



## Artículo

---

### Los Cinco Grandes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación<sup>1</sup>

---

### The Big Five and Machiavellianism in Mexican Workers: A study of Personality and Manipulation

JESÚS FELIPE URIBE PRADO<sup>2</sup>  
FABIOLA CONTRERAS MORALES<sup>2</sup>  
OLIVIA SÁNCHEZ OLGUÍN<sup>2</sup>  
ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ<sup>2</sup>

Fecha de Recepción: 12-09-2006

Fecha de Aceptación: 11-08-2008

#### RESUMEN

El propósito de este estudio fue investigar la relación existente entre personalidad, maquiavelismo y otras variables en una muestra de 254 trabajadores mexicanos del sector privado. Se utilizaron los instrumentos 5FM y EMMMAQ, para medir personalidad y maquiavelismo respectivamente, se llevó a cabo análisis de varianza y correlaciones para el tratamiento estadístico. Se encontraron diferencias de personalidad entre los sujetos con alto y bajo maquiavelismo; además, variables demográficas como edad, sueldo, años de experiencia laboral, escolaridad, puesto y preferencia para trabajar mostraron relaciones relevantes. Las implicaciones del maquiavelismo en el estudio de la personalidad y las organizaciones son importantes.

#### ABSTRACT

The purpose of this study was to reveal the relationship between personality, Machiavellianism and other variables in a sample of 254 Mexican workers of private companies. The 5FM and the EMMMAQ were used as tools for measuring respectively personality and

---

<sup>1</sup> Este artículo es parte del proyecto PAPIIT IN300702 de DGAPA, UNAM.

<sup>2</sup> Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. [uribepjf@servidor.unam.mx](mailto:uribepjf@servidor.unam.mx)

Los Cinco Grandes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación

manipulation –Machiavellianism. An analysis of variance and correlations were performed. The results showed significant personality differences between subjects with high and low scores in Machiavellianism. Important differences also appeared in demographic variables such as age, wage, seniority, education, and job and work preference. Finally, the paper emphasizes the importance of Machiavellianism for the study of personality and the organizations.

#### **PALABRAS CLAVE**

Personalidad, Maquiavelismo, Cinco grandes factores, Manipulación, Psicología del Trabajo.

#### **KEY WORDS**

Personality, Machiavellianism, Big five, Manipulation, Work psychology.

La psicología, es una ciencia joven pero con un largo pasado y, sin duda el estudio de la personalidad es el más vivo ejemplo de ello. Hipócrates formuló la idea entre los griegos sobre la existencia de cuatro temperamentos, posteriormente difundida por el médico Galeno en sus cuatro tipos de individuos (sanguíneo, colérico, melancólico y flemático), siguiéndose esta tradición clasificatoria a lo largo de los siglos. Actualmente existen dos grandes corrientes; la ideográfica o psicodinámica, la que establece que todos los individuos son únicos e irrepetibles y, la diferencial, la que establece que existen diferencias pero también similitudes, principalmente como paradigma de investigación, de la cual nos ocupamos en este escrito. La investigación ha dado lugar a las tres principales nociones que caracterizan el trabajo actual sobre la personalidad en un sentido clasificatorio: En primer lugar se refiere al comportamiento en términos de rasgos, en segundo lugar estos rasgos forman una unidad o correlacionan para definir tipos fundamentales y, en tercer lugar, estos tipos se fundamentan esencialmente sobre factores constitucionales, genéticos o innatos, que han de ser descubiertos en la estructura fisiológica, neurológica y bioquímica del individuo, también conocidos como fenotipos y genotipos, permitiendo resaltar la importancia de las fuerzas ambientales sobre la personalidad. Basado en lo anterior puede afirmarse que la personalidad es un constructo que representa a la organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente (Eysenck y Eysenck, 1987). De acuerdo con Digman (1989) en la segunda parte del siglo XX se llevó a cabo un esfuer-

zo por colocar el constructo de personalidad en algún tipo de orden sistemático, tal es el caso de los estudios matemáticos basados en modelos factoriales dando lugar principalmente al desarrollo de escalas de medición. Por ejemplo, Eysenck (1970) propuso que la personalidad se puede representar por tres factores, Cattell y Coan (1957) propusieron dieciséis, mientras que Norman (1963) sugirió cinco. Muchas discusiones se han generado al respecto, por cierto polémicas; sin embargo, lo que no se puede dudar es la importancia de conocer mediciones de personalidad y su relación con la salud, el trabajo y la vida diaria, entre otras cosas (ver *American Psychologist*, 1993).

## LOS CINCO GRANDES

De acuerdo con Woods y Hampson (2005) todavía existe el debate teórico respecto al número de factores más adecuado para clasificar la personalidad mediante cuestionarios o inventarios construidos en los últimos tiempos, tal es el caso de los modelos que proponen 3, 5, 8 ó 16 factores. A pesar de lo anterior, según los autores se ha incrementado el consenso respecto al modelo de los cinco grandes factores, también conocido como “Big Five” (Extraversión, Amabilidad, Responsabilidad, Neurotismo y Apertura)<sup>3</sup> inicialmente investigada por Norman (1963). Diversos estudios han apuntado hacia la estructura propuesta por Goldberg (1981) denominada “hipótesis léxica” en la que el autor propone una serie de características de personalidad originadas en cien descriptores lingüísticos de personalidad existentes en el len-

<sup>3</sup> Para describir los cinco grandes se utiliza la terminología castellana de la versión Española proporcionada por Caprara, G., Barbaranelli, C. y Borgogni (1995). BFQ Cuestionario Big Five. Madrid: TEA Ediciones.

guaje del idioma inglés. Este modelo ha sido utilizado en diversos estudios transculturales que han confirmado su fortaleza estructural mediante análisis factoriales (Saucier, Hampson y Goldberg, 2000). Saucier (1994) condensó los descriptores de Goldberg reduciéndolos a 40 y John, Donahue y Kentle (1991) y John y Srivastava (1999) propusieron una versión de 44 reactivos denominada "BFI". Otra vertiente del modelo de los cinco grandes factores de personalidad son los estudios realizados por Costa y McCrae (1992a) utilizando el instrumento denominado "NEO-PI-R" de 240 reactivos, incluyendo una versión condensada de 60 reactivos. Reconociendo la necesidad de utilizar instrumentos cortos Gosling, Rentfrow y Swann (2003) hicieron una versión de 15 reactivos incorporando algunos descriptores no contemplados en estudios previos.

Para explicar el éxito laboral y su relación con la personalidad, Judge, Higgins, Thoresen y Barrick (1999) encontraron que los factores de neurotismo, extraversión y amabilidad son los que permitieron un pronóstico favorable de predicción; el neurotismo se relacionó con una pérdida de adaptación al medio, ocasionando ansiedad, inseguridad y depresión, también señalados por Costa y McCrae (1988) y por Costa y McCrae (1992b). De acuerdo con Watson y Clark (1997) la extraversión se vincula con la sociabilidad, pero también con impulsividad, actividad y falta de introspección. Para Barrick y Mount (1991) el factor de amabilidad se vincula con el desempeño en el puesto, con la orientación al logro, con la responsabilidad, el cuidado, la planeación y la organización del trabajo, confirmado también por Tett, Jackson y Rothstein (1991). Además, de acuerdo con Digman (1989) variables como sexo, edad y desempeño han fortalecido el modelo con relación

al éxito profesional. Tett, Jackson y Rothstein (1991) mostraron mediante un meta análisis que el modelo de los cinco factores es uno de los predictores más importantes en la actualidad para selección de personal. Siguiendo el modelo de personalidad y profesiones propuesto por Holland (1966, 1996), Tokar y Swanson (1995) demostraron que la extraversión correlaciona positivamente con los tipos social y emprendedor, mientras que la intelectualidad se relaciona con los tipos investigador, artístico y social. Benet-Martínez y John (1998) tradujeron el NEO PI-R al castellano y lo probaron con estudiantes universitarios bilingües de origen español confirmando el modelo en forma eficiente y fiable.

En México, Uribe-Prado (2002) comprobó el modelo con una nueva versión mexicana denominada 5FM (Escala de los cinco factores mexicanos de personalidad) con estudiantes y trabajadores de origen mexicano. Este autor encontró que el sexo, la edad, el grado de estudios, el área profesional así como el tipo de empresa donde trabajaban los sujetos mexicanos se relacionaban significativamente con el modelo de los cinco grandes o "big five". La escala 5FM ha sido utilizada con diversos fines y ha probado su validez con diferentes muestras; por ejemplo, Salinas-Avila (2000) encontró que la extraversión y la amabilidad son factores predictivos para profesionistas y universitarios en el área de educación, por su parte, Mondragon (2001) encontró relaciones estadísticamente significativas del modelo con locus de control en una muestra de personas clasificadas como delincuentes reincidentes y delincuentes por primera vez en reclusorios de la Ciudad de México. López y Navarro (2001) encontraron diferencias significativas en perfiles con estudiantes de carreras relacionadas con administración de negocios. Salinas-Zamora

(2002) relacionó el modelo con rendimiento académico en estudiantes de una institución privada de educación superior encontrando que los factores de neurotismo y amabilidad mostraban diferencias significativas, Amador (2002) utilizó el modelo en estudiantes de trabajo social con factores sociodemográficos, encontrando relación estadísticamente significativa principalmente con los factores de extraversión y neurotismo. Por su parte, Sandoval (2002) también encontró relación del modelo con factores biográficos en trabajadores de hotelería de la Ciudad de México. Galicia y González (2003) encontraron relaciones significativas en trabajadores dedicados a la venta de servicios por teléfono con los cinco factores. Moreno y Meneses (2003) lograron obtener perfiles proporcionando normas para la escala con diferentes variables demográficas. Campos (2003) encontró relaciones estadísticamente significativas en estudiantes orientados a estudiar carreras técnicas en el bachillerato. Juárez (2005) en un estudio amplio y complejo basado en ecuaciones estructurales encontró que el factor de neurotismo es una variable de personalidad que junto con factores psicosociales permite pronosticar y diagnosticar comportamientos orientados a la salud laboral con fines de prevención. Como puede verse el modelo de los cinco grandes factores de personalidad ha sido también en México un modelo valioso para realizar estudios orientados a evaluar la personalidad como indicador de diversos comportamientos en el ámbito organizacional.

## MAQUIAVELISMO

Una de las formas para comprender el constructo de personalidad en las organizaciones es cómo éste impacta a las personas y a los grupos a nivel social organizacional, siendo característico también de

los estudios relacionados con el poder. El maquiavelismo es uno de esos conceptos que siendo un constructo que se mide a nivel individual, en realidad refleja la forma de pensar de una persona con relación a su medio ambiente, en otras palabras, se refleja la manera de pensar de una persona para manipular a los demás. El maquiavelismo es un concepto basado en los textos de Nicolás Maquiavelo, principalmente "*El príncipe*" (1513/1993) por Christie y Geis (1970) quienes construyeron los primeros instrumentos (Mach IV y V) para evaluar este constructo de orientación de la personalidad en Estados Unidos, posteriormente el constructo ha sido retomado por diversos investigadores para describir la personalidad en un contexto de poder. Dawkins y Krebs (1978) afirman que la selección natural favorece a los individuos que manipulan exitosamente el comportamiento de otros. De acuerdo con Dawkins (1976) la selección natural impone restricciones que hacen adaptativa la competencia y el egoísmo estratégico, lo que al considerar su impacto en el comportamiento explica expresiones relacionadas con manipulación, egoísmo, altruismo, verdad, lealtad, cooperación y negociación en la toma de decisiones. Según Wilson, Near y Miller (1996) una de las discusiones más interesantes relacionadas con maquiavelismo se encuentra en el terreno de la biología evolutiva, lo que ha dado la posibilidad de que el maquiavelismo sea un tipo de inteligencia adaptativa, aunque algunos investigadores, más conservadores, sólo lo vean como un componente de inteligencia social que lleva a comportamientos de éxito o supervivencia frente a otras inteligencias sociales menos manipuladoras (Byrne y Whiten, 1988; Humprey, 1976; Sternberg y Ruzgis, 1994; Tooby y Cosmides, 1992).

El primer intento de medir maquiavelismo en México fue realizado por Rodríguez (2001) utilizando el Mach IV traducido al castellano con una muestra de 150 trabajadores mexicanos, el instrumento no mostró fiabilidad ni validez, lo que motivó a Uribe-Prado a realizar una investigación pionera y profunda con mexicanos, que consistió en la concepción cultural del maquiavelismo, la construcción de un instrumento para medirlo y su relación con otras variables; el resultado fue el instrumento conocido como EMMMAQ (Escala mexicana de manipulación de Maquiavelo) con fiabilidad y validez (Uribe-Prado, 2000 y Uribe-Prado, 2001a y 2001b). Según Uribe-Prado (en Santoyo y Vázquez, 2004) el trabajador maquiavélico mexicano correlaciona positivamente con locus de control externo coincidiendo con la literatura de otros países (Christie y Geis, 1970; Gable, Hollon Y Dangelo, 1990; Mudrack, 1989; Prociuk y Breen, 1976; Singhapakdi y Vitell, 1991; Solar y Bruehl, 1971 y Yong, 1992). Además, los maquiavélicos deben su éxito a que se vuelven eficientes en el trabajo si se encuentran en un terreno de libertad, en cuanto a que una empresa puede tener o no políticas y estructuras de alta o baja flexibilidad con relación a la capacidad de manipulación de la gente (Gable y Topol, 1988; Mudrack, 1989, 1992 y Sparks, 1994). Uribe-Prado, Aragón y García (2003) encontraron que el maquiavelismo y la satisfacción laboral se correlacionan negativamente en trabajadores mexicanos, lo que convierte a los maquiavélicos en personajes con una personalidad insatisfecha respecto a su vínculo y compromiso con las organizaciones. Martínez (2003) encontró diferencias estadísticamente significativas en estudiantes de carreras con orientación empresarial, coincidiendo con diversos estudios en otros países (Christie y Geis, 1970; Hunt y Chonko,

1984; Greenlee, Cullinam y Morand, 1995; McLean y Jones, 1992; Meising y Preble, 1985; Siegel, 1973; Wertheim, Widom y Wortzel, 1978). Diversas variables demográficas como edad, sexo, antigüedad en el trabajo, entre otras, fueron significativamente diferenciales en un estudio con trabajadores de una empresa de comercio exterior (Sánchez, 2003). La edad, el sexo y el estado civil fueron significativos, mientras que el nivel jerárquico y variables de compromiso no lo fueron en un estudio realizado por Hernández y Martínez (2005). Relaciones entre diferentes variables y personalidad pueden ser consultados en Contreras y Sánchez (2005), quienes además del 5FM correlacionaron variables demográficas entre maquiavélicos y no maquiavélicos.

El maquiavelismo como una orientación de personalidad que impacta en los grupos mediante la manipulación de los demás ha sido estudiada también como un componente combinado; por ejemplo, ha sido denominado por algunos autores como un factor de la "triada oscura" o "Dark Triad" que contiene los factores de psicopatía, maquiavelismo y narcisismo; en este sentido, Lee & Ashton (2005) correlacionaron la triada con los cinco grandes en 164 sujetos, sus resultados arrojaron una correlación negativa con el factor de aceptabilidad, a pesar de una correlación positiva entre narcisismo y extraversión. Balestri (1999) encontró que el maquiavelismo correlacionó negativamente en 149 estudiantes con aceptación y positivamente con narcisismo. Paulhus y Williams (2002) al correlacionar la triada y los cinco factores en una muestra de 245 estudiantes con diversos estudios de laboratorio y auto-reportes encontraron que amabilidad y neurotismo son elementos de personalidad correlacionados negativamente con la triada, sin embargo, concluyeron que

la triada se combina con los cinco factores sin ser constructos estrictamente diferentes. Haas (2000) encontró al correlacionar maquiavelismo y los cinco grandes, que el maquiavelismo formaba parte de dos factores adicionales e independientes a los cinco factores junto con un nuevo factor llamado dominio. Ashton, Lee y Son (2000) quienes agregaron un sexto factor a los cinco grandes basado en valores e integridad orientado a la honestidad, encontraron que el maquiavelismo correlacionó negativamente más con honestidad que con cualquier otro factor de los cinco grandes. Como puede observarse, el modelo de los cinco grandes factores y maquiavelismo son dos constructos que pueden representar una oportunidad para conocer el impacto de la personalidad individual en el ámbito organizacional. Los cinco grandes como descriptores y el maquiavelismo como una orientación de poder; el estudio del poder en las organizaciones mexicanas ha sido prácticamente ignorado, conocer la relación entre personalidad y poder en trabajadores mexicanos puede llevarnos a entender la forma como los mexicanos están utilizando sus atributos personales con relación a los demás. El propósito de esta investigación fue conocer en forma exploratoria la relación entre los cinco grandes y maquiavelismo, para iniciar de esta forma la investigación de un fenómeno a veces ignorado por los psicólogos del trabajo, al menos en México, cuando se realiza selección o evaluación de personal; sin embargo, su negación no elimina la existencia de relaciones de poder existentes entre la personalidad individual y su orientación hacia los grupos, lo cual puede proporcionar información sobre la relación entre la personalidad y el trabajo. Por todo lo ante-

rior, el propósito de este trabajo fue conocer la relación entre estos dos constructos en forma exploratoria para obtener información relevante en contextos laborales y que estos puedan ser utilizados posteriormente con aplicaciones de selección y desarrollo de personal, así como para la identificación de rasgos que pudieran ser identificados para investigaciones posteriores.

## MÉTODO

### Sujetos

La muestra se conformó con 254 sujetos, 127 del sexo femenino (50%) y 127 del sexo masculino (50%), con un promedio de edad de 32.65 años y una desviación típica de 9.21 años. Los puestos ocupados a nivel organizacional fueron: operativo (54.3%), medio (39.8%) y ejecutivo (5.9%). Los sujetos reportaron ser de estado civil casados (45.3%), solteros (39.8%), divorciados (5.9%) y en unión libre (9.1%). La escolaridad de los sujetos se distribuyó de la siguiente manera: primaria, secundaria y bachillerato (5.2%), nivel técnico (52.4%), universitario (41.4%) y posgrado (1%).

### Instrumentos

Para personalidad con los cinco grandes factores se utilizó la Escala de los Cinco Factores Mexicanos de Personalidad (5FM), desarrollada por Uribe-Prado (2002)<sup>4</sup>, la cual mide cinco factores de personalidad basada en el modelo "big five"; Sociabilidad expresiva [extraversión] (F1),

<sup>4</sup> El instrumento mexicano de los cinco grandes es descrito, además de la versión de TEA Editores, por la versión de Uribe-Prado, J.F. (2002). Desarrollo y validación de la escala de los cinco factores mexicanos de personalidad (5FM): selección de personal y éxito profesional. Revista de la Universidad Cristóbal Colón, 15, (5), 105-

Aceptabilidad [amabilidad] (F2), Organización [responsabilidad] (F3), Control emocional [neurotismo] (F4) y, Sensibilidad Intelectual [apertura] (F5). Consta de 69 reactivos con una fiabilidad entre 60 y 81%. Para maquiavelismo se utilizó la Escala de Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) de 46 reactivos, desarrollada por Uribe-Prado (2001b), la cual mide tres factores de manipulación; Tácticas (F6), Inmoralidad (F7) y, Visión (F8). Consta de 46 reactivos con una fiabilidad entre 64 y 86%. Ver Figura 1

### Procedimiento

Los instrumentos fueron aplicados en los lugares de trabajo de cada sujeto. Se les pidió que contestaran los cuestionarios con tranquilidad y leyendo cuidadosamente las instrucciones. Los sujetos tomaron aproximadamente de 50 a 60 minutos para con-

testar ambos instrumentos. La información fue analizada en el paquete estadístico SPSS versión 11.0 para Windows. Se aplicaron análisis de varianza (ANOVA One Way) y correlaciones Pearson.

### RESULTADOS

Primero, se llevó a cabo la correlación entre personalidad y maquiavelismo para conocer la relación estadística entre dichas variables. Ver Tabla 1

Como puede observarse en la tabla anterior, las personas extravertidas (F1) tienden a ser menos maquiavélicas en lo que respecta a la utilización de tácticas de manipulación ( $r = -.146, p < .05$ ) y al rompimiento de reglas moralmente aceptables ( $r = -.27, p < .01$ ), sin embargo, los extravertidos mostraron una correlación positiva con el factor de visión ( $r = .127, p < .05$ ). En lo que respec-

**Figura 1.**  
**Significado de los factores del 5FM y EMMMAQ**

FACTOR	SIGNIFICADO EN LA CULTURA MEXICANA
<b>1. Sociabilidad Expresiva [extraversión]</b>	Diferentes formas de expresión que las personas tienen o llevan a cabo al relacionarse con los demás, graduándose entre las dimensiones, afectiva, cognitiva y conductual y, fluctuando entre extraversión e introversión.
<b>2. Aceptabilidad [amabilidad]</b>	Características por medio de las cuales se describe a una persona que es aceptada o rechazada por otros. Dichas características generan actitudes positivas o negativas, según sea el caso.
<b>3. Organización [responsabilidad]</b>	Son las formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea, resaltando conceptos de actitud hacia la eficiencia y la calidad.
<b>4. Control Emocional [neurotismo]</b>	Es el grado de estabilidad emocional observada en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos.
<b>5. Sensibilidad Intelectual [apertura]</b>	Es la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas.
<b>6. Tácticas</b>	Uso de estrategias de manipulación, engaño, mentira, egoísmo, mentira.
<b>7. Inmoralidad</b>	Disposición a no apegarse a comportamientos socialmente aceptados.
<b>8. Visión</b>	Creencia de que el mundo es manipulable

**Tabla 1**  
**Correlaciones entre personalidad y maquiavelismo**

Factores de Personalidad (5FM)					
Factores de Maquiavelismo (EMMAQ)	F1	F2	F3	F4	F5
F6	-.146*	-.201**		-.180**	
F7	-.27**	-.269**	-.249**	-.248**	-.135*
F8	.127*		.165**		

F1=Sociabilidad Expresiva [extraversión]; F2=Aceptabilidad [amabilidad]; F3=Organización [responsabilidad]; F4=Control Emocional [neurotismo]; F5=Sensibilidad Intelectual [apertura]. F6=Tácticas; F7=Inmoralidad; F8=Visión

\* p<= .05

\*\* p<= .01

ta al factor de aceptabilidad [amabilidad] (F2) se encontró una relación negativa con los factores de tácticas e inmoralidad, implicando que conforme más aceptada se siente una persona menos utilización de tácticas maquiavélicas ( $r = -.201$ ,  $p < .01$ ) y menos rompimiento de reglas morales ( $r = -.269$ ,  $p < .01$ ). Con relación al factor de organización [responsabilidad] (F3), se observa que las personas que tienden a ser más organizadas requieren en menor medida de romper las reglas sociales ( $r = -.249$ ,  $p < .01$ ) y al mismo tiempo suelen comportarse con

mayor sensibilidad intelectual [apertura] ( $r = .165$ ,  $p < .01$ ). El factor de control emocional [neurotismo] (F4) correlaciona inversamente con tácticas ( $r = -.180$ ,  $p < .01$ ) y con inmoralidad ( $r = -.248$ ,  $p < .01$ ). El factor de sensibilidad intelectual [apertura] correlacionó negativamente con no apegarse a comportamientos socialmente aceptables ( $r = -.135$ ,  $p < .05$ ).

Posteriormente, se correlacionaron variables clasificatorias de tipo demográficas con personalidad y maquiavelismo, estos resultados se muestran en la Tabla 2

**Tabla 2**  
**Correlación entre personalidad, maquiavelismo y variables clasificatorias**

	Edad	Sueldo Mensual	Años Experiencia Laboral
F1			
F2			
F3			
F4			
F5			
F6	-.124*		
F7		-.143*	
F8			-.124*

F1=Sociabilidad Expresiva [extraversión]; F2=Aceptabilidad [amabilidad]; F3=Organización [responsabilidad]; F4=Control Emocional [neurotismo]; F5=Sensibilidad Intelectual [apertura]. F6=Tácticas; F7=Inmoralidad; F8=Visión

\* p<= .05

Como puede observarse en la tabla anterior, existe una relación negativa entre la edad de los sujetos y el uso de tácticas de manipulación ( $r = -.124$ ,  $p < .05$ ), de igual forma, a mayor sueldo mensual menor rompimiento de normas socialmente aceptadas ( $r = -.143$ ,  $p < .05$ ) y, a mayor años de experiencia laboral menor rompimiento de normas sociales ( $r = -.124$ ,  $p < .05$ ).

La muestra estuvo conformada por sujetos que pudieron ser clasificados por su sexo, estado civil, escolaridad, jerarquía de puesto, si prefiere trabajar solo o en grupo, por rangos de edad y, por rangos de sueldo. Lo anterior permitió realizar análisis de varianza (ANOVA One Way) para determinar si existían diferencias significativas entre grupos específicos. Ver Tabla 3

De acuerdo a la tabla anterior puede observarse que existen diferencias significativas entre los grupos de sexo con relación al uso de tácticas maquiavélicas (F6); los hombres tienden a utilizarlas en mayor grado que las mujeres ( $F = 6.06$ ,  $p < .05$ ). La escolaridad también mostró diferencias estadísticamente significativas para el factor de inmoralidad (F7); observándose que a menor escolaridad los sujetos tienden a utilizar comportamientos socialmente no aceptados ( $F = 2.49$ ,  $p < .05$ ). La jerarquía del puesto ocupado mostró diferencias significativas en cuatro factores; para aceptabilidad (F2) se observó que el nivel medio es el puesto en el que menos aceptados se sintieron los sujetos ( $F = 8.84$ ,  $p < .05$ ), para control emocional [neurotismo] (F4) se observó que a mayor control jerárquico menos neurotismo ( $F = 3.00$ ,  $p < .05$ ), de igual manera se observó el comportamiento para el factor (F5) correspondiente a sensibilidad intelectual [apertura] ( $F = 2.94$ ,

$p < .05$ ), es decir, a mayor nivel jerárquico, mayor sensibilidad. El nivel jerárquico mostró diferencias estadísticamente significativas entre sus grupos; para el factor de inmoralidad (F7) se observó que a menor nivel jerárquico más inmoralidad ( $F = 8.84$ ,  $p < .05$ ). Fue también significativa la diferencia entre los grupos de preferencia para trabajar; la gente se observa más extrovertida (F1) cuando prefiere trabajar en grupo ( $F = 5.61$ ,  $p < .05$ ), sintiéndose también más aceptada [amabilidad] (F2) cuando gusta del trabajo en equipo ( $F = 9.43$ ,  $p < .01$ ). Se observaron diferencias estadísticamente significativas para los grupos de ingresos; observándose que los trabajadores que ganan sueldos bajos y altos son los que más sensibilidad intelectual [apertura] (F5) mostraron ( $F = 2.68$ ,  $p < .05$ ), mientras que el factor de inmoralidad (F7) tiende a incrementarse conforme disminuyen los ingresos, aunque las diferencias estadísticamente significativas muestran excepciones en los grupos intermedios ( $F = 2.25$ ,  $p < .05$ ).

De acuerdo con Christie y Geis (1970) y con Uribe-Prado (2001a) el maquiavelismo es un constructo que ha sido utilizado por muchos investigadores con fines diversos de clasificación, utilizando la modalidad de maquiavelismo total; es decir los tres factores se suman para obtener un valor total de maquiavelismo, y éste puede ser utilizado para identificar a los sujetos con alto o bajo maquiavelismo. Topol y Gable (1988) determinaron que el criterio para los altos maquiavélicos sería el de una desviación típica por arriba de la media, y para el de bajo maquiavelismo una desviación típica por abajo de la media. Con base en lo anterior, para esta investigación el alto maquiavelismo se estableció de 3.42023 a 6 y el bajo de 2.57957 a .00, ya que la media fue de

**Tabla 3**  
**Análisis de varianza de personalidad y maquiavelismo con diversos grupos clasificatorios**

Promedios Grupos	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
<b>Sexo</b>								
Femenino						1.99*		
Masculino						2.18*		
<b>Estado Civil</b>								
Casado								
Soltero								
Divorciado								
Unión libre								
<b>Escolaridad</b>								
Básico a bachill							2.79*	
Técnico							2.75*	
Universitario							2.54*	
Posgrado							2.28*	
<b>Jerarquía Puesto</b>								
Ejecutivo		4.73*		4.73*	3.96*		2.14*	
Medio		4.27*		4.53*	3.71*		2.48*	
Operativo		4.36*		4.39*	3.61*		2.76*	
<b>Preferencia Trabajar</b>								
Solo	4.41*	4.17**						
Grupo	4.59*	4.44**						
<b>Edad</b>								
17-25 años								
26-30								
31-45								
46-70								
<b>Sueldo (1 euro equivale aprox. a 14 pesos mexicanos)</b>								
hasta 3000 pesos					3.79*		2.68*	
3001-5000					3.60*		2.79*	
5001-6000					3.50*		2.66*	
6001-7500					3.53*		2.48*	
7501-10000					3.74*		2.60*	
10001-35000					3.89*		2.36*	

F1=Sociabilidad Expresiva [extraversión]; F2=Aceptabilidad [amabilidad]; F3=Organización [responsabilidad]; F4=Control Emocional [neurotismo]; F5=Sensibilidad Intelectual [apertura]. F6=Tácticas; F7=Inmoralidad; F8=Visión

\* p<= .05

\*\* p<= .01

2.9999 con una desviación típica de .42033, lo cual permitió llevar a cabo un análisis de varianza entre alto y bajo maquiavelismo con los factores de personalidad, lo que se aprecia en la Tabla 4

Como puede observarse en la tabla anterior, existen diferencias estadísticamente significativas para sociabilidad expresiva [extraversión] (F1), (F= 4.189, p<.05), observándose que los sujetos con

**Tabla 4**  
**Análisis de varianza de personalidad con los grupos de alto y bajo maquiavelismo**

Promedio por Grupos Maquiavelismo	F1	F2	F3	F4	F5
Alto	4.66*	4.64***	4.54	4.62**	3.72
Bajo	4.42*	4.13***	4.48	4.25**	3.65

F1=Sociabilidad Expresiva [extraversión]; F2=Aceptabilidad [amabilidad]; F3=Organización [responsabilidad]; F4=Control Emocional [neurotismo]; F5=Sensibilidad Intelectual [apertura].

\* p<= .05

\*\* p<= .01

\*\*\* p<= .001

alto maquiavelismo tienden a ser más expresivos, de igual forma se observaron diferencias significativas para el factor de aceptabilidad [amabilidad] (F2), (F=14.470, p<.001), indicando que los de bajo maquiavelismo tienden a percibirse con menor aceptación social, finalmente, también se observa que el factor de control emocional [neurotismo] (F4), (F.315, p<.01) muestra que los de bajo maquiavelismo son menos neuróticos.

## DISCUSIÓN

Considerando que la personalidad es un constructo que representa a la organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, ésta determina su adaptación única al ambiente, y que el maquiavelismo como un constructo de la personalidad en las organizaciones, que aunque se mida a nivel individual, refleja la forma de pensar de una persona con relación a su medio ambiente; concretamente en nuestro caso, con el comportamiento de manipulación se confirmó la relación entre la personalidad y la orientación para manipular a los demás. De acuerdo a nuestros resultados (Tabla 1), se puede observar que las personas extrovertidas tienden a

utilizar menos tácticas estratégicas de manipulación de los demás (tácticas), lo que los convierte en sujetos más impulsivos y menos reflexivos, aunque saben que les permite tener una visión de manipulación amplia (visión); lo anterior coincide con Watson y Clark (1997), quienes proponen que la extraversión se dirige hacia la sociabilidad, pero también hacia la impulsividad, acción y falta de introspección. En nuestra muestra es interesante observar que las personas extrovertidas se mostraron menos propensas a comportamientos de inmoralidad (romper reglas socialmente aceptables). Por otro lado, las personas que se sienten aceptadas por los demás y que por lo tanto cuentan con actitudes positivas de aceptación hacia sí mismos también tienden a ser menos estratégicos (tácticas) en sus relaciones de manipulación y menos inmorales con relación al rompimiento de reglas. Cuando las personas resultan ser más organizadas en cuanto al orden, planeación y control de sus recursos personales frente al trabajo, suelen ser menos inmorales pero más visionarios, en otras palabras, son sujetos que saben que se debe manipular pero no a costa del rompimiento de reglas sociales. El factor de control emocional, el cual representa el grado de neurotismo con el que se comporta una persona frente a con-

flictos personales mostró que a mayor control emocional menos inmoralidad y menos uso de tácticas estratégicas de manipulación. Finalmente, quienes contaron con mayor apertura intelectual también resultaron menos propensos a romper las reglas socialmente aceptables. De acuerdo con Ashton, Lee y Son (2000), Lee y Ashton (2005), Balestri (1999) y Paulhus y Williams (2002), quienes proponen que el maquiavelismo, la psicopatía y el narcisismo son parte de una “triada oscura” relacionada con rasgos de “deshonestidad” se podría afirmar, al menos en nuestro estudio, que el factor de inmoralidad, el cual implica que las personas pueden ser propensas a romper reglas sociales mediante engaños, mentiras y manipulación pueden contener rasgos de tipos introvertidos, rechazados, desorganizados, neuróticos y con escasa apertura intelectual; desde luego, esta afirmación debe confirmarse, por un lado por la relación entre variables, pero también, por el lado del estudio de casos comprobados en contextos verdaderos de deshonestidad, no sólo por las implicaciones teóricas, sino por las implicaciones éticas correspondientes.

De acuerdo a los resultados de nuestra Tabla 2, no se observó correlación alguna entre personalidad y variables clasificatorias de carácter demográfico, sin embargo, en cuanto al maquiavelismo se confirmó lo expresado por Mudrack (1989, 1992) respecto a que el maquiavelismo declina con la edad, también coincidiendo con Gupta (1991) quien asocia al maquiavelismo con la impulsividad propia de los jóvenes. Lundstrom (1978) también afirma que la supervisión cercana inhibe el maquiavelismo. Lo anterior, se observa en las correlaciones negativas entre maquiavelismo y edad, sueldo percibido y años

de experiencia laboral, implicando que si bien la personalidad no es influenciada por el tiempo, el maquiavelismo sí disminuye cuando la gente se va haciendo más grande en edad, cuando va ganando más dinero y acumula más tiempo en sus trabajos por la antigüedad en el empleo.

Con relación a la Tabla 3 de nuestros resultados, puede observarse que para personalidad las variables de jerarquía de puesto, preferencia para trabajar y sueldo, mostraron diferencias estadísticamente significativas con cuatro factores; en cuanto a la jerarquía de puesto, pudo observarse que los puestos ejecutivos y operativos muestran mayor aceptación, a mayor nivel jerárquico mayor control emocional y mayor apertura intelectual, además; los sujetos que prefieren trabajar en grupo, se mostraron más extravertidos y con mayor aceptación social; con relación al sueldo, se observó una mayor apertura intelectual en los sueldos bajos y en los altos. De lo anterior, podría afirmarse que para nuestra muestra las personas que han tenido éxito laboral, se mostraron extravertidos, con apertura y con control emocional, sin embargo, es interesante observar que los sujetos de éxito intermedio resultaron bajos en dichos factores, Tal vez, cuando las personas son jóvenes muestran personalidades similares a los altos ejecutivos como un efecto de la motivación ante expectativas propias de la juventud o el éxito ya obtenido. Con relación al maquiavelismo, los hombres se mostraron más propensos a utilizar más tácticas estratégicas que las mujeres, a ser más manipuladores cuando tienen escolaridad baja y puestos operativos y cuando ganan sueldos bajos, lo anterior puede significar que la orientación de las personas cuando se ubican en niveles bajos son más maquiavélicos que cuando ya obtuvieron cierto éxito laboral, lo anterior

también confirma las relaciones encontradas con la variable edad.

Con relación a los grupos de alto y bajo maquiavelismo (Tabla 4), contrario en lo hallado en la Tabla 1, donde el maquiavelismo, en general (promedio estadístico), correlaciona negativamente con los cinco factores, los sujetos que tienden a ser manipuladores (altos) son extravertidos, perciben alta aceptación social, son controlados emocionalmente y cuentan con alta apertura intelectual. El alto maquiavelismo, a diferencia del maquiavelismo bajo o moderado, parece ser una orientación de personalidad de la gente con habilidades ejecutivas, muy apreciados en su medio por su sociabilidad y capacidad de manipular a los demás, sin embargo, son los sujetos que al mismo tiempo se muestran impulsivos, propensos a manipular, capaces de engañar, mentir y romper reglas sociales, su gran capacidad de persuasión los convierte en personas apreciadas y al mismo tiempo capaces de romper reglas, sobre todos si se trata de ambientes de bajo control estructural, que no cuentan con políticas y normas bien definidas (Christie y Geis, 1970, Gable, Hollon y Dangelo, 1992; Shultz II, 1993 y Uribe, Prado, 2001a), por lo que se puede decir que son los tipos más atractivos por sus cualidades ejecutivas, pero de cuidado por su cercanía a la famosa "triada oscura" de la deshonestidad y la manipulación (Ashton, Lee y Son, 2000; Balestri, 1999; Lee y Ashton, 2005 y Paulhus y Williams, 2002). Las implicaciones prácticas de este estudio pueden apuntar hacia las áreas de selección y evaluación en las organizaciones, mismas que suelen favorecer en el trabajo a personajes altamente manipuladores por su perfil social, seguro, administrado y controlado emocionalmente, sin embargo, en términos de poder organiza-

cional, nos podríamos hacer los siguientes cuestionamientos: ¿el puesto realmente requiere de un personaje sociable y manipulador?, ¿será lo mismo un extravertido en ventas que en tesorería?, ¿la organización o empresa ofrece los controles suficientes a una persona manipuladora con poder?, ¿si los exitosos parecen manipuladores, todos los manipuladores serán exitosos?, al parecer la manipulación es buena como medio de supervivencia, adaptación, inteligencia social, si además son extravertidos, aceptados, organizados, controlados e intelectualmente abiertos, se podría decir que se ha encontrado al ejecutivo exitoso, sin embargo, con base en este estudio, la diferencia está en el grado de maquiavelismo, el cual si es alto puede ser un sujeto extremadamente manipulador (propenso a mentir, engañar, traicionar, etc.); frío, líder, sin apego ideológico, carismático y seductor (Christie y Geis, 1970), ¿éste será el sujeto apropiado para todo puesto?. Estos cuestionamientos y muchos más deberán ser investigados y, desde luego también respondidos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amador, E.Y. (2002). *Características sociodemográficas y de personalidad en estudiantes de Trabajo Social: un indicador de orientación profesional*. Tesis de licenciatura en Trabajo Social inédita, Escuela Nacional de Trabajo Social-UNAM, México.

Ashton, M.C., Lee, K. & Son, Ch. (2000). Honesty as the sixth factor of personality : Correlations with Machiavellianism, primary psychopathy, and social adroitness. *European Journal of Personality*, 14(4), Jul-Aug, 359-369.

- Balastri, M. (1999). Overt and covert narcissism and their relationship to object relations, depression, Machiavellianism, and the five factor model of personality. *Dissertation Abstracts International: Section B: The sciences and Engineering*, 59 (7-B), jan, 3680.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, (44), 1-26.
- Benet-Martínez, V., & John, O.P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, (3), 729-750.
- Big Five (1993). *American Psychologist*, December, 1297-1304.
- Byrne, R.W. y Whiten, A. (1988). *Machiavellian intelligence: The evolution of intellect in monkeys apes and humans*. Oxford, England: Clarendon Press.
- Campos, V. E. (2003). *El perfil profesional de los estudiantes del CONALEP y su relación con el modelo de los cinco factores de personalidad*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Cattell, R.B., & Coan, R.A. (1957). Child personality structure as revealed in teachers' ratings. *Journal of Clinical Psychology*, (13), 315-327.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Contreras, M. F. & Sánchez, O. O. (2005). *Rasgos de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, (54), 853-863.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992a). *Professional manual for the NEO PI-R and NEO-FFI*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992b). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, (13), 653-665.
- Dawkins, R. (1976). *The selfish gene*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Dawkins, R. y Krebs, J.R. (1978). Animal signals: Information or manipulation. En J.R. Krebs y N.B. Davies (Eds.), *Behavioral ecology: An evolutionary approach* (pp.282-309). Oxford, England: Blackwell.
- Digman, J.M. (1989). Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability, and Utility. *Journal of Personality*, 57, (2), 195-214.
- Eysenck, H.J. (1970). *The structure of human personality*. London: Methuen.
- Eysenck, H.J. & Eysenck, M.W. (1987). *Personalidad y diferencias individuales*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Galicia, M.A.R. & González, R.Y. (2003). *El perfil de personalidad de una muestra de operadores telefónicos*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Gable, M., Hollon, Ch., & Dangello, F. (1990). Relating Locus of Control to Machiavellianism and Managerial Achievement. *Psychological Reports*, ( 67), 339-343.
- Gable, M., & Topol, M.T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64 ,(1), 68-84.
- Goldberg, L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, (2) (pp.141-165). Beverly Hills: Sage.
- Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., & Swann, W.B., Jr. (2003). A very brief measure of the Big Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, (37), 504-528.
- Greenlee, J.S., Cullinnan, Ch.P., & Morand, D.A. (1995). Machiavellianism among Business school Students: A Multi-Institution Comparison. *Psychological Reports*, (76), 375-378.
- Gupta, M.D. (1991). Effects of Impulsiveness and Age on Machiavellianism. *Indian Journal of Psychometry and Education*, 22 (1), 19-25.
- Hass, H.A. (2000). The factor structure of proverb endorsement: Implications for personality psychology. Big Five, FOL domain. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60(7-B), feb, 3608.
- Hernández, J. E. & Martínez, V. R. (2005). *La relación entre maquiavelismo y niveles jerárquicos en las organizaciones*. Tesis de licenciatura en psicología inédita-UNAM, México.
- Holland, J.L. (1966). *The psychology of Vocational Choice. A Theory of personality types and model environments*. Waltham, MA:Blaisdell.
- Holland, J.L. (1996). Exploring Careers With a Typology. *American Psychologist*, april, 397-406.
- Humprey, N.K. (1976). The social function of intellect. In P.P.G. Bateson & R.A. Hinde (Eds.), *Growing points in ethology* (pp. 303-317) New York: Academic Press.
- Hunt, S.D., & Chonko, L.B. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, (48), 30-42.
- John, O.P., Donahue, E.M., & Kentle, L.K. (1991). *The Big Five inventory-version 4a and 54*, Technical report, Institute of Personality and Social Research, University of Berkeley, CA.
- John, O.P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L.A. Pervin, & O.P. John (Eds.), *Handbook of personality theory and research* (pp. 139-153). New York: Guilford.
- Juárez, G.A. (2005). *Factores psicosociales y personalidad en relación a la salud laboral*. Tesis de doctorado en Psicología inédita-UNAM, México.

- Judge, T.A., Higgins, Ch.A., Thoresen, C.J., & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, (52), 621-654.
- Lee, K.. & Ashton, M.C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38, (7), May, 1571-1582.
- López, R. & Navarro, M.F. (2001). *La personalidad y su relación con variables demográficas en estudiantes de la carrera de administración de empresas*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Lundstrom, E.F. (1978). A study of Machiavellianism traits of public reaction administration. *Dissertation Abstracts International* (39), 4293.
- Maquiavelo, N. (1993). *El Príncipe*. México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1513).
- Martínez, M. E. (2003). *Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial: un estudio en universidades públicas y privadas*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- McLean, P.A., & Jones, D.G.B. (1992). Machiavellianism and business education. *Psychological Reports*, (71), 57-78.
- Meising, P., y Preble, J.F. (1985). A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics*, (4), 465-476.
- Mondragón, C. M. (2001). *5 factores de personalidad y locus de control en el delincuente*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Moreno, Z. G. & Vázquez, M.A. (2003). *Calificación e interpretación de una prueba de personalidad en el área laboral y su aplicación en la obtención de perfiles: una propuesta metodológica*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Mudrack, P.E. (1989). Machiavellianism and Locus of Control: A Meta-Analytic Review. *The Journal of Social Psychology*, 130, (1), 125-126.
- Mudrack, P.E. (1992). Additional Evidence on Age-related Differences in Machiavellianism in an Adult Sample. *Psychological Reports*, (70), 1210.
- Norman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (66), 574-583.
- Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36 (6), Dec., 556-563.
- Prociuk, T.J., & Breen, L.J. (1976). Machiavellianism and Locus of Control. *The Journal of Social Psychology*, (98), 141-142.
- Rodríguez, H.F. (2001). *Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de trabajadores mexicanos*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita, Facultad de Psicología UNAM: México.

- Salinas-Avila, O.M. (2000). *El modelo de los cinco factores de personalidad en universitarios y profesionistas en educación*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Salinas-Zamora, M.J. (2002). *Educación y personalidad: factores que influyen en el rendimiento académico en una institución privada de educación superior*. Tesis de maestría inédita-UNITEC, México.
- Sánchez, Z.Y. (2003). *Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior*. Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Sandoval, G.N. (2002). *Comportamiento organizacional: la personalidad de los empleados y su relación con factores biográficos. Caso práctico, Hotel Emporio de la ciudad de México*. Tesis de maestría inédita-UNITEC, México.
- Saucier, G. (1994). Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big Five markers. *Journal of Personality Assessment*, (63), 506-516.
- Saucier, G., Hampson, S.E., & Goldberg, L.R. (2000). Cross-language studies of lexical personality factors. In S.E. Hampson (Ed.), *Advances in personality psychology* (Vol.1, pp.1-36). Hove, UK: Psychology Press.
- Siegel, J.P. (1973). Machiavellianism, MBAs and managers: leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal*, (16), 404-411.
- Singhapakdi, A., & Vitell, Jr. S.J. (1991). Research Note: Selected Factors Influencing Marketers' Deontological Norms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, (1), 37-42.
- Sparks, J.R. (1994). Machiavellianism and Personal Success in Marketing: The Moderating Role of Latitude for Improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, (4), 393-400.
- Sternberg, R.J., & Ruzgis, P. (1994). *Personality and Intelligence*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Solar, D. & Bruehl, D. (1971). Machiavellianism and Locus of Control: Two Conceptions of Interpersonal Power. *Psychological Reports*, (29), 1079-1082.
- Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, (44), 703-742.
- Tokar, D.M., & Swanson, J.L. (1995). Evaluation of the correspondence between Holland's vocational personality typology and the five-factor model of personality. *Journal of Vocational Behavior*, (46), 89-108.
- Tooby, J., & Cosmides, L. (1992). The psychological foundations of culture. In J.H. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture* (pp.19-136). Oxford, England: Oxford University Press.
- Topol, M.T. & Gable, M. (1988). Job Satisfaction and Machiavellianism Orientation among Discount Store Executives. *Psychological Reports*, (62), 907-912.

- Uribe-Prado, J.F. (2000). Significado psicológico de manipulación maquiavélica en la cultura mexicana. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XVI, (1), 1-16.
- Uribe-Prado, J.F. (2001a). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis de doctorado en Psicología inédita, Facultad de Psicología UNAM: México.
- Uribe-Prado, J.F. (2001b). Desarrollo y validación de la escala mexicana de manipulación de Maquiavelo EMMMAQ. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XVII, (2), 129-148.
- Uribe-Prado, J.F. (2002). Desarrollo y validación de la escala de los cinco factores mexicanos de personalidad (5FM): selección de personal y éxito profesional. *Revista de la Universidad Cristóbal Colón*, 15, (5), 105-128.
- Uribe-Prado, J.F. (2004). Maquiavelismo: Una estrategia en la toma de decisiones. En Santoyo C. & Vázquez, F. (Eds.). *Teoría conductual de la elección: Decisiones que se revierten* (pp. 181-206). México: UNAM.
- Uribe-Prado, J.F., Aragón-González, M., & García-Saisó, A. (2003). Tácticas de Influencia: Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en Trabajadores Mexicanos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XIX, (2), 105-115.
- Watson, D., & Clark, L.A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In Hogan R, Johnson J., Briggs, S. (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp.767-793). San Diego, CA: Academic Press.
- Wertheim, E.G., Widom, C.S., & Wortzel, L.H. (1978). Multivariate analysis of male and female professional career choice correlates. *Journal of Applied Psychology*, (63), 234-242.
- Wilson, D.S., Near, D.C. & Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119, (2), 285-299.
- Woods, S.A. & Hampson, S.E. (2005). Measuring the Big Five with Single Items using a Bipolar response Scale. *European Journal of Personality*, (19), 373-390.
- Yong, F.L. (1992). Self-Concepts, Locus of Control, and Machiavellianism of Ethnically Diverse Middle School Students Who are Gifted. *Roepers Review*, 16, (3), 192-194.