

00681

4  
2e:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES

EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y  
LA CONDUCTA TIPO "A"  
EN DIRECTIVOS MEXICANOS

Tesis que para obtener el grado de:  
Doctor en Administración (organizaciones)  
presenta el Maestro:  
José Ramón Torres Solís

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Asesor:  
Dr. Fernando Arias Galicia

1992



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.

## **"EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y LA CONDUCTA TIPO "A" EN DIRECTIVOS MEXICANOS"**

### ÍNDICE.

	Hoja.
<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>1.- Administración, consideraciones preliminares, 1.1.- La teoría Clásica, 1.2.- La escuela de las Relaciones Humanas, 1.3.- El Estructuralismo, 1.4.- El Neo-humano relacionismo, 1.5.- La Teoría Matemática, 1.6.- La Teoría de Sistemas.</b>	<b>4</b>
<b>2.- El comportamiento del directivo, 2.1.- Teoría "X" y Teoría "Y" 2.2.- El Grid Organizacional, 2.3.- La administración del conflicto, 2.4.- El estilo de dirección.</b>	<b>27</b>
<b>3.- La conducta Tipo "A". 3.1.- Relación entre personalidad y enfermedad, 3.2.- La personalidad en el trabajo administrativo, 3.3.- La línea de conducta Tipo "A", 3.4.- La conducta Tipo "B", 3.5.- Los factores fisiológicos de la conducta Tipo "A", 3.6.- La medición de la conducta Tipo "A", 3.7.- Diferencias sexuales del patrón Tipo "A", 3.8.- Modificación de la conducta Tipo "A", 3.9.- La ansiedad, 3.10.- Repercusiones de la conducta Tipo "A" en las relaciones humanas.</b>	<b>40</b>

	Hoja.
<b>4.- Definición del problema de investigación, su importancia en general y para la administración en particular, 4.1.- Hipótesis, 4.2.- Metodología.</b>	<b>57.</b>
<b>5.- Resultados de la investigación, 5.1.- Discusión, 5.2.- Resumen, 5.3.- Conclusiones.</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>143</b>

## INTRODUCCIÓN.

## INTRODUCCIÓN.

Ya para finalizar el siglo XX, el hombre se enfrenta más dramáticamente que nunca a la problemática que le plantea su propia existencia, sumida en un mar de violencia, carencias, contaminación y vértigo de progreso.

Ese es el sino del hombre actual, correr desesperadamente, querer alcanzar algo, sin saber exactamente qué es lo que busca; la sociedad de consumo le impone urgencias que no puede aplazar y en el mejor de los casos, lo induce a trabajar. La lucha por la vida diaria agobia al hombre común al sumergirlo en un esfuerzo constante e inevitable por la supervivencia, por obtener alimento, habitación, educación, bienestar o algo que a ello se parezca y por ellos trabaja; ¿Esta conducta le tiene satisfecho? ¿Le gusta su tarea? ¿De verdad le remunera? ¿Le dá seguridad?

La conducta de las personas ha sido estudiada desde diversas posturas del conocimiento, primordialmente desde el punto de vista psicológico, habiéndose aportado explicaciones muy valiosas que han sido utilizadas por varios campos del saber, como es el caso de la administración, la cual, requiere de esas aportaciones para construir en base a ellas, soluciones prácticas a los problemas del comportamiento humano que día con día se presentan en las organizaciones.

Tópicos como la motivación, el liderazgo y la comunicación en el trabajo, han llamado fuertemente la atención para su estudio en el campo de la administración y seguramente es ya oportuna la participación de los administradores en tópicos tan actuales como el estrés y la ansiedad o las conductas que conllevan a un estado deficiente de salud mental y física durante el desarrollo del trabajo.

El trabajo es, desde luego, preocupación importante de la administración y se ha ocupado, entre otras muchas acciones, de medirlo, diseñarlo y simplificarlo, pero parece ser que hasta ahora los administradores no nos hemos ocupado de las implicaciones patológicas del comportamiento que se pueden relacionar con el desempeño de la actividad laboral. De manera que cuando la enfermedad se hace presente, son otros profesionales los que procuran aportar la solución, como los médicos, los psiquiatras y los psicólogos.

La mayor parte de la vida diaria de un gran número de personas transcurre en el trabajo y durante su desempeño o en relación con él, se ha observado una serie de conductas patológicas que van desde simples desahogos pasajeros hasta secuelas irreversibles que culminan con la muerte del individuo, en tal virtud, es evidente la necesidad de investigar cuales son estas conductas, como se presentan y como afectan la vida de las personas que participan en una organización. Ese conocimiento, acaso sirviera para que los administradores conociéramos un poco más del comportamiento humano de modo que nos capacite para ayudar al logro de una óptima ejecución laboral.

La forma en que cada persona enfrenta su situación de trabajo puede estar muy relacionada con su salud; los directivos asumen diferentes estilos al ejercer su función y es frecuente que se mencione, con admiración, el gran éxito de los que atienden muchos asuntos de gran importancia, muy rápido y muy bien, en medio de una vida agitada e intensa; también se suele escuchar de vez en vez, el intempestivo deceso de algunos de ellos debido al llamado ataque cardiaco, ¿Habría alguna relación entre su comportamiento y el final de su vida? ¿Tendrá que ver el estrés a que estén sometidos con ese desenlace?.

La administración, como campo del conocimiento humano tiene la obligación de coordinar adecuadamente el trabajo humano; de manera que , en esta investigación, empezaremos por revisar cual ha sido su posición desde que su estudio fué formalizado hasta la época actual, revisaremos las teorías más relevantes sobre los estilos de dirección y su relación con una teoría muy importante denominada "Conducta tipo "A" y su corazón" considerándose ambas, en su relación con la presencia de la ansiedad o estrés en la vida de las personas y, por último, sobre las conclusiones a que se arriben, habremos de hacer consideraciones sobre alternativas de solución.



**Administración, consideraciones preliminares. 1.1-La Teoría Clásica. 1.2. La escuela de las Relaciones Humanas. 1.3.- El Estructuralismo. 1.4.-El Neo-humano Relacionismo. 1.5.- La Teoría Matemática.- 1.6.-La Teoría de Sistemas.**

## **1.-ADMINISTRACIÓN.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

La administración como área de estudio, es una disciplina muy joven, las primeras obras significativas que han sido publicadas, se remontan a principios de este siglo. Pero no se piense por eso, que los actos de administración son también recientes, por el contrario, son tan antiguos, que hay referencias ya clásicas en los estudios sobre administración, como aquella de la caza del mamut, en la que se dice que los hombres primitivos coordinaban acciones de conjunto y cumplían objetivos, dividiéndose el trabajo, (Fernández,1970).

Recuérdese también el pasaje bíblico (Éxodo, Cap.18,V 13-27), en el que Jetro, suegro de Moisés, aconsejó a éste sobre como atender al pueblo que lo agobiaba con sus peticiones de impartir justicia, "¿porqué te sientas solo y todo el pueblo está en pie delante de tí, desde la mañana hasta la caída del sol?, no es bueno lo que haces. Sin duda desfallecerás, tanto tú como este pueblo que está contigo, pues esto es muy pesado para tí, tú no lo puedes hacer así, solo. Escucha, pues, mis palabras. Yo te aconsejaré y Dios esté contigo. Representa el pueblo delante de Dios. Lleva a Dios sus causas, enséñales los estatutos y las leyes y hazles saber el camino que deben andar y la obra que deben hacer, escoge entre ellos a los más capaces, temerosos de Dios, hombres de verdad que detesten la avaricia, ponlos por jefes de 1000, de 100, de 50 y de 10 para que juzguen permanentemente al pueblo. Toda causa grave te la remitirán a tí, pero las pequeñas, ellos mismos las juzgarán. De esta manera será más fácil para tí y ellos llevarán la carga contigo. Si esto hicieres, y así Dios lo mande, podrán soportar y así también este pueblo volverá en paz a su lugar".

Conceptos comunes de la administración actual, selección de personal, capacitación, delegación de autoridad y división del trabajo se identifican fácilmente en el pasaje bíblico.

Para no ir tan lejos en el tiempo ni en el espacio, en el territorio nacional mexicano actual, se hacen presentes evidencias monumentales, Yaxchilan, Uxmal, Palenque, Teotihuacan, de la existencia de dirigentes con la capacidad de planear, dirigir y controlar a millares de trabajadores en un esfuerzo común por la consecución de un objetivo determinado.

La antigüedad clásica en Grecia no puede dejar de citarse, Platón (429-347 A.C.), expone en "La República" su concepción sobre la administración pública; Aristóteles en su "Política" nos presenta su visión sobre la organización del Estado, Monarquía, Aristocracia y Democracia.

En la filosofía moderna debemos citar las aportaciones de Francis Bacon (1561-1626) y René Descartes (1596-1650), quien nos describe en su libro "El Discurso del Método" su llamado método cartesiano con sus principios de evidencia, análisis, síntesis, y verificación. Estos son principios que posteriormente enunciarían autores modernos de la administración.

La administración en su proceso histórico de formación ha recibido aportaciones como las de los filósofos que acabamos de citar, pero también ha sucedido así con organizaciones sociales como son la iglesia y el ejército, sus formas de organización, sus preceptos, sus métodos y procedimientos usados durante siglos han nutrido el conocimiento que se ha ido aplicando a la administración. Recuérdese aquí la grandes campañas militares que registra la historia; Alejandro Magno, Filipo,

Napoleón y las expediciones de descubrimiento y conquista; Colón, Magallanes, Cortés y tantos otros dejaron sus experiencias de administración aplicada.

La iglesia por su parte con su forma de organización, su disciplina y la forma de dirección espiritual de millones de personas en el mundo deben ser tomadas en cuenta al intentar establecer una relación histórica de los actos administrativos.

Tal vez el período histórico que hace más evidente la necesidad de la administración sea la Revolución Industrial. Esta época es considerada entre 1780 y 1914 y algunos autores la dividen en dos partes, la primera de 1780 a 1860 que también es conocida como la Revolución del Carbón y del Hierro; la segunda de 1860 a 1914 se le conoce también como Revolución del acero y de la electricidad.

Lo que viene a modificar el orden de cosas en el mundo, es el cambio del modo de producción artesanal al modo de producción industrial. En el primero, existía una clara identificación del autor y su obra realizándola en pequeñas cantidades y con todo detenimiento; en el segundo, la producción en serie y en grandes cantidades, hace que el obrero participe en un aspecto muy concreto y pequeño del proceso de producción y esto se fué dando paulatinamente a partir de la mecanización de la industria y de la agricultura, así como el desarrollo de las comunicaciones, por ejemplo, la invención de máquinas para la industria textil, la máquina de vapor por James Watt, la navegación a vapor con Robert Fulton, el telégrafo que inventa Morse y el teléfono con Graham Bell.

Posteriormente el acero sustituye al hierro y la electricidad al vapor, se construyen los primeros automóviles y en el aspecto financiero se desarrolla la participación bancaria y de instituciones de crédito. La Standard Oil es fundada en

1865 por Rockefeller, en 1890 Carnegie sobresale en el monopolio del acero y Guggenheim en la industria del cobre.

Algunos otros autores sitúan la Revolución Industrial entre 1760 y 1820, siendo lo básico para identificar este período, la sucesión de cambios en el terreno industrial, comercial, financiero, comunicaciones, física, química y en general en los aspectos sociales y económicos; todos estos cambios hacen más complejas las organizaciones, se reúnen muchas personas, obreros, bajo un mismo techo para lograr objetivos de producción que requieren coordinación, sistemas, procedimientos, planeación y control; aunque ya hubiese sido necesario, no era tan evidente como se toma a partir de esa época llamada Revolución Industrial. Tal vez no sea muy apropiado el término por que no fué un cambio repentino y brusco para que se le pudiera clasificar como revolución ni tampoco se refiere al aspecto industrial exclusivamente como ya comentamos en líneas anteriores, pero aunque no haya sido revolución industrial solamente, si marca la época en que se empezaban a desarrollar los primeros intentos de administrar de una manera más técnica o cuando menos de una manera más formal y corresponde a los economistas emprender esos primeros esfuerzos, debiendo recordarse aquí a Adam Smith que ya nos habla del principio de la especialización y de la división de trabajo en su libro "De la Riqueza de las Naciones" (1776), James Mill publica en 1826 "Elementos de Economía Política" en el que ya se relacionan los estudios de tiempos y movimientos con el incremento de producción. Otros distinguidos economistas liberales que demos citar son David Ricardo "Principios de Economía Política" (1817) Robert Maltus y Samuel P. Newman que en su libro "Elementos de la Economía Política" nos habla de las funciones de la administración y de las cualidades que debe poseer el administrador, como capacidad de previsión, perseverancia, discreción y decisión de carácter, todo ello citado por Idalberto Chiavenato (1981).

La estafeta es tomada por los ingenieros quienes buscan explicar el fenómeno administrativo a partir de la eficiencia y la racionalización en los métodos de producción y el establecimiento de principios de administración.

Los sociólogos no se quedan atrás y buscan la explicación de la administración a través de la formación de grupos y el fenómeno de la comunicación. Los psicólogos aportan sus razonamientos sobre la conducta del individuo en sus relaciones de trabajo. Los matemáticos aportan métodos de solución de problemas y toma de decisiones de gran exactitud y confianza y así sucesivamente diferentes personas con diferentes formaciones van contribuyendo a la definición del campo intelectual que ahora conocemos como administración.

Esta situación ha dado origen a diferentes formas de concebir la administración que se ha dado en llamar Escuelas del Pensamiento Administrativo; la agrupación de autores en escuelas nos permite analizar como ha evolucionado y como se ha enriquecido la administración con sus aportaciones. Nosotros vamos a analizar a continuación las principales teorías que han sido sustentadas haciendo mención sólo a las más importantes para nuestros propósitos como es la teoría clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas, el Estructuralismo, el Neohumano Relacionismo, Teoría de Sistemas y Teoría Matemática.

### **1.1.- LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

La Teoría Clásica de la Administración se forma con dos grandes vertientes, la corriente de la Administración Científica desarrollada por Frederick Taylor y la corriente

Anatomista iniciada por Henry Fayol. Ambas corrientes constituyen la respuesta a la necesidad concreta de poder manejar las organizaciones de una manera eficiente y ateniéndose a guías técnicas de las que habían carecido hasta entonces. La Revolución Industrial había ido arrastrando con su secuela de descubrimientos y aportaciones durante todo el siglo XIX, una complejidad creciente en la administración de las organizaciones que hace explosión en los primeros años del siglo XX, exigiendo un nuevo enfoque administrativo que sustituyera la improvisación hasta entonces dominante. Asimismo se requiere de mayor eficiencia para obtener el óptimo rendimiento de los recursos y hacer frente a la competencia que se había desatado entre las empresas.

Así pues, el panorama que se avistaba a principios de este siglo en las empresas, mostraba problemas de bajo rendimiento en la maquinaria utilizada falta de sistemas de trabajo, gran diversidad de empresas de diferentes tamaños, insatisfacción del personal y todo esto evidenciaba la necesidad de una teoría de la administración que no había sido resuelta hasta entonces. Por eso es que se hace propicio el momento para la aparición de los autores clásicos de la administración.

En ese clima de búsqueda del perfeccionamiento tecnológico, correspondió precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar las utilidades; sin embargo, dado su origen, su diseño de sistemas y métodos de trabajo corresponde precisamente a una concepción netamente ingenieril que visualiza el trabajo humano como extensión de la máquina (Taylor, 1911).

Durante los primeros decenios de este siglo, la Teoría Clásica mantuvo su preponderancia en la administración y no fué seriamente cuestionada por ninguna

otra corriente, hasta que Elton Mayo realiza su ya célebre experiencia de Hawthorne. En realidad ésta, viene a ser el detonador de una serie de reacciones adversas a los conceptos rígidos de la Teoría Clásica, reclamando una necesaria humanización en las relaciones de trabajo.

FREDERICK TAYLOR, fué un célebre ingeniero estadounidense, que buscando respuesta a los problemas de eficiencia en la administración, realiza investigaciones en el campo de la medición del trabajo y la eficiencia en los sistemas. Es muy famosa su experiencia en la medición y diseño de un procedimiento para cargar lingotes de acero con resultados sorprendentes, mayores al 300% de eficiencia. Pero lo que realmente hizo el éxito de todo fué el haber proporcionado la respuesta oportuna a los problemas de administración en las empresas, en el momento en que se necesitaba.

El experimento a que nos referimos fué llevado a cabo en la Bethlehem Steel Co. y lo refiere el autor en su libro "Principios de Administración Científica" (1911) :  
..."Schmidt se puso a trabajar y, durante toda la jornada, a intervalos regulares, el hombre que estuvo a su lado y que llevaba un reloj decía: ahora tome un lingote y camine. Ahora siéntese y descanse. Ahora camine... ahora descanse... etc.  
trabajaba cuando se le decía que lo hiciera y descansaba cuando se le indicaba que descansase y a las cinco y media de la tarde, tenía cargadas en el vagón sus 47.75 toneladas de hierro. Durante los tres años en que el autor de esta obra estuvo en la Bethlehem, Schmidt nunca dejó de trabajar a ese paso ni de hacer la labor que se le había fijado y durante todo ese tiempo ganó un promedio algo superior a 1.85 dólares por día, mientras que anteriormente nunca había recibido más de 1.15 dólares, que era el tipo de salario que regía en aquella época en la Bethlehem. Es decir, recibió un salario superior en 60 centavos (sic) al que se pagaba a los otros hombres que no



están trabajando a tanto por labor. Fuimos eligiendo a un hombre tras otro y les enseñamos a manejar hierro en lingotes a un promedio de 47.75 toneladas por día hasta que todo el material se hubo cargado a dicho ritmo y los hombres estuvieron recibiendo 60 centavos más de salario del que recibían los demás trabajadores que tenían a su alrededor”.

No solamente se limitó al diseño y medición de sistemas de trabajo, sino que también diseñó sistemas de salarios incentivos que proporcionaban una mayor estimulación a los trabajadores lográndose mayor producción. Sus estudios de tiempos y movimientos basados en el análisis del trabajo de los operarios, con el propósito de simplificarlo siguen siendo la base de los estudios de simplificación administrativa que se aplica hoy en día. Una sátira sobre los excesos de la especialización y mecanicismo en el trabajo, fue presentada magistralmente por Charles Chaplin en su película "Tiempos Modernos". Otra aportación muy importante que se le debe a Taylor, es el sistema de supervisión funcional, en el que planteaba la necesidad de la especialización de los supervisores, señalando ocho encargados de diferentes campos que daban órdenes a los trabajadores sobre una función en particular. Este sistema fue duramente atacado en su tiempo pues contravenía el sistema de organización lineal o militar que condiciona que un hombre no puede subordinarse a más de un jefe. Sin embargo, es un sistema de organización que subsiste hasta la actualidad, aplicándose sobre todo como coadyuvante en el sistema de organización conocido como lineal y staff.

Entre los principales seguidores de Taylor, podemos citar a Henry Lawrence Gantt, muy famoso creador de la gráfica que lleva su nombre y autor de "Organizing for Work" (1919), Frank y Lillian Gilbreth, reconocidos por sus estudios de micromovimientos y autores de "Motion Study" (1911) y "Fatigue Study" (1919) entre

otros. Harrington Emerson "The Twelve Principles of Efficiency" (1912) y no podemos dejar de mencionar a Henry Ford "My Life and Work" (1923) no solo como próspero capitán de industria sino como visionario introductor de la producción en serie, manejo eficiente de inventarios y sistemas novedosos de comercialización.

Henry Fayol, comparte el lugar principal en la teoría clásica con Taylor, pero su enfoque es completamente distinto, Fayol fué un ingeniero francés que buscó explicar la administración desde un enfoque anatomista y de funcionamiento. A él se le debe una de las mayores aportaciones a la teoría de la administración: "El Proceso Administrativo".

En su principal obra "Administración Industrial y General" (1916), nos explica la administración a través de cinco elementos: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control; que constituyen el primer modelo de proceso administrativo de que se tenga noticia, el cual, con mayores o menores modificaciones, ha sido adoptado por los teóricos de la administración hasta nuestros días para darnos una idea de como se desarrolla el fenómeno administrativo.

Fayol se preocupó porque los administradores tuvieran una guía para su trabajo y no estuvieran nada más a su intuición, de manera que él propuso, dentro de una cantidad considerable por él observada, catorce principios, en los que incluye desde la división del trabajo hasta la unión del personal pasando por aspectos tan importantes como autoridad, disciplina, orden, equidad, unidad de mando y de dirección, jerarquía y centralización entre otros, bastante difundidos, de manera que no será nuestro propósito explicarlos en este trabajo.

"La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen en cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes ó de reglas. Emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea de rigidez. No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en

ella cuestión de medida" nos dice Fayol, para recalcar la condición de flexibilidad para su utilización.

Se ocupó también de especificar las cualidades que debe poseer un administrador, cultura general, cualidades físicas, intelectuales y morales, conocimientos especiales y experiencia.

Otros autores que forman parte de la corriente señalada por Fayol, son principalmente Lyndall F. Urwick, "Management of tomorrow"(1933), "The elements of Administration"(1943) y James D. Mooney "The Principles of Organization"(1939).

Se critica a esta corriente por la carencia de comprobación científica de sus aportaciones, por llamar "principios" a sus principales ideas, olvidándose del significado preciso del término y por considerar a las organizaciones simplificada, solo desde el punto de vista formal.

Las aportaciones vertidas por ambas corrientes de la Teoría Clásica, aquí explicadas, son de gran importancia para la teoría de la administración, sin embargo hacía falta una mayor consideración de la participación del hombre en los procesos organizacionales y hacia allá se dirigen los esfuerzos de estudio de la administración, de la cual trataremos en las siguientes líneas.

## **1.2.-LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS:**

La importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre es preconizada por la corriente del pensamiento administrativo que se ha llamado de las "Relaciones Humanas", su principal expositor fué Elton Mayo, sociólogo australiano y prestigiado, profesor de la Universidad de Harvard, su obra ha sido muy difundida y es

especialmente famoso por los estudios realizados en la Western Electric Co. en el barrio de Hawthorne en Chicago.

Este experimento se desarrolló en cuatro etapas entre 1927 y 1932. Se inicia con un estudio sobre la iluminación de los lugares de trabajo y la productividad, la 2a. etapa se forma por 12 partes en la que se van manipulando variables tales como descanso, horarios y refrigerios y su relación con la productividad. La 3a. etapa se desarrolla entre 1928 y 1930 y consiste en un estudio a un grupo reducido de personas y que habremos de describir con detalle a continuación.

La primera etapa del experimento de Hawthorne consistió en investigar los efectos de las condiciones de iluminación sobre la productividad; para ellos se dispuso de 2 grupos de trabajadores que hacían el mismo trabajo y durante el período de observación el grupo experimental realizó su trabajo con luz de intensidad variable en tanto que el grupo control lo hacía en las condiciones acostumbradas. Se pretendía demostrar que en tanto mejor iluminación mayor productividad se lograría, pero los investigadores encontraron que no era así, que los operarios actuaban, produciendo más, conforme alguna otra variable no considerada entonces, pero que interfería con el diseño experimental, esta era difícil de aislar, pero lo que si les quedó claro es que aún cuando la iluminación permaneciera igual ó supuestamente igual, el rendimiento se incrementaba en relación con lo que los trabajadores suponían se había incrementado la luz, evidenciándose así la importancia del factor psicológico.

En 1927 se inicia la segunda etapa de la experiencia de Hawthorne, en la que participaron seis individuos de sexo femenino de rendimiento promedio formando un grupo experimental separado del lugar de trabajo habitual donde permaneció el grupo control. En ambos grupos se tenía a un supervisor y en el experimental un

observador adicional. El experimento se realizó en doce partes, buscando encontrar cuales eran las mejores condiciones para el mejor rendimiento.

En la primera parte que duró dos semanas, se midió la capacidad normal de producción, en la segunda parte de cinco semanas de duración se verificó el efecto de cambio de local habitual de trabajo; en las siguientes semanas, se registró un incremento en la producción al haberse modificado el sistema de pago que se hacía de una manera general a uno en que se percibían económicamente las diferencias individuales de producción. En el cuarto período se introdujeron dos descansos de 5 minutos cada uno en la mañana y en la tarde, produciéndose un nuevo aumento en la producción, lo mismo que en el quinto período en el que los descansos fueron de diez minutos.

En el período número seis, la producción no aumentó habiéndose dado seis pausas para descansos de 5 minutos c/u durante la jornada y se dijo que rompía el ritmo de trabajo, por lo que el siguiente período se regresó a dos descansos de diez minutos, dándose además un refrigerio, lográndose un aumento en la producción , que se vió notablemente incrementado cuando en el siguiente período, se marcó la hora de salida del trabajo 30 minutos antes de lo habitual.

En el período número 9 se fijó la hora de salida 60 minutos antes de lo habitual y la producción permaneció igual pero en el siguiente período al poner nuevamente el horario de salida acostumbrado, la producción aumentó sensiblemente y fué en aumento cuando se optó por una semana laboral de cinco días en lugar de los seis acostumbrados.

Lo sorprendente fué que en el 12o. período, al volver a las condiciones normales de trabajo como en el 3er. período, se marcó un record de producción jamás logrado por ninguna de las participantes del experimento.

Se concluyó esta segunda etapa del experimento en poco más de un año y se encontró al igual que en la primera etapa que no se podía comprobar que los cambios introducidos en las condiciones de trabajo, fueran los determinantes para los incrementos en la producción.

De manera que si los resultados no eran los esperados, debía de haber alguna otra variable que los estaba afectando y que no había sido prevista. Había que investigar más, de suerte que los conductores del experimento desviaron su atención de comprobar los efectos de las condiciones físicas de trabajo y se centraron en las relaciones humanas y fué así como en 1928 inician la tercera etapa de la experiencia de Hawthorne y que consistió en realizar entrevistas al personal para conocer sus opiniones , sentimientos y sugerencias con respecto al trabajo, habiéndose logrado entrevistar a más de 21,000 trabajadores entre 1928 y 1930.

La etapa de entrevistas arrojó resultados interesantes sobre el comportamiento del personal específicamente en lo que a agrupación informal se refiere y que se reflejaban en normas sobre cuotas no escritas de producción, sanciones "sociales" para los trabajadores que las rebasaran y liderazgo informal entre otros.

Se encontraban frente a una forma de organización que existía paralelamente a la oficial y que no había sido considerada hasta entonces: la organización informal.

La última etapa de la experiencia de Hawthorne se realiza a finales de 1931 y hasta mediados de 1932. Se escogió un grupo de 20 individuos del sexo masculino, se observó su desempeño en las labores y se pudo notar la existencia de una organización del trabajo que les permitía establecer cuotas de producción, sanciones y trampas para mantenerlas, permitiendo esta fase del estudio, comparar las relaciones entre la organización formal de la compañía y la organización informal de los empleados.

La escuela de las Relaciones Humanas se basa y se forma a partir de la experiencia de Hawthorne cuyas principales conclusiones se refieren al comportamiento social de los empleados, en el nivel de producción como resultante de la integración social, el funcionamiento de grupos informales como forma de organización humana en la que privan el afecto y los sentimientos y por último , las relaciones humanas visualizadas como la expresión del ser, con su gran contenido emocional e incluso irracional del comportamiento humano.

Así pues, las aportaciones de esta escuela se centran en algunos aspectos del comportamiento humano en las organizaciones, todas ellas muy importantes, pero insuficientes para explicar por sí mismas el fenómeno administrativo de una manera completa, por lo que buscando una visión más exacta del mismo, se forma otra escuela que habremos de analizar a continuación: el estructuralismo.

### **1.3.- ESCUELA ESTRUCTURALISTA**

Inspirándose en la sociología de la burocracia de Max Weber y buscando ser una síntesis de los conceptos de la organización formal (Teoría Clásica) y de la

organización informal (Relaciones Humanas), se presenta otra corriente del pensamiento administrativo que se denominó Escuela del Sistema Social ó Escuela Estructuralista y nace como una respuesta a las necesidades no satisfechas de explicación del fenómeno administrativo, por parte de las teorías que le antecedieron.

Cuando en la teoría de la administración científica se explica este fenómeno , se circunscribe a la relación del hombre con su trabajo y muy específicamente con la máquina, con el sistema de trabajo y con la materia prima. De ahí que no es casual que las principales aportaciones de esta teoría sean precisamente aquellas que se relacionan con los tiempos y movimientos, simplificación del trabajo, métodos y procesos, pero como se puede apreciar esta relación es insuficiente para explicar el fenómeno administrativo en su totalidad, es decir, la administración no se puede circunscribir a la relación hombre-máquina y la teoría de las Relaciones Humanas realiza aportaciones adicionales formando una apreciación mayor en la que se incluye la relación con sus compañeros de trabajo y la formación de grupos informales.

El estructuralismo va todavía más lejos, pues además de las consideraciones anteriores incluye las relaciones entre los diversos grupos, las relaciones entre los individuos y los grupos y de éstos con los organismos sociales así como la interrelación de estos entre sí.

De manera que la explicación del fenómeno administrativo es algo bastante más complejo que lo que se había apreciado en la primeras teorías que se han analizado. El estructuralismo busca explicar la administración a partir de las relaciones complejas en la sociedad, se dice que el hombre nace, vive y muere en organizaciones y que por lo tanto es un hombre organizacional; lógicamente, en esta escuela del pensamiento administrativo se le dá énfasis a la formación de una



tipología de las organizaciones, así, desde el punto de vista de las fuerzas que actúan en ellas, se clasifican en coercitivas, normativas y utilitarias (Etzioni, 1967).

Las organizaciones coercitivas son aquellas donde el poder es impuesto por la fuerza ó por controles basados en premios ó castigos. Las organizaciones utilitarias son aquellas que consideran la remuneración como base principal de control, el poder se basa en el control de los incentivos económicos, el individuo que participa en este tipo de organizaciones tiene un desempeño típicamente calculador, basado casi exclusivamente en el beneficio que espera obtener.

Las organizaciones normativas son aquellas donde el poder se basa en la aceptación de los objetivos y métodos de la organización. Las organizaciones normativas también son llamadas voluntarias como las iglesias, las universidades y algunas organizaciones políticas donde los miembros tienden a buscar sus propios objetivos y a expresar sus propios valores personales.

Desde el punto de vista de la organización del conocimiento, se clasifican según Amitai Etzioni (1967), en organizaciones especializadas, como son las universidades, escuelas y organizaciones de investigación donde el conocimiento se origina y se aplica en una organización creada especialmente para ese objetivo. Organizaciones de servicio como las empresas especializadas en consultoría, las compañías de investigación y desarrollo por ejemplo, donde los especialistas reciben instrumentos para su trabajo pero no son empleados de la organización principal.

Otro aspecto que interesa mucho a los estructuralistas es el análisis del conflicto, Peter M. Blau y W. Richard Scott (1970), nos hablan del conflicto entre la

organización formal e informal y el conflicto existente entre los clientes y la organización.

El análisis intraorganizacional y la relación con su ambiente social es el más importante fruto que arroja esta corriente social, pero aún falta saber más sobre el principal actor en administración; el hombre, sus maneras de comportarse, sus motivos y sus formas de participación en las organizaciones. Por ello, identificamos otra escuela del pensamiento administrativo que hace de estos tópicos su materia de estudio: La Nueva Escuela de las Relaciones Humanas.

#### **1.4.-EL NEO-HUMANO RELACIONISMO**

La Nueva Escuela de las Relaciones Humanas ó Escuela del Comportamiento Humano, son otros nombres con los que se conoce a esta corriente del pensamiento administrativo. Desde luego, como lo sugiere su nombre, tiene antecedente en los descubrimientos de Elton Mayo ya referidos anteriormente; se considera a Douglas McGregor su principal representante sobre ideas iniciales de Kurt Lewin y Alexander Simon.

Douglas McGregor fué el autor de mayor preponderancia en los estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones, iniciador de una teoría administrativa eminentemente democrática y participativa, basándose en la teoría de la motivación.

El Neo- Humano Relacionismo, tiene como objeto principal el análisis, las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía (Paniagua y Ríos, 1979).

Uno de los tópicos más importantes que trata esta escuela, es la motivación y sobre la misma habremos de presentar el pensamiento de tres de los teóricos más importantes al respecto: Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David Mc Lelland.

En su obra "Motivation and Personality", Abraham Maslow (1954) nos presenta una teoría sobre motivación basada en cinco tipos de necesidades, dispuestas en una jerarquía que forma una pirámide, de esta suerte, cuando las primeras necesidades son satisfechas, surgen otras con mayor preponderancia hasta que éstas son satisfechas y después surgen otras que a su vez tienen mayor preponderancia y así sucesivamente; los cinco tipos de necesidades son las siguientes:

- 5) necesidades de autorealización
- 4) necesidades de estima
- 3) necesidades de afecto
- 2) necesidades de seguridad
- 1) necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas cuando están presentes en toda su fortaleza, nos impiden pensar en alguna otra cosa, pues la exigencia fisiológica está primero, es el caso del hambre, la sed y el sexo, Henry L. Sisk (1979) nos dice "La satisfacción de las necesidades fisiológicas es imprescindible para la preservación de la vida y, en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad. una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadoras primordiales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas motivantes de un orden

más alto". Si tenemos tres días sin comer será muy difícil captar nuestra atención para otras actividades que no estén relacionadas con la ingestión de alimentos.

Las necesidades de seguridad se refieren tanto a seguridad física como a seguridad psicológica, se desea tener la seguridad de mantener cubiertas las necesidades fisiológicas y también se desea tener seguridad en el futuro, de ahí la demanda por planes de pensión y seguros de desempleo.

Las necesidades de afecto y amor se relacionan con la necesidad de pertenecer a un grupo social, es decir después de que el individuo come y tiene la seguridad de seguir comiendo, entonces desea que lo quieran "La lealtad a un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo sobrepasan con frecuencia a los incentivos financieros" Henry L. Sisk (1979).

Las necesidades de estima se refieren al logro, al auto respeto: el reconocimiento del éxito de una persona por otros individuos, fortalece nuestras acciones, por el contrario, el continuo fallar, el fracaso, conduce a sentimientos de inadecuación y deseos de retirarse de la competencia.

Las necesidades de auto-realización, vienen a coronar la jerarquía de las necesidades, según Maslow, lo que una persona puede ser, debe serlo, es lograr aquello para lo que uno se siente llamado en la vida a ser, en cualquier actividad que uno desee o sienta satisfacción al realizarla, el músico popular como el de concierto, el atleta de alto rendimiento como el aficionado, el profesor, el carpintero etc. etc. cuando desarrollan su actividad con el pleno sentimiento de satisfacción, estarán localizadas en este quinto peldaño de la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

Frederick Herzberg (1966) presenta una teoría motivacional basada en dos factores, los higiénicos y los motivadores; él dice que los primeros son aquellos que preservan ciertas condiciones que hacen propicia la aparición de la motivación, pero que por sí mismas no la generan, aquí incluye los salarios y las prestaciones; el segundo tipo de factores son propiamente los que generan la motivación y son aquellos relacionados con la ejecución del trabajo, es decir con el contenido del puesto.

En otras palabras los dos tipos de factores, operan en escalas diferentes, la ausencia de los factores higiénicos provoca la insatisfacción y su presencia la evita; en cambio, la ausencia de los factores motivacionales produce ausencia de satisfacción y su presencia produce la satisfacción misma.

David McLelland (1961) identifica tres tipos de necesidades en su teoría de la motivación: Logro, Afiliación y Poder.

El logro o necesidad de realización es a la que mayor atención presta el autor y se refiere a la disposición de obtener éxito en las tareas que uno emprenda; la afiliación es la necesidad de relaciones cordiales y consideradas con sus congéneres; la necesidad de poder es el deseo de influir en otros individuos o tomar acciones que recaigan sobre otras personas.

Douglas McGregor, "El Lado Humano de la Empresa" (1972), nos presenta su teoría sobre motivación, basada en la teoría de Maslow y desarrolla también una teoría sobre la dirección y el control, tomada desde el punto de vista de la integración de los objetivos individuales y organizacionales, nos referimos a su famosa teoría "X" y teoría "Y" que habremos de tratar en el siguiente capítulo.

Por lo que respecta a la Nueva Escuela de las Relaciones Humanas, hay que resaltar que se ha enfocado principalmente a aspectos relativos a la integración de los objetivos individuales y organizacionales a través del estudio del liderazgo, la participación del personal y los estilos de dirección.

### **1.5 LA TEORÍA MATEMÁTICA.**

La administración ha tomado conocimientos de diversas ciencias para encontrar soluciones a los problemas de las organizaciones: existe una serie de contribuciones de índole matemática que agrupadas bajo el nombre genérico de Investigación de Operaciones, se han considerado de ayuda significativa especialmente en lo que se refiere al proceso decisorio. Técnicas como la programación lineal, teoría de redes, teoría de líneas de espera y teoría de juegos entre otras, han sido de gran ayuda para la planeación y el control de los recursos en las organizaciones.

Reconociendo el valor de la teoría matemática en la Administración, pensamos que no constituye, por sí misma un enfoque completo que pudiere explicar el fenómeno administrativo. Más bien diríamos, que se trata de un conjunto de herramientas de gran utilidad y de aplicación específica dentro de las organizaciones para proyectos o trabajos concretos o como dice Harold Koontz, se trata más de un enfoque matemático de algunos problemas administrativos que propiamente una escuela definida de administración.

### **1.6 LA TEORÍA DE SISTEMAS**

A partir de las ideas del biólogo Ludwig Von Bertalanffy sobre teoría general de sistemas, se han desarrollado una serie de aportaciones muy interesantes para la Administración.

Dicha teoría tiene un carácter interdisciplinario que busca ir más allá del dominio de cada ciencia en particular y proponer modelos generales. de modo que las aportaciones de una ciencia pudiesen ser ocupadas por las demás. De esta manera, no será suficiente analizar los fenómenos desde un punto de vista específico, digamos biológico, médico o sociológico, sino que se hace necesario un enfoque totalizante para su comprensión plena.

Un sistema, de acuerdo con Bertalanffy, es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas; según Johnson y Kast, sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto ó combinación de cosas ó partes, que forman un todo complejo ó unitario. En general, podríamos decir que sistema es un conjunto de partes interactuantes e interdependientes con el propósito de lograr objetivos comunes. Un sistema es visualizado como parte de un sistema mayor (suprasistema) y también conformado por sistemas menores (subsistemas) de manera que enfocando estas ideas a la administración, podríamos apreciar que las organizaciones son parte de un sistema mayor que es la sociedad ó ambiente en que operan y que además están constituidas a su vez, por subsistemas ó sistemas menores que en ellas se encuadran, como el sistema de producción ó el de recursos humanos entre otros.

El enfoque de sistemas es dinámico, es decir, no se concreta a una parte de la organización en un momento dado como lo hiciera la corriente de la administración científica por ejemplo, sino que hace énfasis en la interacción de las partes en constante evolución.

La teoría de sistemas establece un enfoque multidisciplinario que considera aspectos de diferentes campos de estudio, enriqueciendo los conceptos y permitiendo una visión mas amplia y variada de los fenómenos que se dan en las organizaciones. Mas que establecer normas o prescribir procedimientos, la teoría de sistemas busca describir el funcionamiento de las organizaciones en toda su diversidad para encontrar soluciones integrales. En este sentido, podríamos decir que sintetiza los conceptos de la teoría clásica, del estructuralismo y de las relaciones humanas.

Así pues, como decíamos páginas atrás, hemos revisado en este capítulo algunos de los principales enfoques que se han dado a la administración en los últimos ochenta años, con el objeto de situarnos entre sus aportaciones para abordar el tema que nos ocupa en este trabajo: el estilo de dirección y la conducta tipo "A" que trataremos en los siguientes dos capítulos.



2.

**El comportamiento del directivo. 2.1.- Teoría "X" y Teoría "Y". 2.2.-El Grid Organizacional. 2.3.- La administración del conflicto. 2.4.- El estilo de dirección.**

## 2.- EL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO.

El ser administrador implica la obligación de lograr objetivos con la participación de otras personas. de ahí que todos los directivos se puedan reputar como administradores. Su comportamiento personal tiene mucho que ver con los resultados que logre, la colaboración de las personas no es gratuita, algunos jefes la logran y otros no, es más, algunos sin ser jefes obtienen mayor colaboración que los que si lo son ¿a qué se debe?.

Se ha escrito mucho sobre el fenómeno del liderazgo y en la Administración, este tópico ocupa un sitio prominente en la literatura respectiva. Hampton (1983) dice que el liderazgo es el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus subordinados para que logren metas de trabajo prefijadas.

Existen al menos dos dimensiones hacia las cuales parece dirigirse la forma en que los directivos asumen su papel, una es la que se enfoca básicamente hacia la consecución de metas de trabajo y la otra es la que se orienta hacia las personas.

Sobre esta dicotomía algunos autores han teorizado acerca del comportamiento de los directivos. Fred Fiedler (1967) dice que "Es más fácil ser un líder cuando se tiene un control completo que cuando el control es débil y depende de la voluntad de otros.

Es más fácil ser el capitán de un barco que el presidente de un grupo de voluntarios organizados para dirimir una disputa con respecto al transporte escolar.

El trabajo puede ser más complejo para el capitán del navío, pero estar en el papel del liderazgo es más fácil para él que para el presidente del comité".

Fiedler se ha concentrado en tres características de las situaciones:

- 1) La relación entre líder y miembro.
- 2) El grado de estructura de la tarea.
- 3) El poder del puesto del líder.

Él ha realizado mediciones de estas características para buscar que clase de líder, el centrado en las tareas ó en las personas, logra su cometido de grupo en situaciones favorables, desfavorables e Intermedias, los resultados indican que el liderazgo centrado en tareas se asocia con un efectivo desempeño del grupo en situaciones que son ó muy favorables ó muy desfavorables para el líder. El liderazgo centrado en personas se asocia con un efectivo desempeño de grupo en situaciones de dificultad intermedia (Fiedler y Chemers, 1974).

Habría que considerar pues, que no sólo es la actividad del líder, sino también la situación que debe enfrentar, es decir, no solamente estilo de liderazgo y productividad, hay que incluir también la situación.

## 2.1.-TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y".

Desde otro punto de vista, pero siguiendo la dicotomía planteada, Douglas McGregor (1972) nos presenta la postura tradicional sobre la dirección y el control en su teoría "X" y la correspondiente a la integración de los intereses individuales y organizacionales en su teoría "Y".

La teoría "X" la basa en las siguientes premisas:

- El hombre está originalmente motivado por incentivos económicos.

-Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.

-Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo.

-Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.

-El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.

-Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido.

-Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es incapaz de auto-control y de autodisciplina".

Idalberto Chiavenato (1981) cita a McGregor, resumiendo en tres los aspectos básicos de la teoría "X":

1."La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, y el interés de sus fines económicos.

2. La administración también es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización-

3. Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización ó se resistirían a ellas. Las personas deben, por lo tanto, ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas: sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Generalmente, resumimos esto diciendo que administrar consiste en lograr que las

cosas sean hechas mediante las personas. Tras esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero ampliamente difundidas, como:

- a) El hombre es indolente por naturaleza: él evita el trabajo, rinde lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b) Le falta ambición; no le gusta la responsabilidad y prefiere estar libre de encargos.
- c) Es fundamentalmente egocéntrico con respecto a las necesidades de la organización.
- d) Es crédulo, no muy brillante y está siempre dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e) Su propia naturaleza lo induce a resistirse a los cambios, ya que busca "seguridad".

Esta teoría está orientada básicamente hacia la recompensa y el castigo, por lo que los individuos al ver frustradas las oportunidades de satisfacción en el trabajo, tienden precisamente hacia la indolencia, falta de responsabilidad y pasividad.

La teoría "Y" en la concepción de McGregor, nos presenta una serie de suposiciones sobre las personas, enclavadas primordialmente en la idea no es pasivo ni indolente y que en cambio si tiene motivación y es capaz de asumir responsabilidades. Así es de que siguiendo la mencionada cita de McGregor, la teoría "Y" nos presenta los siguientes conceptos:

1. La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para el logro de sus fines económicos.

2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la organización. Ellas se pueden volver así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.

3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir, el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas. Estos factores no son creados en las personas por la administración, es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas estas características.

4. La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización".

El comportamiento del ser humano en las organizaciones, bajo los supuestos de la teoría "Y", incluye los siguientes puntos:

a) "La aplicación de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre medio no siente fastidio al trabajar. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y de ser voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (y debe ser evitado en lo posible).

b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercitar la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados.

c) Confiar objetivos es una función de premiar asociada con su logro efectivo. Las más significativas de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades de la satisfacción del ego o de autoactualización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos en cuanto a los objetivos organizacionales.

d) El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.

e) La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de los problemas organizacionales está amplia y no escasamente distribuida en la población.

f) Bajo las condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas".

Otro autor que podemos identificar sobre la misma línea de pensamiento, es Rensis Likert quien nos propone dos tipos de supervisión, aquel que se preocupa de que las cosas sean hechas (orientado al trabajo) y el que se preocupa por el equipo de trabajo actuante (orientado al personal).

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas ó perfiles organizacionales, uno que es altamente arbitrario y fuerte denominado "autoritario explotador", otro "autoritario paternalista" que es una variante del anterior combinado con una dosis de benevolencia, un tercer sistema que mejora los dos anteriores, el "consultivo", caracterizado por ser participativo y el cuarto un sistema democrático basado en el trabajo en equipos denominado "participación por grupos". La concepción de este autor estriba en que cuanto más próximo al cuarto esté situado el estilo de administración, mayor será la posibilidad de alta productividad y el éxito en las

relaciones de trabajo; por el contrario, en tanto más se acerque al sistema uno, mayor será la proximidad de la ineficiencia.

## **2.2.- EL GRID ORGANIZACIONAL.**

Los estilos que desarrollan las personas al frente de sus responsabilidades administrativas, han sido expresados por Robert Blake y Jane Moulton (1973), a partir de las constantes universales: Objetivos, Personas y Jerarquías, refiriéndose al grado de interés por el trabajo y el grado de interés por las personas. Esto es, los directivos asumen diferentes posiciones frente a sus subordinados concediéndoles mayor o menor importancia, tales posiciones oscilan desde una búsqueda de la eficiencia a ultranza en detrimento de las relaciones humanas, hasta la mayor consideración por una atmósfera de trabajo cálida, amistosa y cómoda. Estos autores presentan una gráfica de estilos gerenciales, "The Managerial Grid", a partir de la cual podremos apreciar la conducta del directivo precisamente en función del estilo que despliega al ejercer la función que le es propia. (Gráfica en la página siguiente).

## **2.3.- LA ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.**

Rahim y Banorna (1979) citados por Silva (1985), nos presentan un concepto parecido al de Blake y Moulton en el que se consideran dos dimensiones, una es el grado en que se busca satisfacer su propio interés y en la otra el interés de los demás. De acuerdo con esta autora, se presentan a continuación cinco estilos de administración del conflicto según la definición de los ya citados Rahim y Banorna:





a) **Integración** (integration): requiere de intercambio de información y examen de las diferencias para buscar una solución aceptable a ambas partes. Está asociado a la resolución del problema.

b) **Armonización** (obliging): busca echar bajo las diferencias y enfatizar los puntos en común con el objetivo de satisfacer el interés de la otra parte. Generalmente este estilo es usado cuando una parte está deseosa de dar algo para ganar algo de la otra parte en el futuro.

c) **Dominación** (dominating): Este estilo se identifica con la orientación ganar-perder. La persona dominante busca satisfacer su interés y objetivos e ignora las necesidades y expectativas de la otra parte. Cuando el conflicto involucra problemas de poca importancia o si requiere una decisión del jefe (autoridad) puede ser la conveniente. También es adecuado cuando un curso de acción no popular debe ser puesto en práctica.

d) **Evitación** (avoiding): está asociada con situaciones de retirada. Una persona que usa el estilo de evitación, falla en satisfacer sus intereses tanto como los intereses de los demás. Puede ser utilizado para posponer un problema hasta un momento más propicio.

e) **Concesiones** (compromising): Este es un estilo intermedio entre satisfacer sus propios intereses y los intereses de la otra parte. Involucra la negociación, por lo que ambas partes renuncian a algo de valor para llegar a una decisión mutuamente aceptable. Hay un intercambio de concesiones.

Sobre el modelo de cinco factores desarrollado por Rahim y Baanina se ha elaborado un nuevo modelo de 4 factores, que ha sido adaptado a las características de la población mexicana. Este modelo desarrollado por Silva (1985), busca medir el estilo de administración del conflicto en nuestro medio a partir de los siguientes factores:

-**Resolución del problema:** El jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas en que hay la intención de acomodar la situación en forma aceptable para ambos. Utiliza tanto estrategias de confrontación como de armonización.

-**Negociación:** El jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas en que él cede en sus posiciones para que también sus subordinados cedan en algo. Hay intercambio de concesiones.

-**Evitación:** El jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas evasivas o de escape.

-**Dominación:** El jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas en que hay el predominio del uso de la autoridad".

Para una apreciación de conjunto de los modelos de Blake y Mouton, Rahim y Banoma y de Silva que hemos descrito, se presenta el "Cuadro comparativo de los estilos de la administración" en la página siguiente, que nos permite identificar la correspondencia entre cada una de sus partes, por ejemplo, el estilo de dominación en Silva y en Rahim y Banoma, corresponden al estilo orientado hacia el trabajo de Blake y Mouton y así sucesivamente.

## **2.4.- EL ESTILO DE DIRECCIÓN.**

El estilo del administrador ha sido considerado por Douglas McGregor (1970), como el sistema de maneras previsibles de sus reacciones y trato con la realidad del ambiente de trabajo. Este autor expone que existen varios factores que ejercen influencia importante sobre la conducta del administrador tales como sus ideas sobre

**CUADRO COMPARATIVO DE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACION**

<b>BLAKE y MOUTON (1)</b>	<b>RAHIM y BANOMA (2)</b>	<b>SILVA (3)</b>
9.1 Orientado Hacia el Trabajo	Dominación (represión)	Dominación
1.9 Orientado Hacia las Personas	Armonización	(4)
1.1 Admon. empobrecida	Evitación	Evitación.
5.5 Equilibrador	Concesiones (Conciliación)	Negociación
9.9 Integrador	Integración	Resolución de problemas

- 1) Gráfica de estilos gerenciales
- 2) Estilos de administración del conflicto
- 3) Muestra mexicana
- 4) Identificado con el estilo de resolución

la naturaleza del hombre, su concepto de las presiones que experimenta en el desarrollo de su trabajo, sus valores personales y sus necesidades, entre otros.

Considera que al hablar de administradores paternalistas, autoritarios, democráticos, tolerantes, rígidos, orientados hacia la producción, orientados hacia el personal, etc.; "establecemos en los estilos administrativos tipos similares de conducta, pero no idénticos, ni mucho menos. Una vez más, nuestra percepción de la realidad es la que nos impulsa a adjudicar estas etiquetas a los diversos grupos de administradores. Pero ninguno responde totalmente y siempre en sus conductas o en sus semejanzas con las de los demás, al total o etiqueta que se le impone". (McGregor, 1970).

Así es de que podríamos decir que el estilo de cada administrador es único, como única será su personalidad, sin embargo todo individuo presenta ciertos aspectos de su conducta que quienes le conocen pueden predecir con determinada facilidad.

De manera que la forma en que cada directivo maneja sus responsabilidades de trabajo tiende a presentar ciertos aspectos que le son característicos y que le imprimen a su actuación un sesgo determinado que hace posible la identificación de su estilo de dirección y la manera de enfrentar los problemas cotidianos estaría en función del mismo. De suerte que si estudiamos el estilo de administrar los conflictos que adoptan los directivos, estaremos en posición de analizar su estilo de dirección y relacionarlo con otros aspectos de su conducta.

En este capítulo hemos ya hecho mención de diferentes autores mostrando su punto de vista sobre el comportamiento del directivo, Hampton, Fiedler, McGregor,

Likert, Blake y Mouton entre otros y un poco mas adelante vamos a buscar relacionar ese comportamiento del directivo mexicano en especial, con el patrón de conducta denominado tipo "A" y la ansiedad o el estrés a los que habremos de referirnos en el capítulo siguiente.

### 3.

La conducta Tipo "A". 3.1.- Relación entre personalidad y enfermedad. 3.2.- La personalidad en el trabajo administrativo. 3.3.- La línea de conducta Tipo "A". 3.4.- La conducta Tipo "B". 3.5.- Los factores fisiológicos de la conducta Tipo "A". 3.6.- La medición de la conducta Tipo "A". 3.7.- Diferencias sexuales del patrón tipo "A". 3.8.- La modificación de la conducta Tipo "A". 3.9.- La ansiedad. 3.10.- Repercusiones de la conducta Tipo "A" en las relaciones humanas.

### **3.- LA CONDUCTA TIPO "A".**

A nadie escapa la importancia del trabajo como una actividad necesaria para la mayoría de las personas a fin de mantener su subsistencia. Paradójicamente, para algunos individuos la manera como se desempeñan en su trabajo los puede llevar a una muerte prematura. En este capítulo se describirá un patrón de comportamiento que con frecuencia se encuentra entre empleados de oficina, sobre todo aquellos que tienen funciones de liderazgo y que se ha encontrado que aumenta notablemente la probabilidad de que esas personas sufran de un ataque cardíaco. Se trata de los que los cardiólogos Friedman y Rosenman (1976) descubrieron como conducta Tipo "A". Por otro lado, se discutirá brevemente el tema de la ansiedad, para terminar con sus repercusiones en las relaciones humanas.

#### **3.1.- RELACIÓN ENTRE PERSONALIDAD Y ENFERMEDAD.**

La asociación entre un cierto tipo de personalidad y las enfermedades orgánicas ha sido objeto de estudio por los psicólogos durante muchas décadas (Friedman y Booth-Kewley, 1987). Este interés refleja la creencia de muchos psicólogos de que, por ejemplo, los "preocupados" desarrollan úlcera, las gentes "ansiosas" se enferman de migrañas y los trabajadores compulsivos, llamados "workaholics" en los Estados Unidos, están más propensos a los ataques cardíacos. Se supone que esta relación entre tipo de personalidad y enfermedad es de causa a efecto, es decir, el que una persona se comporte regularmente de cierta manera ocasiona que desarrolle una enfermedad particular. Sin embargo, esta relación entre personalidad y enfermedad puede ser de otro tipo, o incluso de relación causa-efecto, en dirección opuesta. Por ejemplo, una persona puede desarrollar ciertos rasgos de



personalidad como consecuencia de haberse enfermado, como un enfermo con SIDA que al conocer su enfermedad se deprime. Aquí no se puede decir que la depresión lo llevó al SIDA, pero sí es más probable que el saber que tiene SIDA le cause una depresión. Además, la relación puede ser indirecta, los malos hábitos alimenticios de una persona pueden llevarla a subir de peso lo que a su vez le puede ocasionar hipertensión o diabetes, Friedman y Booth-Kewley (1987).

Aunque algunos autores cuestionan la existencia de una relación específica entre un tipo de personalidad y una enfermedad, prefiriendo el concepto de una "personalidad propensa a la enfermedad" (Friedman y Booth-Kewley, 1987), existe abundante evidencia empírica que apoya la conceptualización de un patrón de comportamiento que se ha denominado Tipo "A" asociado con las enfermedades cardiacas por ejemplo, Casamadrid (1989), reporta que en el 76% de una muestra de 123 hombres infartados se encontró presente la línea de conducta Tipo "A", Friedman y Rosenman (1974) identifican como la causa número uno del llamado ataque cardíaco, el patrón de conducta que denominan Tipo "A", que ha sido ligado de manera significativa a la etiología de la enfermedad coronaria (Rosenman et al, 1970 y 1976), también se ha relacionado ese patrón de conducta con algunos síntomas del estrés experimentados en el desempeño del trabajo (Mayes, Sime y Ganster, 1984) extendiéndose así su relevancia en el campo del diseño del trabajo, la calidad de vida y la efectividad organizacional en general.

### **3.2.-LA PERSONALIDAD EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.**

En el trabajo administrativo participan las personas formando una jerarquía, cuyos niveles son ocupados de acuerdo a las funciones a desarrollar, dotándoles de la respectiva autoridad y responsabilidad; el dirigir a otras personas es una acción tan

común en esta actividad, como la de tomar decisiones y con frecuencia se menciona que la tensión emocional hace estragos entre quienes en ella participan y que típicamente se encuentran orientados hacia la consecución de logros, al cumplimiento de objetivos y la superación de retos.

De esta manera, el éxito será para aquel individuo rápido, agresivo, sagaz, orientado a resultados, incansable, en competencia siempre y siempre vencedor. se trata de alcanzar objetivos rápido y bien; la eficiencia no deja lugar para contemplaciones y los individuos que mejor conjuguen tales características verán su preponderancia como premio a su esfuerzo.

El ambiente laboral altamente competitivo y tensionante dá pábulo a la manifestación de la conducta Tipo "A", frecuentemente premiada y estimulada socialmente. Margolis, McLeroy, Runyan y Kaplan (1983) identifican factores que contribuyen al desarrollo de la conducta Tipo "A", tanto a nivel interpersonal e institucional como cultural, alentando y recompensando la agresividad y la competencia desde el seno familiar, la escuela y los centros de trabajo. El progreso dice Price (1982), se define más bien en términos materiales y tangibles, que en aspectos espirituales, científicos ó artísticos.

### **3.3.- LA LÍNEA DE CONDUCTA TIPO "A".**

Friedman y Rosenman (1976) definen a la línea de conducta de Tipo "A" como un complejo activo-emotivo que se observa en toda persona agresivamente implicada en una crónica e incesante lucha por conseguir cada vez más en menos tiempo, en contra de otras personas o de la cosas si ello fuera necesario. El individuo "A" se caracteriza por su alta necesidad de logros, su prisa crónica, rapidez de movimiento,

pensamiento polifacético y un estilo "staccato" en la comunicación verbal. Es importante destacar que es difícil encontrar a una persona que sea total y abiertamente Tipo "A", de todos los rasgos que se mencionan las personas pueden variar en grado en cada uno por separado. Lo que sigue es un extracto de la descripción detallada de los rasgos que caracterizan a estos individuos.

Una persona posee una línea de conducta de Tipo "A" (Friedman y Rosenman, 1976):

a) Si tiene la costumbre de remarcar fuertemente ciertas palabras clave en su habla normal ó si tiene tendencia a pronunciar las últimas palabras de sus frases con mayor rapidez que las palabras iniciales.

b) Si siempre se mueve, anda y come con rapidez.

c) Si siente una gran impaciencia ante el ritmo con que se desarrollan los acontecimientos.

d) Si tiene por costumbre intentar pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente.

e) Si encuentra siempre difícil el abstenerse en una conversación de participar en ella.

f) Si casi siempre se siente culpable cuando permanece varias horas o varios días descansando y sin hacer nada de su trabajo habitual.

g) Si no presta la menor atención a las cosas importantes, interesantes o bonitas con las que se encuentra en su ambiente.

h) Si no soporta esperar que las cosas alcancen su justo valor por estar demasiado interesado en aquellas que ya valen la pena.

i) Si suele "programarse" de un modo que signifique el aprovechamiento al máximo de su tiempo.

j) Si ante una persona marcadamente Tipo "A" se siente obligado a enfrentarse a ella.

k) Si suele recurrir a gestos característicos o tics nerviosos.

l) Si cree que cualquiera de sus triunfos se debe en buena parte a su habilidad por hacer las cosas más rápido que sus compañeros.

m) Si traduce y evalúa en términos numéricos sus propias acciones y las de los demás.

En una importante obra en la que ofrece un modelo de aprendizaje cognitivo-social, Price (1982) clasifica los rasgos anteriores de la siguiente manera: (a) Ambición y falta de metas y prioridades bien establecidas; (b) Establecimiento de estándares de ejecución excesivamente alto; (c) Conducta de "mucho empuje"; (d) Competitividad; (e) Agresividad; (f) Urgencia temporal; (g) Impaciencia; (h) Hostilidad; (i) Las manifestaciones psicomotoras de la conducta Tipo "A", incluyendo las características motoras y del lenguaje. A la fecha se han desarrollado diversos procedimientos para evaluar si una persona es Tipo "A", que serán revisados en una sección posterior de este capítulo.

Existe una similitud evidente entre el directivo de "éxito" mencionado anteriormente y la conducta exhibida por los individuos del Tipo "A". De este modo, es importante para la administración ayudar en la investigación sobre patrones de conducta que podrían ser usuales en líderes y administradores. Existen esfuerzos interesantes de médicos y psicólogos por ayudar a esos individuos a modificar su línea de conducta para dejar de ser "A", y reducir así la posibilidad de un infarto (Deszca y Burke, 1981; Price, 1982), por lo que los profesionales de la administración

deben conocer estos esfuerzos y ayudar a aplicarlos como medios preventivos de salud.

Por otro lado, es interesante que la conducta Tipo "A", no se correlacionó con la intrepidez: en un estudio con ejecutivos (Kobasa, Maddi y Zola, 1983), se encontró que en situaciones altamente estresantes, los ejecutivos que calificaron alto como Tipo "A" y bajos en intrepidez tendieron a tener puntajes más altos de enfermedad en general, que otros ejecutivos.

### **3.4.- LA CONDUCTA TIPO "B".**

Antes de continuar con la revisión de la literatura más pertinente acerca de la línea de conducta Tipo "A", es necesario mencionar al menos brevemente lo que se ha conocido como conducta Tipo "B". La línea de conducta Tipo "B" raramente se define en la investigación sobre factores psicológicos de las enfermedades cardíacas. De hecho, muchos investigadores solamente se refieren a ella como "lo opuesto a la conducta Tipo "A", o como la ausencia de características del Tipo "A". De hecho, el Tipo "B" parece ser equivalente a "No Tipo A" (Price, 1982, pág. 20). Stephan P. Robins (1987) menciona las siguientes características de la conducta Tipo "B": "La conducta Tipo "B" presenta rasgos muy diferentes. Estos individuos rara vez sienten el deseo de obtener un número tan creciente de cosas o de participar en una serie interminable de eventos en un tiempo cada vez menor". Los que tienen la personalidad Tipo "B": (1) nunca experimentan la urgencia temporal con su impaciencia concomitante; (2) no sienten la necesidad de exhibir o hablar de sus logros a menos que así lo requiera la situación; (3) juegan por diversión y relajación, en vez de mostrar su superioridad a toda costa; (4) pueden relajarse sin experimentar sentimientos de culpabilidad". Como se verá más adelante, la importancia de conocer

este otro patrón de comportamiento, opuesto prácticamente al Tipo "A", estriba en que al identificar a un individuo en alto riesgo de una enfermedad coronaria y al intentar ayudarlo a modificar su conducta, se puede intentar lograr un cambio al patrón "B", no asociado con padecimientos cardíacos.

### **3.5.- FACTORES FISIOLÓGICOS DE LA CONDUCTA TIPO "A".**

De una manera general, se han considerado como factores de riesgo en la enfermedad coronaria la dieta rica en grasas, el sedentarismo, el sobrepeso y el tabaquismo, además del comportamiento Tipo "A". Todos esos son factores conductuales que conllevan cambios fisiológicos que influyen en la probabilidad del riesgo cardíaco. El factor referente a la dieta parece ser particularmente importante, ya que una dieta alta en colesterol puede llegar a ocluir las arterias que abastecen de sangre oxigenada al corazón. Esto se debe a la acumulación de grasas, que reciben el nombre genérico de colesterol, en las paredes de las arterias. El sedentarismo, usual en personas que trabajan en oficinas, como el trabajo usual en personas que trabajan en oficinas, como el trabajo administrativo, está asociado a falta de ejercicio físico, que asociado al tabaquismo y el sobrepeso, elevan el riesgo de padecimientos cardíacos. Por otro lado, la conducta Tipo "A" puede llevar al riesgo cardíaco elevado de otra manera: Existen en el organismo sustancias químicas llamadas catecolaminas, que son las que permiten la transmisión de información de una neurona a otra en el sistema nervioso central, es decir, son neurotransmisores. Las catecolaminas parecen estar asociadas a la presencia del colesterol; entre estas catecolaminas se encuentra la epinefrina, también conocida con el nombre de adrenalina, que es descargada en una gran medida en situaciones que provocan ira, (rabia, enojo, odio), y como en las personas Tipo "A" se encuentra una impaciencia de tratar con las personas, una hostilidad perenne, una gran prisa, situaciones que llevan al enojo a dichas personas,

es probable que la secreción continua de epinefrina favorezca la oclusión de la arteria coronaria.

Dembrosky (1978), reporta que en un estudio realizado durante ocho y medio años con 3 154 hombres entre 39 y 59 años, aquellos que exhibieron el patrón de conducta Tipo "A" presentaron 2.37 veces mas la enfermedad que las personas que mostraron conducta Tipo "B".

En México, las enfermedades del corazón ocupaban el 4o. lugar entre las causas de muerte, con un 7.1% en 1955; para 1980 ocuparon el primer lugar con un 11.6%, por encima de causa tales como accidentes, homicidios y enfermedades diarreicas entre otras, Frenk et al (1988).

Wright (1988) ofreció recientemente una explicación de la relación entre las catecolaminas y la conducta Tipo "A" en base al condicionamiento clásico. El condicionamiento clásico fué estudiado a principios de siglo por el fisiólogo ruso Ivan Pavlov, quien demostró que si se asocia repetidamente la presentación de un estímulo previamente neutral (por ejemplo, el sonido de una campana) con la presentación de alimentos (llamado aquí estímulo incondicionado) que provoca salivación (respuesta incondicionada) en un animal (por ejemplo, un perro), la sola presentación del sonido de la campana evocará la respuesta de salivación, que de esta manera se convierte en respuesta condicionada. Este tipo de condicionamiento, o aprendizaje, se denomina asociativo, porque se centra en la asociación entre estímulos, que ha servido de base para un gran número de estudios en psicología, no sólo con animales como ratas y perros, sino también con seres humanos, Wright asume que en el patrón Tipo "A" el estímulo incondicionado es una señal de "emergencia" (una situación especial de presión o tensión) que origina la respuesta

incondicionada de secreción de adrenalina, el estímulo condicionado es el conjunto de señales asociadas a la situación de "emergencia" (por ejemplo la oficina o el despacho) que pueden llegar a ocasionar después la descarga de adrenalina aún en ausencia de la situación de emergencia.

La explicación de Wright no parece tan aventurada a la luz de investigaciones sobre la adicción a drogas como los opiáceos. Se ha encontrado, por ejemplo, que el ver un polvo blanco, como el talco al cambiar el pañal a un bebé, puede actuar como estímulo condicionado para incitar un intenso deseo por la droga (respuesta condicionada) en el caso de una madre adicta a la cocaína (Barnes, 1988).

### **3.6.- LA MEDICIÓN DE LA CONDUCTA TIPO "A".**

Para llegar a su descripción inicial de la conducta Tipo "A", los cardiólogos Friedman y Rosenman (1976) se basaron en sus observaciones clínicas de muchos años y en una entrevista estructurada que desarrollaron (Rosenman, 1978), durante la cual el entrevistador observaba ciertos rasgos conductuales y característica faciales y corporales, al mismo tiempo que evocaba respuestas a preguntas específicas (por ejemplo: "Se lleva trabajo a casa? Qué tan frecuentemente?"). Cabe hacer notar que los trabajos iniciales de estos médicos investigadores se realizaron a fines de la década de los años cincuenta. En 1964 Rosenman y Friedman, en colaboración con C. David Jenkins, acordaron la construcción de una prueba psicológica objetiva que permitiera la determinación rápida y precisa del patrón de conducta Tipo "A". El resultado fué la prueba conocida como Escala Jenkins de Actividad (Jenkins Activity Survey), que constó de 61 preguntas y se administró a un total de 3 000 personas (Jenkins, Rosenman y Friedman, 1967). Cuando se comparó la clasificación de las mismas personas en base a la entrevista estandarizada, se encontró que el 65% fué



correctamente clasificado como "A", mientras que el 80% de individuos Tipo "B" fué identificado correctamente con la prueba. Esto indica que el test fué más útil para identificar a las personas Tipo "B" que las de Tipo "A", pero de cualquier modo, la prueba fué útil, de manera significativa estadísticamente para identificar a las personas como Tipo "A". Investigaciones subsecuentes del mismo grupo de investigadores (Jenkins, 1971, 1976) confirmaron que el patrón de conducta Tipo "A" está asociado a los padecimientos cardiacos, ya que las personas que obtuvieron los puntajes más altos en el test tuvieron el doble de incidencias de nuevas enfermedades cardiacas que los que obtuvieron bajas puntuaciones a lo largo de un período de cuatro años. Además, se confirmó que el cuestionario era útil para medir la conducta Tipo "A". Otros investigadores (Dembroski, 1982) han llegado a conclusiones similares.

En nuestro país han habido algunos intentos por investigar la conducta Tipo "A" (Casamadrid Pérez, 1989; Castillo Borquez, 1979; Macías y Hernández, en preparación; Schneider, 1988). Destaca la labor del Dr. Gustavo Fernández Pardo, (1981) por ejemplo, quien ha venido dirigiendo la mayoría de estos esfuerzos de investigación: en 1974 inició la construcción de la prueba Guía de Factores de Personalidad, intentando medir la intensidad de los rasgos que Friedman y Rosenman describieron como característicos de la línea de conducta Tipo "A": prisa, hostilidad flotante, competitividad, polifacía, incapacidad de espera, motivación de escape y anticipación a la frustración, este instrumento se describe con detalle en la parte de metodología.

### **3.7.- DIFERENCIAS SEXUALES DEL PATRON TIPO "A".**

Debido a que la mujer participa de una manera cada vez más importante y frecuente en puestos administrativos de responsabilidad y liderazgo, una pregunta

interesante a considerar es si existen diferencias sexuales en el patrón de conducta Tipo "A". La mayor parte de la investigación realizada a la fecha sobre conducta Tipo "A" ha sido con hombres, usualmente blancos, de edad media, empleados y de la clase media. Pocos son los trabajos que estudian a la mujer (por ejemplo, Mayes, Sime, y Ganster, 1984). En su revisión de literatura, Price (1982) concluye al respecto de este tema que, aunque parece que sí hay diferencias sexuales en la manera en que se manifiesta la conducta Tipo "A", sí parece existir un patrón conductual en los dos sexos y en ambos lleva a un aumento en la probabilidad de desarrollar un padecimiento coronario. Dentro de la población femenil, es interesante conocer que el patrón de conducta Tipo "A" es más prevalente entre mujeres empleadas que en las dedicadas al hogar (Waldron, 1982).

### 3.8.- LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA TIPO "A".

A la fecha se han llevado a cabo varios estudios experimentales para modificar la Conducta Tipo "A". Price (1982) indica que en 1982 se habían realizado once investigaciones al respecto, (pág. 252), en las cuales las intervenciones habían sido extremadamente cortas, en comparación al tiempo que lleva para que una persona desarrolle una conducta Tipo "A". En uno de los estudios revisados por Price se había llevado a cabo solamente una sesión, seguida por un período de dos meses de práctica de relajación diaria, pero sin supervisión. En otra investigación se llevaron a cabo 14 sesiones a lo largo de un período de 14 semanas. La intervención más larga es del Proyecto de Prevención de Coronarias Recurrentes (Recurrent Coronary Prevention Project) en el que participa la autora (Price, 1982, pags. 254-257): los pacientes se reúnen semanalmente durante los primeros dos meses, quincenalmente del mes 3 al sexto, y mensualmente por el resto de un programa a 5 años. De acuerdo con Price, la mayoría de los intentos por modificar el patrón conductual Tipo

"A" se basan casi exclusivamente en el manejo del estrés y la tensión, sin prestar mucha atención a otros componentes de la conducta Tipo "A". Las técnicas terapéuticas que se han utilizado han variado mucho, ya que incluyen la meditación, entrenamiento autogénico, retroalimentación biológica, relajación progresiva, terapia conductual cognoscitiva, y el enfoque psicodinámico tradicional. Por su lado, Deszca y Burke (1981) llegaron a las siguientes conclusiones principales de su revisión de la literatura: (1) Aunque todavía no se comprueba que las personas Tipo "A" pueden alterar completamente su personalidad y convertirse en Tipo "B", al parecer si pueden modificar algunas conductas de alto riesgo; (2) Las intervenciones más seguras son las de largo plazo, involucrando a la modificación de conducta de la psicoterapia de grupo; (3) Intervención a corto plazo, de 4 a 14 sesiones, permiten lograr cambios deseados, al menos temporalmente.

Las técnicas de modificación de conducta parecen ser muy promisorias en el cambio comportamental deseado en las personas Tipo "A". Gentry (1982) describe algunas de las estrategias terapéuticas que se han utilizado dentro de este enfoque para cambiar la conducta "A": reforzamiento positivo (es decir, recompensas); conducta de evitación (por ejemplo, no utilizar reloj de pulsera); técnicas de costo de respuesta (por ejemplo, castigarse a uno mismo por pasarse un alto al conducir dando una vuelta lentamente a la manzana); detención de pensamiento (por ejemplo, decirse a uno mismo ALTO! cada vez que empiece a tener pensamientos de prisa ó de presión); y procedimientos de relajación. De entre estos procedimientos, Suinn (1982), ha desarrollado un programa completo de manejo del estrés, utilizando en particular la técnica de detención del pensamiento.

### **3.9.-LA ANSIEDAD**

De acuerdo con Spielberg y Díaz Guerrero (1975), la ansiedad es un estado emocional del ser humano que se caracteriza por la presencia de tensión, ya sea de manera pasajera ó relativamente estable. Este estado emocional también es conocido con el nombre de "estrés" y en tiempos recientes ha despertado mucho interés como un tema del comportamiento organizacional ya que se le ha vinculado al desempeño y satisfacción del personal. La concepción de la ansiedad como estado, es decir, como una situación relativamente pasajera, y como rasgo de la personalidad más bien permanente, llevó a Spielberg y Díaz Guerrero a desarrollar una prueba psicológica conocida como IDARE (Inventario de Ansiedad, Rasgo y Estado), que se utilizó en la investigación reportada en este trabajo, ya que dicha prueba se ha encontrado que es válida en la población de nuestro país, tal y como veremos más adelante (Arias Galicia y Torres Solís, 1988).

Según Stephen P. Robbins (1987), el estrés es una condición dinámica en la que el individuo se encuentra ante la oportunidad, limitación ó exigencia relacionadas con lo que desea y para las que el resultado se considera a la vez inseguro e importante.

Casi siempre que nos referimos al estrés, se hace bajo una conotacion negativa, es decir, se piensa que el estrés es malo. Sin embargo, tiene también su aspecto positivo. Su presencia en las personas le permite realizar ese esfuerzo extra que marca la diferencia entre lo bueno y lo excelente; el atleta que supera una marca o el concertista que logra una interpretacion sublime, se valen del estrés para alcanzar su máxima potencialidad. Por el contrario, los niveles bajos de estrés e relacionan con el decaimiento y la apatía. Su ausencia total se encontrará solamente en la muerte.

Para que la segunda cuerda de un violín produzca el sonido "La" índice 5, debe tensarse la cuerda al nivel de 256 vibraciones por segundo, no más, no menos. Una tensión muy baja producirá un sonido inadecuado para el instrumento y si la tensión es demasiada, reventará la cuerda. ¿Cuánta tensión deberá haber en la vida de los seres humanos?

Muchas personas buscan la fórmula para abatir el estrés con tanto ahínco que logran estresarse cada vez más. En sí mismo, el estrés no es dañino, lo que daña es no saberlo manejar, no saberlo utilizar. Sentimos estrés cuando nos enfrentamos a una oportunidad, a restricciones ó a exigencias. La incertidumbre y la importancia de los actos a realizar son condiciones imprescindibles para la presencia del estrés.

- La investigación dedicada al estrés, ha puesto de manifiesto según Robbins (1987), que crea algunos costos realmente importantes a las organizaciones. Además de su importancia para la calidad de la vida humana, como el ausentismo debido a enfermedades que ocasiona y la sustitución de personal por deceso o jubilación prematuros.

Dentro de la investigación sobre el estrés y la personalidad, han habido dos desarrollos importantes que analizan los factores psicológicos como variables independientes en la enfermedad. Por un lado, está el estudio de las características de personalidad que se supone predisponen a la persona a ciertos estados emocionales, que lo llevan a estrategias inadecuadas de enfrentamiento a las situaciones de estrés, ó que lo llevan a conductas poco saludables (Cohen, 1982). Por otro lado, está la investigación sobre las situaciones estresante que resultan en estados emotivos negativos. Sin embargo, estos dos factores investigados hasta cierto punto de manera independiente, pueden interactuar de muchas maneras, por

ejemplo, las características de personalidad de un individuo pueden propiciar que se encuentre (ó que se evite) con mayor probabilidad determinados eventos estresantes. Ó las situaciones estresantes de la vida podrían influenciar el desarrollo de la personalidad (Cohen,1982). Este es similar a lo mencionado anteriormente al abordar el tema de la relación entre personalidad, como el patrón Tipo "A" y situaciones de ansiedad (como rasgo ó como estado) nos llevó a realizar la investigación descrita más adelante.

### **3.10.-REPERCUSIONES DE LA CONDUCTA TIPO "A" EN LAS RELACIONES HUMANAS.**

Además del riesgo cardiaco, ya de por sí grave, habría que considerar también como afecta todo el estilo de vida que despliegan los individuos Tipo "A" a las personas que las rodean en su familia, trabajo y sociedad.

La prisa crónica que caracteriza a las personas tipo "A", su ambición y su gran agresividad les puede situar como ejecutivos ideales. Basta ver las ofertas de empleos en los diarios para percibir que muchas compañías demandan en gran medida tales características de los individuos. Sin embargo, en el terreno de los hechos, un jefe que impone a sus subordinados metas fuera de la realidad por su gran sentido de la urgencia, ó que por su deseo vehemente de logro se enfrenta acremente y de forma reiterada con sus colegas de trabajo, crea un ambiente de tensión constante . Un aspecto adicional es que las respuestas de un individuo Tipo "A" siguen siendo dominantes ó urgentes incluso fuera de las situaciones de trabajo, como en una fiesta ó durante las vacaciones (Price, 1982).

La falta de moderación en todas sus actividades lleva a las personas Tipo "A" a extenuarse física y emocionalmente", a comer alimentos en exceso y a tomar inmoderadas cantidades de cafeína o alcohol. También en un intento de reducir la ansiedad pueden fumar tabaco o consumir tranquilizantes y otros tipos de drogas de manera inmoderada, "virtus in media stat", el justo medio aristotélico parece no recordarse más.

Dentro de la psicología, las conductas excesivas han sido estudiadas por diversos investigadores, por ejemplo, Falk (1961) reporta la producción experimental de un consumo excesivo de agua en ratas sometidas a un horario intermitente de alimentación; Colotta (1981), estudió un modelo que considera el consumo excesivo de alcohol y revisa los procedimientos empleados para modificar esa conducta; Gilbert (1976) presenta un interesante artículo sobre el abuso de las drogas y las conductas excesivas, en este trabajo él propone básicamente que el contenido farmacológico no tiene mucho que ver con el abuso de las drogas, que el uso de éstas, no es en sí, indeseable o gravemente dañino y que se convierte en problema sólo cuando es excesivo. También menciona que sería adecuado buscar las causas del abuso de las drogas en las causas de las conductas excesivas; plantea el ejemplo de que el alcoholismo puede tener mucho en común con la obesidad, dado que ambos pueden relacionarse en que existe una ingestión excesiva (de alcohol en un caso y de alimentos en otro).

Si, como menciona Gilbert, el uso de drogas es un problema cuando son ingeridas en exceso, no por el hecho en sí de tomarlas, entonces habría que buscar las causas del abuso de las drogas en las causas de conductas excesivas, aplicando este razonamiento al tema central de este trabajo, se podría suponer que el problema de la conducta Tipo "A" es que el individuo presenta una serie de comportamientos

en exceso, que en sí mismos no son dañinos. Por ejemplo, un esfuerzo ordenado de trabajo, una ambición moderada bien dirigida y una agresividad canalizada adecuadamente no tendrían por qué convertirse en problemas de salud. Solamente cuando estos comportamientos son excesivos es cuando se pueden presentar las complicaciones de salud, cuando aumenta el riesgo de una enfermedad coronaria. Por consiguiente, siguiendo razonamiento de Gilbert, sería conveniente buscar las causas de la conducta Tipo "A" en las causas de las conductas excesivas.

La presencia de tensión ó de estrés en la vida de los individuos puede generar conductas excesivas, tales como tomar, comer ó trabajar demasiado. Un experimento para validar la escala de ansiedad IDARE mencionada anteriormente, reporta una interesante asociación entre un mayor índice de ansiedad y un mayor consumo de cigarrillos en un grupo bajo situación de estrés (Arias Galicia y Torres Solís. 1988).

La existencia del estrés como posible generador del exceso en ciertas conductas (alcoholismo, tabaquismo) y la relación con la conducta Tipo "A", puede ocasionar una mezcla explosiva para la persona en el desarrollo de sus actividades cotidianas y en especial en sus relaciones de trabajo.



#### **4.**

**Definición del problema de investigación, su importancia en general y para la administración en particular. 4.1.- Hipótesis. 4.2.- Metodología.**

#### 4.-DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

##### SU IMPORTANCIA EN GENERAL Y PARA LA ADMINISTRACIÓN EN PARTICULAR

Se ha dicho que el tiempo es oro, pero es más que eso, **ES LA VIDA;** por eso, cuando un ser humano alquila cierto número de horas diarias de servicio a cambio de un salario, en realidad lo que está vendiendo es su vida.

Siendo entonces el trabajo un asunto vital, nos ocuparemos de su estudio en el ámbito administrativo con un enfoque relevante sobre el comportamiento del hombre durante el desarrollo del mismo, sus implicaciones en su vida de relación y sus consecuencias físicas y psicológicas.

Más concretamente, pensamos que el administrador no debe limitarse a "obtener los mejores resultados con el mínimo de esfuerzo" sino además, conocer mejor al elemento más importante de cuantos se conjugan en una organización: el ser humano.

Un punto de gran importancia para la Administración debe ser resaltado aquí, de demostrarse la asociación entre ansiedad en el trabajo y la conducta Tipo "A" (con todas sus implicaciones mencionadas), deberíamos preocupar a los diseñadores de organizaciones, para que estuvieran en disposición de diseñar los puestos con mayor calidad en su contenido y mayor riqueza vital para el empleado que lo desempeñará; seguramente repercutiría esto también positivamente para la organización que lo empleara.

Así mismo, destacamos la importancia para la Administración de Recursos Humanos, de incursionar en este tópico de investigación, si se pudiera detectar la asociación mencionada en el párrafo anterior, estaríamos en aptitud de proponer acciones preventivas, tanto en el diseño de procedimientos y sistemas administrativos, como en la emisión de políticas y en el análisis y descripción de puestos.

Así es de que más allá del problema de una enfermedad específica, en la conducta tipo "A", que suele presentarse en algunas personas y que ha sido asociado con graves padecimientos coronarios; la idea es verificar si existe relación de este patrón de conducta en los individuos, con el desempeño de su trabajo, cuáles son sus posibles orígenes en este ámbito y cuáles podrían ser los caminos para superarlo.

#### **4.1.-HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La ausencia de salud física y/o mental relacionada con el comportamiento humano en las organizaciones, puede deber su origen a un sinnúmero de causas; sobre esta base, debemos establecer límites claros para el desarrollo de la investigación propuesta.

En razón de los argumentos presentados en páginas anteriores, la preocupación más importante en este estudio es la conducta tipo "A", que se relaciona con el ámbito administrativo. Nos interesa probar su existencia en las personas cuya actividad laboral incluya la responsabilidad de dirigir y controlar a otras personas; además de su existencia, quisiera probar también su relación con la

ansiedad que experimentan los sujetos en el desempeño del trabajo y con el estilo que despliegan al hacerlo.

Las suposición es que tales personas, llenas de apremios, decisiones y competencia constantes, experimentan una gran tensión que hace crisis cuando además se posee una conducta tipo "A". Más específicamente, la hipótesis de trabajo que consideramos aquí, la podemos enunciar en la siguiente manera: Los individuos que desarrollan su actividad gerencial con un estilo enfocado primordialmente hacia la producción, tienen una tendencia definida a adoptar el patrón de conducta tipo "A", asociado al estado de ansiedad presente en el desempeño de su trabajo.

De una manera formal, propondríamos las siguientes hipótesis:

#### 1.-Sobre la Conducta Tipo "A":

Ho: El grupo de personal directivo estudiado no presenta de manera significativa el patrón de conducta tipo "A".

H1: El grupo de personal directivo estudiado si presenta de manera significativa el patrón de conducta tipo "A".

#### 2.-Sobre Ansiedad y Conducta Tipo "A":

Ho: El grupo de personal directivo estudiado no presenta significativamente, asociación entre su estado de ansiedad y la adopción del patrón de conducta Tipo "A".

H1: El grupo de personal directivo estudiado si presenta significativamente, asociación entre su estado de ansiedad y la adopción del patrón de conducta Tipo "A".

### 3.-Sobre Conducta Tipo "A" y Estilo Directivo:

Ho: El grupo de personal directivo estudiado no presenta asociación significativa entre conducta Tipo "A" y un estilo directivo determinado.

H1: El grupo de personal directivo estudiado sí presenta asociación significativa entre conducta Tipo "A" y un estilo directivo determinado.

## 4.2.-METODOLOGÍA

En esta parte, trataremos de la muestra, de los sujetos que la componen, de los instrumentos utilizados en la investigación y del procedimiento para llevarla a cabo, así como de las limitantes encontradas para su realización.

### A)MUESTRA:

La investigación se realizó con un grupo de directivos de un organismo del Sector Financiero con los que se tuvo contacto en el desarrollo de mi actividad profesional, dándose así las condiciones en las que se pudo lograr colaboración en un ambiente propicio para obtener información. La muestra se integró aleatoriamente con una tabla de dígitos al azar y es representativa de la población de mandos medios y superiores de una secretaría de gobierno, que presenta idénticas condiciones de remuneración, ambiente, responsabilidades y prestaciones que la generalidad de estos puestos en todo el gobierno federal.

Esta muestra estuvo compuesta de 126 sujetos de los que se tuvieron que suprimir 7 por no haber contestado completamente alguno de los cuestionarios, así es de que finalmente se integró con 119 personas, con las características que a continuación se mencionan.

#### B)SUJETOS:

Los datos para este estudio, fueron obtenidos de personas cuyo trabajo implica responsabilidad por el logro de metas a través de la dirección de otras personas. De esta manera, la información fué tomada directamente de los individuos que enfrentan en forma cotidiana, la realidad del ambiente administrativo en México. Así es de que para fines de este estudio, los identificaremos genéricamente como directivos, aún cuando algunas veces se les designa como ejecutivos por algunos autores.

El nivel jerárquico de los sujetos que participaron en el estudio estuvo compuesto de jefes de departamento, subdirectores; directores y directores generales, su edad osciló entre 25 y 63 años con una media de 40.5 años, 86 personas de sexo masculino y 33 del femenino.

El 76.47% de los sujetos, manifestó ser casado, el 16% soltero, el 4.4% divorciado, el 2.52% en unión libre y el 0.84% viudo. En cuanto a nive de estudios, el 75% de los sujetos informó contar con estudios superiores y el 25% restante a nivel medio.

El 2.52% de los individuos ganaba más de 25 salarios mínimo al mes, el 5.88% ganaba entre 16 y 25 salarios mínimos al mes, el 20.17% ganaba entre 8 y 16 salarios mínimos mensuales y el 71.43 ganaba 8 salarios mínimos mensuales.

El 45.38% de la muestra declaró no fumar, el 25.21% fumaba de 1 a 5 cigarrillos al día, el 22.69% fumaba entre 6 y 15 cigarrillos diarios y el 6.72% fumaba más de 16 cigarrillos diarios.

En el cuadro número 1 se presentan los datos individuales de cada sujeto en cuanto a edad, sexo, estado civil, estudios, nivel económico y jerárquico, así como también se identifica su grado de tabaquismo. Para apreciar mejor esta información en las gráficas numeradas del 1 al 7, se presentan enseguida los datos citados en el mismo orden en que han sido señalados.

RESULTADO DE LA MUESTRA DE 119 SUJETOS

SUJETO	EDAD	SEXO	ESTADO	ESTUDIOS	FUMA?	N.ECO.	N.JERAR.
1	40	F	S	S	A	II	III
2	40	F	S	S	C	II	III
3	46	F	C	D	D	II	III
4	36	F	C	M	A	II	III
5	49	M	C	S	C	IV	I
6	44	M	C	S	A	I	IV
7	42	F	C	M	R	II	III
8	44	F	C	S	D	I	IV
9	36	F	S	S	A	I	IV
10	37	M	C	M	C	I	IV
11	47	M	C	M	A	II	III
12	32	M	C	M	A	II	III
13	35	M	C	S	C	II	III
14	37	M	D	D	D	II	III
15	51	F	C	H	A	II	III
16	39	M	C	M	B	II	III
17	43	F	C	S	A	II	III
18	38	F	C	M	B	I	IV
19	54	F	C	S	A	II	III
20	34	F	C	M	A	II	III
21	47	M	C	M	A	I	IV
22	42	M	C	M	A	I	IV
23	45	H	C	S	A	I	IV
24	42	M	C	S	D	I	IV
25	43	M	C	S	B	I	IV
26	48	M	C	M	A	I	IV
27	31	M	C	S	A	I	IV
28	33	M	C	S	A	I	IV
29	51	M	C	S	C	I	IV
30	35	M	C	S	B	I	IV
31	45	M	C	S	C	I	IV
32	43	F	C	S	A	I	IV
33	54	F	C	S	A	IV	I
34	40	F	C	S	A	IV	I
35	42	M	C	S	C	I	IV
36	59	M	C	S	B	I	IV
37	30	M	C	S	F	I	IV
38	31	F	C	S	B	I	IV
39	34	M	C	S	B	I	IV
40	54	M	C	M	C	II	III
41	56	M	C	M	C	II	III
42	41	M	C	S	D	I	IV
43	38	M	C	S	R	I	IV
44	50	F	C	S	B	III	II
45	31	F	C	S	A	I	IV
46	28	M	C	S	B	I	IV
47	48	F	C	S	B	I	IV
48	28	F	C	S	B	II	III
49	38	M	C	S	B	I	IV
50	44	F	C	S	A	III	II
51	29	F	C	S	A	I	IV



CUADRO No. 1

RESULTADO DE LA MUESTRA DE 119 SUJETOS

SUJETO	EDAD	SEXO	ESTADO	ESTUDIOS	FUMA?	N.ECO.	N.JERAR.
52	45	M	C	S	A	II	III
53	44	M	C	S	A	I	IV
54	44	M	C	S	A	II	III
55	32	F	S	S	A	I	IV
56	25	F	S	S	C	I	IV
57	62	M	S	S	C	III	II
58	48	F	S	S	B	I	IV
59	27	M	D	S	B	II	III
60	31	M	D	S	A	II	III
61	42	F	UL	M	B	III	II
62	46	M	C	S	B	III	II
63	31	F	C	S	A	I	IV
64	26	C	S	S	D	J	IV
65	31	M	C	S	B	I	IV
66	37	M	C	S	A	II	III
67	41	M	C	S	B	I	IV
68	36	M	C	S	A	I	IV
69	30	M	C	S	B	I	IV
70	31	M	C	S	C	I	IV
71	61	M	C	S	A	I	IV
72	50	M	C	S	A	J	IV
73	61	F	C	S	A	I	IV
74	42	M	C	S	A	J	IV
75	35	M	C	S	C	I	IV
76	40	M	C	S	A	I	IV
77	50	M	C	S	A	I	IV
78	51	F	C	S	A	I	IV
79	41	F	V	S	A	I	IV
80	45	F	C	S	A	I	IV
81	32	F	C	S	A	I	IV
82	42	M	C	S	C	J	IV
83	57	M	C	S	A	I	IV
84	44	M	C	S	C	J	IV
85	40	M	C	S	C	I	IV
86	37	M	C	S	A	J	IV
87	40	F	D	S	B	I	IV
88	32	M	C	S	B	I	IV
89	28	F	C	S	B	I	IV
90	28	F	S	S	C	J	IV
91	27	F	S	S	A	I	IV
92	26	F	S	S	A	I	IV
93	50	F	C	M	A	I	IV
94	56	M	D	M	A	I	IV
95	48	M	C	S	A	III	II
96	59	M	C	M	A	I	IV
97	38	M	C	M	C	I	IV
98	48	M	C	M	C	I	IV
99	53	M	C	M	C	II	III
100	40	M	C	S	C	I	IV
101	47	M	C	M	D	I	IV
102	34	F	C	M	B	I	IV
103	32	M	C	M	A	I	IV

CUADRO No. 1

RESULTADO DE LA MUESTRA DE 119 SUJETOS

SUJETO	EDAD	SEXO	ESTADO	ESTUDIOS	FUMA?	N.LECO.	N.JERAR.
104	28	F	S	S	A	I	IV
105	36	M	C	M	B	I	IV
106	59	M	C	S	A	I	IV
107	33	M	C	S	C	I	IV
108	43	M	C	M	C	I	IV
109	58	M	C	S	C	II	III
110	55	M	C	S	A	III	II
111	31	M	C	S	B	I	IV
112	40	M	C	S	A	I	IV
113	50	M	C	S	D	J	IV
114	49	M	C	EE	B	I	IV
115	43	M	C	S	C	I	IV
116	30	M	S	S	B	I	IV
117	40	M	C	M	A	J	IV
118	55	M	C	M	A	I	IV
119	32	M	C	S	A	I	IV

NOTAS:

SEXO  
F= FEMENINO  
M= MASCULINO

ESTADO CIVIL  
S= SOLTERO  
C= CASADO  
D= DIVORCIADO  
UL= UNION LIBRE  
V= VIUDO

ESTUDIOS  
S= SUPERIOR  
M= MEDIO

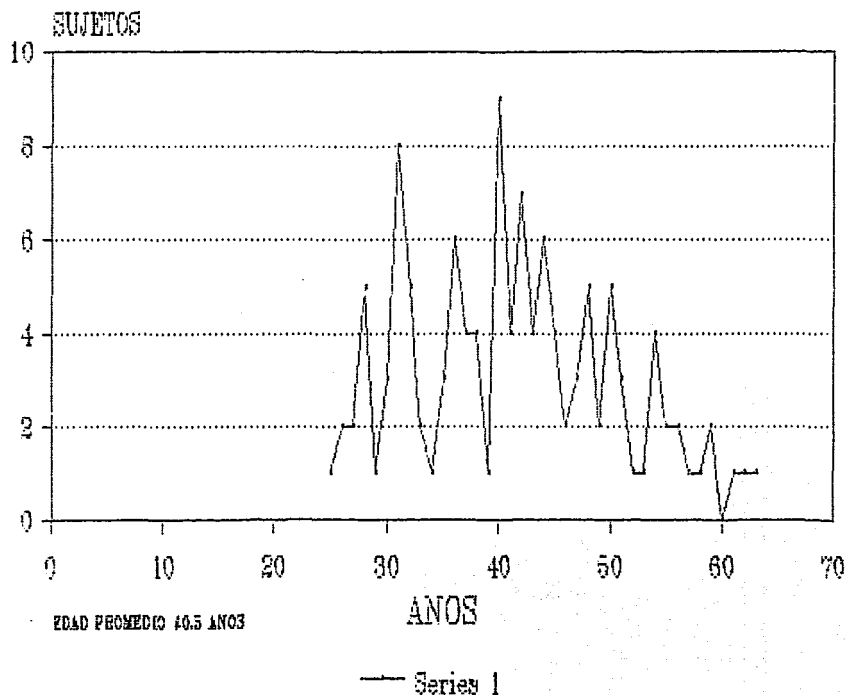
FUMADORES  
A= NO FUMAN  
B= DE 1 A 5 CIGARROS  
C= DE 4 A 15 CIGARROS  
D= MAS DE 16 CIGARROS

NIVEL DE INGRESO  
1= HASTA 8 SAL. MIN.  
2= DE 8 A 16 SAL. MIN.  
3= DE 16 A 25 SAL. MIN.  
4= MAS DE 25 SAL. MIN.

NIVEL JERARQUICO  
1= J.U. DEPTAL.  
2= SUBDIRECTOR  
3= DIRECTOR  
4= DIR. GRAL.

# ESTUDIO DE DIRECTIVOS

## DISTRIBUCION POR EDADES

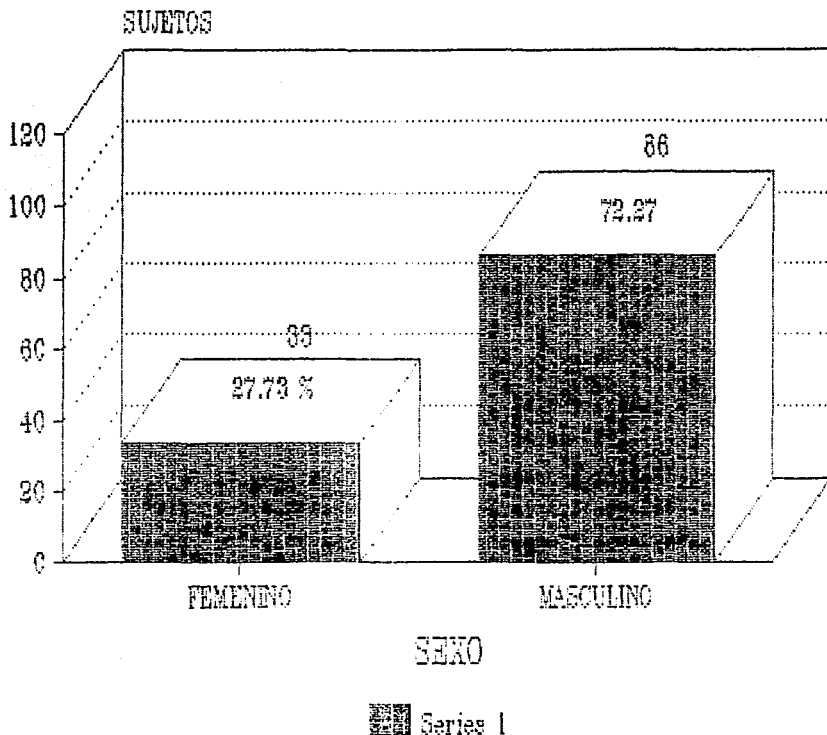


GRAFICA NUM. 1

MUESTRA DE 119 SUJETOS

# ESTUDIO DE DIRECTIVOS

## SEXO

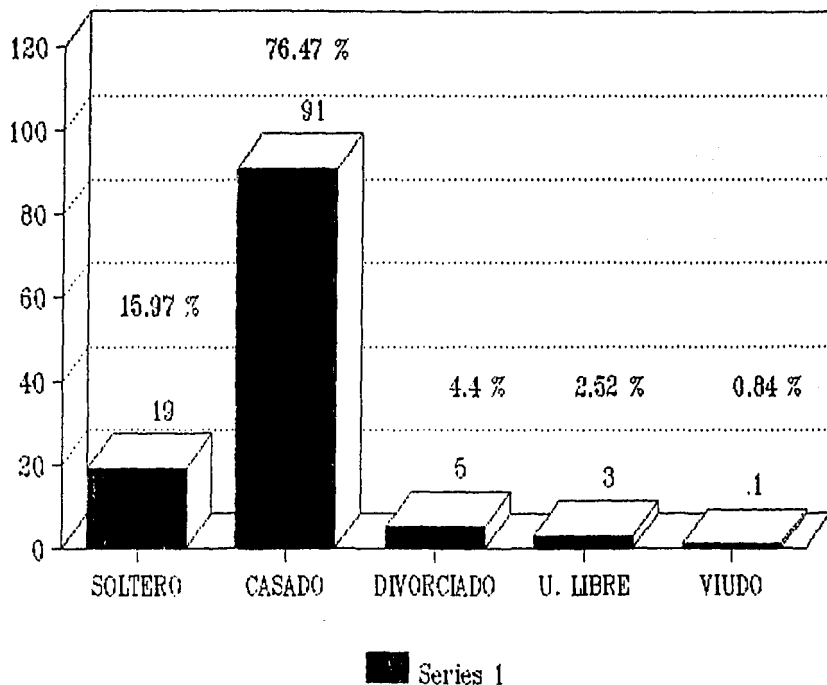


GRAFICA NUM. 2

MUESTRA DE 119 SUJETOS

# ESTUDIO DE DIRECTIVOS

## ESTADO CIVIL

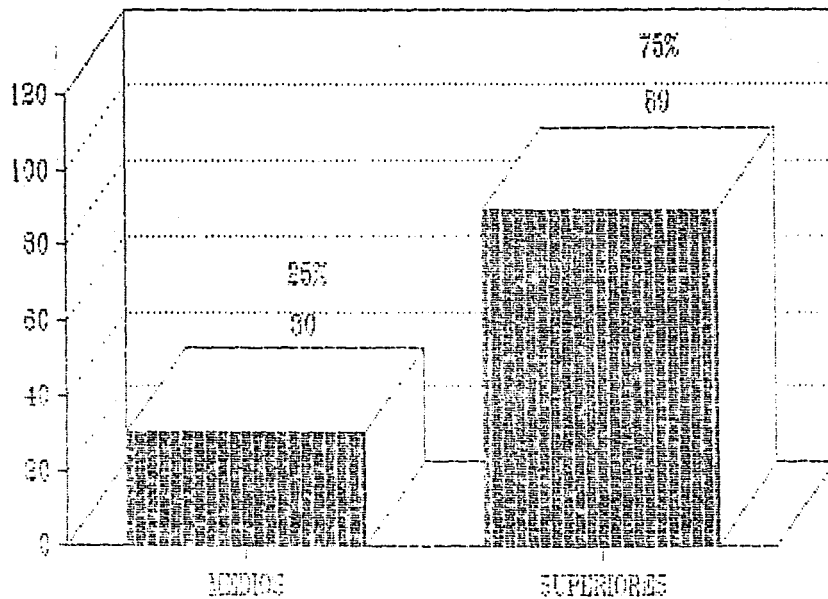


GRAFICA NUM. 3

MUESTRA DE 119 SUJETOS

# ESTUDIO DE DIRECTIVOS

## NIVEL DE ESTUDIOS



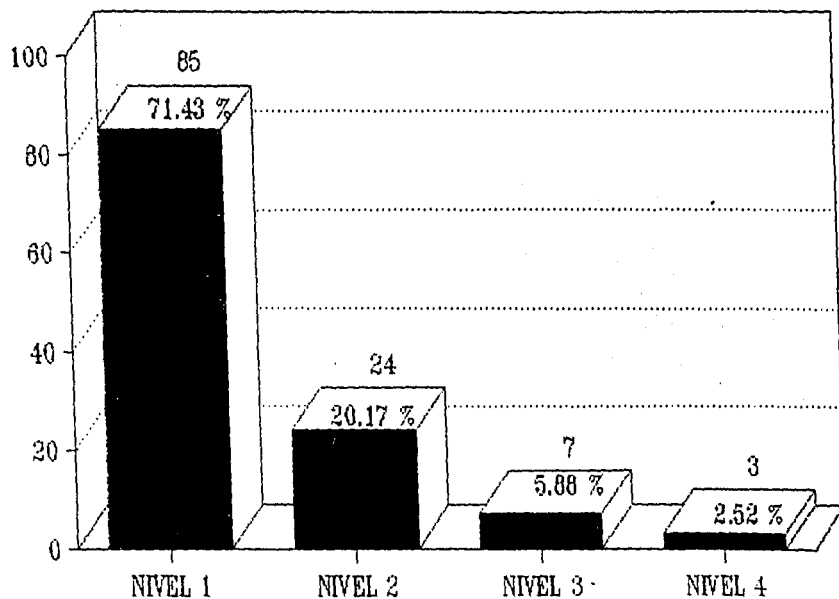
GRAFICA NUM. 4

Series 1

MUESTRA DE 110 SUJETOS

# ESTUDIO DE DIRECTIVOS

## NIVEL DE INGRESO



GRAFICA NUM. 5

1=hasta 8 \*

3=mayor de 16 y hasta 25 \*

■ Series 1

2=mayor de 8 y hasta 16 \*

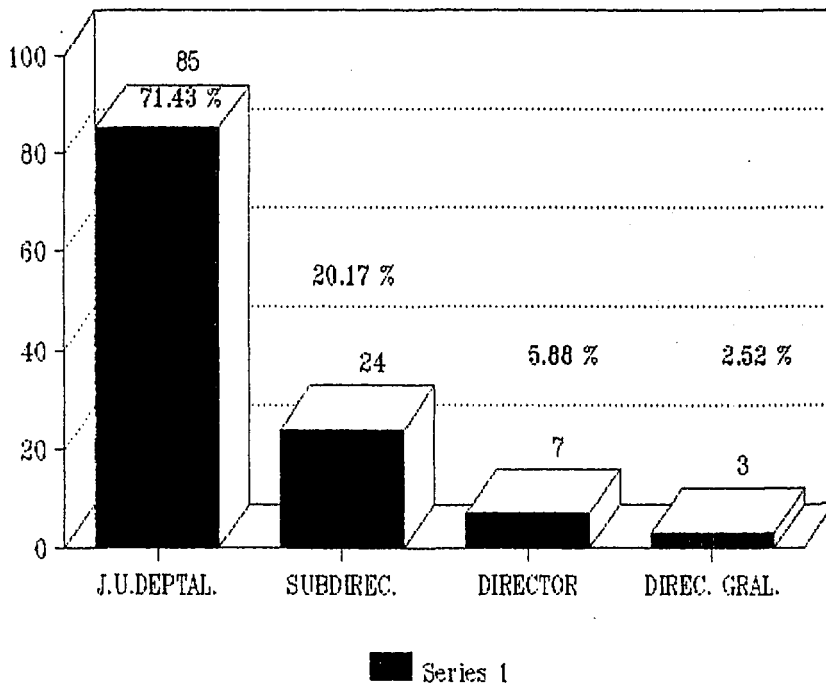
4=mayor de 25 \*

\*=salarios minimos

MUESTRA DE 119 SUJETOS

# ESTUDIO DE DIRECTIVOS

## NIVEL JERARQUICO

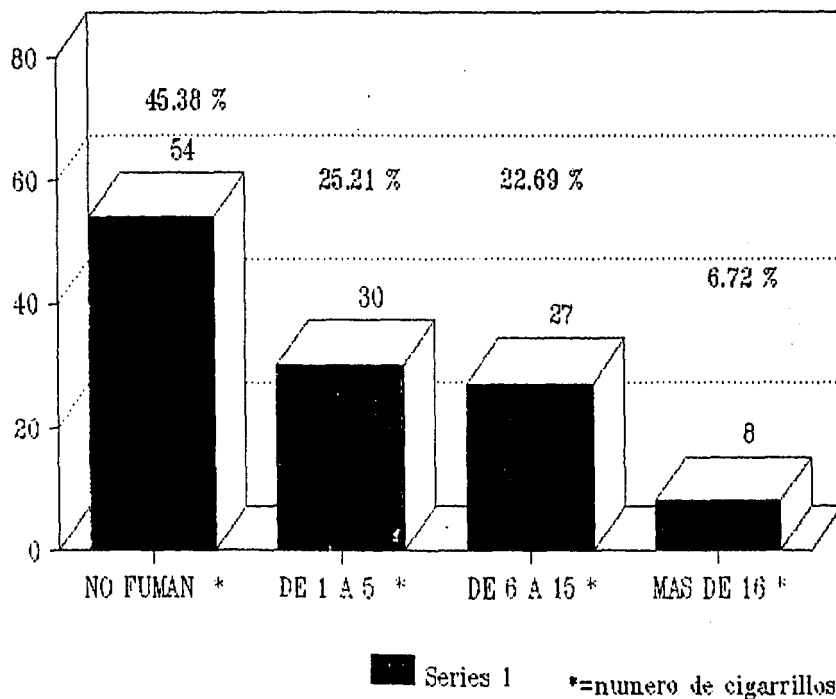


GRAFICA NUM. 6

MUESTRA DE 119 SUJETOS



# ESTUDIO DE DIRECTIVOS FUMADORES



GRAFICA NUM. 7

MUESTRA DE 119 SUJETOS

### C) INSTRUMENTOS:

Entre los cuestionarios desarrollados para estudiar la conducta tipo "A", los que han demostrado mayor confiabilidad y la más fuerte validación en su constitución, son los siguientes:

- A) Thurstone Temperament Schedule (Bronston, Wesley y Gangster, 1983).
- B) Jenkins Activity Survey (Jenkins et.al. 1965)
- C) Guía de factores de personalidad (Gustavo Fernández, 1988).

Los dos primeros presentan el inconveniente de haber sido desarrollados para una cultura que nos es ajena a los mexicanos y que tendrían que pasar por un proceso de prueba a fin de validar su posible aplicación a la cultura mexicana.

Afortunadamente se ha desarrollado en México el instrumento denominado "Guía de Factores de Personalidad" por el Dr. Gustavo Fernández, que consta de una serie de juicios sobre los que hay que expresar las situaciones que ha experimentado el sujeto.

El resultado de aplicar este cuestionario nos permitirá establecer la presencia de conducta Tipo "A" ó Tipo "B" que desarrolla el sujeto en estudio.

Esta guía constó inicialmente de 120 ítems, con tres opciones de respuesta: falso, verdadero e indeciso (Casamadrid Pérez, 1989). Se ha encontrado que esta guía tiene una confiabilidad test-retest de .81 y .86 en grupos de empleados de PEMEX (30 administrativos y 59 trabajadores de la refinera), con 21 días de intervalo (Macías y Hernández, en preparación). Esto quiere decir que cuando

se aplica la Guía en una segunda ocasión, es muy probable que se encuentre muy parecido al obtenido en la primera aplicación.

La Guía de Factores de Personalidad (GFP) de 120 ítems fué administrada a 652 personas, incluyendo hombres infartados y no infartados, y se realizaron análisis estadísticos (análisis de varianza) y factoriales, que permitieron la elaboración de una versión posterior de la misma guía, pero que contaba solamente con 43 ítems (Casamadrid Pérez, 1989). En esta investigación se concluyó lo siguiente:

- a) Si existe la línea de conducta Tipo "A" y tiene relación evidente con la enfermedad aterosclerótica prematura.
- b) Esta conducta se puede medir con la GFP-43 (forma reducida).
- c) El análisis factorial indica la agrupación de los rasgos en tres factores:
  - I. Agresividad verbal-Apresuramiento
  - II. Anticipación de la frustración proveniente del medio ó de un prójimo devaluado, y
  - III. Motivación hostil-Competitividad.

En virtud de contar con un test psicológico desarrollado en nuestro medio y que ha sido utilizado en poblaciones mexicanas, en la investigación que se describe en este trabajo se utilizó este instrumento, después de haber hecho una prueba piloto cuyos resultados se comentaron con el autor del test, Dr. Gustavo Fernández, llegándose a la determinación de una nueva versión de la Guía de Factores de Personalidad en la que se utilizan 40 ítems y que cumple con los requisitos originales determinados por su autor.(ver anexo 1).

Por los que se refiere a la medición de la ansiedad, se utilizó el inventario de ansiedad rasgo-estado del Dr. Charles Spielberg y el Dr. Rogelio Díaz Guerrero (1975)

que es la versión en español del STAI (State-Trait Anxiety Inventory); este instrumento de acuerdo a los que establece el manual correspondiente, está constituido por dos escalas separadas de autoevaluación que se utilizan para medir dos dimensiones distintas de ansiedad: 1. La llamada Ansiedad-Rasgo (A-Rasgo), y 2. La llamada Ansiedad Estado (A-Estado).

La escala A-Rasgo del inventario de la ansiedad, consiste de veinte afirmaciones en las que se pide a los sujetos describir cómo se sienten generalmente, la escala A-Estado también consiste en veinte afirmaciones, pero las instrucciones requieren que los sujetos indiquen cómo se sienten en un momento dado.

Para evitar la respuesta indiscriminada, el IDARE incluye 10 reactivos de calificación directa y 10 de manera indirecta en la escala A-Estado, en tanto que en la escala A-Rasgo, son 13 reactivos de calificación directa y 7 invertidos. Sus autores reportan una confiabilidad test-retest bastante alta, .86 en intervalo de 20 días para la escala A-Rasgo y de .54 para la escala A-Estado. Personalmente, de manera conjunta con el Dr. Arias Galicia, realizamos tres experimentos para validar la escala de Ansiedad-Estado (Arias y Torres, 1988) en los que se sometieron a tres grupos de distintos estudiantes ( $n_1=69$ ,  $n_2=46$ ,  $n_3=80$ ) a una situación amenazante y se procedió a la aplicación del IDARE, habiéndose encontrado consistentemente un efecto significativo del tratamiento experimental en el estado de ansiedad y, específicamente, en los experimentos II y III, los coeficientes de confiabilidad van de .74 a .92 en la escala de A-Estado y de .82 a .91 en la de A-Rasgo, llegándose a la conclusión de que este instrumento muestra las características apropiadas de validez y confiabilidad.

Para identificar el estilo de dirección, se utilizó el cuestionario denominado "Estilo de Liderazgo" (Silva, 1985), que es la versión en

español del "Rahim Organizational Conflict Inventory", original de Rahim (1981) y que consta de 35 afirmaciones que se califican en escala del 1 al 5 cada una; en este cuestionario se le pide al sujeto que identifique cuáles son las situaciones que le son más características en su modo de actuar al trabajar con sus subordinados, de manera que el resultado nos presenta el estilo que adopta una persona al dirigir al personal bajo sus órdenes. (Ver anexo 2).

Sobre este cuestionario, Silva (1985), reporta la realización del análisis factorial, igual al que se utilizó para el instrumento original, en una muestra de 352 sujetos que ocupaban puestos de mando, con la especificación de cuatro factores, obteniéndose un resultado que explica el 93% de la varianza; estos factores se denominan: Resolución de problemas, Negociación, Evitación y Dominación, sus coeficientes de confiabilidad varían de .62 a .86, indicando la homogeneidad de los reactivos de las escalas. Rahim (1981) había reportado coeficientes de confiabilidad entre .72 y .77 para el instrumento original.

#### D.-PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, se procedió a localizar organizaciones en las que se pudiera trabajar con un grupo de directivos que nos permitiera recolectar la información. Para ello, se aprovechó la relación profesional de quien esto escribe al impartir seminarios sobre administración en diferentes organismos sociales, de los cuales, dos fueron del sector salud, dos del sector financiero y una asociación nacional de distribuidores de energéticos; en cuatro de ellos los resultados fueron infructuosos al no haber logrado la colaboración suficiente, sin embargo, se tuvo éxito con uno de los organismos del sector financiero, en el que se logró conjuntar el grupo

de directivos que finalmente integró la muestra materia de este trabajo y que ya fué descrita anteriormente.

En función de las disponibilidades de tiempo de estas personas, se formaron pequeños grupos de 10 a 15 individuos a los que se explicaba el objetivo del estudio y se les aplicaban los instrumentos correspondientes, garantizándoles el anonimato y absoluta confidencialidad en sus respuestas; para cada sujeto se agrupaban los 4 cuestionarios con las respuestas en un folder, de tal manera que no se pudieran mezclar con los de otras personas, asignándoles un número de control progresivo.

Finalmente se les daban las gracias y se les ofrecía retroalimentación a quienes así lo desearan, pero nadie la solicitó, el hecho de respetar el anonimato impidió en el momento revisar que los cuestionarios hubiesen sido llenados correctamente, razón por la cual, hubo de desechar siete casos como ya se informó párrafos atrás.

Posteriormente se procedió a la calificación de los cuestionarios y a la tabulación de los datos, para su posterior análisis y tratamiento estadístico, tal y como se presentan en la parte de resultados.

#### E) LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Un factor limitante de constante presencia, durante el desarrollo de la investigación, fué la falta de tiempo disponible por parte de los directivos, lo que determinó que en cuatro de las organizaciones en las que se intentó llevarla a cabo, no se tuviera éxito. En realidad, reunir un grupo de personas sumamente ocupadas en las funciones propias de su nivel jerárquico,

resultó ser de gran dificultad, que sólo fué vencida con perseverancia y labor de convencimiento.

Dadas las condiciones señaladas, este trabajo tenía que establecerse dentro de los límites que nos imponía la disponibilidad de las personas a investigar, las posibilidades de lograr colaboración en los grupos de directivos resultaron muy limitadas y sobre todo, tuvimos que ser muy respetuosos de su tiempo y de su información personal

Por causas desconocidas, existieron dos preguntas sobre información personal que no fueron contestadas en varios casos, por lo que se desistió de considerarlas, una fué sobre las enfermedades padecidas y la otra sobre el número de hermanos; ninguna de las dos formaba parte del cuerpo de los instrumentos de la investigación propiamente dichos, de manera que su eliminación no afectaba los resultados, sin embargo, de haberse tenido, se hubieran podido explorar asociaciones que tal vez hubieran resultado interesantes.

Como se anuncia desde su título, esta investigación se limita exclusivamente a directivos mexicanos, por lo que no es nuestro propósito, por ahora, comparar los resultados con los obtenidos en alguna otra cultura; es decir, este no pretende ser un estudio transcultural. Las investigaciones sobre conducta tipo "A" en el ámbito internacional, se refieren principalmente a los Estados Unidos y existen pocos reportes acerca de otros países en la literatura especializada, como es el caso de un estudio realizado en Bélgica sobre la aplicación de un cuestionario específico.

Así es de que con objeto de establecer límites claros que nos permitan obtener resultados concretos, en este trabajo nos referimos a un grupo de directivos

mexicanos, directamente involucrados en la problemática actual de la Administración en México, a los que específicamente consideramos en la expresión de su estilo de dirección, su estado y rasgo de ansiedad y su vinculación con la conducta tipo "A".



5.

**Resultados de la investigación. 5.1.- Discusión. 5.2.-Resumen. 5.3.- Conclusiones.**

## 5.-RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### PUNTUACIONES INDIVIDUALES

En el cuadro no.2, se presentan los resultados individuales de los 119 sujetos en lo que se refiere a ansiedad-estado, ansiedad-riesgo y conducta tipo "A", tanto en puntajes absolutos como porcentuales. Así mismo, en las gráficas número 8 y 9 se aprecian los promedios de puntuación y porcentuales obtenidos por el grupo en estos tres conceptos.

En lo referente a ansiedad-estado, se tuvo una puntuación media de 36.78 (42.49%) con una desviación estándar de 8.05 y en conducta tipo "A" se registró como puntuación media 13.61 (43.89%) con una desviación estándar de 4.83.

En el cuadro número 3, se presentan a su vez los resultados individuales de los 119 sujetos en lo que toca a los cuatro estilos de liderazgo descrito en páginas anteriores: "Resolución", "Negociación", "Evitación" y "Dominación"; tanto en puntajes absolutos como porcentuales. Las gráficas número 10 y 11 nos muestran los promedios de puntuación y porcentuales obtenidos por el grupo en los cuatro estilos mencionados.

En el estilo de liderazgo llamado "Resolución", se registró como puntuación media 50.13 (71.62%) con una desviación estándar de 11.03; en el estilo de de "Evitación", la media fué de 21.92 (62.62%), con una desviación estándar de 5.23 y finalmente, en el de "Dominación", la puntuación media fué de 19.50 (55.70%) con una desviación estándar de 5.26.

## ANSIEDAD Y CONDUCTA TIPO "A"

No. DE SUJETOS	ANSIEDAD ESTADO		ANSIEDAD BASCO		CONDUCTA TIPO "A" FACT. DE LA PERS.	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%
1	41	51.25	33	41.25	15	48.38
2	49	61.25	43	51.75	21	67.74
3	47	58.75	32	40.00	14	51.61
4	24	30.00	20	25.00	8	25.18
5	37	44.25	37	44.25	12	38.71
6	26	32.50	22	27.50	9	28.03
7	29	34.25	25	31.25	10	32.24
8	42	52.50	34	42.00	17	54.24
9	36	45.00	30	37.50	14	45.16
10	30	37.50	27	33.75	11	35.48
11	31	38.75	26	32.50	11	35.48
12	39	47.50	33	41.25	14	45.16
13	39	48.75	34	42.50	14	45.16
14	30	37.50	22	27.50	11	35.48
15	30	37.50	22	27.50	12	38.71
16	38	47.50	35	43.75	15	48.38
17	24	30.00	20	25.00	8	25.18
18	30	37.50	26	32.50	11	35.48
19	31	38.75	27	33.75	12	38.71
20	40	50.00	37	44.25	16	51.61
21	37	44.25	35	43.75	15	48.38
22	35	43.75	42	52.50	16	51.61
23	41	51.25	22	27.50	8	25.18
24	20	25.00	23	28.75	4	12.25
25	64	80.00	60	75.00	20	64.52
26	20	25.00	23	28.75	5	15.13
27	26	32.50	33	41.25	12	38.71
28	42	52.50	42	52.50	17	54.24
29	35	43.75	34	42.50	12	38.71
30	28	35.00	26	32.50	4	12.25
31	28	35.00	13	16.25	8	25.18
32	44	55.00	43	53.75	18	58.04
33	28	35.00	31	38.75	4	12.25
34	22	27.50	24	30.00	2	6.45
35	30	37.50	22	27.50	5	15.13
36	32	40.00	24	30.00	15	48.38
37	33	41.25	24	30.00	13	58.04
38	37	44.25	35	43.75	14	45.16
39	39	48.75	37	46.25	14	45.16
40	43	53.75	32	40.00	15	48.38
41	43	53.75	35	43.75	16	51.71
42	25	31.25	25	31.25	2	6.45
43	51	63.75	37	46.25	16	51.71
44	30	37.50	26	32.50	13	41.24
45	28	35.00	20	25.00	7	22.58
46	52	65.00	47	58.75	15	48.38
47	33	41.25	33	41.25	20	64.52
48	42	52.50	37	46.25	17	54.24
49	42	52.50	46	57.50	19	58.04
50	44	55.00	31	38.75	17	54.24

ANSIEDAD Y CONDUCTA TIPO "A"

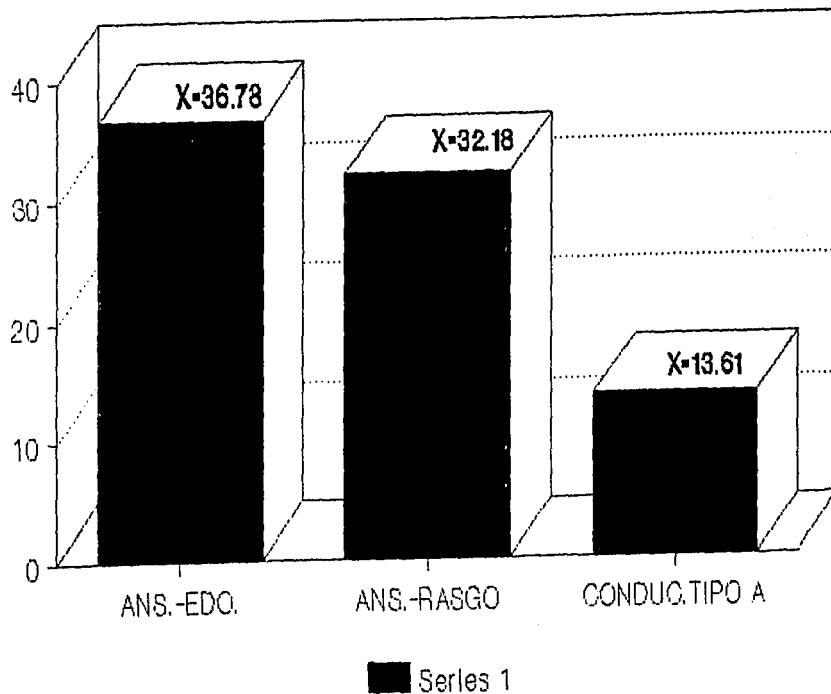
No. DE SUJETOS	ANSIEDAD ESTADO		ANSIEDAD RASGO		CONDUCTA TIPO "A" FACT. DE LA PERS.	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%
51	39	48.75	24	30.00	14	51.41
52	36	45.00	28	35.00	11	35.48
53	28	27.50	20	25.00	2	4.45
54	36	45.00	31	38.75	14	51.41
55	28	34.25	27	33.75	3	9.49
56	27	33.75	29	36.25	4	12.35
57	43	53.75	27	33.75	14	51.41
58	45	56.25	29	36.25	17	54.84
59	36	45.00	27	33.75	17	54.84
60	25	31.25	25	31.25	7	22.58
61	34	42.50	31	38.75	11	35.48
62	24	30.00	27	33.75	10	32.24
63	25	31.25	22	27.25	12	38.71
64	22	27.50	27	33.75	12	38.71
65	35	43.75	42	52.50	16	49.38
66	28	35.00	34	42.50	11	35.48
67	32	40.00	28	35.00	13	41.24
68	33	41.25	28	35.00	11	35.48
69	39	48.75	32	40.00	20	60.50
70	42	52.50	33	41.25	17	54.84
71	35	43.75	20	25.00	14	51.41
72	20	25.00	23	28.75	5	14.13
73	28	35.00	31	38.75	4	12.35
74	28	35.00	35	43.75	6	18.35
75	47	58.75	38	47.50	13	41.24
76	51	63.75	37	46.25	12	38.71
77	54	67.50	47	58.75	12	38.71
78	34	42.50	24	30.00	9	28.50
79	32	40.00	25	31.25	4	12.35
80	48	60.00	42	52.50	15	45.50
81	30	37.50	36	45.00	7	22.58
82	26	32.50	25	31.25	14	43.14
83	30	37.50	31	38.75	13	51.41
84	27	33.75	30	37.50	13	40.32
85	27	33.75	35	43.75	14	45.14
86	29	36.25	29	36.25	15	48.37
87	54	70.00	37	46.25	22	65.55
88	30	37.50	36	45.00	15	50.00
89	34	42.50	37	46.25	20	60.50
90	35	43.75	38	47.50	21	63.74
91	34	42.50	30	37.50	21	63.74
92	28	35.00	23	28.75	13	51.41
93	21	26.25	20	25.00	12	38.71
94	24	30.00	24	30.00	14	45.14
95	32	40.00	30	37.50	17	54.84
96	39	48.75	40	50.00	21	63.74
97	54	67.50	52	65.00	22	65.55
98	28	35.00	31	38.75	17	54.84
99	29	36.25	35	43.75	12	38.71
100	33	41.25	24	30.00	20	60.50

## ANSIEDAD Y CONDUCTA TIPO "A"

Nº. DE SUJETOS	ANSIEDAD ESTADO		ANSIEDAD BASCO		CONDUCTA TIPO "A" FACT. DE LA PERS.	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%
101	33	41.25	32	40.00	12	41.29
102	22	27.50	30	37.50	10	32.26
103	22	40.00	37	44.25	13	52.06
104	30	37.50	30	37.50	10	32.26
105	31	38.75	28	35.00	13	41.29
106	28	35.00	30	37.50	12	32.71
107	34	42.50	48	60.00	17	54.84
108	37	36.25	44	57.50	15	48.32
109	31	38.75	38	48.75	14	51.61
110	23	28.75	30	37.50	12	32.71
111	33	41.25	38	47.50	17	54.84
112	39	49.75	44	57.50	21	47.74
113	34	45.00	47	58.75	20	44.52
114	28	35.00	38	48.00	14	51.61
115	25	31.25	31	34.25	12	32.71
116	35	43.75	24	32.50	17	54.78
117	32	40.00	29	36.25	15	48.32
118	35	43.75	33	41.25	13	48.32
119	34	42.50	23	28.75	13	41.29

# ANSIEDAD Y CONDUCTA TIPO "A"

## MUESTRA DE 119 SUJETOS

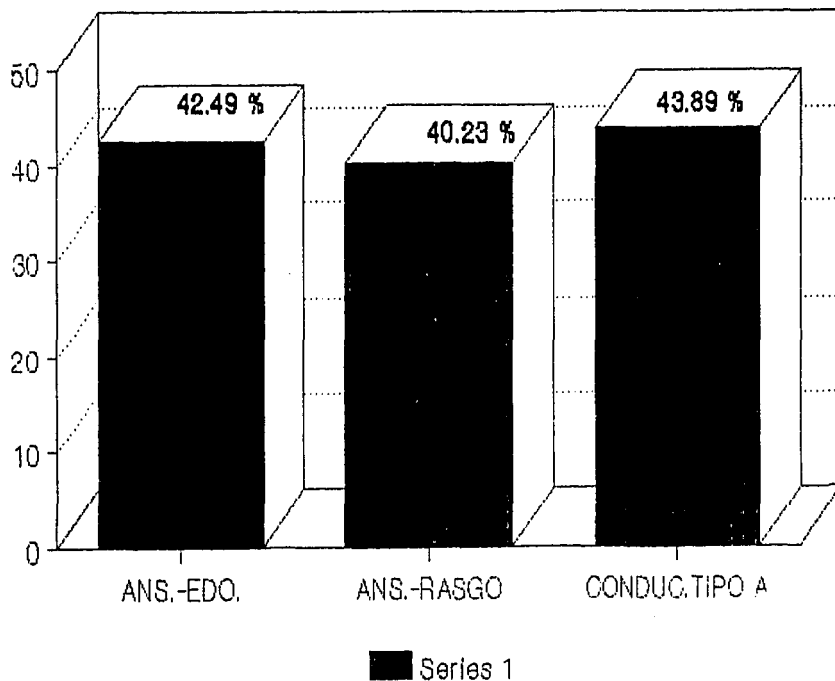


GRAFICA NUM. 8

PROMEDIO DE PUNTUACION

# ANSIEDAD Y CONDUCTA TIPO "A"

## MUESTRA DE 119 SUJETOS



GRAFICA NUM. 9

PROMEDIO DE PORCENTAJE

No. DE CURSOS	RESOL. PROBLEMA		NEGOCIACION		EXITACION		DOMINACION	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%
1	49	70.00	25	71.43	20	42.86	22	42.86
2	50	71.43	22	42.86	20	57.14	20	57.14
3	49	70.00	22	72.86	17	42.86	22	80.00
4	24	34.29	20	57.14	18	51.43	18	51.43
5	27	52.94	17	42.86	20	57.14	17	42.86
6	23	47.14	10	54.29	18	51.43	14	45.71
7	22	54.29	19	54.29	15	42.86	22	42.86
8	54	77.14	22	45.71	15	42.86	10	22.57
9	45	44.29	21	40.00	24	74.29	10	22.57
10	25	50.00	17	42.86	22	22.86	10	54.29
11	24	51.43	18	51.43	20	57.14	18	51.43
12	47	67.14	18	51.43	14	40.00	20	22.71
13	42	42.57	17	42.57	17	42.57	21	40.00
14	44	62.86	12	37.14	20	57.14	15	42.86
15	42	62.57	22	42.86	17	42.57	17	42.57
16	52	22.86	24	74.29	14	40.00	24	42.57
17	20	42.86	15	42.86	24	42.57	17	42.57
18	25	50.00	25	71.43	24	42.57	22	22.00
19	42	40.00	14	40.00	14	40.00	17	42.57
20	52	22.86	20	57.14	22	42.86	24	42.57
21	49	70.00	18	51.43	12	51.43	14	45.71
22	55	72.57	24	42.57	25	71.43	22	42.86
23	54	77.14	20	57.14	22	42.86	20	57.14
24	41	57.14	11	31.43	31	22.73	12	54.29
25	42	22.57	11	31.43	25	71.43	12	54.29
26	33	47.14	11	31.43	25	71.43	12	54.29
27	41	27.14	20	57.14	22	22.86	12	51.43
28	45	22.86	12	51.43	21	40.00	12	51.43
29	52	72.29	12	51.43	22	45.71	12	51.43
30	25	50.00	22	22.00	21	50.00	24	74.29
31	45	44.29	22	45.71	24	74.29	12	51.43
32	42	70.00	12	51.43	12	51.43	25	71.43
33	42	42.57	22	94.29	12	37.14	20	57.14
34	47	67.14	22	62.86	27	74.14	22	45.71
35	42	41.43	22	45.71	31	22.57	21	40.00
36	40	25.71	27	77.14	22	22.00	24	74.29
37	42	20.00	30	25.71	25	71.43	12	54.29
38	52	24.29	12	54.29	14	45.71	22	22.00
39	42	22.57	24	42.57	27	77.14	24	27.14
40	47	67.14	15	42.86	17	42.57	12	51.43
41	54	77.14	12	37.14	20	57.14	21	40.00
42	42	42.57	25	71.43	27	77.14	12	51.43
43	42	20.00	22	45.71	22	42.86	14	40.00
44	40	25.71	22	45.71	27	77.14	21	40.00
45	20	42.86	16	45.71	22	22.86	12	54.29
46	50	71.43	12	37.14	22	42.86	12	54.29
47	42	20.00	25	71.43	12	37.14	12	37.14
48	54	20.00	22	45.71	21	40.00	22	42.86
49	40	25.71	24	42.57	20	57.14	15	42.86
50	50	22.86	21	40.00	21	40.00	20	57.14



## ESTUD. DE LIBERAZO

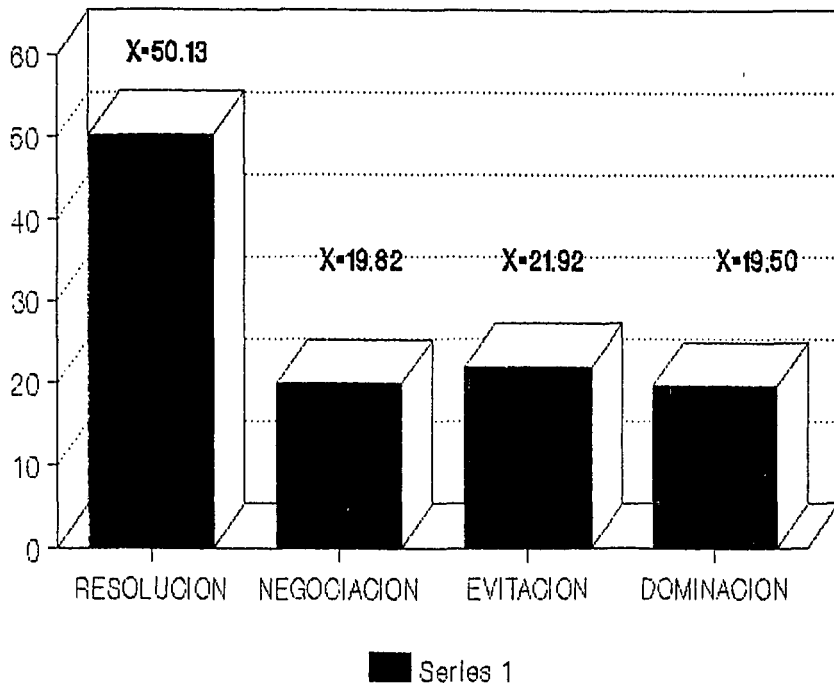
NO. DE SUJETOS	RESOL.		PROB. FMA		NEROFACTON		FUTFACTON		DURFACTON	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%
51	60	85.71	24	48.57	13	37.14	20	57.14		
52	52	74.29	13	37.14	15	42.86	17	48.57		
53	30	38.57	18	51.43	24	68.57	19	54.29		
54	52	74.29	14	45.71	22	62.86	24	68.57		
55	39	55.71	11	31.43	31	88.57	14	45.71		
56	49	70.00	19	51.43	27	77.14	14	45.71		
57	57	81.43	24	68.57	22	60.00	15	42.86		
58	55	78.57	19	51.43	20	57.14	27	77.14		
59	57	81.43	16	45.71	19	54.29	11	31.43		
60	42	60.00	27	77.14	34	97.14	25	71.43		
61	55	78.57	22	62.86	24	74.29	15	42.86		
62	50	71.43	28	80.00	29	82.86	15	42.86		
63	53	75.71	23	65.71	17	48.57	24	74.29		
64	52	74.29	19	51.43	23	65.71	21	60.00		
65	48	68.57	22	62.86	20	57.14	27	77.14		
66	39	54.29	13	37.14	14	40.00	13	37.14		
67	53	75.71	15	42.86	11	31.43	35	100.00		
68	54	77.14	22	62.86	24	68.57	22	62.86		
69	40	55.71	23	65.71	13	37.14	20	57.14		
70	54	80.00	25	71.43	21	60.00	13	37.14		
71	55	78.57	11	31.43	25	71.43	13	37.14		
72	34	51.43	11	31.43	29	82.86	19	51.43		
73	22	40.00	33	94.29	18	51.43	20	57.14		
74	32	45.71	19	51.43	13	37.14	25	71.43		
75	42	62.86	15	42.86	27	77.14	18	51.43		
76	48	68.57	23	65.71	27	77.14	22	62.86		
77	49	69.14	18	51.43	20	57.14	27	77.14		
78	31	44.29	19	51.43	15	42.86	25	71.43		
79	32	45.71	11	31.43	30	85.71	15	42.86		
80	49	69.14	14	45.71	20	57.14	27	77.14		
81	37	52.86	23	65.71	29	82.86	21	60.00		
82	50	71.43	13	37.14	20	57.14	20	57.14		
83	62	88.57	12	34.29	15	42.86	13	37.14		
84	40	55.71	24	68.57	23	65.71	14	40.00		
85	59	82.86	17	48.57	14	40.00	15	42.86		
86	42	62.86	14	45.71	24	74.29	14	45.71		
87	63	90.00	21	60.00	24	64.29	21	65.71		
88	38	54.29	24	64.29	14	45.71	14	45.71		
89	44	65.71	15	42.86	20	57.14	12	34.29		
90	48	68.57	23	65.71	20	57.14	21	60.00		
91	49	70.00	23	65.71	18	51.43	19	51.43		
92	34	51.43	19	54.29	27	77.14	19	51.43		
93	31	44.29	24	68.57	31	88.57	17	48.57		
94	43	61.43	10	28.57	20	57.14	20	57.14		
95	50	71.43	18	51.43	22	62.86	13	37.14		
96	57	81.43	14	45.71	17	48.57	14	45.71		
97	44	64.29	24	68.57	31	88.57	31	88.57		
98	54	77.14	23	65.71	24	74.29	21	60.00		
99	59	82.86	25	71.43	17	48.57	11	31.43		
100	42	62.86	20	57.14	23	65.71	23	65.71		

## ESTILO DE LIDERAZGO

No. DE SUJETOS	RESOL. PROBLEMA		NEGOCIACION		EVITACION		DOMINACION	
	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%	PUNTOS	%
101	61	87.14	17	48.57	18	51.43	15	42.86
102	27	38.57	22	62.86	24	74.29	24	74.29
103	54	77.14	23	65.71	23	68.84	19	54.29
104	28	40.00	16	45.71	23	65.71	19	54.29
105	56	80.00	15	42.86	27	77.14	14	45.71
106	52	74.29	17	48.57	12	34.29	15	42.86
107	63	90.00	23	65.71	27	77.14	14	45.71
108	56	80.00	25	71.43	23	65.71	14	45.71
109	59	84.29	28	80.00	24	74.29	20	57.14
110	57	81.43	15	42.86	15	42.86	7	20.00
111	62	88.57	24	68.57	25	71.43	13	54.29
112	69	98.57	24	68.57	22	62.86	25	71.43
113	55	78.57	26	74.29	27	77.14	15	42.86
114	45	64.29	14	40.00	20	57.14	10	28.57
115	40	57.14	14	40.00	20	57.14	14	40.00
116	60	85.71	22	62.86	24	74.29	23	65.71
117	51	72.86	20	57.14	24	68.57	12	34.29
118	50	71.43	21	60.00	21	60.00	17	48.57
119	48	68.57	18	51.43	22	62.86	18	51.43

# ESTILOS DE DIRECCION

## MUESTRA DE 119 SUJETOS

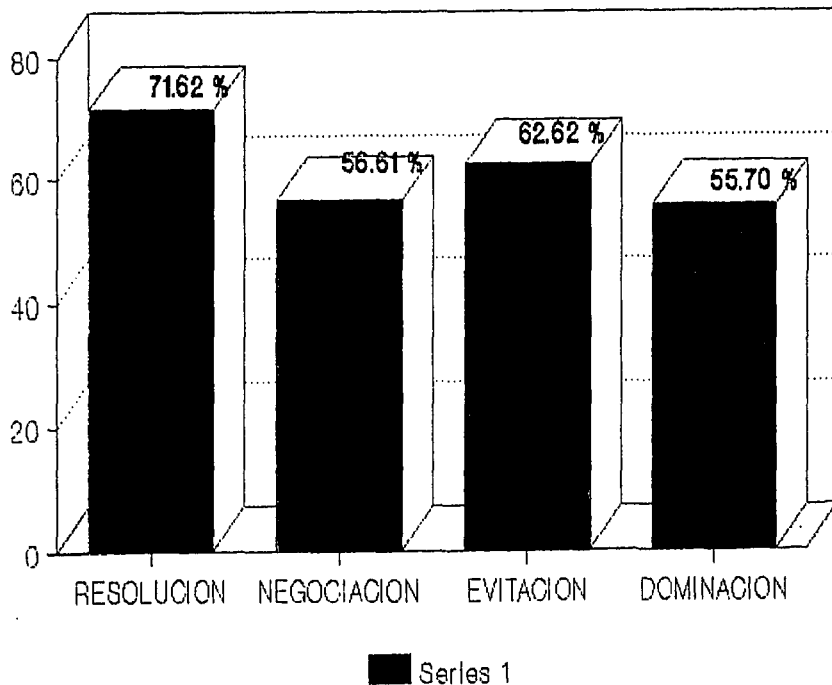


GRAFICA NUM. 10

PROMEDIO DE PUNTUACION

# ESTILOS DE DIRECCION

## MUESTRA DE 119 SUJETOS



GRAFICA NUM. II

PROMEDIO DE PORCENTAJE

## RELACIONES ENTRE VARIABLES

Una vez conocidos los resultados individuales para cada una de las siete variables, se procedió a investigar qué relaciones existen entre ellas, obteniendo el coeficiente de correlación como se reporta a continuación.

Por lo que se refiere a la conducta tipo "A" y ansiedad, se registró un coeficiente de correlación  $R=.5312$  con el rasgo de ansiedad (A-rasgo), como se aprecia en la tabla 3. Entre A-Estado y A-Rasgo, el coeficiente de correlación fué de  $R=.7499$ , todos significativos al  $.001$ .

TABLA 3  
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	Ansiedad-Estado	Ansiedad-Rasgo
Conducta tipo "A"	.5995	.5312
Ansiedad-Estado		.7499
*P < .001		

La tabla número 4 nos presenta la vinculación entre conducta tipo "A" y los diferentes estilos de liderazgo: se encontró la mayor correlación con el estilo denominado "Resolución de problemas", con un coeficiente de  $R=.6471$ ; por el

contrario, con el estilo de "Evitación", la correlación fué negativa con un coeficiente  $R = .1747$ , significativo al .001 el primero de ellos.

Con los estilos de "Denominación" y "Negociación" no se encontró correlación significativa:  $R = .0362$  y  $.1355$ , respectivamente.

TABLE 4  
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

CONDUCTA TIPO	ESTILOS DE LIDERAZGO			
	Resolución	Evitación	Dominación	Negociación
"A"	.6471*	-.1747	.0362	.1355
	*P	< .001		

En la tabla 5, podemos apreciar los coeficientes de correlación entre los cuatro estilos de liderazgo propuestos y el rasgo y estado de ansiedad. Aquí habría que resaltar que el estilo denominado "Resolución" correlaciona de manera significativa positivamente con Ansiedad-Rasgo y Ansiedad-Estado,  $.3671$  y  $.5422$  respectivamente, en tanto que, con el estilo de "Evitación", correlaciona negativamente  $-.1915$  y  $-.2209$ ; con los estilos de "Dominación" y "Negociación" no hubo correlación significativa:

TABLA 5  
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	ESTILOS DE LIDERAZGO			
	Resolución	Evitación	Dominación	Negociación
Ansiedad-rasgo	.3671*	-.1915	.1045	-.1154
Ansiedad-estado	.5422*	-.2209**	.1095	-.1286
	*P < .005			
	**p < .05			

Considerando que el estilo de dirección que mayor correlación presentó con la conducta Tipo "A" fué el estilo de "Resolución de problemas", se analizó dicha correlación en función del sexo de los individuos, observándose un coeficiente mayor para el sexo femenino:  $R=.7551$  y  $R=.6224$  para el masculino como se puede apreciar en la tabla número 6.

TABLA 6  
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	ESTILO RESOLUCIÓN	
	HOMBRES	MUJERES
CONDUCTA TIPO "A"	.6224*	.7551
	*P < .001	

Por lo que respecta al hábito de fumar cigarrillos, no se encontró correlación significativa con ansiedad ni con conducta tipo "A", tal como se puede apreciar en la tabla número 7.

---

TABLA 7      \*P    .005  
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

---

	<u>Ansiedad-Estado</u>	<u>Ansiedad-Rasgo</u>	<u>Conducta tipo "A"</u>
Número de cigarrillos	.017	-.052	.130

---

Después de los análisis estadísticos hasta aquí vertidos, se hace necesario considerar de manera conjunta todas las variables para estar en posición de observar cuál es la contribución colectiva y separada de cada una de ellas consideradas como independientes, para explicar la conducta tipo "A" como variable dependiente.

Así pues, se tomaron ansiedad-rasgo, ansiedad-estado y los estilos de dirección; resolución de problemas, evitación, dominación y negociación como variables independientes, procediéndose a realizar un análisis de regresión múltiple.

Para estos fines se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), Nie et al (1975) y en el siguiente cuadro se muestra la identificación de las variables, su media y su desviación estándar; después un resumen de correlaciones, con cada una de ellas y enseguida un cuadro resumen de la regresión múltiple.



VARIABLES	CASOS	MEAN	STD DEV
V1 Ansiedad-Estado	119	42.4895	10.6508
V2 Ansiedad-Rasgo	119	40.2311	10.0738
V3 Conducta tipo "A"	119	43.8872	16.1361
V4 Resolución	119	71.6205	15.7697
V5 Negociación	119	56.6144	14.1149
V6 Evitación	119	62.5448	14.9613
V7 Dominación	119	55.0542	15.0530

CORRELATIONS:	V3
V1	.5495**
V2	.5312**
V3	1.0000**
V4	.6471**
V5	.1355
V6	-.1747
V7	.0362

N.of cases 119      Significance      \*.01      \*\*.001

#### SUMMARY TABLE

STEP	VARIABLE	MULT R	R SQ	F(EQN)	SIG F
1	V4	.6471	.4188	84.299	.000
2	V1	.7130	.5084	59.981	0.0

La variable núm.4, estilo de resolución de problemas, explica el 42% de la variación de la conducta tipo "A",  $R = .6471$  y  $R^2 = .4188$ , con un grado de significancia  $F = .0001$ .

La variable núm.1, Ansiedad-estado, explica adicionalmente un 9% más de la variación de la conducta tipo "A", produciendo un  $R=.7130$  y  $R^2 = .5484$  con un grado de significancia  $F= .01$ .

Finalmente, continuando con nuestro análisis multivariado y con el objeto de estudiar la variación conjunta entre variables, se procedió a llevar a cabo el análisis de covarianza, confrontando sucesivamente las variables V1 Ansiedad-estado, V2 Ansiedad-rasgo, V3 Conducta tipo "A" y V4 estilo de resolución de problemas; consideradas como dependientes con los grupos que pudieran formar otras variables consideradas como factores y covariables. Los factores fueron V8 Sexo, V9 Estado civil, V10 Nivel de estudios y V13 nivel jerárquico; en tanto que las covariables fueron V11 Fumadores, V12 Ingreso y V14 Edad.

La hipótesis a prueba, es que las medias de cada grupo de la variable dependiente son iguales, esto es,  $H_0: M_1=M_2$  contra  $H_1: M_1 \neq M_2$ . En cada caso se produjo una tabla de análisis de clasificación múltiple, como podemos apreciar a partir de la siguiente página.

\* \* \* A N A L Y S I S O F V A R I A N C E \* \* \*

	V1	ANSIEDAD ESTADO
BY	V8	SEXO
	V9	EDO CIVIL
	V10	ESTUDIOS
	V13	NIVEL JERARQUICO
WITH	V11	FUMADORES (No.de cigarrillos al dia)
	V12	INGRESO
	V14	EDAD

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signi of
Main Effects	423.871	9	47.097	.381	.97
V8	15.719	1	15.719	.127	.72
V9	224.257	4	56.064	.453	.77
V10	30.183	1	30.183	.244	.62
V13	156.280	3	52.093	.421	.70
Covariates	308.936	3	102.979	.832	.41
V11	89.645	1	89.645	.725	.39
V12	175.386	1	175.386	1.418	.23
V14	16.066	1	16.066	.130	.72
Explained	732.806	12	61.067	.494	.90
Residual	13115.126	106	123.728		
Total	13847.933	118	117.355		

120 Cases were processed.  
 1 CASES ( .8 PCT) were missing.

DE CUANDO ANTERIOR PODRIAMOS CONCLUIR QUE NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA  
 EN LA PAGINA SIGUIENTE.

MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \* \*

By V1 ANSIEDAD ESTADO  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V10 ESTUDIOS  
 With V13 NIVEL JERARQUICO  
 V11 FUMADORES (No. de cigarrillos al día)  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Grand Mean = 41.756

Variable + Category	N	Unadjusted Dev'n	Unadjusted Eta	Adjusted for Independents Dev'n	Adjusted for Independents Beta	Adjusted for Independents + Covaria Dev'n	Adjusted for Independents + Covaria Beta
<b>V8</b>							
1 FEMENINO	33	-.82		-.63		-.31	
2 MASCULINO	86	.31		.24		.12	
			.05		.04		
<b>V9</b>							
1 SOLTERO	19	.45		.44		-.29	
2 CASADO	91	.18		.15		.32	
3 DIVORCIADO	5	.04		1.09		.95	
4 UNION LIBRE	3	-7.76		-8.56		-9.03	
5 VIUDO	1	-1.76		-1.64		-1.36	
			.12		.13		
<b>V10</b>							
1 SUPERIOR	93	.36		.28		.20	
2 MEDIO	26	-1.29		-.99		-.72	
			.06		.05		
<b>V13</b>							
1 DIRECTOR GRAL	3	3.58		2.91		7.82	
2 DIRECTOR	7	1.53		2.49		3.31	
3 SUB DIRECTOR	24	-1.84		-1.95		-1.20	
4 JEDEPTO	85	.27		.24		-.21	
			.10		.11		
Multiple R Squared						.031	
Multiple R						.175	

COMO SE PUEDE APRECIAR LA MAYOR DESVIACION; LA ENCONTRAMOS CON UNA MEDIA MENOR EN 7.76 EN EL CASO DE SUJETOS QUE TIENEN LA UNION LIBRE COMO COMO ESTATUS MARITAL Y QUE ES MENOR CUANDO SE AJUSTA PARA LOS VARIABLES INDEPENDIENTES RESTANTES (-8.56) Y AUN MENOR CUANDO SE AJUSTA TAMBIEN PARA LOS COVARIABLES (-9.03).

Esto querría decir, que los sujetos en unión libre de la muestra, presentaron menor grado de ansiedad en el momento de aplicar la prueba, sin embargo, su escaso número, tres solamente, nos llevó a hacer un reagrupamiento en dos categorías: Solteros y Casados; lo mismo sucedió con la variable 13, Nivel jerárquico, en donde se ajustó para alta gerencia y gerencia media.

Así pues, la variable 9 quedó como sigue:

		Casados:	91
Solteros	19	}	Solteros: 28
Divorciados	5		
Unión libre	3		
Viudos	1		
		Total:	119

La variable 13 se reagrupó de la siguiente forma:

Director General	3	}	Alta Gerencia: 34
Director	7		
Subdirector	24		
Jefes de Depto.	85		
		Gerencia Media:	85
		Total:	119

En razón de esta nueva forma de conjuntar los datos, vamos a presentar para cada variable dependiente, dos tablas de clasificación múltiple, una que muestre su formación detallada en las variables 9 y 13 y otra en que sus datos se agrupen en sólo dos categorías; la primera se presenta en la hoja anterior y a continuación presentamos la segunda opción.

## \*\*\* MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \*\*\*

	V1	ANSIEDAD ESTADO
By	V8	SEXO
	V9	EDO CIVIL
	V11	No. DE CIGARRILLOS AL DIA
	V13	NIVEL JERARQUICO
With	V10	ESTUDIOS
	V12	INGRESO
	V14	EDAD

Grand Mean = 41.756

Variable + Category	N	Unadjusted Dev'n	Eta	Adjusted for Independents Dev'n	Beta	Adjusted Independents + Covariates Dev'n	F
<hr/>							
V8							
1 FEMENINO	33	-.82		-.16		-.02	
2 MASCULINO	86	.31		.06		.01	
			.05		.01		
<hr/>							
V9							
1 soltero	28	-.58		-1.74		-1.69	
2 casado	91	.18		.53		.52	
			.03		.09		
<hr/>							
V11							
0 NO FUMA	54	-2.70		-2.83		-2.79	
1 5 CIG.0	30	4.81		5.13		5.42	
3 15 CIG	25	-.28		-.40		-.66	
4 20 CIG.	10	.84		.88		.45	
			.28		.30		
<hr/>							
V13							
1 alta gerencia	34	-.67		-.79		-.05	
2 gerencia media	85	.27		.32		-.02	
			.04		.05		
<hr/>							
Multiple R Squared						.087	
Multiple R						.293	

COMO SE PUEDE APRECIAR, EL NUEVO AGRUPAMIENTO EN LA VARIABLE 9 Y EN LA 13 NO REPORTA NINGUNA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA CON RELACION A LA MEDIA DE LA MUESTRA.

## \* \* \* A N A L Y S I S O F V A R I A N C E \* \* \*

BY V2 ANSIEDAD BASGO  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V10 ESTUDIOS  
 V13 NIVEL JERARQUICO  
 WITH V11 FUMADORES ( No. de cigarrillos al día)  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	1066.237	9	118.471	1.119	.356
V8	140.956	1	140.956	1.332	.251
V9	743.899	4	185.975	1.757	.143
V10	10.789	1	10.789	.102	.750
V13	149.887	3	49.962	.472	.702
Covariates	678.453	3	226.151	2.136	.100
V11	282.784	1	282.784	2.672	.105
V12	94.996	1	94.996	.897	.346
-----					
Page 37	SPSS/PC Release 1.10				9/9/91
V14	246.379	1	246.379	2.328	.130
Explained	1744.690	12	145.391	1.374	.190
Residual	11220.302	106	105.852		
Total	12964.992	118	109.873		

120 Cases were processed.

1 CASES ( .8 PCT) were missing.

COMO PODEMOS APRECIAR, NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LA MEDIA DE LA DISTRIBUCIÓN PARA LA ANSIEDAD COMO CARACTERÍSTICA PERMANENTE DE LOS SUJETOS DE LA MUESTRA Y LAS MEDIAS DE CADA GRUPO FORMADO POR LOS FACTORES Y COVARIABLES.

## \* \* \* M U L T I P L E C L A S S I F I C A T I O N A N A L Y S I S \* \* \*

By V2 ANSIEDAD RASGO  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V10 ESTUDIOS  
 V13 NIVEL JERARQUICO  
 With V11 FUMADORES (No. de cigarrillos al día)  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Grand Mean = 40.008

Variable + Category	N	Unadjusted		Adjusted for		Adjusted for	
		Dev'n	Eta	Independents	Beta	Independents	+ Covariates
				Dev'n	Beta	Dev'n	Beta
V8							
1 FEMENINO	33	-1.86		-1.88		-1.73	
2 MASCULINO	86	.71		.72		.66	
V9			.11		.11		.10
1 SOLTERO	19	1.41		2.21		.62	
2 CASADO	91	.48		.29		.65	
3 DIVORCIADO	5	-4.61		-4.10		-4.40	
4 UNION LIBRE	3	-12.68		-13.41		-14.59	
5 VIUDO	1	-9.01		-7.06		-5.54	
			.24		.24		.25
V10							
1 SUPERIOR	93	.39		.16		-.08	
2 MEDIO	26	-1.39		-.59		.28	
			.07		.03		.01
V13							
1 DIRECTOR GRAL	3	5.66		4.49		9.91	
2 DIRECTOR	7	1.99		3.35		3.82	
3 SUB DIRECTOR	24	-.84		-.72		-.34	
4 JOEPTO	85	-.13		-.23		-.57	
			.10		.11		.18
Multiple R squared					.082		.135
Multiple R					.287		.367

NUEVAMENTE ENCONTRAMOS LA MAYOR DESVIACIÓN PARA LOS SUJETOS EN UNIÓN LIBRE QUE PRESENTA UNA MEDIA MENOR EN 12.68 QUE DECRECE AÚN MAS - - CUANDO SE AJUSTA PARA LAS DEMÁS VARIABLES INDEPENDIENTES Y CUANDO - SE AJUSTA TAMBIÉN PARA LAS COVARIABLES, -13.41 Y -14.59 RESPECTIVAMENTE.



## \*\*\* MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \*\*\*

By	V2	ANSIEDAD RASGO
	V8	SEXO
	V9	EDO CIVIL
	V11	Nº. DE CIGARRILLOS AL DIA
	V13	NIVEL JERARQUICO
With	V10	ESTUDIOS
	V12	INGRESO
	V14	EDAD

Grand Mean = 40.008

Variable + Category	N	Unadjusted Dev'n	Unadjusted Eta	Adjusted for Independents Dev'n	Adjusted for Independents Beta	Adjusted for Covariates Dev'n	Adjusted for Covariates Beta
V8							
1 FEMENINO	33	-1.86		-.84		-1.35	
2 MASCULINO	86	.71		.32		.52	
			.11		.05		.08
V9							
1 soltero	28	-1.54		-2.16		-2.72	
2 casado	91	.48		.67		.84	
			.08		.11		.14
V11							
0 NO FUMA	54	-2.88		-2.99		-2.71	
1 5 CIG.0	20	3.66		4.05		3.61	
3 15 CIG.	25	2.11		1.83		1.96	
4 20 CIG.	10	-.71		-.60		-1.08	
			.27		.29		.24
V13							
1 alta gerencia	34	.32		.16		.74	
2 gerencia media	85	-.13		-.06		-.29	
			.02		.01		.04
Multiple R Squared					.093		.118
Multiple R					.305		.343

COMO SE PUEDE APRECIAR, EL NUEVO AGRUPAMIENTO EN LA VARIABLE 9 Y EN LA 13 NO REPORTA NINGUNA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA CON RELACIÓN A LA MEDIA DE LA MUESTRA.

## \* \* \* A N A L Y S I S O F V A R I A N C E \* \* \*

BY V3 CONDUCTA TIPO A  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V10 ESTUDIOS  
 WITH V13 NIVEL JERARQUICO  
 V11 FUMADORES (No. de cigarrillos al día)  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	2653.554	9	294.839	1.185	.312
V8	20.809	1	20.809	.064	.773
V9	2347.767	4	586.942	2.358	.058
V10	59.028	1	59.028	.237	.627
V13	300.672	3	100.224	.403	.751
Covariates	1868.622	3	622.874	2.503	.063
V11	1217.203	1	1217.203	4.891	.029
V12	583.481	1	583.481	2.344	.129
-----					
Page 45	SPSS/PC Release 1.10				9/9/91
V14	5.247	1	5.247	.021	.885
Explained	4522.176	12	376.848	1.514	.130
Residual	26381.673	106	248.884		
Total	30903.849	118	261.897		

120 Cases were processed.

1 CASES (.8 PCT) were missing.

EN ESTE CASO, EL FACTOR ESTADO CIVIL SE ENCUENTRA MUY CERCA DE SER SIGNIFICATIVO (.058), EN TANTO QUE LA COVARIABLE QUE MIDE EL GRADO DE TABAGUISMO (FUMADORES) SI ES SIGNIFICATIVO (.029), POR LO QUE PODRÍAMOS CONCLUIR QUE LA VARIABLE DEPENDIENTE CONDUCTA TIPO A SI PRESENTA UNA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LA MEDIA DE LA MUESTRA Y LA QUE SE OBTIENE PARA LOS DIFERENTES GRUPOS DE FUMADORES, COMO SE PUEDE APRECIAR EN EL ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE QUE ADICIONALMENTE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN.

\*\*\* MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \*\*\*

By V3 CONDUCTA TIPO A  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V10 ESTUDIOS  
 V13 NIVEL JERARQUICO  
 With V11 FUMADORES (No. de cigarrillos al día)  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Grand Mean = 43.277

Variable + Category	N	Unadjusted Dev'n	Eta	Adjusted for Independents Dev'n	Beta	Adjusted for Independents + Covariates Dev'n	Beta
V8							
1 FEMENINO	33	-.88		-.72		.74	
2 MASCULINO	86	.34		.28		-.28	
			.03		.03		.03
V9							
1 SOLTERO	19	3.72		3.78		2.90	
2 CASADO	91	-.19		-.15		.14	
3 DIVORCIADO	5	5.72		5.60		5.29	
4 UNION LIBRE	3	-16.94		-18.35		-21.44	
5 VIUDO	1	-31.28		-30.88		-29.84	
			.27		.29		.29
V10							
1 SUPERIOR	93	-.38		-.39		-.58	
2 MEDIO	26	1.38		1.38		2.06	
			.05		.05		.07
V13							
1 DIRECTOR GRAL	3	-4.94		-4.69		3.60	
2 DIRECTOR	7	.01		2.34		4.44	
3 SUB DIRECTOR	24	-1.90		-2.63		-1.20	
4 JDEPTO	85	.71		.72		-.15	
			.08		.10		.08
Multiple R Squared					.086		.146
Multiple R					.293		.383

LA MAYOR DESVIACION CON RESPECTO A LA MEDIA DE LA MUESTRA, LA ENCONTRAMOS PARA LA CLASIFICACION VIUDO CON SOLO UN SUJETO CON UNA CALIFICACION SUMAMENTE BAJA EN CUANTO A CONDUCTA TIPO "A" (-31.28), LO QUE CLARAMENTE NOS PERMITE CLASIFICAR A ESTE, COMO SUJETO CON CONDUCTA TIPO "B" Y TRATÁNDOSE DE UNA SOLA PERSONA, NO PODEMOS HACER GENERALIZACION ALGUNA. EN LA PAGINA SIGUIENTE PODEMOS VER QUE SUCEDE AL REAGRUPAR " ESTADO CIVIL " EN SOLTEROS Y CASADOS.

## \* \* \* MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \* \* \*

By	V3	CONDUCTA TIPO A
	V8	SEXO
	V9	EDO CIVIL
	V11	Nº.DE CIGARRILLOS AL DIA
With	V13	NIVEL JERARQUICO
	V10	ESTUDIOS
	V12	INGRESO
	V14	EDAD

Grand Mean = 43.277

Variable + Category	N.	Unadjusted Dev'n	Eta	Adjusted for Independents		Adjusted for Independents + Covariates	
				Dev'n	Beta	Dev'n	Beta
V8							
1 FEMENINO	33	-.88		.40		.66	
2 MASCULINO	86	.34		-.15		-.25	
			.03		.02		.03
V9							
1 soltero	28	.62		-1.08		-1.20	
2 casado	91	-.19		.33		.37	
			.02		.04		.0
V11							
0 NO FUMA	54	-4.98		-5.09		-5.06	
1 5 CIG.0	30	5.49		5.70		5.49	
3 15 CIG.	25	3.64		3.66		3.94	
4 20 CIG.	10	1.82		1.24		1.01	
			.29		.30		.29
V13							
1 alta gerencia	34	-1.78		-1.81		.19	
2 gerencia media	85	.71		.72		-.08	
			.07		.07		.01
Multiple R Squared					.090		.113
Multiple R					.299		.337

Como se puede apreciar, al reagrupar "Estado Civil" en dos categorías, no se reporta ninguna diferencia significativa con relación a la media de la muestra, ratificando que la diferencia en un solo caso de la tabla anterior no hace que este factor sea significativo.

En el caso del número de cigarrillos fumados al día (variable 11), por lo que toca a los no fumadores, la desviación es de -4.98 sin ajuste alguno y -5.09 y -5.06 cuando se ajustan para las restantes variables independientes y adicionalmente, las covariables respectivamente, desviación que resulta muy importante, pues afectó a casi la mitad de la muestra.

Para los que fuman de 1 a 5 cigarrillos, también se presenta una media diferente, en esta caso mayor por 5.49, situación que se presenta aunque en menor grado en las siguientes categorías, 3.64 y 1.32.

## \* \* \* A N A L Y S I S O F V A R I A N C E \* \* \*

BY V4 RESOLUCION PROBLEMAS  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V10 ESTUDIOS  
 V13 NIVEL JERARQUICO  
 WITH V11 FUMADORES (No. de cigarrillos al día)  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Signif of F
Main Effects	2821.810	9	313.534	2.238	.025
V8	20.511	1	20.511	.146	.703
V9	146.655	4	36.664	.262	.902
V10	270.440	1	270.440	1.930	.158
V13	2433.964	3	811.321	5.791	.001
Covariates	111.582	3	37.194	.265	.850
V11	2.780	1	2.730	.020	.888
V12	35.515	1	35.515	.253	.616
Page 53	SPSS/PC Release 1.10				9/9/91
V14	57.384	1	57.384	.410	.524
Explained	2933.391	12	244.449	1.745	.007
Residual	14851.768	106	140.111		
Total	17785.160	118	150.722		

120 Cases were processed.

1 CASES (.8 PCT) were missing.

EN ESTE CUADRO PODEMOS OBSERVAR QUE LA MEDIA DE LA MUESTRA PARA LA VARIABLE "ESTILO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS" PRESENTA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA - - - (.001) EN EL FACTOR V13, NIVEL JERÁRQUICO, LO CUAL PODEMOS VER CON DETALLE EN EL ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE QUE SE PRESENTA EN LA SIGUIENTE HOJA.

\*\*\* MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \*\*\*

	V4	RESOLUCION PROBLEMAS
By	V8	SEXO
	V9	EDO CIVIL
	V10	ESTUDIOS
	V13	NIVEL JERARQUICO
With	V11	FUMADORES (No. de cigarrillos al día)
	V12	INGRESO
	V14	EDAD

Grand Mean = 77.916

Variable + Category	N	Unadjusted Dev'n	Eta	Adjusted for Independents	
				Dev'n	Beta
V8					
1 FEMENINO	33	.11		.72	.60
2 MASCULINO	86	-.04		-.28	-.23
			.01		.04
V9					
1 SOLTERO	19	.72		-1.31	-2.03
2 CASADO	91	-.04		.26	.41
3 DIVORCIADO	5	.28		3.29	3.19
4 UNION LIBRE	3	-4.92		-4.75	-4.54
5 VIUDO	1	3.08		-1.33	-1.04
			.07		.10
V10					
1 SUPERIOR	93	.85		.82	.76
2 MEDIO	26	-3.03		-2.95	-2.72
			.13		.13
V13					
1 DIRECTOR GRAL	3	-4.25		-5.06	-2.23
2 DIRECTOR	7	-5.49		-5.10	-4.94
3 SUB DIRECTOR	24	-7.87		-8.04	-7.76
4 DEPTO	85	2.83		2.87	2.68
			.37		.38
Multiple R Squared				.159	.165
Multiple R				.398	.406

Para V13, nivel jerárquico, la mayor desviación con respecto a la media de la muestra se presenta para la categoría de Subdirector (-7.87) que comparada con el Jefe de Departamento (2.83), forman el mayor intervalo entre categorías (10.70), veamos que pasa al agruparlos en solo dos categorías: Alta y Gerencia Media.

## \*\*\* MULTIPLE CLASSIFICATION ANALYSIS \*\*\*

By V4 RESOLUCION PROBLEMAS  
 V8 SEXO  
 V9 EDO CIVIL  
 V11 No.DE CIGARRILLOS AL DIA  
 V13 NIVEL JERARQUICO  
 With V10 ESTUDIOS  
 V12 INGRESO  
 V14 EDAD

Grand Mean = 77.914

Variable + Category	N	Unadjusted Dev'n	Eta	Adjusted for Independents		Adjusted for + Covariates	
				Dev'n	Beta	Dev'n	Beta
V8							
1 FEMENINO	33	.11		.51		.36	
2 MASCULINO	86	-.04		-.20		-.14	
			.01		.03		.02
V9							
1 soltero	28	.12		-1.35		-1.46	
2 casado	91	-.04		.42		.45	
			.01		.06		.07
V11							
0 NO FUHA	54	-.88		-.95		-.81	
1 5 CIG.0	30	2.08		2.44		2.69	
3 15 CIG	25	-2.04		-2.04		-2.41	
4 20 CIG.	10	3.58		2.90		2.33	
			.15		.15		.16
V13							
1 alta gerencia	34	-7.06		-7.13		-6.81	
2 gerencia media	85	2.83		2.85		2.73	
			.37		.37		.35
Multiple R Squared					.137		.176
Multiple R					.397		.420

Los Directores y Subdirectores agrupados en Alta Gerencia, presentan una media sensiblemente menor a la de la muestra (-7.06), en tanto que los Jefes de Departamento reportan una media mayor en 2.83.



Así es de que hemos estudiado las relaciones entre variables, tanto de manera conjunta como separada; para explicar la conducta tipo "A" primero analizamos la relación de esta conducta con la presencia de ansiedad como rasgo y como estado, luego con los estilos de liderazgo y éstos, con la ansiedad; también estudiamos la relación de la conducta tipo "A" con el sexo de los sujetos que presentan estilo de resolución de problemas y con el número de cigarrillos fumados; pasamos después a analizar la contribución de cada variable de manera conjunta para explicar la conducta tipo "A" como variable dependiente mediante un análisis de regresión múltiple y finalmente, se efectuó un análisis de covarianza para estudiar la variación conjunta entre las medidas de los grupos que subyacen dentro de los factores y covariables respecto a la de la variable dependiente.

Como se ha podido apreciar, es muy importante observar las interacciones no solo entre cada una de las variables independientes con las dependientes, sino también la composición de esta interacción, es decir, con cada uno de los grupos que se forman dentro de cada una de ellas. Así, se pueden realizar consideraciones más específicas cuando hablamos, por ejemplo, del número de cigarrillos fumados en que la explicación puede ser diferente frente a una misma tendencia de incremento para cada subgrupo estudiado.

Lo mismo sucede con los efectos de las covariables y factores, cuya explicación global puede ser diferente en su conjunto que cuando se ajustan los resultados, controlándolas y dejando ver con mayor nitidez la interacción de una de ellas específicamente.

Ahora vamos a analizar los resultados encontrados comentando sus relaciones y explicando su significado en el contexto de la administración.

## 5.1 DISCUSIÓN

Como ha quedado asentado en el apartado anterior, hemos estado trabajando con datos acerca de la forma que asume la conducta de los directivos, la ansiedad ó estrés que experimentan y su estilo de dirigir; vamos ahora a analizar los resultados obtenidos para arribar a conclusiones en cada caso.

La conducta tipo "A" tal como la define Friedman (1969), "es un conjunto complejo de acciones y emociones, característico de aquellos individuos que se encuentran comprometidos en una lucha relativamente crónica, para obtener un número ilimitado de cosas del entorno, pobremente definidas, en el menor tiempo y, si es necesario, en contra de los efectos opositores de otras cosas ó personas en el mismo medio ambiente".

La conducta tipo "A" con sus características de prisa crónica, hostilidad, y agresividad exacerbada, así como una marcada tendencia a realizar varias actividades a la vez, presenta a la persona que la posee sumamente iracunda y presa de una intranquilidad constante que le inhabilita para el establecimiento de relaciones armoniosas. Si además resulta ser, que esa persona se desempeñe como directivo en alguna organización, las repercusiones de su conducta trascienden del ámbito personal al organizacional.

Las propiedades cruciales de esta conducta podrían citarse de la siguiente manera:

a) Se ha encontrado significativamente relacionada con la enfermedad coronaria cuando otros factores de riesgo, como la dieta, el hábito de fumar ó el sedentarismo, son controlados.

b) La relación mencionada en el párrafo anterior, ha sido corroborada en estudios longitudinales.

c) Se ha encontrado también, que entre más fuertemente se encuentre desarrollada la conducta tipo "A", es más probable que se desarrolle severamente la enfermedad coronaria.

Como ya hemos visto, los individuos que poseen conducta tipo "A", con su forma de actuar propician que en el torrente sanguíneo exista una circulación excesiva de hormonas como la epinefrina y la norepinefrina, que a su vez ayudan a formar adherencias en las paredes de las arterias coronarias y al ir reduciendo gradualmente su calibre interior, permite el paso de sangre al corazón en cantidades cada vez menores hasta llegar a provocar un infarto que puede culminar con la muerte del individuo.

La muerte como desenlace supremo, no es la única forma en que afecta a los individuos que se desenvuelven usualmente con conducta tipo "A", una forma tal vez más cruel es la incapacidad parcial ó total permanente que le puede quedar al sujeto, como secuela de la enfermedad coronaria, sobre todo si consideramos que se trata de personas acostumbradas a una gran actividad, a un tren vertiginoso de vida y de repente experimentan el descenso sensible en sus capacidades, en sus posibilidades de empleo, en sus ingresos y probablemente también en su estatus social.

Independientemente de lo importante que esto sea para cada individuo, son de nuestro mayor interés los efectos que se provocan en las organizaciones cuando sus conductas son inadecuadas: deterioro de las relaciones interpersonales, deficiencias en la comunicación, apresuramientos sin sentido en el desarrollo de las funciones y actividades no críticas, fijación de metas fuera de la realidad, determinación de programas y estándares de ejecución inalcanzables, entre otros.

Adicionalmente, los individuos con conducta tipo "A", se encuentran perennemente saturados de trabajo e información, son incapaces de delegar responsabilidades a sus subordinados, crean ambientes de trabajo con niveles muy

pobres de confianza, comunicación y cooperación, propiciando que se forme el sentimiento de que sus propios supervisores y subordinados son sumamente incompetentes (Deszca y Burke, 1981).

La Administración siempre se ha ocupado de saber más sobre el personal, como hacer que la gente sea más eficiente, más productiva, que se desempeñe con mayor calidad y desde luego, un directivo que al actuar asuma una forma inconveniente de conducta al guiar a los demás, ineludiblemente redundará en resultados también inconvenientes para la organización.

En el ámbito familiar, las relaciones con el cónyuge y los hijos de un sujeto con conducta tipo "A", se ven seriamente afectadas, pues su prisa crónica no le abandona, ni aún en ocasión de vacaciones ó festividades que se antojarían adecuadas, para disfrutar tranquilamente de la relación familiar (Price, 1982). Obviamente, un cónyuge que hace del mal humor su manera habitual de ser y se mantiene "acelerado" hasta en los días de descanso, no puede ser considerado como el promotor ideal de las buenas relaciones con los hijos y esposa ó esposo. En una familia conducida por gente tipo "A", será fácil que la desintegración se haga presente ó tal vez peor, que los padres con dicha conducta se conviertan en un modelo a imitar entre sus hijos, situación que multiplicará el número de individuos que desde niños se desenvuelvan con conducta tipo "A".

De acuerdo con Burke, Weir y Du Wors (1989), se ha reportado que entre más grande sea la tendencia de los administradores a la conducta tipo "A", mayor es la asociación significativa que se ha encontrado con insatisfacción creciente y estrés emocional de sus esposas por lo que se podría colegir que los individuos con esa conducta tienen la capacidad de ejercer una influencia negativa en el hogar y en el ámbito de la vida familiar en general.

La causa número uno de muerte en la República Mexicana ha sido desde el año 1985, el rubro correspondiente a las enfermedades del aparato circulatorio que representaron en ese año el 18% del total de muertes a nivel nacional y para 1989 ya se había incrementado hasta el 19.5%, por encima de traumatismos y envenenamientos, enfermedades respiratorias y enfermedades infecciosas y parasitarias, que tradicionalmente han sido las que flagelan con mayor intensidad a nuestra población.

Las enfermedades del corazón sólo eran superadas por el rubro de accidentes como causa de muerte en nuestro país en los años de 1986 y 1987, pasando a ocupar el primer lugar en 1988, siguiéndole en importancia los tumores malignos y las enfermedades infecciosas. Más específicamente, el infarto al miocardio fué la causa del 5% del total de las muertes en 1986 y ya para 1989 su participación ascendía al 6.4% del total ( INEGI, 1992).

Una de las principales situaciones problemáticas que debe atender la administración de recursos humanos, es el ausentismo del personal; cuando los directivos son los que se tienen que ausentar por enfermedad, los costos son conmensurables con las remuneraciones de este tipo de personal. Las organizaciones probablemente pierdan individuos altamente capacitados y se vean afectadas con retiros prematuros, ya sea por muerte ó por incapacidad permanente de aquel directivo que, en el caso que nos ocupa sufriera de enfermedad coronaria ó infarto en relación con la conducta tipo "A".

Los costos asociados con el reemplazo de un directivo, no se refieren solamente al proceso de reclutamiento y selección del sucesor, que pueden ser estimados por lo que cobran las compañías especializadas en ese trabajo, de uno a tres meses del sueldo asignado al puesto, sino que también habría que incluir el costo de la capacitación y el entrenamiento en el puesto, que se requiriese, además de algo

muy difícil de valuar: la pérdida de oportunidades que un directivo experimentado, abruptamente retirado del cargo, podría provocar.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) -INEGI, 1991- reporta un promedio de nueve días de hospitalización para atención médica de personas que sobreviven a un infarto, similarmente, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) -INEGI, 1991-, reporta un promedio de diez días para los mismos propósitos, independientemente de un período largo de rehabilitación. Si se toman en cuenta estas cifras, el costo de la atención médica y de la ausencia en el trabajo de un directivo infartado, el gasto mensual en que se incurriría, tomando por caso el nivel de mandos medios de algunos de los individuos que se reportan en este estudio, podría ser estimado en sesenta salarios mínimos mensuales, contando con el apoyo de la medicina social; desde luego que con atención privada, el costo sería mayor. Si se dá el caso de sustitución por invalidez ó fallecimiento, habría que agregar los costos a que ya se ha hecho mención, reclutamiento, selección y capacitación entre otros que podrían ser estimados en ochenta y cinco salarios mínimos mensuales cuando menos. Así es de que las repercusiones sociales y organizacionales, el riesgo muy alto de perder la vida y estas cifras, representan costos que no pueden pasar desapercibidos, desde el punto de vista social, organizacional e individual.

El 55% de la muestra estudiada, es decir 65 personas, fué clasificado con conducta tipo "A", siendo 15 de ellas (13%), quienes presentaron esa característica de forma más acendrada. Estos resultados son consistentes con los reportados por Friedman y Rosenman (1974), quienes en un grupo de 2 500 funcionarios identificaron entre 50 y 60% de casos de conducta tipo "A", incluyendo cerca de un 10% que presentaban esa conducta en un grado más desarrollado.

De esta suerte, el hecho de haber reportado 65 sujetos en una muestra de 119, identificables con el patrón de conducta tipo "A" acusa una situación que debería de alarmar por la relación de mortandad temprana a la que se ha hecho referencia en anteriores consideraciones; Woods y Burns (1984) reportan que el factor de impaciencia característico de la conducta tipo "A", está fuertemente relacionado, no solamente con problemas cardiovasculares sino también con enfermedades gastrointestinales y respiratorias entre otras; el hecho de que la relación sea del 55% es para preocuparnos, creo que estaríamos en camino de evitar que se propicien descensos vía enfermedad coronaria, si se produjesen las condiciones para abatir cuando menos el 13% de personas con más alto riesgo reportadas en la presente investigación; tal vez se lograra preservar la vida de alguna de estas personas.

El hecho de que estos datos proporcionen un fuerte soporte a la hipótesis de que el personal directivo estudiado, si presenta de manera significativa el patrón de conducta tipo "A", tiene serias implicaciones tanto para su salud personal como para el desempeño laboral en las organizaciones; en el primer aspecto, el individuo está corriendo un riesgo importante de enfermedad coronaria y en el ámbito organizacional es muy posible que sus relaciones personales con jefes, colegas y subordinados sean insatisfactorias, que el desarrollo de sus funciones no sea óptimo y que por ende, la organización que los emplea no esté obteniendo el mejor rendimiento en su planta de personal.

Si las consecuencias de poseer conducta tipo "A" quedarán confinadas solo en el individuo, la sabiduría popular diría que él se lo buscó, pero su conducta tiene repercusiones insoslayables en la organización de que forme parte, no sólo en el desempeño cotidiano de sus funciones, sino también cuando estas cesan abruptamente por el deceso intempestivo de un directivo, vía enfermedad coronaria

en el caso que nos ocupa, (por ejemplo, costos reales de sustitución, selección, entrenamiento y desarrollo del sucesor, ya mencionadas).

Una de las primeras acciones que habría que tomar, ya desde el punto de vista práctico, sería hacer del conocimiento de los directivos que existe un patrón de conducta que puede ser nocivo para ellos, es decir, el primer paso sería difundir este conocimiento como vía de prevención personal. También habría que estudiar la forma en que el ambiente ayuda al florecimiento de este conocimiento como vía de prevención personal. También habría que estudiar la forma en que el ambiente ayuda al florecimiento de este tipo de conducta, al premiar y alentar a los que hacen las cosas más y más aprisa, otorgando el reconocimiento social más amplio a quienes se abren paso contra todo tipo de obstáculos y ganan el éxito como recompensa a su agresividad, tal como lo sugiere Margolis et al (1983) y así estar en posibilidad de identificar alternativas que ayudarán a la solución global de este problema.

Si las características de una persona tipo "A", no son ideales para un buen directivo (Price, 1982; Lane, 1984; Bluen, 1990; Jamal, 1990) un cuestionamiento muy claro no se salta a la vista, ¿Porqué algunos directivos reportan éxito profesional, no obstante ser reconocida su conducta marcadamente tipo "A"? y todavía más, ¿Porqué algunos de estos directivos presentan un buen estado de salud?, ¿Solo es aparente ó resulta no ser tan nociva la conducta tipo "A"?; ¿Se podría pensar que un individuo iracundo y siempre de prisa es un buen directivo?.

Una explicación que propongo es en el sentido de que la conducta tipo "A" es más bien un síndrome, un conjunto de posibles causas, pero es muy probable que no todas ellas tengan el poder letal que en la literatura especializada se le ha conferido, es más, tal vez algunas de sus características hasta fuesen positivas si como ya asentamos en páginas atrás, se les dá el tiempo y la cantidad adecuada, una



ambición bien dirigida, un esfuerzo ordenado, metas realistas y bien precisas podrían recoger muy bien los ímpetus de personas con conducta tipo "A" y canalizarlas hacia formas armónicas de convivencia humana en general y en el trabajo en particular. Esto es consistente con algunos reportes de Wright (1988), Bluen (1990), Jamal (1990) y Landy (1991); que consideran que la conducta tipo "A" es multidimensional y de efectos desiguales en sus manifestaciones. Una sugerencia para investigaciones futuras, sería sobre el "peso específico" de los componentes de la conducta que nos ocupa y la medición de los efectos que producen en las personas cuando se encuentran presentes, otros factores como satisfacción en el trabajo y motivación por ejemplo. Tal vez se encontrará que alguno de los elementos que componen la conducta tipo "A", sea el detonante realmente peligroso y los demás reaccionen concomitantemente.

Un cuestionamiento más: desde el punto de vista fisiológico, se ha vinculado la producción de ciertas hormonas con la formación de plaquetas en las paredes de las arterias coronarias y se ha explicado que se debe a la reacción a nivel de glándulas endócrinas ante situaciones de enojo, de ira o de alta agresividad, que son típicas de la conducta tipo "A", pero no se ha mencionado en ningún caso que dichos individuos presenten dentro de sus características el ser miedosos, y curiosamente, el experimentar miedo también produce la secreción del mismo tipo de hormonas, epinefrina y norepinefrina, por lo que la obstrucción de las arterias coronarias se podría deber también a la presencia frecuente de miedo, elemento no considerado en los componentes de la conducta tipo "A" y desde luego, de características opuestas a la personalidad de tales individuos. Sugerimos que para investigaciones futuras, se indagara sobre este tópico para establecer el rol que juega el miedo en las características de las personas tipo "A"; al desempeñar su trabajo, ¿lo hacen disfrutando los retos exagerados, las prisas y los enfrentamientos?, ¿o en lugar de

disfrutar, lo hace con angustia y temor?, ¿Tendrá algo que ver este enfoque en un desenlace sobre su salud?.

En tanto la investigación logra avances, la cordura aconseja ser ensaloy mantener una línea equilibrada, en el desempeño de nuestras actividades, si ya se han mostrado evidencias de los riesgos biológicos y sociales que conlleva la conducta tipo "A", evitemos ahora el exceso al incurrir en ella que podría situarnos en el lugar de los no afortunados al momento de los resultados.

Un hecho que se hace evidente en esta investigación, es la presencia de la ansiedad; si recordamos que en páginas anteriores hemos mencionado que la ansiedad se caracteriza por la presencia de tensión, nos podemos explicar que una persona con conducta tipo "A", presente un alto índice de ansiedad como rasgo de su personalidad y además que dé manera acentuada se presente también como el estado en que se percibe en el desempeño de su trabajo.

Los altos coeficientes de correlación reportados entre conducta tipo "A" y ansiedad (ver tabla 3), proporcionan un fuerte soporte a la hipótesis de que el personal directivo estudiado si presenta significativamente asociación entre su grado de ansiedad y la adopción del patrón de conducta tipo "A". Esto quiere decir, que en términos de dos instrumentos diferentes, las mediciones de ansiedad y conducta tipo "A", son consistentes, es decir, que a mayor grado de ansiedad experimentado por el sujeto, mayor es su identificación con las características de la conducta tipo "A", este resultado es especialmente importante para la teoría que nos ocupa, pues corrobora por vías alternas, una de las características definitivas de la citada conducta, dándole apoyo a ésta y, en lo que se refiere al presente estudio, seguridad a la clasificación encontrada para los sujetos de la muestra.

A la conducta tipo "A", se le ha llamado la enfermedad de la prisa, por la impaciencia crónica que presentan los sujetos presa de una gran ansiedad, y aquí, es pertinente aclarar, que no se trata de recomendar el comportamiento opuesto, pasividad, flojera, lentitud; sino establecer el tiempo correcto para cada asunto y evitar hacer una cosa y pensar en otra al mismo tiempo ó tratar de hacer tantas acciones tan rápido, que no se les dedique el tiempo de análisis y reflexión que realmente requieran. El superdirectivo, veloz en todos sus actos, difícilmente encontrará colaboración efectivamente sostenida entre sus subordinados. En palabras del inmortal León Felipe: "Voy ...refrenando el vuelo porque no es lo que importa llegar solo ni pronto sino llegar con todos y a tiempo (1979).

Resaltamos así, lo esencial que resulta la coordinación, el espíritu de equipo y la colaboración del personal. La Administración no es aislamiento de iluminados, sino creación colectiva de expresión cotidiana.

Una de las actividades típicas de todo administrador, es dirigir otras personas, y al hacerlo imprimen, como es natural, su sello característico y muy personal de su manera de ser. Blake y Mouton (1973), Fidler (1967 y 1973), McGregor (1972), Rahim (1981); son algunos de los autores que no han legado un marco teórico de referencia sobre estilos de dirección y como ya quedó anotado en el segundo capítulo, considerando las aportaciones de los autores citados, decidimos trabajar con el modelo desarrollado para el medio mexicano por Silva (1985) sobre el diseño original de Rahim y Banoma (1981). Este modelo consta de cuatro factores: Resolución, Negociación, Evitación y Dominación. En Administración, nos interesa saber cual es el estilo más conveniente para dirigir a las personas. En este sentido, decidimos explorar si habría ó no un estilo que estuviera correlacionado con la conducta tipo "A", el investigador especulaba que una persona tipo "A", dadas sus características, se identificaría con un estilo autoritario, en donde se busca cumplir con nuestros objetivos, ignorando las necesidades y expectativas de los participantes, un estilo orientado hacia la producción o de "Dominación". Ya hemos visto que no fué así y que en el grupo de directivos estudiado, la vinculación entre conducta tipo "A" y los diferentes estilos de liderazgo, mostró evidencia significativa de correlación entre dicha conducta y el estilo denominado "Resolución de problemas" (ver tabla no.4).

Por el contrario y dadas las características del sujeto tipo "A" (Friedman, 1974), era de esperarse que correlacionara negativamente con el estilo de evitación, que le es opuesto a su personalidad, como realmente ocurrió y que viene a fortalecer los supuestos planteados alrededor de este tipo de personas.

Consistentemente con estos resultados, podemos apreciar en la tabla 5, que la ansiedad-rasgo y la ansiedad-estado se correlacionan de manera significativa, positivamente con el estilo de resolución de problemas y negativamente

con el de evitación. Situación que es claramente explicable por la relación existente entre la conducta tipo "A" y la ansiedad que presentan los integrantes del grupo estudiado. No olvidemos también, que entre ansiedad-estado y ansiedad-rasgo, se encontró una correlación significativa que confirma lo expuesto por los autores de la prueba (Spielberg y Díaz Guerrero, 1975), quienes reportan una alta correlación entre los puntajes de A-Estado y A-Rasgo.

Como ya mencionamos con los datos anteriores, no se confirma la hipótesis planteada alrededor de un mayor interés por el estilo de dominación equivalente al autocrático de Blake y Mouton (9.1) en el grid gerencial (dirigido al trabajo), pero se confirma una gran tendencia al logro máximo, interés por la producción y a la vez el máximo interés por las personas; la idea de lograr más, se encuentra plenamente identificada en las características de conducta tipo "A", de manera que si bien no se confirma la hipótesis de trabajo planteada, en todo caso corrige la apreciación inicial, el sujeto tipo "A" de la muestra no persigue solamente el máximo interés en la producción, sino que busca aplicar el máximo interés en toda su relación.

Al profundizar un poco más en el estilo de "Resolución", se estudió su correlación con la conducta tipo "A" en función del sexo de los individuos, observándose un coeficiente mayor para el sexo femenino (ver tabla 6).

El hecho de que las mujeres con este tipo de liderazgo correlacionen mejor que los hombres de la muestra con el patrón de conducta tipo "A", es consistente con lo expresado por Greenglass (1984) al reportar la relación entre conducta tipo "A" y la situación conflictiva que viven las mujeres empleadas y además casadas y con hijos, en función de la presión por cumplir en su papel de madres, esposas y amas de casa por un lado y las responsabilidades del trabajo por el otro.

Tal vez puede explicarse también este hecho, si consideramos que en una sociedad predominantemente dirigida por hombres, la mujer posiblemente tenga que esforzarse más cuando ocupa un puesto directivo ó cuando menos se sienta obligada a mostrar una imagen más recia, más dura, más tipo "A" (Waldron,1982; Mayer,1984).

Por lo que respecta al hábito de fumar cigarrillos, ya vimos que no se encontró correlación significativa con ansiedad ni con conducta tipo "A", tal como se puede apreciar en la tabla número 7; el investigador esperaba que hubiera a mayor ansiedad, mayor consumo de cigarrillos y lo mismo se esperaba con la conducta tipo "A", situación que realmente no sucedió.

Aquí habría que resaltar el hecho de que entre los que no fuman y los que fuman poco ( de 1 a 5 cigarrillos), existe una diferencia de 10.47; de ahí que se podría esperar que los que fuman más, mayor calificación obtendría en conducta tipo "A", pero no es así, pues en las dos categorías siguientes en que se incrementa sensiblemente el consumo de cigarrillos, la media es cada vez menor, esta información es congruente con el análisis de correlación ya presentado en páginas anteriores en el que se evidencia que el número de cigarrillos fumados no tiene correlación significativa con la conducta tipo "A"; una explicación adicional, podría ser en el sentido de que los que menos puntuación tienen en conducta tipo "A", no fuman porque no sienten una gran tensión y por el contrario, los que fuman mucho tal vez canalizan por ese medio su ansiedad y eso hace decrecer sus marcas en conducta tipo "A".

Debemos recordar aquí que precisamente uno de los factores de riesgo para la enfermedad coronaria, es el hábito de fumar cigarrillo, entre otros, como nivel de

colesterol, el sobrepeso y la conducta tipo "A" (Friedman y Rosenman, 1974; Price, 1982).

Como tales factores tienen carácter aditivo, la presencia de más de uno de ellos incrementa el riesgo de la enfermedad, sin olvidar que ya por separado cada uno es suficientemente peligroso. En la muestra estudiada, ya lo mencionamos, no se encontró correlación entre el hábito de fumar cigarrillos y la conducta tipo "A", pero el hallazgo de que los que más fuman no tienen las mayores marcas en conducta tipo "A", nos invita a realizar mayor investigación entre nuestros directivos.

Existen varios caminos para superar la conducta tipo "A", ya hemos mencionado los tratamientos psicoterapéuticos y la modificación de la conducta, además de ellos, ahora quisiera referirme a otros dos aspectos muy concretos, por un lado mencionar algunas acciones específicas que la administración podría tomar para prevenir su proliferación en las organizaciones y por otro, citar algunos procedimientos alternativos que podrían tener la virtud de ofrecernos canalizar las características contundentes de la conducta tipo "A".

En el primer aspecto, podríamos considerar que es frecuente que los puestos directivos en nuestro medio, se vayan formando en la práctica sin mediar un esfuerzo de diseño técnico para medir cargas de trabajo, responsabilidades ó requisitos específicos para su desempeño. La descripción y análisis de puestos debe ser una herramienta de la Administración que supere esa deficiencia y no sólo un documento redactado a posteriori para formar el manual de organización. De la misma manera, para el diseño de sistemas y procedimientos administrativos, debe tenerse muy presente que la concatenación de las operaciones que los componen, no solo formen una secuencia lógica y eficiente sino también consideren la calidad de ser

humano de quienes en ellos intervienen, para asegurar una participación energética y un contenido vital enriquecedor, sin propiciar presiones innecesarias y apresuramientos insensatos.

También podríamos mencionar la determinación de objetivos realistas en los procesos de programación-presupuestación y la emisión de políticas que eviten la premiación de la competencia indiscriminadamente agresiva y en general, se podrían evitar en las organizaciones, aquellos roles de trabajo con demandas excesivamente numerosas de los que resultasen conflictos de tiempo y oportunidad ó que alienen el sentido de la urgencia, Margolis (1983).

En cuanto a los procedimientos alternativos, debemos mencionar la práctica de la meditación, que contrariamente a lo que generalmente se piensa no se trata de analizar pensamientos a profundidad, sino el evitar absolutamente todo pensamiento, de modo que a través de una profunda concentración, se logre un efecto renovador y tranquilizante, Ornstein (1979). Algunas técnicas de respiración y manejo de la energía como el Chi-Kung o el Tai-Chi, proporcionan un efecto reparador que evita la irritabilidad. Del mismo modo, la suspensión del diálogo interno como disciplina del "hombre de conocimiento" del mundo Yaqui, Castaneda (1981), ó el logro de estados extraordinarios de conciencia, logran objetivos similares mediante métodos diferentes.

Una consideración más, es la práctica de deportes y los programas de acondicionamiento físico que tienen la ventaja de fortalecer el cuerpo y canalizar, en los deportes de competencia, la agresividad excesiva; así mismo, el cultivo de las artes, como podría ser la pintura y la escultura ó la ejecución de la música, propician el sentimiento de enaltecer el espíritu. Todas estas posibilidades recalcan la diversificación de intereses y la necesidad de no ser sólo espectador sino actor de



disciplinas que favorecen la formación integral y armónica de un ser humano actual, bien informado, inmerso en su cultura y participante activo en el disfrute de la vida por medio de un balance apropiado del trabajo profesional, con otras actividades igualmente vitales, amor, arte, superación física y búsqueda de la felicidad.

El esfuerzo de investigación sobre conducta tipo "A" continua a nivel internacional, Spielberg (1992), es deseable proseguir estos estudios en nuestro país, seguramente se encontrarán aportaciones valiosas para la superación de la calidad del desempeño de nuestros directivos, como parte muy importante en el logro de la excelencia en la calidad global.

Se necesitan organizaciones cada vez más eficientes, cada vez de mayor calidad y, en nuestro mundo actual de alta competencia, se requieren directivos de gran calidad en su actuación, más preparados, más informados, más aptos en todos los sentidos; hoy, como en la Grecia clásica, el conocerse a sí mismo sigue vigente después de 25 siglos, el conocer la conducta que el directivo adopta al ejercer su función en los organismos, nos ayuda a rectificar lo inadecuado y a perseverar en los aciertos.

En administración debemos seguir aventurándonos a conocer las aportaciones de otros campos del conocimiento para enriquecer nuestro ámbito de aplicación; así lo hemos hecho con la Investigación de Operaciones, la Sociología, el Derecho y tantos más entre los que se encuentra la Psicología, que sigue ofreciéndonos muy importantes soluciones para la administración de las organizaciones.

## 5.2 RESUMEN

A continuación se presentan señalamientos de los principales puntos tratados en este trabajo, precediendo y ayudando a establecer las conclusiones finales.

Las diversas posturas del conocimiento administrativo, han evolucionado en un lapso de aproximadamente 80 años, de un interés netamente orientado por la visión ingenieril de la eficiencia en la producción a un interés (no siempre genuino) en la participación humana. La integración de un enfoque de sistemas en la administración, permite una visión multivariada de los fenómenos y su estudio multidisciplinario.

La Administración se preocupa cada vez más por intervenir en la precisión de fenómenos que afectan al desenvolvimiento del ser humano en su relación de trabajo y dentro de ellos debemos tomar muy en cuenta el estrés o ansiedad experimentada por las personas y su vinculación con la conducta adoptada al llevarla a cabo.

La conducta tipo "A" es un patrón o forma de actuar de las personas, que se caracterizan por su alta necesidad de logros, su gran sentido de la urgencia, pensamiento polifacético, marcada necesidad de controlar la incertidumbre y una agresividad constantemente exacerbada.

La conducta tipo "A" constituye un grave factor de riesgo, en la aparición de enfermedad coronaria e infarto al miocardio, muy frecuentemente mortal o al menos altamente incapacitante.

El poseer conducta tipo "A", trasciende el límite de incumbencia individual al organizacional, afectando la vida de relación de las personas con las que convive en el trabajo, en la fijación de metas y tiempos para lograrlas fuera de la realidad, en la imposición de estándares de ejecución demasiado altos, así como la formación de un

ambiente álgido en la organización derivado del frecuente enfrentamiento en el que incurren estas personas, afectando así la efectividad organizacional en general.

La presencia del estrés o ansiedad en el trabajo, se relaciona positivamente de manera significativa con la presencia de la conducta tipo "A" en la muestra estudiada.

El estrés en la vida de las personas no debe ser considerado como algo dañino ó perjudicial generalizadamente, pues su presencia manejada adecuadamente, propiciará una actuación suficientemente energética en los cometidos de trabajo.

La conducta tipo "A" puede ser superada o mejor canalizada, a través de diferentes medios, como los programas de mejoramiento físico, la práctica de disciplinas de relajamiento y meditación, los tratamientos: psicoterapéuticos y la modificación de la conducta.

La resolución de los problemas planteados por el comportamiento humano en las organizaciones, atañe directamente al administrador y por ende, debe participar enfáticamente tanto en su prevención, como en las acciones correctivas.

En este trabajo se utiliza por primera vez de manera conjunta, los instrumentos de medición de la ansiedad-rasgo y ansiedad-estado (IDARE), los estilos de liderazgo y la conducta tipo "A" (cuestionario de factores de personalidad), innovación que constituye una aportación para el estudio de la administración de recursos humanos. Hasta ahora, no se tiene noticia de que la conducta tipo "A" estudiada desde el punto de vista de la administración en su relación con el desarrollo del trabajo directivo y la

presencia de la ansiedad durante su desempeño, haya sido reportada en publicaciones científicas especializadas.

### **5.3.-CONCLUSIONES**

En la muestra estudiada, se encontró que más de la mitad de los sujetos (55%) presentaron la conducta tipo "A", de los cuales el 13% pudo ser clasificado con mayor énfasis dentro de este patrón de conducta. Esto es, se identificó positivamente en las proporciones mencionadas, la presencia de la conducta tipo "A" en los directivos que participaron en este estudio.

Las mediciones de la ansiedad como rasgo y como estado, se encuentran significativamente relacionadas de manera positiva con la conducta tipo "A", es decir que a mayor grado de ansiedad, mayor grado de conducta tipo "A" presentaron los sujetos de este estudio. Este resultado es consistente con las características de impaciencia, prisa crónica y agresividad presentes en la personalidad de este tipo de sujetos.

El estilo de liderazgo con el que mayormente se identifican los directivos estudiados, fué el llamado "Resolución de problemas", con el que se estableció significativamente una correlación positiva. Este estilo implica una tendencia muy definida hacia el logro máximo, al mayor interés hacia el trabajo y hacia las personas, resultando que es consistente con las características señaladas para las personas que despliegan la conducta tipo "A".

Los estilos de administración identificados como "Dominación" y "Negociación", no se relacionan significativamente con la conducta tipo "A", en tanto que el estilo de "Evitación" se relaciona negativamente con la conducta tipo "A", ya que los dos primeros no les resultan suficientemente atractivos por no significar el logro máximo, y por lo que se refiere al tercero con sus características de "administración empobrecida", era de esperarse que fuera antípoda de la conducta tipo "A".

De esta manera, de acuerdo con los señalamientos anteriores, podríamos concluir, que en el grupo de directivos mexicanos que participaron en este estudio, se encontró presente el patrón de conducta tipo "A", relacionada con el grado de ansiedad que experimentan y un estilo de liderazgo enfocado hacia la consecución del logro máximo.

#### **5.4.-SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS**

Es deseable que se pudiera proseguir una línea de investigación que incluya los tópicos tratados en este trabajo: ansiedad, estilos de dirección y conducta tipo "A", de manera que se pudiesen aplicar los instrumentos aquí mencionados a diversos grupos de directivos en México y así poder arribar a resultados susceptibles de generalizar sobre las características de la población.

También es deseable que en el futuro se llevaran a cabo investigaciones similares en otros países y culturas diferentes que nos permitieran la comparación de resultados y el enriquecimiento de aportaciones.

Sería muy interesante proseguir la investigación acerca de la acción de cada uno de los componentes de la conducta tipo "A" sobre el directivo, para llegar a establecer algún índice de peligrosidad relativa ó de preeminencia de alguno de ellos sobre los demás.

Sugerimos también se explore la participación de factores adicionales, como el miedo específicamente, dentro de la conformación de la conducta tipo "A" y su vinculación con el proceso de aterosclerosis en el personal directivo.

Mientras esto sucede, una sugerencia a tiempo, podría ser el revisar el comportamiento de nuestros directivos antes de que algún efecto no deseado se haga presente en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia, F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Trillas.- 1981.

Arias Galicia, F. INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO, ed. Trillas.- 1981.

Arias Galicia, F. y Torres Sofís, J.R. TRES EXPERIMENTOS SOBRE EL INVENTARIO DE ANSIEDAD BASGO-ESTADO (IDARE).- Revista Intercontinental de Educación y Psicología 1988. Volumen I No. 2 (P. 267-269).

Barnes, D.M. BREAKING THE CYCLE OF ADDICTION. Science, 241.-1988.

Bhattacharyya G. and Johnson R. STATISTICAL CONCEPTS AND METHODS, John Wiley.- 1977.

Blake R. y Mouton J..-EL MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.-Fondo Educativo Interamericano.-1973.

Bluen, Barling & Burns.-PREDICTING SALES PERFORMANCE, JOB SATISFACTION AND DEPRESSION BY USING THE ACHIEVEMENT STRINGS AND IMPATIENCE-IRRITABILITY DIMENSIONS OF TYPE A BEHAVIOR.- Journal of applied Psychology, vol. 75 No. 2.- 1990.

Burke, Weir & Du Wors.-TYPE A BEHAVIOR OF ADMINISTRATORS AND WIVES.- Journal of applied Psychology.-1989.



- Casamadrid Pérez, M. E. J. INFARTO DEL MIOCARDIO: OPCIÓN O DESIGNIO.-  
Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad  
Autónoma de México. 1989.
- Castaneda, Carlos.-LAS ENSEÑANZAS DE DON JUAN.-Fondo de Cultura Econó  
mica.-México, 1981.
- Castillo Borquez, M.A.- FACTORES DE RIESGO EN LA PSICOGENESIS DE LAS  
ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES.- Tesis de licenciatura  
inédita, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de  
México. 1979.
- Chiavenato Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN.-McGraw Hill.- 1981.
- Cohen F. PERSONALITY, STRESS, AND THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL  
ILLNESS. En G.D.Stone, F. Cohen, N.E. Adler and Associates  
(Eds.) Health psychology. A. Handbook, San Francisco: Jossey-  
Bass Publishers. Pags 77-111. 1982.
- Colotta, V.A. ADJUNCTIVE POLYDIPSIA AS A MODEL OF ALCOHOLISM.  
Neuroscience and Biobehavioral Reviews,5, 335-342. 1981.
- Colotta Espinoza V. y Torres Sofís J. R. RELACION ENTRE ESTILO DE DIRECCIÓN,  
ANSIEDAD Y CONDUCTA TIPO "A". VI Congreso Nacional de  
Psicología, México 1990.

- Dembroski T., Weiss S., Shields J., Haynes S. y Feinleib M.- CORONARY PRONE BEHAVIOR.- Springer Verlag.- 1978 (P. 95-106).
- Dezsca G. and Burken R.- CHANGING TYPE A BEHAVIOR.- Canadian Psychology.- York University 1981 (p. 173- 183).
- Etzioni, Amitai.- ORGANIZACIONES MODERNAS. Uteha. 1967.
- Falk J.L.- PRODUCTION OF POLYDIPSIA IN NORMAL RATS BY AN INTERMITTENT FOOD SCHEDULE.- Science, 133. 1961 (P. 195-196).
- Fernández, G.- PSICOGENESIS DEL INFARTO.- Acta Psicológica Mexicana, Vol.1 No. 2-3. 1981 ( P. 83-98)
- Fiedler, E. Fred.- A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. McGrawe Hill 1967.
- Fiedler y Chemers.- LEADERSHIP AND EFFECTIVE MANAGEMENT.- Scott 1973.
- Frenk, Bobadilla y Sepulveda. LA TRANSICIÓN DE LA SALUD EN MÉXICO.- Demos.- O.N.U, U.N.A.M. e I.N.E.G.I.-1988.
- Friedman, Siegelau and Seltzer. CIGARRETE. ALCOHOL, COOFFE AND PEPTIC ULCER.New England Journal of Medicine, 1974.
- Friedman y Rosenman TYPE "A" BEHAVIOR AND YOUR HEART New York -1974

Friedman, H.S. y Booth-Kewly, S. THE DISEASE PRONE PERSONALITY. A META-ANALYTIC VIEW OF THE CONSTRUCT. American Psychologist, 42. 1987 (P. 539-555).

Gentry, W.D.- BEHAVIOR MODIFICATION OF THE CORONARY PRONE BEHAVIOR PATTERN. En T.M. Dembroski, S.M. Weiss, J.L. Shields, S.G. Haynes y M. Feinleib (Eds.), Coronary Prone Behavior, Nueva York: Sprienger-Verlag. 1982 (P.225-229).

Gilbert, R.M. DRUG ABUSE AS EXCESSIVE BEHAVIOR. Canadian Psychological Review. 1976. 17 (No. 3) 231, 240.

Goldfarb, Jarvink and Glick. CIGARRETE NICOTINE CONTENT AS A DETERMINANT OF HUMAN SMOKING BEHAVIOR. Psychopharmacologia, 1970.

Greenglass, E.R. TYPE "A" BEHAVIOR AND STRESS AMONG FEMALE MANAGERS. York University.-1984.

Greenglass, E.R. TYPE "A" BEHAVIOR AND ROLE CONFLICT IN EMPLOYED WOMEN. York University.- 1984.

Hampton, David R.- ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA.- McGraw Hill.- 1983.

Herzberg, Frederick.- THE MOTIVATION TO WORK.- John Weley, 1959.

Hicks y Gaus.- TYPE "A" TYPE "B" BEHAVIOR AND DAILY MILK CONSUMPTION IN COLLEGE STUDENTS.- Bulletin Of The Psychonomic Society.- 1983.

Hughes, Jacobs, Shucker.- NOVERBAL BEHAVIOR OF THE TYPE A INDIVIDUAL.- Journal of Behavioral Medicine, Vol.6 No. 3,1983 (p.279-288).

Huse E. y Bowiditch J.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. Ed. Fondo Educativo Interamericano. 1976.

Infante S.- MÉTODOS ESTADÍSTICOS NO PARAMÉTRICOS.- Colegio de Postgraduados Chapingo México. 1980.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.- CUADERNO DE POBLACION No. 3.- México, 1992.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.- SECTOR SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL, CUADERNO No. 7.- México, 1991.

Jamal, Muhammed.- RELATIONSHIP OF JOB STRESS AND TYPE A BEHAVIOR TO EMPLOYEES JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, PSYCHOSOMATIC HEALTH PROBLEMS AND TURNOVER MOTIVATION.- Human Relations.-Vol. 43, No. 8.-1990.

Janis, I.L. y Mann.- DECISION MAKING: A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF CONFLICT CHOISE AND COMMITMENT. Nueva York: Free

Press. 1975.

Jenkins, C.D.- PSYCHOLOGIC AND SOCIAL PRECURSORS OF CORONARY DISEASE. New England Journal of Medicine, 284. 1971. (P.307-317).

Jenkins, C.D.- RECENT EVIDENCE SUPPORTING PSYCHOLOGIC AND SOCIAL RISK FACTORS FOR CORONARY DISEASE. New England Journal of Medicine, 294.1976. (P. 287-994, 1033-1038).

Jenkins, C.D., Rosenman, R.H. y Friedman, M.-DEVELOPMENT OF AN OBJECTIVE PSYCHOLOGICAL TEST FOR THE DETERMINATION OF THE CORONARY - PRONE BEHAVIOR PATTERN IN EMPLOYED MEN. Journal of Chronic Disease, 20. 1967. (P. 371-379).

Kachnov, Leveille, Mc. Ckekabd y Wagner. SCHEDULE INDUCED BEHAVIOR IN HUMANS. Psychology and Behavior 11. 1976. (P:395-398).

Kennet A. Perkins.- HEART RATE CHANGE IN TYPE "A" AND TYPE "B" MALES AS FUNCTION OF RESPONSE COST AND TASK DIFFICULTY. Psychophysiology Vol. 21 No. 1. 1984.

Kobasa, S. Maddy S. y Zola M.- TYPE "A" AND HARDINESS. Journal of Behavioral Medicine.- Vol.6 No. 1.-1983. (P. 41-50).

- Landy, Haleh, Thayer & Colvin.- TIME URGENCY. THE CONSTRUCT AND ITS MEASUREMENT.-Journal of applied Psychology.- Vol. 76, No. 5.-1991.
- Lane, White y Williams.- CARDIOVASCULAR EFFECTS OF MENTAL ARITHMETIC IN TYPE "A" AND TYPE "B" FEMALES.- Psychophysiology .- 1984.
- León Felipe.-VERSOS Y ORACIONES DE CAMINANTE.- Ed. Alhambra; 1a ed. 1979.
- Macías, C. y Hernández, J. (en preparación). ESTRÉS Y CONDICIONES DE TRABAJO.- Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México.
- Margolis, L. Mc Leroy, K. Runyan C. and Kaplan B.- TYPE "A" BEHAVIOR: AN ECOLOGICAL APPROACH. Journal of Behavioral Medicine, Vol. 6.No. 3. 1983 (P:245-257).
- Maslow A.- MOTIVATION AND PERSONALITY.- Harper 1954.
- Mattehews, Karen A.- PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVES ON THE TYPE "A" BEHAVIOR PATTERN.- Psychological Bolletin. Vol. 91, No.2. 1982.
- Mayes, B. Sime W. y Ganster D.- CONVERGENT VALIDITY OF TYPE "A" BEHAVIOR PATTERN SCALES AND THEIR ABILITY TO PREDICT PHYSIOLOGICAL RESPONSIVENESS IN A SAMPLE OF

FEMALE PUBLIC EMPLOYEES. Journal of Behavioral  
Medicine.-Vol. 7 No. 1.-1984. (P. 83-105).

McGregor, Douglas.- EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL.- Diana.-1972.

McGregor, Douglas.- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. Diana.- 1972.

McLelland.- THE ACHIVING SOCIETY.- D.V. Nostrand.-1961.

Miner J.B.- PSICOLOGÍA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN HUMANA DE LA  
EMPRESA. E. Paidós.- 1977.

Ornstein, S.- PSICOLOGÍA DE LA CONCIENCIA. Ed. El Manual Moderno. 1979.

Padua, Jorge.- SPSS, OFERTA Y CONDICIONES PARA SU UTILIZACIÓN E  
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- El Colegio de  
México, 1978.

Price, Virginia.- TYPE "A" BEHAVIOR PATTERN.- Academic Press Inc. 1982.

Rahim y Banorna.- MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT.- Ohio, 1981.

Ríos A. y Paniagua A.- ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN.-  
Trillas.- 1979.

Robins S.P.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Prentice Hall.- 1987.

Roscoe, John T.- FUNDAMENTAL RESEARCH STATISTICS FOR THE BEHAVIORAL SCIENCES.- Hoit, 2a. ed. 1975.

Rosenman R.H.- THE INTERVIEW METHOD OF ASSESSMENT OF THE CORONARY-PRONE BEHAVIOR PATTERN. En T.M. Dembroski, S.M. Weiss, J.L. Shields, S.G. Haynes y M. Feinleib(eds.), Coronary Prone Behavior. Nueva York: Springer- Verlag. (P. 55-69).-1978.

Schneider, P.J.- ASPECTOS PSICOSOMÁTICOS DE LA CARDIOPATÍA.-Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, UNAM.-1988.

Scott y Wertheimer. INTRODUCCION A LA INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA. EL Manual Moderno.-1981.

Silva R.- ESTILOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES MEXICANAS. Tesis Doctoral UNAM. 1985.

Sisk Henry L.- ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS. South Western Publishing Co.- 1979.

Spielberger C.D.-STRESS, EMOTIONS AND HEART DISEASE.-Primera reunión internacional sobre aplicaciones actuales de la Psicología.-México, 1992.

Spielberger C.D. y Díaz Guerrero, R.- IDARE: INVENTARIO DE ANSIEDAD. México: FI Manual Moderno.-1975.



- Suinn, R.M.- THE CORONARY-PRONE BEHAVIOR PATTERN: BEHAVIORAL APPROACH TO INTERVENTION. En E.M. Dembroski, S.M. Weiss, J.L. Shields, S.G. Haynes y M.Feineib (Eds.) Coronary Prone Behavior. Nueva York: Springer-Verlag. (P. 231-236).-1982.
- Suls, J. y Sanders, G.S.- TYPE "A" BEHAVIOR AS A GENERAL RISK FACTOR FOR PHISYCAL DISORDER. Journal of Behavioral Medicine. Vol. 7 No. 4, 1984.
- Torres Sofís J.R.- CONDUCTA TIPO "A" EN DIRECTIVOS MEXICANOS. Simposium sobre Psicología del Trabajo.- Sociedad Mexicana de Psicología.- 1989.
- Woods P. y Burns, J.- TYPE "A" BEHAVIOR AND ILLNESS IN GENERAL. Journal of Behavioral Medicine.- Vol. 7 No. 4 1984.
- Waldron, I.- SEX DIFFERENCES IN THE CORONARY PRONE BEHAVIOR PATTERN. En T.M. Dembroski, S.M. Weiss, J.L. Shields, S.G.Haynes y M. Feineib (EDs.), Coronary Prone Behavior. Nueva York: Springer Verlag. (P. 199- 205).-1982.
- Wright, L.- THE TYPE "A" BEHAVIOR PATTERN AND CORONARY ARTERY DISEASE. American Psychologist, 43, (P. 2-14).-1988.

ANEXOS.

## Cuestionario de Factores de Personalidad

Por favor NO ponga su nombre      Fecha:

Estado Civil: Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_  
Viudo \_\_\_\_\_ Unión libre \_\_\_\_\_

Ultimo año escolar cursado: \_\_\_\_\_ Sexo:      M      F

Ocupación: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años

Ingreso mensual: \_\_\_\_\_ Posee automóvil:  
SI                      NO

Fuma: SINO Cigarrillos al día: menos de 5 \_\_\_\_\_; de 6 a 15 \_\_\_\_\_;  
más de 16 \_\_\_\_\_

Comtándole a usted, en su familia son (fueron) \_\_\_\_\_ hermanos.

Enfermedades padecidas por usted:

Artritis \_\_\_\_\_ Diabetes \_\_\_\_\_ Infarto al miocardio \_\_\_\_\_

Cáncer \_\_\_\_\_ Hemorroides \_\_\_\_\_ Osteoporosis \_\_\_\_\_ Ulcera \_\_\_\_\_

Las preguntas que siguen pretenden explorar las relaciones de su comportamiento con su salud. Cuando alguna pregunta se refiere a una situación que usted no ha experimentado, o cuando no pueda recordar con exactitud, por favor tache la opción "?". Cuando lo que dice la pregunta sea verdadero para usted, tache la "V", si es falso, tache la "F".

SI TIENE ALGUNA DUDA, PREGUNTE AHORA. SI NO,  
POR FAVOR EMPIECE:

1. Mientras haga las cosas que me gustan,  
me da igual ganar poco que mucho dinero. V ? F
2. En las grandes ciudades no se puede caminar despacio. V ? F
3. En la escuela, me enoja(ba) que me quiten(quitarán)  
puntos por mala ortografía. V ? F
4. Cada situación de mi vida debe ser un reto para mí. V ? F
5. Cuando llego a una ventanilla oficial, ya se que me  
van a tratar de mala gana y se van a equivocar. V ? F
6. Casi siempre que mi interlocutor hace una pausa  
buscando una palabra, yo se la digo. V ? F
7. El año pasado fuí al teatro más de cuatro veces. V ? F
8. Es muy difícil tenerle paciencia a la mayoría de la gente. V ? F
9. Cuando una novela me gusta, la leo de un jalón. V ? F
10. Cuando me interrumpen en algo importante, siento  
gananas de insultar. V ? F
11. Un buen empleado se lleva el trabajo a su casa. V ? F
12. Muevo mucho las manos al hablar. V ? F
13. Me han dicho que siempre ando a las carreras. V ? F
14. Soy capaz de repetir la última frase que dijo mi  
interlocutor aunque no le haya prestado mucha  
atención. V ? F

15. Rara vez necesito ir al médico o al dentista. V ? F
16. Por lo general, las cajeras son lentas. V ? F
17. Más de una vez he oído que soy acelerado en mis cosas. V ? F
18. Se que mis ironías molestan a mucha gente. V ? F
19. Frecuentemente tengo que aflojar el paso para emparejar a la persona que camina conmigo. V ? F
20. Creo que tengo éxito con el sexo opuesto. V ? F
21. Reacciono más rápido que la mayoría de la gente que conozco. V ? F
22. La mayoría de la gente que presume de disfrutar las cosas que hace está mintiendo. V ? F
23. A las señoras que estacionan sus coches en doble fila frente a las escuelas de sus hijos, deberían meterlas a la cárcel. V ? F
24. Aunque me dejara, no creo que pudieran hipnotizarme. V ? F
25. Soy una persona de gran imaginación y fantasía. V ? F
26. Le fuí infiel a mi novia(o) pero fiel a mi compañera(o). V ? F
27. Me han dicho que soy dominante y mandón. V ? F
28. Me dicen que al hablar "golpeo" las palabras. V ? F

29. La gente le da demasiada importancia a su vida interior. V ? F
30. Hacer cola, si no tengo algo para leer, se me hace muy pesado. V ? F
31. Mis problemas los resuelvo yo solo. V ? F
32. A la gente hay que explicarle las cosas más de una vez. V ? F
33. Cuando visito un lugar que me interesa conocer, pero veo que la cola para entrar es muy larga, mejor regreso otro día. V ? F
34. Me han dicho que alzo la voz innecesariamente. V ? F
35. La mayoría de los casados posee a su cónyugue en vez de amarlo. V ? F
36. La mayoría de la gente le teme al éxito. V ? F
37. A veces me doy cuenta, después de un rato de plática, de que no dejo hablar a los demás. V ? F
38. Los cálculos aritméticos simples los hago con gran velocidad y exactitud. V ? F
39. Casi siempre termino de comer antes de los que se sentaron conmigo a la mesa. V ? F
40. Casi todos los dependientes despachan de mala gana. V ? F

## Estilo de liderazgo

Al trabajar con sus subordinados usted tiene muchas veces, situaciones que exigen una toma de decisión de su parte.

A continuación se le presenta una serie de situaciones ante las cuales se le pide que usted identifique las que son más características en su forma de actuar.

No existen respuestas correctas o equivocadas. La mejor respuesta es aquella que resulta más común en la conducta de usted en las situaciones descritas. Por favor no deje ningún punto sin contestar.

En la escala marque con una x lo que usted hace generalmente de acuerdo al siguiente criterio:

Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso (a)	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

01. Cuando tengo problemas con algún subordinado trato de investigar, a fin de encontrar una solución aceptable para ambos. 5 4 3 2 1

02. Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mis subordinados. 5 4 3 2 1

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 03. Evito ponerme en evidencia e intento guardar mis problemas con mis subordinados sólo para mí.                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 04. Intento integrar mis ideas con mis subordinados, con el fin de llegar a una decisión conjunta.                                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 05. Cedo en mi posición ante un problema para que de la misma forma cedan conmigo.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 06. Intento trabajar junto con mis subordinados para encontrar una solución a un problema, la cual satisfaga nuestras expectativas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 07. Generalmente evito la discusión abierta de los problemas con mis subordinados.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 08. Por lo general sostengo mi discusión ante un problema.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 09. Para salir de un círculo vicioso trato de encontrar una solución intermedia.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Utilizo mi influencia para conseguir que mis ideas sean aceptadas.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Uso mi autoridad para tomar una decisión a mi favor.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |



- |   |           |
|---|-----------|
| 12. Generalmente me adapto a los deseos de mis subordinados.                                      | 5 4 3 2 1 |
| 13. Cedo ante las demandas mis subordinados.  | 5 4 3 2 1 |
| 14. Ante un problema con mis subordinados haga lo que haga, siempre pierdo algo y gano algo.      | 5 4 3 2 1 |
| 15. Intercambio información precisa con mis subordinados a fin de resolver juntos los problemas.  | 5 4 3 2 1 |
| 16. Algunas veces ayudo a mis subordinados apoyándoles en sus decisiones.                         | 5 4 3 2 1 |
| 17. Usualmente otorgo concesiones a mis subordinados.   | 5 4 3 2 1 |
| 18. Comento mis puntos de vista con mis subordinados para mostrarles las ventajas de mi posición. | 5 4 3 2 1 |
| 19. Trato de atenuar nuestras diferencias para poder ponernos de acuerdo.                         | 5 4 3 2 1 |
| 20. Generalmente propongo un término medio para romper una posición rígida.                       | 5 4 3 2 1 |
| 21. Entro en negociaciones con mis subordinados a fin de llegar a un acuerdo.                     | 5 4 3 2 1 |

- |  |           |
|--|-----------|
| 22. Trato de alejarme de cualquier diferencia con mis subordinados.  | 5 4 3 2 1 |
| 23. Evito cualquier choque con mis subordinados.   | 5 4 3 2 1 |
| 24. Empleo mis conocimientos y habilidades para lograr una decisión a mi favor.  | 5 4 3 2 1 |
| 25. Frecuentemente acepto las sugerencias de mis subordinados.   | 5 4 3 2 1 |
| 26. Utilizo el "dar y recibir" a fin de llegar a un arreglo.   | 5 4 3 2 1 |
| 27. Generalmente me mantengo firme apoyando mi posición en el problema.  | 5 4 3 2 1 |
| 28. Intento hacer que se externe abiertamente todas nuestras preocupaciones a fin de que las diferencias puedan resolverse de la mejor manera posible. | 5 4 3 2 1 |
| 29. Colaboro con mis subordinados a fin de lograr una decisión aceptable para ambas partes.  | 5 4 3 2 1 |
| 30. Trato de satisfacer las expectativas de mis subordinados.  | 5 4 3 2 1 |

31. Algunas veces empleo mi poder para ganar en una situación de competencia con mis subordinados. 5 4 3 2 1
32. Intento guardar para mí mis problemas con mis subordinados a fin de evitar resentimientos. 5 4 3 2 1
33. Trato de evitar roces con mis subordinados. 5 4 3 2 1
34. Por lo general evito discutir con mis subordinados. 5 4 3 2 1
35. Cuando surge un problema intento analizarlo con mis subordinados para llegar a comprenderlo integralmente. 5 4 3 2 1

**Nota:**

Antes de entregar el cuestionario, por favor verifique que no ha dejado ninguna pregunta sin contestar.