano-gracia-hernandez/la-economia-del-tunel/mexico-un-pais-de-jovenes-con-falta-de-oportunidades>

Grajales, D. (2011). *Maquiavelismo y su relación con variables sociodemográficas en estudiantes de la UNAM (tesis de licenciatura)*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Grupo Milenio (2020). *Paradojas de los millennials a la mexicana*. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/tribuna/paradojas-de-los-millennials-a-la-mexicana>

Gonzalez, C. (2009). *Maquiavelismo y su relación con temor al éxito en una muestra de trabajadores mexicanos* (tesis de licenciatura), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

González, F. (2020). *Millennials mexicanos se resisten al home office*. Recurso digital en Merca 2.0 recuperado el 10 de enero del 2020 disponible en <https://www.merca20.com/millennials-mexicanos-se-resisten-al-home-office-baby-boomers-los-que-mejor-se-adaptan/>

Grunerber, M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: Plenum Press

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P., (2006), *Metodología de la investigación*. (6a ed.), México: McGraw-Hill.

Hidalgo, S. (2019). *¿Por qué existe la maldad?* La mente es maravillosa. Recurso electrónico recuperado en <https://lamenteesmaravillosa.com/por-que-existe-la-maldad/>

Hofstede, G. (1993). *Cultural constraints in management theories*. Netherlands: University of Limburg.

Horner, M (1972) *Toward an understanding of achievement related conflicts in women*. Journal of social Issues. 28-2, 157-175.

Horer, M (1969) *Sex differences in Achievement Motivation and Performance in competitive and Noncompetitive Situations*. Dissertation Abstracts International. University Microfilms No. 69-12,135

Howe, N., & Strauss, W., (2000). *Millennials Rising. The next great generation*. New York: Vintage books

Huberman, B, Loch, C. y Onculer, A (2004) *Status as a valued resource*. Washington: Social Psychology Quarterly. Vol. 67 p. 103-114

Hyde, J. (1995). *Psicología de la mujer, la otra mitad de la experiencia humana*. España: MORATA

Instituto Mexicano de la Juventud (2018). Encuesta Nacional de la juventud. Gobierno de México, recuperado de <https://www.gob.mx/imjuve>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2013). *Panorámica de la población joven en México desde la perspectiva de su condición de actividad 2013*. México : INEGI

Jaramillo , P (2006). *Ensayos sobre el poder*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit

Jauregui, B. (2008). *Psicopatía: pandemia de la modernidad*. Nómadas. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas, 19, 3.

Jonason P, Li N., Webster G y Schmitt D. (2009). *The dark triad: facilitating a short-term mating strategy in men*. European Journal of Personality, 23, 5-18.

Jones, W (1998). *El arte de la manipulación. Teoría y practica para dominar a los demás*. Editorial Selector México

Kerlinger , F (1988). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill

King, L. (2008). *The science of psychology: an appreciative view*. USA: McGraw-Hill.

Koppes, L & Vinchur, J. (2012). *History of Industrial and Organizational Psychology*. S. Kozlowski (Ed.). The Oxford handbook of industrial and organizational psychology. Oxford University Press, 1, New York.

Kropotkin, P. (2018). El apoyo mutuo. Un factor de la evolución.

Kuthans, F y Kreitner, R (1985). *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Foresman and Company.

Quintanilla ,I. (2013). *Psicología social del trabajo*. España: PIRAMIDE

Laborin, J y Vera, J. (2000). *Orientación al logro y evitación al éxito en población que habita la región noroeste del desierto de México*. Suma Psicología. (7) 2 p. 211-230

Lagarde, M. (1991). *Poder y Liderazgo*. Managua: Puntos de encuentro

Lasala, M (2005). *Maquiavelo: el complot*. Madrid: temas de hoy

Lazear E, Shaw K & Staton C. (2012). The value of bosses: NBER Working Paper, 18317 (J01,J24,J3), 3-39. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w18317>

Lewin Kurt (1935), *Situaciones psicológicas de la recompensa y el Castigo, Dinámica de la personalidad*, Madrid: Morata.

Lopez, B (2001). *Significado psicológico de manipulación*. (Tesis licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México

López, M (2018). *El psicólogo Organizacional contemporáneo dentro de las empresas mexicanas*, (tesis de licenciatura), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

López Y., & Serrano K., (2012), *Elaboración y validación de la prueba laboral de maquiavelismo (PL-Mach)* (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Macasas, M (1996). *Diccionario Nauta de Biografías*. Barcelona: Nauta

Macias, A. (2015). *Calidad de vida laboral: su relación con la percepción del estilo de liderazgo* (Tesis licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.

McGregor, D. (1960). *La participación en la Industria*. Barcelona, España. Hispano Europea

Malesca, M.m y Ostaeszewski, P. (2016). *The utility of the dark triad model in the prediction of the self-reported and behavioral risk-taking behaviors among adolescents*. En *Personality and individual differences*, 90: 7-11

Maquiavelo, N (2008). *El príncipe*. 25° edición. México: Editorial Porrúa

Marcelo, C, (2020). La gestión del cambio en la empresa. *Revista digital Horeca* (15) 1, 34-38. Argentina recuperado de https://issuu.com/ladevi.argentina/docs/hyn_172?fr=sOWQ3ZjMwNTQ3NzA

Marin , C (1992). *El temor al éxito en la mujer*. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología, UNAM

Martínez, E. (2003). *Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial: un estudio en universidades públicas y privadas* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Martinez, L (2017). Obteniendo notas, estudios y encuestas sobre millennials en América Latina en http://iqlatino.org/2017/tendencias-los-millennials-lapolitica/?gclid=Cj0KCQiAs9zSBRC5ARIsAFMtUXFd8fxVeRNEzH8a55rPHJQ5p23LlhSOy3csP3Ml-rx4-NN71yXEZPEaAiraEALw_wcB

Mazza, M., De Risio, A., Tozzini, C. Roncone, R- y Casacchia, M. (2003). *Machiavellianism and theory of mind in people affected by schizophrenia*. Brain and cognition, 51 (3), 262-269.

Maxwell, J. (2003). *El mapa para alcanzar el éxito*. Tennessee: LIDERE

Mendizábal, D. (2000). *Motivación de logro en mujeres con estudios de licenciatura y mujeres con estudios técnicos*. (Tesis no publicada. Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

Merino, N ., (2004) *Temor al éxito y autoestima en mujeres*. (tesina licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

Mendives,J. (2019). *El maquiavelismo del siglo XXI, una perspectiva del poder*. Revista Heterodoxia, recuperado en <https://revistaheterodoxia.com/2019/06/14/el-maquiavelismo-del-siglo-xxi-una-perspectiva-del-poder/>

Molina, A. (2019). *El capitalismo neoliberal*. España, Nueva tribuna, Revista digital disponible en <https://nuevatribuna.publico.es/articulo/economia/capitalismo-neoliberal-desigualdad-ricos-riqueza/20190125123133159556.html>

Mondragon-Ceballos, R (2002). *La inteligencia maquiavélica de los primates y la evolución del cerebro social*. Salud mental, 25. (005) p . 29-39

Montañez, F., De Lucas, Y., y Martin, M(2004). *Valoración de la inteligencia maquiavelica en el trastorno antisocial mediante la escala MACH-IV*.Revista Actas Esp. Psiquiatría, 32 (2), 65-70.

Montes, A (1998). *El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas*. Investigación Europeas de Dirección y Economía de la empresa. 4, 2. Universidad de Córdoba.

Montiel, E. (2007). *La relación entre maquiavelismo y variables sociodemográficas en una muestra de estudiantes de derecho* (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México

Moscovici (1976) *Psicología de las minorías activas*, Madrid: Morata.

Moorey W, (1998). *Surgical residents scores on measures of machiavellianism and physician's uncertainty*. Psychological Reports, 80, 456-458.

Mudrack, P (1992). *Additional evidence on age-related*. Psychological Reports, 70, 1210

Pacheco, Y y Baustista K, (2012). *Elaboración y validación de la prueba laboral de Maquiavelismo (PL-Mach)*. (Tesis licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México

Pankowski L, (2011). *¿Le tienes miedo al éxito?*. Alto Nivel Revista digital, disponible en <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/12212-le-tienes-miedo-al-exito/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20doctora%20Lilia%20Pankowski,propongamos%E2%80%9D%2C%20asegura%20la%20profesional>.

Pappo M., (1983) "*Fear of success the construction and validation of a measuring instrument*" Journal of Personality Assesment. Vol 62, p.p 178-189

Perez-Cortes (1998). *La prohibición de mentir*. México: UAM. Siglo XXI

Peñalver, A (2017). Las tendencias más relevantes de RH para el 2020. Observatorio RH, revista digital , disponible en <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>

Pfeffer, J (1995), *El poder en las organizaciones, política e influencia en una empresa*. México: McGraw Hill,

Piñuel , I. (2008). *Mi jefe es un psicópata*. Barcelona: Alienta

Pozueco, M y Moreno, J (2013). *La triada oscura de la personalidad en las relaciones íntimas. Psicopatología, maquiavelismo, narcisismo y maltrato psicológico*. Boletín de Psicología, 107. 91-111. Universidad de Extremadura

Rayburn, J. y Rayburn, L. (1996). *Relationship between Machiavellianism and Type a personality and ethical-orientation*. Journal of Bussiness ethics, 15 (11), 1209-1219. Recuperado de EBSCO.

Richard P, Roeland C, Willem J, Wim J y Wouter E. (2011). *The making of the machivellian Brain: A structural MRI Analysis*. *Journal of neuroscience, Psychology and Economics* 4 (4), 205-216

Richardson, E., Boang, S. (2016). *Offensive defenses: the mind beneath the mask of the dark triad traits*. En *Personality and individual differences*, 92: 148-152.

Rieznik, P. (2001). *Trabajo, una definición antropológica*. *Razón y evolución* (7): 1-21

Rodríguez, A. (2013). *Los estilos de poder y el manejo del conflicto: una perspectiva de la satisfacción marital*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.

Rodríguez, A. y Quirós, M. (2001). *Evolución del trabajo y nuevas formas de estructuras organizativas*. En Agulló E. y Ovejero, A. *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.

Rodríguez, A. Días, F. Fuertes, F. Angustias, M. Montalbán, M. Sánchez, E. y Zarco, V. (2004) . *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC

Rodríguez, P (2013). *Los estilos de poder y el manejo de conflicto: una perspectiva de la satisfacción marital*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México

Romero, C (2013). *Relacion entre Maquiavelismo y Síndrome de Desgaste Ocupacional (burnout) en trabajadores del sector público*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México

Romero, M (2015). *Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia*. (Tesis Doctoral) : Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/313236/mprc1de1.pdf>

Salazar, M. (2019). *Relación entre maquiavelismo y compromiso organizacional en trabajadores mexicanos de la iniciativa privada en la zona metropolitana del valle de México*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México

Sánchez, E (2019). *Finalmente ¿qué es el éxito?* La mente es maravillosa, revista digital. Recuperado en <https://lamenteesmaravillosa.com/finalmente-que-es-el-exito/>

Sanín, A. (2020). *El futuro en las organizaciones tras el covid-19*. Rh saludable, recurso electrónico disponible en <https://rhsaludable.com/expertos-en-psicologia-laboral-analizan-las-claves-sobre-el-futuro-de-las-organizaciones-tras-el-impacto-del-covid-19/>

Santoyo-Velasco, C. y Vázquez- Pineda, F. (2001). *Procesos Psicologicos de la negociación y la toma de decisiones*. (1ª Ed). México; Facultad de Psicología. UNAM.

Santoyo L y Cárdenas, C. (2018). Millennials y la maternidad en Unam Global <http://www.unamglobal.unam.mx/?p=34901>

Secord, P y Backman, C (1979). *Psicología Social*. México: McGraw-Hill

Sennett, R (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, Barcelona.

Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall International

Schvarstein, L y Etkin, J. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós

Solórzano , A,. (2016). *El consumo de redes sociales en la publicidad dirigida a los millennials en el distrito federal*. (Tesina licenciatura). Universidad Nacional Autonoma de México: México.

Spurk, D., Keller,A., Hirschi, A (2016). Relationships of the dark triad personality with objective and subjective career success. En *Social Psychological and personality sciencie*, 7 (2): 113-121.

SUA (2002). *Psicología del trabajo*. Sistema Universidad Abierta. México: División del Sistema Universidad Abierta, Universidad Nacional Autónoma de México: México

Talancón, R. (2014). *Lealtad mas allá de la razón. La identificación de los millennials con la marca apple* (Tesis licenciatura). Universidad Nacional Autonoma de México: México.

Tang, T. y Chen, Y. (2008). *Intelligence vs. Wisdom: the love of money, Machiavellianism and unethical behavior across college major and gender*. *Journal of business ethics*, 82 (1), 1-26.

Torrecillas, M, Revilla, A y Canosa, I. (2018). *Millennials la generación de la ansiedad*. Instituto de Neuropsiquiatría y adicciones. Barcelo, España

Uribe F, (1997). *Motivación de logro: una explicación de la psicología al éxito y al fracaso*. Admnistrate hoy, 11-16

Uribe, F. (2001). *Maquiavelismo. Conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis (doctor en Psicología). Universidad Nacional Autónoma de México, México

Uribe-Prado, F., Conteras, 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.

Vargas, I. (2016). *Contrátame*. México: Aguilar.

Vásquez L., (1997) *Curso teórico-práctico de motivación de logro para empleados del IMSS*. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F

Viroli, M (2004). *La sonrisa de Maquiavelo*. Barcelona: Folio

Viscott, D. (1985). *Los riesgos*. México: Diana.

Villavicencio, E (2020). *El espejismo del trabajo digno*. En el universal disponible en <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/erika-villavicencio-ayub/el-espejismo-del-trabajo-digno>

Wakefield, R. (2008). Accounting ans Machiavellianism. Behavior research in accounting, 20 (1), 115-129. Recuperado de <http://proquest.umi.com/pqdlink?index=2ydid=1435821921ySrchMode=3ysid=1yFmt=6yVInst=PRODyVType=PQDyRQT=309yVName=PQDyTS=1308010859yclientId=39522yaid= 1>

Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

ANEXO 1

Instrucciones

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

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

ASIGNE (2) SI SE LE OCURRE A VECES

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

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

CUESTIONARIO DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO

EMMMAQ®

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

FACTORES:

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

| | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------|----------------------|----------|------------------------------|----------|---|
| 1 | Totalmente en desacuerdo | 2 | <i>En desacuerdo</i> | 3 | Casi en desacuerdo | 4 | Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 5 | Casi de acuerdo | 6 | De acuerdo | 7 | Totalmente de acuerdo | | |

| | | |
|-----------|---|---------------|
| 1 | Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | La discreción no justifica la mentira | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9 | Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10 | La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11 | En un puesto de líder es mejor ser temido que amado. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|----|--|---------------|
| 12 | La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13 | Se debe ser egoísta para triunfar. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14 | Se vale conspirar contra los enemigos. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15 | Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa(e) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16 | Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17 | Para mentir hay que ser calculador(a). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18 | El oportunismo para quedar bien no es honesto. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19 | Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20 | A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 21 | Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22 | Mentir es un atentado a la inteligencia. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23 | Es difícil ser indiferente al mentir. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 24 | Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 25 | No se deben decir mentiras por insignificantes que estas sean. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 26 | No se debe difamar a nadie. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27 | Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28 | La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 29 | Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30 | Una persona audaz controla el mundo que le rodea. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 31 | Cualquier mentira es irresponsable. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 32 | No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 33 | Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 34 | Una persona inteligente sabe manejar a los demás. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 35 | Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|-----------|---|---------------|
| 36 | Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 37 | Hay que ser hábil para saber mentir. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 38 | Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 39 | La hipocresía debe castigarse. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|-----------|---|---------------|
| 40 | Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 41 | Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 42 | Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 43 | La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 44 | Toda(o) líder debe aprender a no ser buena (o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 45 | Una mentira se debe decir con seguridad. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 46 | Si se llegaran utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos. | 1 2 3 4 5 6 7 |

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

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

47. Sexo

1_femenino

2_masculino

48. Edad _____ años

49. Estado civil :

1_soltero

2_casado(a)

3_viuda(o)

4_divorciada(o)

5_union libre

50. Lugar de nacimiento:

1_DF

2_provincia

3_extranjero

51. ¿Qué lugar de nacimiento ocupa entre sus hermanos?

1_hijo único

2____ número

52. Religión:

1_católica

2_sin religión

3_otra (especificar)_____

53. Orientación política:

1_izquierda

2_centro

3_derecha

54. Nivel máximo de estudios terminado

1_primaria

2_secundaria o equivalente

3_preparatoria o equivalente

4_ 3 años o más de profesional

5_ profesional

6_ estudios de posgrado (maestría o doctorado)

55. Área de estudios profesionales, si los realizo

1_ derecho

2_ economía

3_ administración

4_ contaduría

5_ ingeniería

6_ psicología

7_ medicina

8 otra _

56. Promedio escolar de licenciatura

1 _____ (en escala de 0 a 10)

57. Nivel máximo de estudios terminados por su padre

1_ primaria

2_ secundaria o equivalente

3_ preparatoria o equivalente

4_ 3 años o más de profesional

5_ profesional

6_ estudios de posgrado (maestría o doctorado)

58. Nivel máximo de estudios terminado por su madre

1_ primaria

2_ secundaria o equivalente

3_ preparatoria o equivalente

4_ 3 años o más de profesional

5_ profesional

6_ estudios de posgrado (maestría o doctorado)

59. Nivel de estudios terminado por su pareja

1_primaria

2_secundaria o equivalente

3_preparatoria o equivalente

4_ 3 años o más de profesional

5_ profesional

6_ estudios de posgrado (maestría o doctorado)

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

1_ menos de 1 año

2_____ anote número de años

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

1_presidente, director general o dueño

2_subdirector o gerente de área

3_jefe de departamento

4_funcionario nivel medio

5_supervisor de primera línea

62. ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

1___ anote número de personas

63. Antigüedad en la organización

1_ menos de año

2___ anote número años

64. Antigüedad en el puesto actual

1_ menos de un año

2_____ anote número de años

65. Usted trabaja en:

1_iniciativa privada

2_por su cuenta

3_gobierno (federal, estatal, municipal)

4_ONG

5_otro (especifique)

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

- 1_banca, finanzas o seguros
- 2_industria de transformación
- 3_industria extractiva
- 4_construcción
- 5_comercio
- 6_institución educativa
- 7_institución hospitalaria o de salud
- 8_despacho de consultoría
- 9_otra especificar _____

67. En su actual trabajo, existen los siguientes elementos

- Roles bien determinados ___si ____no
- Metas y logros definidos ____si _____no
- Requiere improvisar ____si _____no
- Políticas organizacionales _____si ____no
- Manuales de procedimientos ____ si ____no

68. ¿Cómo prefiere hacer su trabajo?

- 1_solo 2_en grupo

69. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo? Marque con una X, en su escala del 1 al 7

Insatisfecho Muy satisfecho

1 2 3 4 5 6 7

70. ¿Cuántas veces ha ido ascendido o promovido durante su trayectoria laboral por sus superiores?

- 1_____ anote número de veces

71. Sueldo mensual
