

00681
(5)

Universidad Nacional Autónoma de México.

Facultad de Contaduría y Administración.
División de Estudios de Posgrado.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



UNAM
DIRECCIÓN GENERAL DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

*Los modelos de efectividad organizacional y el estilo de
personalidad tipo A en directivos mexicanos.*

(Un estudio en el Valle de México).

Presentación de Tesis

Que para la obtención del grado de Doctor en Administración.

P r e s e n t a

José Vili Martínez González.

Director de Tesis:

Dr. José Ramón Torres Solís.

México, D.F.

Abril 2001



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.



SE
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
OFICIO: PPCA/EG/2001
ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

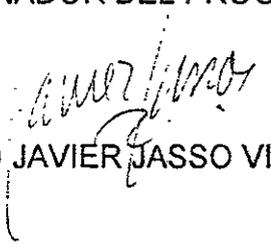
AT'N.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ**, presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA	PRESIDENTE
DRA. ISABEL REYES LAGUNES	VOCAL
DR. ABEL GIRALDO GIRALDO	VOCAL
DR. JOSE MANUEL LASTRA LASTRA	VOCAL
DRA. ISABEL RUEDA PEIRO	SECRETARIO
DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS	SUPLENTE
DR. RODOLFO GUTIERREZ MARTINEZ	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 4 de abril del 2001.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA


DR. SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL

M.E.G.


La gratitud es la memoria del corazón (Prochnow).

Dedicó este trabajo a esos Seres tan maravillosos que siempre han despertado en mi admiración, respeto y por sobre todas las cosas, un gran amor que es luz de fe, conocimientos y deseo de desarrollo para servir, dicha luz no destumbra, por el contrario, ilumina y brinda claridad que aparta las tinieblas de la ignorancia, el odio y el temor, brindando conocimientos, amor y confianza, por todo ello, gracias a:

El, quien es el alfa y el omega;

Mis padres, Inocencio Martínez Medrano y Julia González Gómez a quienes debo todo;

Mi esposa, Andrea García Valerio quien me ha apoyado en cada paso de este sueño;

Mi director de tesis, Dr. José Ramón Torres Solís;

Mis maestras, Dra. Nádima Simón Domínguez y Dra. Isabel Rueda Peiro,

Mis sinodales, Dr. Juan José Sánchez Fosa;

Dra. Isabel Reyes Lagunes;

Dr. Abel Gerardo Gerardo;

Dr. José Manuel Lastra Lastra;

Dr. Rodolfo Gutiérrez Martínez;

Mis amigos, Roberto Vargas Delfín y Silvia Andrade Villegas;

La Universidad Nacional Autónoma de México, por abrazarme en su seno y brindarme la oportunidad de crecer en espíritu, intelecto, armonía física y hacer posible realizar los estudios de

Doctorado al considerarme en el proyecto de becas de la Dirección General de Estudios de Posgrado;

y envolviéndolos a todos, Mi Nación con quien tengo una gran responsabilidad y un infinito compromiso.

A todos ellos "Gracias"

Novus mihi nascitur ordo.

Comienza para mí un nuevo orden.

(Leyenda de la Medalla Conmemorativa de los 400 años de la Real y Pontificia Universidad de México).

ÍNDICE.

RESUMEN.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I.

La constante evolución del ambiente organizacional	
1.1. La evolución de la administración y nuevas exigencias de las organizaciones.	2
1.1.1. La escuela clásica.	3
1.1.2. La escuela humano relacionista.	5
1.1.3. La escuela burocrática.	6
1.1.4. La teoría estructuralista.	6
1.1.5. La teoría del comportamiento.	6
1.1.6. La teoría del desarrollo organizacional.	6
1.1.7. Teoría de sistemas.	7
1.1.8. Teorías contemporáneas.	7
1.1.9. Teoría de la contingencia.	7
1.1.10. Obras contemporáneas. La quinta disciplina.	7
1.1.11. La escuela neoclásica.	7
1.1.11.1 Principales características de la teoría neoclásica.	8
1.1.11.2. La administración por objetivos (APO).	11
1.1.11.3. Desarrollo de ejecutivos.	14
1.1.11.4. Repercusiones.	16
1.1.12. El modelo japonés.	18
1.1.13. Modelos de efectividad organizacional.	19
1.1.13.1. Constructo de modelo de efectividad organizacional.	19
1.1.13.2. Conceptos de eficiencia y eficacia.	19
1.1.13.3. Diversos modelos de efectividad organizacional.	21
1.1.13.3.1. Modelo de recursos.	22
1.1.13.3.2. Modelo Farmer - Richman.	22
1.1.13.3.3. Modelo satisfacción - participante.	22
1.1.13.3.4. Modelo de metas y efectividad.	22
1.1.14. La globalización.	23
1.1.15. Parámetros de microcalidad y macrocalidad.	24
1.1.16. Capital Humano.	28

CAPÍTULO II.

Conducta Tipo A.	
2.1. Cuatro esferas del ser humano (Histórico-bio-psico-social).	30
2.2. La Calidad de Vida Laboral y la salud.	31
2.3. Símbolos de poder en la cultura occidental.	33
2.4. La Conducta Tipo A	35
2.4.1. Línea de conducta tipo "A".	35
2.4.2. Definición del Patrón de Conducta Tipo "A".	36
2.4.3. Características de la línea de conducta tipo "A".	36
2.4.4. Características de la línea de conducta tipo "B".	38
2.4.5. La Conducta Tipo A y sus repercusiones en las organizaciones.	38
2.4.5.1. Costos relacionados con la atención médica.	40
2.4.6. La CTA y sus repercusiones en la familia del directivo.	42
2.5. Enfermedad coronaria. Una afectación relacionada con la CTA.	43
2.5.1. Ataque cardíaco y la enfermedad coronaria.	43

CAPÍTULO III.

Cuatro variables a considerar para determinar la Conducta Tipo A.	
1. Modelo CIMA (Competencia excesiva, Involucramiento, Miedo al fracaso, Ansiedad).	46
2. Competencia excesiva (C). Un factor de comportamiento duro, agresivo y competitividad extrema	46
3. Involucramiento en el trabajo (I). Factor de implicacion o involucramiento en el trabajo.	47
4. Miedo al fracaso (M). Factor que ha sido identificado con la CTA.	48
5. Ansiedad (A). Factor de rapidez, prisa e impaciencia.	50

CAPÍTULO IV.

Desarrollo del instrumento.	
4.1. Consideraciones preliminares sobre la necesidad de un nuevo instrumento	53
4.1.1. Consideraciones epistemológicas.	53
4.1.2. Consideraciones sobre la necesidad de un nuevo instrumento.	54
4.2. Instrumentos de medición considerados	55
4.2.1. Guía de Factores de la Personalidad.	55
4.2.2. Guía de Factores de la Personalidad 43.	55
4.2.3. Inventario de Actividad de Jenkins, JAS.	55
4.2.4. Guía de Factores de la Personalidad 1992.	55
4.3. Propuesta de la guía Management Test - Conducta Tipo A (MT-CTA).	56
4.3.1. Fuentes de confiabilidad y validez.	56
4.3.2. Validez de contenido.	56
4.3.3. Validez de criterio.	56
4.3.4. Validez de constructo.	56
4.3.5. Presentación gráfica del instrumento Guía Management Test. Conducta Tipo A con validez de constructo.	57
4.3.6. Calculo de la confiabilidad.	58
4.3.7. Calculo de la validez.	58
4.3.8. Fuentes de validación interna y externa.	58
4.3.9. Aplicación de la técnica Thurstone para la obtención de la guía.	58

CAPÍTULO V.

Método.	
5.1. Problema de investigación.	61
5.2. Preguntas de investigación.	61
5.3. Objetivo general.	62
5.3.1. Objetivos particulares.	62
5.4. Hipótesis de trabajo.	62
5.4.1. Hipótesis.	62
5.4.2. Hipótesis.	62
5.4.3. Hipótesis.	62
5.4.4. Hipótesis.	62
5.4.5. Hipótesis.	63
5.4.6. Hipótesis.	63
5.5. Variables.	63
5.6. Definiciones conceptuales.	63
5.6.1. Modelo de efectividad organizacional.	63
5.6.2. Conducta Tipo A.	63
5.6.3. Infarto agudo al corazón.	63
5.7. Definiciones conceptuales.	64
5.7.1. Modelo de efectividad organizacional de metas.	64
5.7.2. Conducta Tipo A.	64
5.7.3. Infarto prematuro al corazón..	65
5.8. Diseño de la investigación.	65

5.8 1. Población.	65
5.8 2. Muestra.	65
5.9. Instrumento a utilizar	67
5.10. Estadísticas empleadas	67
5.11. Procedimiento.	67
5.11.1. Normas.	67
5.11.2. Aplicación de la prueba a los 140 ejecutivos de las 20 empresas seleccionadas.	67
5.11.3. Criterios de clasificación de empresas.	67

CAPITULO VI

Resultados.	70
6.1. Gráficas.	70
6.2. Confiabilidad y validez del instrumento.	78
6.2.1. Coeficiente de alfa de Cronbach.	78
6.2.2. Validez de contenido.	78
6.2.3 Validez de criterio.	78
6.2.4. Validez de constructo.	78
6.2.5. Puntajes obtenidos de la MT-CTA.	78

DISCUSIÓN.	81
------------	----

CONCLUSIONES.

REFERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS.

CAUSAS DE MORTALIDAD.

ANGINA DE PECHO ESTABLE.

ANGINA DE PECHO INESTABLE.

CARDIOPATÍA ISQUÉMICA.

INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO.

ARTERIOSCLEROSIS.

ATEROSCLEROSIS.

FACTORES DE RIESGO.

ALIMENTACIÓN.

VIDA SEDENTARIA.

ESTRÉS FÍSICO Y EMOCIONAL.

TABAQUISMO.

HIPERTENSIÓN.

DIABETES MELLITUS.

HIPERLIPIDEMIAS.

COLESTEROL.

TRIGLICÉRIDOS.

MORFOLOGÍA.

ALCOHOLISMO.

SEXO.

EDAD.

CONDUCTA TIPO A.

EL CONTROL DE LA CONDUCTA TIPO A COMO UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

EJERCICIO.

AROMATERAPIA.

MUSICOTERAPIA.

ESTADÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE.

I. INSTRUMENTO PILOTO.

UNIDAD DE MUESTRA PARA EL DESARROLLO DEL INSTRUMENTO.

MUESTRA

PROCEDIMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS APLICADOS A LA INFORMACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE ITEMS
(ANÁLISIS FACTORIAL).

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ITEMS.

DIMENSIONES DE ITEMS

ASIGNACIÓN DE NÚMERO A LOS ITEMS

ANÁLISIS DE DIMENSIONES.

TABLA DE ASIGNACIÓN DE ITEMS Y PUNTAJES.

II. INSTRUMENTO FINAL.

UNIDAD DE MUESTRA PARA EL DESARROLLO DEL INSTRUMENTO.

MUESTRA.

PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS APLICADOS A LA INFORMACIÓN.

MEDIDAS DE ESTABILIDAD.

MÉTODO DE MITADES PARTIDAS.

COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

SELECCIÓN DE ITEMS.

ASIGNACIÓN DE PUNTAJES

INSTRUMENTO FINAL.

La presente investigación brinda información para comprender la alta incidencia de infartos al corazón entre quienes ocupan cargos directivos, permitiendo generar una crítica al modelo de metas que al exigirnos el máximo de nuestras capacidades logra productividad a cambio de acortar nuestras vidas.

Siendo el problema de investigación: *conocer si las características fomentadas por el modelo de efectividad organizacional de metas (MEOM) guarda relación con las características de la Conducta Tipo "A" (CTA)*. Se logró el objetivo de establecer una correlación positiva entre las variables MEOM y CTA, brindando evidencia sobre el peso de cada una de las variables que integran la CTA (competencia excesiva, involucramiento en el trabajo, miedo al fracaso y ansiedad).

La muestra formada por 140 personas con cargos directivos en 20 empresas medianas y grandes está dividida en 10 con alta y 10 con baja identificación con el MEOM.

Se desarrolló el instrumento, Management Test- Conducta Tipo A empleando el método de Thurstone y cuyo alfa de Cronbach es 0.8488, contando con validez de contenido, criterio y constructo para identificar la CTA.

Se encontró en las empresas con alta identificación con el MEOM un 90.14% de personas con CTA, mientras en las de baja identificación solo un 46.38%. Anexo a esto se encontró una correlación positiva de Pearson de 0.502 indicando que cuando más fuerte es el MEOM mayor es la incidencia de CTA. Además, las personas que participan en empresas con alta identificación con el MEOM presentan una mayor incidencia de problemas de salud.

The following investigation intends to explain the high incidence of heart attack among top executives. It's a critic to the Organizational Goal Effectiveness Model, (OGEM) which demands the maximum of the capabilities of an individual, in order to get productivity although it reduce the time of human life.

The investigation's topic was to know of the characteristic of the OGEM and the Behavior Type A (BTA) had any relationship. The BTA is related to the excessive competency, work involvement, fear to the failure and anxiety.

Established a positive relationship between the variables from the OGEM and the BTA. The sample taken was 140 top executives, located at 20 different medium and big companies; 10 companies in such sample had high identification with the OGEM and the remaining 10 companies had low identification.

The Management Test - Behavior Type A, was developed and the method Thurstone was used. The Alfa Cronbach was 0.8488. The test has validation, criterion and construct.

It was founded that from the companies with high identification with the OGEM, 90.14% were BTA people. The people founded with low identification were for 46.38%. Additional to this we found a positive correlation of Pearson of 0.502 which means that when is higher the OGEM; it's higher the incidence of the BTA people.

This helps to prove that the people who participate in companies with high identification to the OGEM present more incidences of health problems.

Considerando que uno de los principales cometidos de la introducción es dar cuenta de la razón de ser, la orientación y naturaleza de una obra, resulta posible alcanzar dichos objetivos brindando una explicación de los capítulos que la conforman.

Primer capítulo. Este tiene como propósito ilustrar las diferentes escuelas de la administración como ha evolucionado a lo largo de la historia, permitiéndonos apreciar como la vista tanto de los teóricos como de los empresarios siempre se ha mantenido fija en un objetivo particular, el lograr maximizar la productividad del ser humano antes de pensar en su bienestar, brindándonos un recorrido desde los inicios de la revolución industrial sus condiciones infrahumanas hasta el fenómeno actual de la globalización.

Segundo capítulo. Aquí se podrá apreciar como los valores de la cultura occidental descansan actualmente en el llamado "sueño americano" haciendo que las personas emprendan una frenética carrera en la búsqueda de poseer bienes materiales pues consideran que en el poseer se encuentra el secreto del ser. En este tenor se analiza un patrón de conducta que responde en forma por demás adecuada a dichas exigencias, la Conducta Tipo A (CTA). Se visualizan sus características y repercusiones tanto para el individuo que la presenta como para quienes conviven con él, presentando como contrapartida las características de su antípoda, Conducta Tipo B. Se revisa brevemente en este libro los conceptos de Calidad de Vida en el Trabajo y las características relacionadas con el infarto agudo de miocardio.

Tercer capítulo. En este se describen las cuatro variables consideradas para la identificación de la CTA profundizando en cada una de ellas (Competencia excesiva, Involucramiento en el trabajo, Miedo al fracaso y Ansiedad) siendo el miedo al fracaso una variable nueva a considerar para determinar la Conducta Tipo A.

Cuarto capítulo. Aquí se presentan los fundamentos para el desarrollo del instrumento que identifique la CTA, dando las razones del porque no utilizar los instrumentos existentes, brindando las bases de como se lograron tanto la validez como la confiabilidad del instrumento.

Quinto capítulo. En el se aborda la metodología de la investigación, teniendo que el problema de la misma es: *conocer si las características fomentadas por el modelo de efectividad organizacional de metas guardan relación con las características de la Conducta Tipo "A"*.

Para la realización de la investigación se empleo la metodología de Thurstone utilizando una muestra de 22 sujetos tipo para la realización del instrumento, posteriormente se realizaron entrevistas y cuestionarios a 140 directivos en 20 empresas (diez altamente identificadas con el modelo de efectividad y 10 que no presentaban una alta identificación con dicho modelo). Las entrevistas y aplicación de cuestionarios fueron realizadas en forma personal, siendo posible el ingreso y cooperación de dichas empresas debido a se había trabajado con ellas en capacitación y/o consultoría en forma previa.

Dentro de los recursos con lo que se contó para la realización de esta investigación cabe destacar que dentro de los primeros dos años el autor estuvo considerado dentro del programa de becas de la Universidad Nacional Autónoma de México por medio de la Dirección General de Estudios de Posgrado a quien agradece dicha oportunidad y el último año de la investigación fue solventada con recursos propios.

Esta investigación tiene como objetivo: determinar si existe correlación entre las características del modelo de efectividad organizacional de metas y las características de la CTA en los directivos de empresas del Valle de México, aportando mayor evidencia sobre el peso de cada una de las variables y encontrando diferencia en la presencia de CTA entre las empresas que emplean el modelo de efectividad organizacional de metas con respecto a otros.

Sexto capítulo. En este se presentan los resultados de la investigación, empleando gráficas de los resultados que arrojó la Management Test Conducta Tipo A (MT.CTA) aplicada a 140 ejecutivos de 20 empresas distintas.

Completan la obra tres anexos

Primer anexo. Causas de mortalidad, el cual tiene como finalidad mostrar tanto la evolución de la enfermedad corazón desde 1930 a 1999 como mostrar la importancia de buscar soluciones a este problema de salud, así como los factores tanto desencadenantes como aquellos que se considera disminuyen su incidencia.

Segundo anexo. Instrumento piloto, en este se presenta íntegramente el desarrollo del instrumento y los resultados obtenidos.

Tercer anexo. Instrumento final, aquí se presenta no solo el retest empleado como medida de confiabilidad sino también el desarrollo total del instrumento y la aplicación a los 140 sujetos que conformaron la muestra.

I

La constante evolución
del ambiente
organizacional.

1. La evolución de la administración y nuevas exigencias de las organizaciones.

Antes de iniciar el recorrido por la evolución de la administración, resulta indispensable recordar el significado etimológico de la palabra administración, por lo que, al tomar los vocablos latinos se encontró que:

Ad: para;

Ministrare: servir.

Siendo factible deducir que el objetivo fundamental de la administración es el Servicio

Sin embargo, esta acepción varía en forma importante dependiendo del autor consultado, contrando conceptos tales como el de Chiavenato (1989, p. 8) para quien la administración es:

Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través del planteamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

O el concepto de Newman (1963, pp. 15,16) para quien:

La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es, naturalmente aquel que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo uso de recursos y de esfuerzo y con menos interferencias con otras actividades útiles.

Una vez mencionado lo anterior es posible iniciar el sucinto recorrido por la evolución de la administración en la revolución industrial ya que es precisamente esta la etapa señalada como el despegue actual mundo empresarial.

Se ha considerado a la revolución industrial como un gran "salto" en la historia de la humanidad por el gigantesco número de innovaciones técnicas produciéndola el "arranque de la civilización moderna"

siendo innegable la importancia de esta etapa en la historia humana, sin embargo, es poco frecuente preguntar como eran las condiciones de trabajo que predominaban en esa época. Por ello, en las subsecuentes líneas se brinda una breve descripción del ambiente laboral imperante en Europa durante ese periodo.

Los albores de esta etapa se pueden ubicar en 1776, con la invención de la máquina de vapor de James Watt y su posterior aplicación a la producción acompañada de una nueva concepción del trabajo, lo que modificó en aproximadamente un siglo los aspectos económicos, políticos y sociales en una forma tan vertiginosa que los cambios fueron mayores a los acontecidos en el milenio anterior. Esta dio inicio en Inglaterra y se extendió rápidamente por el entonces llamado mundo "civilizado" siendo posible dividirla según Chiavenato (1989, p. 28) en dos etapas:

De 1776 a 1860 se gestó la 1ª. Revolución Industrial, también conocida como la Revolución del Carbón y el Hierro.

De 1861 a 1914 se desarrolló la 2ª. Revolución Industrial también conocida con el nombre de la Revolución del Acero y la Electricidad.

Como es posible apreciar, existen fechas que marcan en forma concreta la aparición de acontecimientos que dividen a cada una de las revoluciones industriales que modificaron el mundo empresarial, sin embargo, poco o nada se menciona sobre las condiciones de vida en el trabajo que predominaban en esos tiempos y, al buscar un poco en el pasado es posible encontrar que:

En el año de 1789 la Revolución Francesa promulga los principios de "Igualdad, Libertad y Fraternidad", (cabe recordar que estos principios eran del hombre y el ciudadano lo que refiere su tinte de género) y en 1791 se promulga la *Ley Chapelier*, que ordena la abolición de los gremios y corporaciones, ya que las regulaciones que estos establecían al trabajo, producción y comercialización eran considerados coercitivas al ejercicio de la libertad.

A pesar de ello, los postulados de la Revolución Francesa no se logran concretar y la promulgada libertad concluye en "la libertad de morir de hambre", ya que, en la práctica, los obreros tenían la libertad de ofrecer trabajo en las condiciones y con el salario que ellos consideraban conveniente llegando incluso a reducir dicho salario a voluntad mientras que, por su parte, el trabajador tenía la "libertad" de aceptar estas condiciones o marcharse a otra fábrica donde seguramente encontraría condiciones similares.

En esta etapa, el otrora orgulloso artesano que dominaba una técnica se vio inmerso en un proceso en el cual era solo un eslabón más de una larga cadena de actividades empleadas para obtener un producto, por lo que es posible considerar que es en este momento que la técnica domina al obrero.

Es factible mencionar que en este periodo ni siquiera se consideraba al ser humano como tal, sino que era simplemente otro insumo, un recurso humano, sin embargo, no bastó a los dueños de las fábricas el utilizar máquinas para incrementar la producción, sino que además, iniciaron una explotación realmente indigna de la memoria humana y que en la actualidad parecería imposible comprender, ya que dentro de este periodo dirigen su mirada a una fuerza de trabajo más dócil y menos costosa, los niños y las mujeres, los primeros eran contratados desde los 7 años y se les obligaba a trabajar incluso a fuerza del látigo. Las jornadas de 12 horas, eran en todos los aspectos inhumanas mencionando que en Lancashire (Inglaterra) existía una tradición popular que mencionaba que en ese lugar "las camas nunca se enfrían", ya que los niños que trabajaban de día, llegaban a sustituir en la cama a los que trabajaban de noche.

En este punto es importante aclarar que en esa época el simple hecho de silbar, charlar, pararse en el banco de trabajo o lo imperdonable, peinarse antes de concluir la jornada laboral se castigaba severamente y, algo impresionante, si algún padre de familia "distraía" a su hijo para tratar de educarlo, podía perder su trabajo en ese mismo instante. Este fue un periodo durante el cual la alfabetización era considerada el "peligro" de la escritura y el aprendizaje era exclusivo de las clases dominantes.

La calidad de vida fuera de las fábricas era igualmente deplorable, ya que los obreros vivían en unas especies de cuevas, las cuales compartían con ratas y todo tipo de alimañas, siendo lugares oscuros y fétidos donde se apiñaban grandes cantidades de hombres, mujeres y niños indistintamente, donde su mundo se reducía intermitentemente de la fábrica a un cuarto oscuro.

Resulta sencillamente imposible imaginar la llamada mentalidad "empresarial" de esa época, y basta con mencionar que se llegaba a premiar la explotación infantil, teniendo como ejemplo las fábricas del coronel Humphys a las cuales el congreso de Connecticut (EEUU.) exentó durante 10 años de pagar impuestos por que ejercían una explotación impresionante a los niños que laboraban en ellas, logrando con ello "aprovechar" una importante fuerza de trabajo.

De esta forma continuó la Revolución Industrial hasta que la hecatombe de obreros ocasionada por las condiciones inhumanas comenzaron a dejar sin personal a las fábricas, motivo por el cual se comenzaron a reducir las jornadas laborales, sin embargo, resulta claro que no existía una concepción verdadera de la administración del trabajo. Es importante visualizar esta etapa pues indica como el ser humano se ve sometido a una explotación que tiene como única finalidad el obtener el máximo de productividad y ganancias para el capitalista.

1.1.1. La escuela clásica.

Transcurrieron varias décadas antes de que hicieran aparición los primeros autores que hablaran formalmente de la administración, para conocerlos, deberemos situarnos por un momento en los primeros años del siglo XX, en la Midvale Steel Company o en la Bethlehem Steel Company, y posiblemente nos habríamos encontrado con un hombre que había introducido importantes cambios en el béisbol, creado un método que alargaba tres veces la vida de las herramientas de corte, y autor del libro "Principios de la Administración Científica". Ese hombre de lentes y aspecto ágil que observaba con detenimiento a los obreros era Frederick W. Taylor.

Taylor quien comenzara su vida laboral como obrero y, a base de trabajo y un curso de ingeniería logró el puesto de ingeniero jefe en la Midvale, era una persona que nunca descansaba en horarios de trabajo y se aseguraba bien de que nadie lo hiciera. Se menciona que era un apasionado de la eficiencia, al grado que angustiaba a sus amigos al dibujar los ángulos de cada uno de sus golpes al jugar críquet o, al contar sus pasos para caminar en forma más eficiente, un hombre que dormía cruzando dos sillas y siempre se encontraba apremiando por el tiempo (Más adelante nos recordará un Patrón de Conducta).

Pues bien, este es uno de los dos hombres a quienes les ha sido atribuida la paternidad de la administración, en gran medida, por uno de sus trabajos el cual tuvo lugar en 1899, cuando Taylor convenció a un trabajador llamado Schimedt para poner en práctica un nuevo método sobre el manejo de lingotes de hierro y, acompañado de un asistente que ya tenía bien conocido el método, Taylor dio las siguientes instrucciones a Schimedt:

Taylor (1911, p. 45,46) Bien, si usted es un hombre de alto precio, se comportará exactamente como ésta persona le indicará; mañana mismo, del alba al ocaso; cuando le diga que recoja un lingote y camine, usted lo recoge y camina, y, cuando le diga que se siente y descansa, usted se sienta. Usted hará eso exactamente durante todo el día, y lo que es más, sin discutir. ¿Comprende usted?, cuando este hombre le diga que camine, usted camina; y cuando le diga que se siente, usted se sienta, y nada de responderle. Ahora, usted viene a trabajar aquí mañana en la mañana, y antes de que llegue la noche sabré si en realidad es un hombre de alto precio o no.

Con base en lo anterior se deduce que el concepto de "un hombre de alto precio" para Taylor en referencia a la percepción económica que debería percibir por su trabajo. En el ejemplo anterior Sr. Shimedt incremento su salario de 1.15 dólares americanos, a 1.85 dólares, (un aumento ligeramente superior al 60%). Sin embargo, su producción se incrementó cerca de un 400%, ya que al inicio su capacidad de carga era de 12.5 toneladas por día y, con el método, se incremento a 47 toneladas. Obviamente el aumento de salario no se relacionaba de modo absoluto con su productividad.

Cabe resaltar que Taylor llamó al estudio anterior "La ciencia de cargar lingotes de hierro" y, llamaría al resto de sus estudios en forma similar anteponiendo siempre la palabra "ciencia". Actualmente se le conoce como "Estudios de Tiempos y Movimientos". Donde el trabajador no es más que una extensión de la máquina y de los sistemas.

Taylor logró otras aportaciones que aunque muy rudimentarias, son el inicio de una búsqueda por organizar el trabajo, tales como:

- ◆ La elección del personal;
- ◆ Salarios e incentivos,
- ◆ Organización funcional;
- ◆ Separación del trabajo intelectual del trabajo físico.

Para obtener una visión de como eran las condiciones de trabajo en tiempos de Taylor es posible mencionar que las fábricas no eran ni remotamente las estructuras que hoy conocemos, sino que se aproximaban más a graneros gigantes acondicionados para estos fines y las personas no eran más que insumos. En esta etapa el ser humano continúa siendo estudiado solo para beneficio de la productividad, dejando de lado cualquier otro aspecto.

Mientras tanto, en Francia; de haber visitado las oficinas ejecutivas de una gran mina de carbón alrededor de 1910, factiblemente nos hubiésemos encontrado con Henry Fayol, quien ocupaba el puesto nombrado Dirección de Administración y, quien comparte con Taylor el título de padre de la administración, sin embargo, a diferencia de Taylor que realizaba su trabajo en la línea de fuego, Fayol lo hacía desde la soledad de su escritorio, donde buscaba las claves para lograr una administración efectiva.

Fayol (1916, p. 10) concebía a la empresa como un "cuerpo social", el cual se encontraba formado de seis funciones principales:

- ◆ Técnica (producción);
- ◆ Comercial (compra, venta e intercambio);
- ◆ Financiera (obtención y utilización de capital);

- ♦ De seguridad (protección de la propiedad y las personas);
- ♦ De contabilidad (incluyendo estadísticas) y;
- ♦ De administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Cabe resaltar que la última de estas funciones es una innovación dentro de su tiempo.

Su estudio dista mucho de las propuestas de Taylor, ya que Fayol no trató de llamar a su propuestas "ciencias", sino que las nombra "principios", de los cuales lista 14 (Fayol, 1916, pp. 27 - 40):

1. División de trabajo;
2. Autoridad;
3. Disciplina;
4. Unidad de mando;
5. Unidad de dirección;
6. Subordinación del interés individual al interés general;
7. Remuneración del personal;
8. Centralización;
9. Jerarquía;
10. Orden;
11. Equidad;
12. Estabilidad en la conservación del personal;
13. Iniciativa;
14. Espíritu de equipo.

De esta forma, Fayol iniciaba una corriente que daría pie a la creación de la administración como una disciplina independiente, y algo más, a pesar de no haberse aún de las tendencias propias de su tiempo, ya vislumbraba la importancia del factor humano dentro de las empresas, habló sobre el espíritu de grupo, de la iniciativa, etc. Además, cabe recordar que es Fayol, quien buscó que se impartieran materias de administración en la escuelas y mencionó que la capacidad administrativa técnica debe adquirirse primero en el aula y posteriormente en el área de trabajo.

A pesar de lo anterior, el pensamiento administrativo sigue tendiendo más a mejorar la eficiencia del hombre en el trabajo que a brindarle una mejor Calidad de Vida Laboral, ya que la concepción del hombre tanto de Taylor como de Fayol en la Teoría Clásica es el *Homo Economicus*, por ello, encontramos que en esta escuela predomina el interés de la producción sobre el bienestar humano.

1.1.2. La escuela humano relacionista.

Si avanzáramos un poco más en el tiempo, hacia 1920 y visitáramos una planta textil de Philadelphia, observaríamos una escena radicalmente distinta, ya que nos encontraríamos a una enfermera o un investigador escuchando atenta y cordialmente a los obreros sobre sus problemas de trabajo. Esta situación tuvo como antecedente estudios al más puro estilo de Taylor y no habían logrado mejorar ni la productividad ni la moral (la rotación del personal era de un 250% en el cuarto de hilado comparado con el 5 ó 6% de otros departamentos), por lo que entró a escena un profesor australiano de la Universidad de Pennsylvania, su nombre. George Elton Mayo, quien es considerado el fundador de las relaciones humanas.

Durante el transcurso de este primer estudio, Mayo (1933) recomendó camas para el descanso de los trabajadores en conjunto con periodos de descanso, obteniendo con estas medidas la disminución de la rotación y el incremento en la productividad; sin embargo, Mayo no comprendió la verdadera causa sino hasta que pasó a formar parte del equipo de la Universidad de Harvard, y en un estudio realizado en la Western Electric (Mayo, 1933) logró concretar su idea acerca de que los obreros no son sólo seres económicos (visión Taylorista), sino que además son *seres sociales*.

En el mencionado estudio, Mayo tomó un grupo de obreras que habían acordado servir como voluntarias e inició su estudio modificando diversas condiciones de trabajo tales como iluminación, días de trabajo más cortos, semanas más cortas, descanso a media mañana para tomar algo, pequeños descansos, etc. Sin embargo, al retirar todas estas características y regresar a las condiciones originales se asombraron al descubrir que la moral era más alta que nunca y lo

nismo ocurría con la productividad, fue entonces cuando intuyó que existía algo más que determinaba el comportamiento de los individuos en el trabajo y comprendió que los humanos somos seres sociales, y con ello, inició una nueva corriente de la administración; dentro ella podemos vislumbrar como las funciones del administrador no sólo se limitan a la obtención de resultados, sino que además, debe comprender la importancia del factor humano y grupos informales, con ello, las organizaciones van creciendo en complejidad, en esta escuela llamada teoría de las Relaciones Humanas el concepto del ser humano es, el *Hombre Social*.

Con lo anterior es posible mencionar que en los años 20's se iniciaba a ver al ser humano no solo como un apéndice de la maquinaria, o un ente económico, sino que se inicia un estudio más profundo del ser humano desde una perspectiva más integral.

1.3. La escuela burocrática.

En otro orden de ideas podemos recordar que en los años 40 surge la teoría de la burocracia teniendo como fundamento las teorías de Max Weber (1864 - 1920). Aquí cabe recordar que para Max Weber (1922, p. 730) "La razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización". Sin embargo, el modelo de Weber que representaba un aparato administrativo ha sido mal aplicado y por ello estigmatizado, pese a todo, Lickson (1947) verificó que la interacción entre la burocracia y su ambiente logra un sistema abierto en condiciones ambientales obteniendo con ello una buena alternativa para las organizaciones; recordemos que las características mencionadas por Weber son el carácter legal de las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, carácter racional y división del trabajo, personalidad en las relaciones, jerarquía de la autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización en la administración, profesionalización de los participantes y completa previsibilidad del funcionamiento, aquí cabe mencionar que es Weber quien logra diferenciar entre empresas y organizaciones.

1.1.4. La teoría estructuralista

Poco después, en los años 50 surge la teoría estructuralista orientada hacia la sociología organizacional, la cual busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad, es decir, la sociedad de organizaciones distinguida por sus interdependencias, realizando el análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista haciéndolo dentro de un enfoque múltiple y globalizante, buscando comprender tanto la organización informal como formal y empleando recompensas y sanciones materiales; teniendo representantes como Etzioni (1961), Blau y Scott (1971), quienes sugieren diferentes tipologías de las organizaciones; es aquí donde surge el concepto del *Hombre Organizacional*.

1.1.5. La teoría del comportamiento.

En 1947 surge la Teoría del Comportamiento, la cual marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la disciplina administrativa, dentro de la cual, el administrador tiene como una de sus prioridades el conocer los mecanismos motivacionales que rigen el comportamiento humano para poder dirigir las organizaciones, teniendo dentro de sus representantes a McGregor (1960) que propone su Teoría X Y, Maslow (1954) con su pirámide motivacional, Herzberg (1966) con su Teoría de los Dos Factores (Motivacionales e Higiénicos), Chris Argyris (1957) con su inevitable conflicto entre el individuo y la organización y Likert (1967) quien propone sus cuatro sistemas organizacionales considerando como un aspecto importante el proceso decisorio, y se reconoce que existen conflictos entre los objetivos individuales contra los objetivos organizacionales.

1.1.6. La teoría del desarrollo organizacional.

Más adelante, en la década de los 60's en los EEUU surge la necesidad de buscar adaptar las estructuras convencionales a las nuevas exigencias del entorno, por lo que surge el Desarrollo Organizacional, el cual inició estudiando las dinámicas de grupo y modificación del comportamiento grupal y fue ampliando su visión

asta adoptar un enfoque sistemático, abarcando a la organización como un todo, logrando un concepto dinámico de la misma y de cambio organizacional; constituyéndose principalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención teniendo dentro de sus representantes a Blake y Mouton (1978) que presentan su Managerial Grid, Lawrence y Lorsch (1969) y Reddin (1971) con la teoría 3 - D de la eficacia organizacional.

1.7. La teoría de sistemas.

Mientras tanto, en otras latitudes, en el año 1947, el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy generó una teoría interdisciplinaria (*Teoría de sistemas*) capaz de trascender los problemas exclusivos de las ciencias por separado y busca proporcionar principios de aplicación general, generando un enfoque multidisciplinario, dando una importante amplitud a la visión administrativa y al resto de las ciencias (recordemos que el enfoque nace de un biólogo), mencionando que algunas de las características de los sistemas son el propósito, equilibrio, entropía, homeostasis, parámetros del sistema y reconociendo a las organizaciones como sistemas abiertos, considerando que cada una de ellas encuentra integrada por partes menores.

1.8. Teorías contemporáneas.

En los estos tiempos aparece Norbert Wiener (1948) quien crea la *Ciencia Cibernética*, Von Neumann y Morgenster (1947) generan la *Teoría de los Juegos*, Shannon y Weaver (1949) crean la *Teoría Matemática de la Información*, Herbert Simon (1960) propone el estudio del proceso decisorio y la existencia de decisiones no programables y aparecen las herramientas del Camino Crítico (Critical Path Method) y el PERT (Program Evaluation Review Technique), generando en su conjunto una visión más amplia de los fenómenos que se gestan en las organizaciones.

1.9. Teoría de las contingencias.

Más adelante, alrededor de 1962 aparece la *Teoría de la Contingencia*, la cual tiene representantes como Chandler (1962), Burns y Stalker (1961),

Woodward (1965), y Lawrence y Lorsch (1969), quienes mencionan que muchos de los acontecimientos que se dan dentro de las organizaciones son consecuencia de lo que existe fuera de ellas, en sus ambientes, por lo que la interdependencia de éstos con las organizaciones pasó a ser la piedra angular, mencionando que las organizaciones escogen sus ambientes y después son condicionadas por ellos, necesitando adaptarse a los mismos para poder sobrevivir, contando para ello con tecnología.

Luthans (1981) menciona que esta corriente es eminentemente integradora de las corrientes que le anteceden y al mismo tiempo es relativista y situacional, se ocupa de la relación entre las variables circundantes pertinentes, conceptos y técnicas de administración apropiados, que llevan al logro eficaz de objetivos.

1.1.10. Obras contemporáneas. La quinta disciplina.

En la década de los 90's el autor Peter Sengel (1998) en su obra *La Quinta Disciplina* comenta que el pensamiento sistémico es una disciplina útil para ver las "estructuras" que subyacen en situaciones complejas y que ayuda a diferenciar entre el cambio altamente (realista) o pobremente (no realista) apalancado, es decir, la capacidad de que el administrador vea el todo, un similar a ver una película de los hechos y no solo las fotos; las cinco disciplinas que Sengel propone son: el pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

1.1.11. La escuela neoclásica.

Dentro de los autores que son considerados dentro de la escuela *neoclásica* están Peter Druker y Koontz y O'Donnell, sin embargo, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, más bien, son considerados como un movimiento relativamente heterogéneo. Se prefiere la denominación teoría para un mejor manejo didáctico y facilidad de presentación, a pesar de que algunos autores la denominen Escuela operacional, Escuela del proceso administrativo o aún, Enfoque

universalista de la administración; pese a ello, dicho movimiento ha influenciado en forma tan profunda a la administración que la mayoría de los parámetros que se emplean en el mundo occidental para determinar la productividad o eficiencia de los integrantes de las organizaciones presentan claros antecedentes de dicha escuela.

Esta escuela hace énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa y no absoluta de los postulados clásicos; hincapié en los principios básicos de la administración, en los resultados, en los objetivos tomando información de todas las corrientes administrativas conocidas en su tiempo, enfatizando la planeación, la organización, la dirección y el control formando en su conjunto el proceso administrativo; buscando dar con ello una explicación del comportamiento que existe en las organizaciones; más adelante, uno de sus representantes, Peter Drucker, genera la teoría llamada *Administración por objetivos*, esta escuela llamada Teoría Neoclásica conceptualiza al ser humano como el *Hombre organizacional y Administrativo*, para visualizar mejor anterior se presenta las características que la distinguen.

1.11.1. Principales características de la teoría neoclásica.

Dentro de las características que esta escuela presenta existen 5 fundamentales:

Énfasis en la práctica de la administración, en su pragmatismo y en la búsqueda de resultados concretos, medibles y palpables; sin embargo, no se preocupó en forma importante por los conceptos teóricos de la administración. Los autores de este enfoque buscaron desarrollar nuevos conceptos de forma práctica y utilizable, visualizando principalmente la acción administrativa. Para ellos, la teoría tiene valor solamente cuando es operacionalizada. Casi en su totalidad los neoclásicos refieren a esa praxis de la administración o a esa acción administrativa, enfatizando los aspectos instrumentales de la misma. En este aspecto Chiavenato (1989, p. 185) menciona que, "La teoría neoclásica representa una enorme contribución al espíritu pragmático norteamericano".

2. Según Chiavenato (1989) es posible considerar a la teoría neoclásica como una reacción a la creciente influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, con el consecuente eclipsamiento de los aspectos económicos y "concretos" que componen el comportamiento de las organizaciones, pretendiendo colocar las cosas en lo que ellos denominan "*su debido lugar*".

Para lograr lo anterior, retoman gran parte del material desarrollado por los clásicos de la administración, generando nuevas dimensiones para su época, brindándole una configuración más amplia y flexible. La estructura de las organizaciones de tipo lineal, funcional y línea "staff", las relaciones tanto de línea como de asesoría, el problema de autoridad y la responsabilidad, de la departamentalización, y una gran cantidad de conceptos clásicos son reordenados y revitalizados dentro de un enfoque que recibió el nombre de *neoclásico*.

3. Los principales representantes de esta escuela se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo. Por ello, los principios de administración que los clásicos empleaban como "leyes científicas" son reconsiderados aplicándoles cierto grado de flexibilidad para la obtención de soluciones administrativas prácticas. Sin embargo, para autores como Koontz y O'Donnell (1974) y Theo Haiman (1965), el estudio de la administración debe basarse en la presentación y discusión de principios generales relativos al ¿cómo? planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, se intenta buscar el "Know How" de la administración. Para estos autores, los administradores son parte de la esencia de cualquier empresa dinámica y exitosa, pues los consideran hombres que deben y pueden planear, dirigir y controlar las operaciones de cualquier organización, ya se trate de una industria privada, de gobierno, eclesiástica, el ejército, etc., sin importar las diferentes actividades involucradas en cada organización, ya que consideran que los problemas administrativos de selección de los jefes, el establecimiento de planes y directrices, la evaluación de resultados, la coordinación, y control de las operaciones para el logro de los objetivos establecidos resultan comunes a todas.

Por lo anterior, estos autores consideran que los aspectos básicos de la administración son comunes a cualquier tipo de actividad humana. Al igual que los clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios generales de administración.

Para Niles (citado en Chiavenato, 1989, p. 86) "Esos principios generales, presentados bajo formas y contenidos variables por parte de cada autor, buscan definir la manera mediante la cual el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los subordinados".

Esta corriente marcó un gran énfasis en los objetivos y en los resultados. Uno de sus pilares menciona que "toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar sus objetivos y lograr resultados" (Chiavenato, 1989, p. 187) con lo anterior es posible visualizar el alto grado de impersonalización al considerar a la empresa como un ente vivo que coloca sus propios objetivos, por lo que es en función de los objetivos y resultados que la organización tenga planteados alcanzar que debe generarse y estructurarse su orientación. A partir de esta concepción parte el gran énfasis en los objetivos organizacionales, y el que los resultados a ser alcanzados sean el medio de evaluar el desempeño de las organizaciones, y por ende sus integrantes.

Se concibe a los objetivos como resultados deseados por la organización (nuevamente el espíritu de impersonalización) a través de su operación eficiente. Si esta operación falla, los objetivos o resultados pueden ser alcanzados en forma parcial o simplemente frustrados. En este punto se menciona que son exactamente los objetivos los que justifican la existencia y operación de una organización. Uno de los productos estrella de la teoría neoclásica es conocido con el nombre de Administración Por Objetivos (APO), en la cual base parte de la investigación debido a la gran importancia que reviste en la vida empresarial actual. Finalmente menciona que esta teoría considera los medios en búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y resultados, en búsqueda de la eficacia. Hay un fuerte cambio hacia los objetivos y resultados.

5. A pesar de basarse mucho en la teoría clásica, los neoclásicos buscan absorber el contenido de prácticamente todas las teorías administrativas existentes en su época, teniendo que:

a) Teoría de las relaciones humanas. De ella retoman los conceptos de organización informal, de dinámica de grupos, de comunicación, de liderazgo, como también la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa.

b) Teoría de la burocracia. Retoman el énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica así como los aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad.

c) Teoría estructuralista. De ésta toman la perspectiva de la organización dentro de una sociedad compuesta de organizaciones, así como las relaciones entre organización y su ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones por medio de sus estructuras, también la adopción paralela y simultánea de conceptos relativos a la organización formal (que forman parte de la teoría clásica), en conjunto con conceptos relativos a la organización informal (clásicos de la teoría de las relaciones humanas) intentando hacerlos compatibles, como también el estudio de los objetivos organizacionales y objetivos individuales, el conflicto que surge entre ellos y las posibilidades de integración.

d) Teoría del comportamiento. De ella retoma los conceptos de motivación, estilos de administración, teoría de las decisiones, comportamiento humano en las organizaciones, conflictos organizacionales, el juego existente entre objetivos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional como un sistema de recompensas y contribuciones, etc.

e) Teoría matemática. Genera un intento de aplicar la investigación de operaciones y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados, el estudio de las decisiones cuantitativas y programables.

f) Teoría de sistemas. De esta teoría toma el enfoque de la organización como un sistema compuesto de múltiples subsistemas, su integración y reciprocidad,

s demandas del ambiente externo, la retroacción de las consecuencias, el ciclo de los eventos que constituyen la organización, etc.

Es a causa de esta gran suma de conocimientos y de otras corrientes que se considera a la teoría neoclásica como una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración disponibles en su tiempo y dentro de un modelo sumador que representa la formación del administrador de hoy, sintetizando en gran medida el modelo ideal de ejecutivo. Por ello la gran urgencia de esta investigación para poder exponer los riesgos a la multitud generados por este esquema de exigencias.

Para el autor neoclásico Newman (1963) la administración consiste en orientar, dirigir, y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es, naturalmente, aquel que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo uso de los recursos y de esfuerzo y con menos interferencias con otras actividades útiles" (pp. 15,16).

En este punto es interesante recordar lo que Drucker (1970) menciona respecto:

El surgimiento de una sociedad de organizaciones fue el fenómeno que marco el siglo anterior y continua en este nuevo siglo. Es dentro de esta sociedad que las importantes tareas sociales son confiadas a grandes instituciones, tales como el gobierno, las universidades, los sindicatos, las empresas, etc. Dentro de esta sociedad de organizaciones existe una tendencia a un pluralismo de objetivos, una diversidad de instituciones y a una fusión del poder. Esas organizaciones actúan entre sí sin embargo, a pesar de ser interdependientes, deben vivir y trabajar juntas. Drucker (1970, p. 215) afirma que ninguna de esas organizaciones existen por sí sola. Cada vez más aumenta la interdependencia organizacional, pues las organizaciones contratan entre sí la propia ejecución de funciones. Cada vez más cada organización utiliza las otras como agentes para la realización de algunas de sus propias tareas".

Con base en lo anterior, Peter Drucker (1970, p. 226) en su obra "*Una era de discontinuidades*" afirma que los aspectos comunes a las organizaciones son:

a) En los objetivos: las organizaciones no viven para sí mismas, son medios, son órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. La sobrevivencia, objetivo típico de la especie biológica no es un objetivo adecuado de la organización. El objetivo de la organización está fuera de ella y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Si la organización no define claramente sus objetivos, no habrá posibilidad alguna de evaluar los resultados o su eficiencia. No existe un proceso científico para establecer los objetivos de una organización. Los objetivos son juicios de valor, son escalas de prioridades en la atención de necesidades de la comunidad por parte de la organización;

b) En cuanto a la administración. todas las grandes organizaciones son diferentes en sus objetivos, en sus propósitos, más son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas ellas exigen una reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto integrándose en esfuerzo común. Así, todas las organizaciones tienen el mismo problema de equilibrar los objetivos de la organización con las necesidades y deseos del individuo, esto es, equilibrar la necesidad de orden con la necesidad de flexibilidad y de libertad individual. Todas ellas exigen una estructura determinada, de un lado, por la tarea y por sus demandas y por otro lado, los "principios de administración" genéricos y adecuados a la "lógica de la situación".

Es en el campo de la administración donde más se ha trabajado en este medio siglo: organizar y dirigir grandes organizaciones basadas en el conocimiento. En el momento, existe un fuerte conflicto entre el énfasis en la eficiencia de la administración (donde los esfuerzos son considerados fundamentales y la principal característica es el orden) y el énfasis en la eficacia (donde los resultados son considerados fundamentales y la principal característica es vitalidad). Drucker se inclina más hacia la eficacia a pesar de que destaque el que las inclinaciones pueden variar abundantemente;

c) En cuanto al desempeño individual: es el campo en donde hay menor referencia entre las organizaciones. *El desempeño individual es la*

eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones. Son los individuos los que hacen, deciden y planean, mientras que las organizaciones son ficciones legales, pues por sí mismas nada deciden, nada planean. Las organizaciones sólo actúan en la medida de que sus administradores hagan y es cada vez mayor el número de personas que tienen que ser eficientes para que la organización funcione, de un lado, y para que se autorrealicen y satisfagan sus propias necesidades, por otro lado. La eficacia es necesaria para la organización (para poder funcionar) y al propio individuo (para poder alcanzar satisfacción) la organización es su instrumento, mientras que, concomitantemente, produce resultados necesarios a la sociedad. Pero, la eficiencia administrativa no es automática: el administrador tiene que decidir por sí mismo, sin recibir informaciones adecuadas de su ambiente nuevo y conseguir que las cosas precisas sean realizadas. La organización es un ambiente nuevo y diferente que impone exigencias nuevas y diferentes al administrador. Esto no es como el trabajador del campo que sabe por tradición que hacer y como hacerlo.

Destaca Drucker (1970, p. 226) que "la teoría administrativa ha hecho sobresalir las capacidades del administrador, su entrenamiento y conocimientos, pero descuidó un atributo específico que es la eficacia".

1.11.2. La Administración por objetivos (APO)

En este punto podemos mencionar que la teoría neoclásica trasladó progresivamente la atención otrora colocada en las llamadas "actividades medio" hacia los objetivos (finalidades) de la organización. El interés sobre el "proceso" y la preocupación mayor con las actividades (medios) pasó a ser sustituido por un enfoque de resultados y objetivos logrados (fines). La preocupación de "cómo?" administrar se transfirió la pregunta de "por qué" o "para qué" administrar. La insistencia en hacer correctamente el trabajo (*the best way de Taylor*) para alcanzar la eficiencia fue suplantado por hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización a fin de alcanzar eficacia. En resumen, el trabajo pasó de un fin en sí mismo, a ser un medio para la obtención de resultados. Esa profunda

reformulación representa otra especie de revolución Kepleriana dentro de la administración. Lo anterior "porque" las personas y la organización, probablemente están más preocupadas en trabajar que en producir resultados.

La administración por objetivos (APO) también conocida como administración por resultados constituye un modelo administrativo sumamente difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición corresponde a 1964 cuando Peter F. Drucker publicó el libro "*The Practice of Management*", en el cual presenta por primera vez la administración por objetivos, siendo considerado por ello como el "padre" de la misma.

Odiorne (Citado en Chiavenato, 1989, p. 268) menciona que:

La APO surgió en la década del 50, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo presiones acentuadas. Desde la intervención Keynesiana durante la depresión que siguió a las crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores intervenciones y controles gubernamentales, pues pasó a creerse que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios. El empresario de la década del 50 estaba más consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancia y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", y la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Esto porque los dirigentes de las empresas interpretaban la apatía de los gerentes en producir los resultados esperados como rebeldía.

En respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles, y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar objetivos, permitir mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir autocontrol y autoevaluación, proporcionado mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Teniendo el marco anterior es posible comprender porqué la APO logró una aceptación tan rápida en el mundo empresarial.

Una de las características de la APO es que posee una forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado por medio de los objetivos alcanzados y los que aun no se logran, permitiendo la fijación de objetivos para la siguiente fase, dentro de lo que podemos visualizar las etapas del clásico ciclo de APO descritas por Chiavenato (1986, p. 272):

- a) A partir de los objetivos globales de la empresa y del planeamiento estratégico, se establecen los objetivos departamentales para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo (gerente del departamento) y su superior;
- b) El ejecutivo (o en otra reunión con su superior) elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos departamentales fijados;
- c) El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;
- d) Los resultados de la ejecución de los planes son continuamente evaluados y comparados con los objetivos fijados;
- e) En la función de los resultados obtenidos se procede a la revisión o reajustes de los planes o alteraciones en los objetivos establecidos;
- f) En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos departamentales para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando por base los resultados del primer año;
- g) Se repite la secuencia del ciclo anterior.

En la APO., la participación del superior es fundamental pues la mayor parte de los sistemas involucran más al superior que al subordinado. Con lo que se ve en lo anterior en muchos casos el superior establece los objetivos, "los vende", los mide y evalúa el progreso. Ese proceso frecuentemente utilizado es el llamado "control por objetivos" que es diferente a la "administración por objetivos".

Según Lodi (1972, p.33), la APO., favorecía un enfoque de "Los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los mejores resultados".

Ahora, en la fijación de los objetivos, se deben considerar los siguientes aspectos según Chiavenato (1989, p. 273).

- a) La expresión 'objetivo de la empresa' es realmente impropia. La empresa es algo inanimado, y en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Los objetivos de una empresa representan en verdad los propósitos de los individuos que en ella ejercen el poder de liderazgo;
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer. Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases más amplias representando los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general;
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. Estas necesidades, a su vez, se desdoblan en objetivos y metas personales, que pueden ser declarados u ocultos;
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa. Aunque no deben estar en conflicto: el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

Comprendiendo que las anteriores consideraciones deben ser estar siempre presentes para hacer seguimiento al análisis de los objetivos. Para evaluar la importancia de los objetivos Chiavenato (1989, p. 273) menciona los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de una finalidad común;
- b) Provocan el trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización;
- c) Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a la omisión;
- d) Hacen mayores las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o al azar;

e) Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

Es posible visualizar que la administración por objetivos conlleva una técnica sistemática de referencia, la cual enfatiza la planeación y en el control existen características estructurales y comportamentales en este sistema de fijación de los objetivos dentro de los cuales están los siguientes.

Dentro de las estructurales:

a) El que desde un inicio los ejecutivos fijan propósitos a largo y corto plazo. Considerando que los de largo plazo son generalmente establecidos por los dirigentes de la alta administración;

b) A continuación los objetivos y metas se expresan en términos de resultados finales y no de tareas o actividades;

Por último los objetivos y metas deben ser coherentes, y deben estar coordinados con los sucesivos niveles y áreas de la organización.

Dentro del comportamiento:

a) Se enfatiza el compromiso personal de los subordinados en relación con las metas, buscando que, los subordinados preparen y sean responsables de sus propias metas;

b) Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño con ello en el autocontrol, teniendo como medida la relación entre los resultados obtenidos y las metas predeterminadas;

c) Cualquier desvío de resultados en relación a las metas debe provocar la autocorrección en el desempeño, y solo en caso de ser necesario, una orientación específica del superior.

Dentro de los criterios para seleccionar objetivos se debe considerar la prioridad y su contribución para el alcance de los resultados claves de la empresa. Algunos criterios marcados por Lodi (1972, p.99-102) son:

a) Buscar las actividades que tienen mayor impacto sobre los resultados;

b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: el qué, cuánto, cuándo. Los resultados esperados deben ser enunciados en términos mensurables y bastante claros;

c) Enfocar los objetivos en el trabajo y no en el hombre;

d) Detallar cada objetivo en metas subsidiarias,
e) Utilizar lenguaje comprensible para los gerentes;

f) Mantenerse dentro de los principios de administración. Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias;

g) Un objetivo debe indicar los resultados a ser alcanzados, mas no debe limitar la libertad de escogencia de los métodos. Indicar el cuánto, pero no el cómo;

h) El objetivo debe ser difícil de ser alcanzado, requerir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposible;

i) El objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa;

j) El objetivo debe tener alguna unión remota con el plan de utilidades de la empresa, que es generalmente el objetivo último.

Este último punto, resulta por demás contradictorio en el actual mundo empresarial y, seguramente también en el momento que el escritor lo redactó.

Ahora, cada una de las áreas de la organización presentan una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de tal forma que el esfuerzo de un área generalmente anula el de otra, estableciendo en la empresa un esfuerzo de sub-objetivación. Cada sub-objetivo maximizado lleva a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de esfuerzos: donde los esfuerzos se separan más de lo que se conjugan, tendiendo a salir del sistema. Ansoff (1965, p. 75) destaca que "el ideal sería el efecto no simplemente de la suma de los esfuerzos, sino de su multiplicación: el sinergismo".

Es posible conceptualizar el sinergismo como el efecto multiplicador de la combinación de los recursos, ya que los recursos utilizados conjugadamente producen un efecto mayor que simplemente la suma de sus partes. De aquí la necesidad de generar un sistema de resultados globales previamente definidos en forma de cascada por divisiones, por departamentos, etc., convergiendo los objetivos en una dirección única. Es lo que destaca Lodi (1972, pp. 32,33):

Cuando los resultados chocan entre sí (porque la utilidad choca con la productividad, la innovación choca con el aspecto operacional actual y así sucesivamente) ningún objetivo trabaja junto con otro. El trabajo de la administración, es entonces, el de compatibilizar objetivos en conflicto. Toda empresa, en el fondo, es un conjunto de conflictos que van existiendo en un equilibrio inestable. Enfocando una cosa saca la otra.

Una vez que los objetivos globales de la empresa han sido escogidos y fijados el siguiente paso es establecer como alcanzarlos, es decir, establecer la estrategia empresarial a ser empleada para lograr de la mejor manera posible aquellos objetivos definiendo las tácticas más útiles para perseguir la estrategia seleccionada.

Un antiguo concepto militar concibe estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, Lodi (1972, p. 112) menciona que es posible conceptualizar a la estrategia como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o un plano de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias; cada estrategia requiere una proliferación de acciones o medidas tácticas. El planeamiento para cinco años en la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este período.

Odiorne (1965, p.78) propone un modelo impuesto por un ciclo de siete etapas, a saber:

- a) Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales a ser alcanzados;
- b) Revisión de la estructura de la organización en función de los objetivos pretendidos;
- c) A partir de las dos etapas anteriores, cada superior establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados. Cada

subordinado, a su vez, propone objetivos y medidas de evaluación para su propio trabajo;

d) El superior y cada uno de su subordinados llegan a un acuerdo común en relación con los propósitos y medidas de evaluación del trabajo del subordinado, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, como también las medidas de desempeño de la misma;

e) Seguimiento continuo efectuado sobre resultados periódicos de trabajo del subordinado frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la etapa 4. Se considera aquí nuevas entradas de datos y situaciones capaces de modificar los objetivos y abandonar propósitos inadecuados;

f) Evaluación periódica y acumulativa de los resultados de trabajo del subordinado en relación con los objetivos establecidos para él. Se trata aquí de una evaluación del desempeño del subordinado, de su puntos fuertes y débiles, como también de la proposición de medidas para su desarrollo;

g) Evaluación del desempeño de la organización como un todo. Esa evaluación del desempeño de la organización (de sus divisiones, departamentos, etc., de su potencial humano y de los demás recursos a disposición) es el elemento de retroalimentación para el inicio del ciclo siguiente.

1.1.11.3. Desarrollo de ejecutivos

La administración por objetivos generalmente está interrelacionada con un programa de desarrollo de ejecutivos del cual Humble (citado en Chiavenato, 1989, p. 286) menciona lo siguiente.

El hombre es la base de la empresa, y lo que ésta hace es volverlo un elemento pasivo, apático, atento solo al reloj, desinteresado por alcanzar objetivos establecidos, rutinario, inflexible, dependiente de sus superiores. La administración por objetivos tiene un punto de vista completamente diferente. Sus técnicas se basan en la experiencia práctica de que el administrador responde con vitalidad a objetivos verdaderamente desafiantes, si tiene colaboración en la fijación de esos objetivos y si trabaja en un clima organizacional que estimule el autodesarrollo y el autocontrol y que facilite las comunicaciones.

El mismo autor agrega que es posible que existan recelos de que la administración por objetivos ocasiona antagonismos entre los administradores: ya que el énfasis en la mensurabilidad y en los resultados puede hacerlos más vulnerables al fracaso. Considera que un administrador, en general desea profundamente merecer un juicio favorable cuando es sometido a pruebas cuyos criterios han sido oportunamente influidos por él. De aquí que se genere ansiedad.

Humble (citado en Chiavenato, 1989, p.286) menciona que:

Un grave problema de las organizaciones es el conflicto entre las aspiraciones y expectativas democráticas de los empleados y su participación muy limitada en la toma de decisiones. El problema está en la gran dificultad de integrar objetivos personales y objetivos organizacionales.

La administración por objetivos es ...un proceso por el cual los gerentes superiores y subordinados de una empresa identifican en conjunto sus objetivos comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, usando esas medidas como orientación para operar la unidad y asesorar la contribución de cada uno de su miembros.

Anexo a lo anterior Lodi (citado en Chiavenato, 1989, p. 287) menciona que:

El problema de las necesidades de la empresa en paralelo con las necesidades del ejecutivo y el plan de desarrollo de ejecutivos capaz de propiciar una solución adecuada".

La simple definición de los objetivos y de los resultados que cada ejecutivo debe alcanzar de nada vale si no se ejecuta paralelamente un programa de desarrollo de ejecutivos que trate de las calificaciones necesarias de los ejecutivos, su reclutamiento y selección, la clasificación y evaluación del cargo y estructuras de salarios. En la evaluación de los resultados alcanzados, se identifica también el desarrollo potencial de cada ejecutivo, su entrenamiento y perfeccionamiento, así como también su esquema de recompensas salariales.

El programa de desarrollo de ejecutivos generalmente presenta para Lodi (citado en Chiavenato, 1989, pp. 287,288) las siguientes fases:

- a) Análisis de los resultados - clave del ciclo de actividades;
- b) Plan de acción en términos de prioridades preestablecidas;
- c) Evaluación del desempeño de los ejecutivos en función de los resultados alcanzados;
- d) Elaboración del próximo plan de acción cubriendo un nuevo ciclo de actividades;
- e) Entrenamiento individual y en grupo basado en el análisis de necesidades del ejecutivo y en los resultados evaluados.

Para clarificar lo anterior se presenta el siguiente cuadro. (Lodi, 1972, p.7).

Necesidades de la empresa	Necesidades del ejecutivo	Fases del programa de desarrollo de ejecutivos
Definir metas para aclarar los objetivos del negocio.	"Díganme lo que esperan de mí".	Plan de objetivos anuales. Plan de objetivos individuales.
Lograr la mejor utilización de los recursos humanos.	"Denme la oportunidad de hacerlo".	Planeamiento de la organización. Remoción de barreras para la eficiencia.
Orientar los recursos humanos para alcanzar eficiencia.	"Díganme cómo me estoy desempeñando".	Evaluación del desempeño.
Corregir desvíos en el desempeño de los ejecutivos.	"Oriéntenme cuando lo necesito".	Entrenamiento y orientación.
Atribuir el valor de la contribución individual.	"Páguenme de acuerdo con mi contribución".	Clasificación de cargos ejecutivos. Sistema de remuneración.
Garantizar el futuro del negocio.	"Favorezcan mi progreso"	Plan de sucesiones.

En el fondo, la APO busca amalgamar los objetivos de lucro y desarrollo de la empresa con los objetivos individuales de sus ejecutivos. Más aún, se pretende que el desarrollo de la empresa debe ser conducido en paralelo con el desarrollo de sus gerentes de todo el personal incluido.

1.11.4. Repercusiones.

Como es posible visualizar, en la actualidad este sistema es sumamente empleado y es por ello que le he dedicado un mayor desarrollo. Ahora deseo presentar algunas de las críticas que se han realizado a este sistema.

Levinson (1970, p. 53) destaca que "la APO no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocar al gerente en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, en frente de sólo dos alternativas: o acierta el camino por el laberinto y vive, o si no, pasa hambre simplemente".

Anexo a lo anterior el mismo Levinson (1970, p. 62) afirma que:

La administración por objetivos y los procesos de evaluación de desempeño, tal como son usualmente ejecutados, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de recompensa y castigo que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, proporcionándole al mismo tiempo una escogencia de objetivos muy limitada. Tales procesos pueden ser mejorados, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de forma que incluyan la evaluación colectiva y donde se dé prioridad a las metas personales de los funcionarios. Esas prácticas exigen que haya en la organización elevados patrones éticos y de responsabilidad personal en alto grado.

Lodi (1972) hace referencia a los riesgos de ventajas y amenazas de la APO y menciona que a pesar de que ser un método probado capaz de obtener resultados superior de aquellos que en general son alcanzados por empresas que no formulan sus propias metas, ni buscan motivar a sus gerentes y directores, indica que la APO tiende a

exigir mucho de cada uno debiendo estar las personas preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. En caso contrario, Lodi (1972, p 95) menciona que podrán venir diversos males, a saber:

- a) Irritación, hostilidad y pérdida del cliente, pues un gerente presionado y tenso transfiere al cliente la presión que recibe de la organización para producir más;
- b) Crisis personales: el gerente que no está en el lugar adecuado y que no ajustó sus metas personales a los objetivos de la organización tiene una doble batalla a llevar. consigo mismo y con los objetivos;
- c) Oportunismo y desprecio por los medios el gerente puede ser conducido a despreciar las actividades subsidiarias que le dan apoyo (contabilidad, personal, administración, etc.) para concentrarse exclusivamente en sus objetivos;
- d) Individualismo y falta de cooperación: es el caso de sálvese quien pueda, muy común cuando los objetivos no son aplicados con el debido equilibrio;
- e) Generalmente, la APO implica una centralización de las metas y una cierta descentralización de la ejecución. Existe el peligro de que todo pueda ser deshecho por el temperamento irascible y voluntarioso de un presidente;
- f) El continuo desempeño hacia los resultados a corto plazo produce oportunismo y desprecio por los medios de trabajo. El planeamiento de trabajo es una de las tareas que más sufre con esto. El liderazgo basado en principios también puede degenerar en presión para las utilidades;
- g) El énfasis en los resultados a corto plazo lleva a los gerentes a pensar que los resultados menos tangibles y los de largo plazo son problemas de la alta dirección y no suyos;
- h) Puede presentarse falta de colaboración entre departamentos. Cada ejecutivo de alto nivel, en esas unidades, es llevado a creer que lo que interesa son los resultados de su área y que él no es co-responsable por la colaboración común. Esa creencia en el trabajo aislado es perjudicial para la organización moderna, pues la tarea organizacional es fruto de interdependencia de los diferentes departamentos;
- i) La APO puede llevar al gerente exclusivamente en los resultados a corto plazo que lo lleven a su

promoción, dejando de lado los resultados de largo plazo pues estos traeran recompensas solo a su sucesor.

Anexo a lo anterior Lodi (1972) menciona que, la formulación de una estrategia genera en un conflicto entre los objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo. El planeamiento a largo plazo presenta diversas ventajas educativas para la gerencia permite la una visión más clara de los futuros impactos sobre las decisiones actuales, mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, anticipación de los cambios en las áreas que lo requieren, aumento en la velocidad de la información levante para el control e implementación más rápida de futuras decisiones. Sin embargo, los gerentes tienden a despreciar los objetivos estratégicos en beneficio de resultados espectaculares a corto plazo, pues perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato en detrimento de una contribución a los resultados futuros del negocio.

Los autores se restringieron casi exclusivamente a los aspectos formales de la organización, como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles dentro de la organización, la autoridad, la responsabilidad, la coordinación, etc. Todos esos aspectos formales fueron abordados en términos normativos y descriptivos, en función de los intereses de la organización y con el único sentido de alcanzar la máxima eficiencia.

Las principales características de la organización formal son:

División del trabajo. El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir algo. Para ser eficiente, la producción se debe basar en la división del trabajo, que es nada más que la manera por la cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas.

La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, a saber:

Estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y posteriormente del personal del nivel más elevado;

Mayor especialización y parcelación de las tareas;

c) Mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización

Las consecuencias de la división del trabajo, a corto plazo fueron.

a) Mayor productividad y mayor rendimiento del personal,

b) Mayor eficiencia de la organización, como resultante del ítem anterior,

c) Reducción de los costos de producción, principalmente los de la mano de obra y de materiales directos

2. Especialización. Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo constituye una manera de incrementar la eficiencia en disminuir los costos de producción.

3. Jerarquía. Como consecuencia de las funciones especializadas surge inevitablemente una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones.

4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad. La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura.

Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. Autoridad es el poder de dirigir a otros, poseedor de esa autoridad como adecuada para la realización de los objetivos de la empresa o del órgano. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad.

La responsabilidad proviene de la relación superior subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual, por la cual el subordinado está de acuerdo de ejecutar ciertos servicios (tal vez utilizando autoridad delegada) a cambio de una compensación monetaria o de otras formas de retribución. La autoridad emana del superior al subordinado cuando se hace una designación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación simultánea exigida al subordinado para que éste realice tales deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad es

delegada a los subordinados, aunque en la realidad, que se delega es la autoridad y no la responsabilidad. Sobre este asunto existe mucha discusión. La esencia de la responsabilidad es la obligación, o sea, la obligación de utilizar la autoridad para exigir que sean ejecutadas las tareas

Racionalismo de la organización. Una de las características básicas de la organización formal es su racionalismo. Una organización es sustancialmente un conjunto de cargos funcionales o jerárquicos a las que se les aplican leyes, reglas, prescripciones y normas de comportamiento a las que deben sujetarse todos sus miembros.

Con base en lo anterior es posible ver que el sistema que se enfoca al logro de objetivos ya ha sido criticado con anterioridad y con esta investigación podríamos anexar una nueva crítica a este sistema de administración, una crítica referente al daño ocasionado a la salud.

1.12. El modelo japonés

Para continuar el recorrido por la evolución de la administración se visualiza ahora el modelo japonés mencionando que, ciertamente, Japón posee una cultura milenaria, en la cual, destacan cualidades como el valor, la disciplina, el honor y una tradición de castas que le brindan una gran estabilidad (aunque no podríamos decir que democracia), sin embargo, ¿cómo ha sido la modernización de este país que hoy por hoy compite con los EEUU?

Para responder a ello se cita a Montaña (1999), quien menciona que Japón mantuvo relaciones comerciales con el "país de en medio" (China) desde el siglo I y al ver el gran desarrollo del imperio chino bajo la dinastía T'ang (periodo durante el cual se convirtió en el país más rico, poderoso y de más alta tecnología durante los siglos VI y VII), comenzó a enviar misiones durante el siglo VI con el fin de aprender su forma de organización política (el confucionismo), su religión y arquitectura (el budismo), y su forma de escritura (el Kanji), con ello logró asimilar gran parte de la cultura China.

Sin embargo, en el año 1603 Japón entro en la etapa de aislacionismo que duro hasta el año 1858, en que bajo la amenaza del comodoro Matthew Perry tuvo que abrir sus puertas al comercio

internacional (etapa que fue conocida como la *Instauración Meiji*) Durante este segundo periodo de modernización Japón mediante una serie de transferencias incorpora formas de organización de otros países como por ejemplo el sistema de educación de Alemania el cual posteriormente es sustituido por el modelo estadounidense, de Gran Bretaña se adopta el modelo de transporte, de Francia el código civil y de Estados Unidos el modelo de organización empresarial.

Montaña (1999, p- 101, 102) menciona que,

Cabe resaltar que Japón es de los primeros países en incorporar a la par la corriente de Administración Científica de principios de siglo y la corriente de las Relaciones Humanas de los años veinte. Como ejemplo se puede mencionar que el director de un banco japonés Yukinori Hoshino conoció la Administración Científica en Estados Unidos y consiguió el permiso para su traducción la cuál realizo a solo dos años de la aparición del original en 1911. Poco tiempo despues, la empresa Mitsubichi estableció un acuerdo de cooperación con la Westinghouse para enviar personal a sus instalaciones para aprender el estudio de tiempos y movimientos. En paralelo con todo lo anterior un gran número de revistas se dedicaron a difundir los descubrimientos de Taylor en Japón

El tercer periodo de modernización lo encontramos con la derrota de Japón en la Segunda Guerra Mundial con la ocupación de las Fuerzas Aliadas donde existe una gran transferencia de tecnología y la llegada de expertos norteamericanos en el control estadístico de la calidad donde los japoneses se reapropian de esquemas de organización totalmente ajenos a su cultura logrando el éxito por todos conocido.

Sin embargo, en la actualidad Japón enfrenta grandes problemas no solo del orden financiero, sino que además comienza a ver el crecimiento de su tasa de desempleo y una descomposición de sus modelos organizacionales tales como el *Just in Time* y *Cero Inventarios*, pues al abrir sus relaciones comerciales el modelo deja de ser eficiente, además el sistema de trabajo de por vida es cuestionado tanto por los jóvenes empleados como por los patrones y la tendencia al ahorro ha sido también puesta en tela de juicio.

Todo lo anterior es una breve mirada a la actualidad del modelo japonés, sin embargo, existe un factor que interesa de sobremanera para fines de la presente investigación. El "Karoshi o muerte por sobretrabajo", (Montaño, 1999, 108) el cual ha sido reconocido incluso por el Estado japonés y que a lo largo de la presente investigación el autor ha encontrado dicha relación también en nuestro país.

1.13. Modelos de efectividad organizacional.

Con la finalidad de ingresar en mayor profundidad en el tema de la investigación, se brinda una sucinta explicación sobre los diferentes modelos de efectividad que existen en la actualidad.

1.13.1. Constructo de modelo de efectividad organizacional.

La efectividad organizacional es un constructo. Para Cameron (1985, p. 7-9) Los constructos son abstracciones mentales diseñadas para dar significado a ideas o interpretaciones. Una diferencia entre constructo y conceptos es que los conceptos pueden ser definidos y exactamente identificados, lo cual no sucede con los constructos. Esta diferencia entre concepto y constructo ayuda a explicar por qué el espacio del constructo efectividad organizacional es desconocido. Ejemplos de constructo en las ciencias sociales son liderazgo, necesidades, inteligencia, motivación y satisfacción.

Weber (citado en Freund, 1986, p. 99) formó una noción de tipo-ideal, refiriéndose a los constructos, los cuales deben ser elaborados teóricamente para facilitar la investigación. La construcción tipo-ideal de Weber puede variar con las necesidades de la investigación y tiene la validez de un paradigma, cuyo objetivo es comprender una "realidad significativa", alejándose de la realidad empírica, para dominarla mejor teóricamente.

Una de las características de la teoría de la organización han sido los cambios en las concepciones. Considerando desde las burocracias clásicas de Weber y la analogía con la máquina de Taylor, el concepto de organización se ha tornado más complejo y variado; por ejemplo, Tich & Ombrum, en 1979 (Citado en Cameron, p. 4) han

conceptualizado a las organizaciones como redes de objetos, Perrow en 1970 (Citado en Cameron, p. 4) como entidades racionales para el logro de metas. Pfeffer & Salancik en 1978 (Citado en Cameron, p. 4) como coaliciones de constituyentes poderosos Thomson en 1967 (Citado en Cameron, p. 4) como sistemas abiertos y Keeley en 1980 (Citado en Cameron, p. 4) como contratos sociales, por citar algunas de dichas concepciones. Ahora, "el énfasis en cada una de estas ha cambiado de eficiencia a efectividad y en cada nueva concepción un nuevo significado de efectividad emerge" (Simón, 1996, p. 10).

Montaño (1999, p. 101) brinda la siguiente conceptualización de modelos organizacionales: "Entendemos por modelo organizacional una abstracción teórica realizada a partir de la percepción de un caso exitoso, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico".

1.13.2. Conceptos de eficiencia y eficacia.

Chiavenato (1986, p. 190) menciona que:

La eficacia es una medida normativa del alcance de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso. Por lo que en términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de proveerle productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios.

Chiavenato (1986) continua mencionando que la teoría neoclásica magnifica la eficiencia, ya que ésta representa una relación directa entre los recursos aplicados y el producto final obtenido; siendo por tanto, la razón entre el esfuerzo empleado y el resultado obtenido, entre gastos e ingresos y finalmente entre el costo y el beneficio final.

Recordando que en la administración científica, Taylor y sus seguidores se preocuparon por establecer una organización racional del trabajo implantando métodos y estándares de desempeño en la realización de tareas a nivel operativo. Con lo

terior, se fijaron estándares de desempeño, la eficiencia de los operarios pasó a ser la relación entre el desempeño real y estándar de desempeño previamente establecido como eficiencia al nivel cien por ciento. "Emerson utilizó la expresión de 'ingeniería de eficiencia' como una especialidad en la concepción y maximización de la eficiencia" (Citado en Reddin, 1980, p. 24). Para Emerson (citado en Chiavenato, 1989, p. 191) la eficiencia "es la relación entre lo que es conseguido y lo que puede ser conseguido".

De lo anterior se obtiene la expresión "porcentaje de eficiencia" empleada para representar mejor aquella razón. De esta forma, la eficiencia está ligada hacia la mejor manera (the best way de Reddin) por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (métodos) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible.

Chiavenato (1989, p. 191) menciona que:

La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados que necesitan ser adecuadamente planeados y organizados con el fin de asegurar la optimización de la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios. El alcance de los objetivos visualizados no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; es un asunto ligado a la eficacia.

En este punto podemos mencionar que en la medida que el administrador se ocupa en hacer las cosas correctas, se estará dirigiendo hacia la eficiencia (mejor empleo de los recursos disponibles). Pese a que, cuando utiliza estos instrumentos proporcionados por aquellos que ejecutan para lograr el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las cosas que realmente deberían ser hechas, en este caso estará orientado hacia la eficacia (realización de los objetivos a través de los recursos disponibles).

Con el objetivo de hacer lo anterior más comprensible se presenta el siguiente cuadro de Reddin J. Reddin de su libro *Administración por objetivos* (citado en Chiavenato, 1989, p. 191).

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados.
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados.
Entrenar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles
Presencia en los templos	Práctica de los valores religiosos
Rezar	Ganar el cielo

Reddin (1996, pp.17,18) menciona que

Hay una sola definición, realista y carente de ambigüedad, de la *efectividad gerencial*. La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de "producto" (resultado) de su posición. Este concepto de *efectividad gerencial* es el tema central de la dirección. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La *efectividad gerencial* debe ser definida en términos de productos y no de insumos, por lo que el gerente logra, más que por lo que hace.

Las áreas de efectividad llevadas a su conclusión lógica conducen a la *administración por objetivos*. Esto es diseñar una organización alrededor de los productos (resultados) de la función gerencial en vez de hacerlo alrededor de los insumos. Debiera hacerse, además, una cuantificación en términos de porcentaje, de valor monetario o de cantidad de empleados. Debieran establecerse límites de tiempo. Cuando esto se hace las áreas de efectividad se transforman en objetivos.

Una organización bien diseñada asegura que tan sólo la efectividad gerencial y sólo ella conduce a recompensa personal. A pesar de que las organizaciones varían en la extensión, velocidad y exactitud de las recompensas que otorgan por el logro de la efectividad, puede haber poca duda de que a la larga el gerente efectivo es el recompensado. Las recompensas más importantes para algunos son ambiciones

satisfechas, seguridad garantizada, autoactualización, satisfacción o felicidad personal o simplemente supervivencia.

Raymond (1986, p.60) en su libro *La Tercera Ola* menciona que "Los determinantes de la tercera ola requieren resultados como base para la sobrevivencia y la promoción". A lo que David (1990, p. 15) menciona que en la administración estratégica los empleados y gerentes tienden a ser sombrosamente creativos e innovadores cuando entienden los nexos que hay entre su compensación y el desempeño organizacional".

Teniendo como base todo lo antes escrito es posible mencionar que Simón (1996, p. 10) agrega:

La literatura disponible en el campo de las organizaciones muestra que eficiencia, eficacia y efectividad son usados para significar características muy diversas de funcionamiento de las organizaciones.

El término de eficiencia se refiere a la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos y se mide con relaciones tales como costos/beneficios, costo/producto y costo/tiempo. En términos generales, se ha asociado el concepto de eficacia con el logro de metas. Algunos autores, no distinguen entre eficacia y efectividad o bien consideran la eficiencia como uno de tantos aspectos del concepto más amplio de eficacia.

Según Cameron (1983), las organizaciones pueden hacer las cosas bien (modelos tradicionales de eficiencia), o pueden hacer bien las cosas debidas (modelos tradicionales de efectividad), pero cuando se expanden los criterios de efectividad, puede buscarse la respuesta a las preguntas: ¿qué más pueden hacer las organizaciones? ¿para quienes? Tal como menciona Simón (1996, p. 10) "Sin embargo, el espacio del constructo de efectividad es tan amplio, que sería de poca utilidad un modelo que tratara de incluir todos los indicadores posibles. El reto es desarrollar modelos que sean comparables, y que tomen en cuenta muchos indicadores y criterios ignorados hasta ahora".

Con toda la revisión anterior, es posible vislumbrar cómo fue el origen del estudio de las organizaciones y la forma en que su complejidad se ha ido acrecentando de tal forma que genera nuevos retos a los administradores y con ello, ayudan a conformar a nuestra disciplina como una ciencia específica, pero más allá de esto, es factible ver cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, encontrando que siempre existe una constante, la productividad y la búsqueda de aplicar los conocimientos de otras disciplinas para obtener lo mejor del ser humano sin preocuparnos por el hombre mismo.

Es esta evolución la que llega hasta nuestros días con la consigna de lograr la máxima productividad sin comprender en forma cabal las repercusiones de nuestra desenfrenada carrera, que en la actualidad ha generado patologías tales como el infarto al miocardio, al desarrollar ambientes y exigencias laborales que no guardan respeto por la vida y solo nos generan un espíritu de competencia que no se comprende ni a sí mismo.

1.1.13.3. *Diversos modelos de efectividad organizacional.*

La investigación sobre efectividad se ha centrado, como menciona Scott (citado en Cameron, 1983, p. 97) casi exclusivamente en "variables de microcalidad" tales como: productividad, flexibilidad, satisfacción en el trabajo, rentabilidad, adquisición de recursos, entre otras. Define "variables de macrocalidad" como aquellas que se refieren a la contribución de las organizaciones a la sociedad en su sentido más amplio. La mayoría de los estudios sobre efectividad organizacional ha ignorado los criterios de macrocalidad, y han enfatizado la búsqueda de mayor efectividad según variables a nivel micro, sin cuestionar a qué grado la efectividad lograda beneficia a la sociedad. A continuación se mencionan los modelos de uso más generalizado para explicar y evaluar la efectividad organizacional.

1.13.3.1. Modelo de recurso - sistema.

Para el modelo propuesto por Yuchtman y Seashore, (citado en Hall, 1996) la efectividad organizacional es la habilidad de explorar el medio ambiente en la adquisición de recursos que son escasos y valiosos para mantener el funcionamiento de la organización. Con base en lo anterior las organizaciones son efectivas cuando son capaces de alcanzar estos recursos. De esta forma la organización más efectiva será aquella que logre el nivel óptimo de recursos de su ambiente externo para su subsistencia. Un problema en la aplicación de este enfoque es el que no distingue entre eficiencia y efectividad, enfatizando la importancia de las transacciones organización - medio ambiente

1.13.3.2. Modelo Farmer - Richman.

En su modelo, los profesores Farmer y Yuchtman (1965) han buscado, primeramente, identificar los elementos críticos del proceso administrativo y evaluar su operación en empresas individuales en diferentes culturas. Segundo, contrastar los distintos factores ambientales que, se cree, tienen un impacto importante sobre el proceso administrativo y su eficiencia, clasificando estas variables como 1) educativas, 2) socioculturales, 3) políticas y legales, y 4) económicas.

Los mismos autores opinan que el desenvolvimiento de la Administración y su eficacia dependerán en gran parte de características ajenas a la organización y que la meta principal de cualquier actividad es la productividad, por lo que la eficiencia administrativa se define sencillamente como el grado de eficacia de los administradores de una empresa, que en un medio ambiente dado, alcanzan los objetivos de la misma.

La eficiencia individual de una empresa puede ser investigada analizando cierto número de factores. Uno de éstos es la productividad, calculada en términos de rendimientos sobre el capital contable sobre activos empleados. Otra es la eficiencia con la que la empresa compete en mercados de exportación. El tercero es la producción por empleado. Un cuarto factor de valor es hasta qué grado utiliza la empresa su capacidad industrial. Un quinto, si se puede aplicar, es el nivel de costos y precios y su relación con lo de

otra empresa. El último tipo incluye las cuestiones relativas a las innovaciones a largo plazo, y si las políticas y acciones optimizan la ejecución a corto plazo a expensas de la de largo plazo, o viceversa.

1.1.13.3.3. Modelo satisfacción - participante.

Hall (1996) menciona que el énfasis en este modelo *no* es la satisfacción en términos del clima organizacional u otro estado psicológico del individuo. Con frecuencia, éste es un componente del modelo de metas, donde se toma el clima sólo como una de varias metas. Mas bien, en estos modelos el énfasis radica en los juicios individuales o de grupos acerca de la calidad de la organización.

Para Georgiou (citado en Hall, 1996) Los individuos contribuyen con sus actividades a las organizaciones en compensación por los incentivos que reciben, donde la contribución de cada uno en la prosecución de sus fines particulares, significa un aporte a la satisfacción de los fines de otras personas. Barnard concebía los motivos de los individuos que participaban en las organizaciones como los determinantes cruciales. Sólo en el caso en que éstos quedaran satisfechos, la organización podría continuar operando.

Para Hall (1996) No se visualizaba el éxito organizacional en términos de metas que se alcanzaban, sino por su capacidad para sobrevivir por el hecho de ser capaz de conseguir una contribución suficiente de sus miembros al proporcionarles suficientes remuneraciones o incentivos.

1.1.13.3.4. Modelo de metas y efectividad.

Seashore (citado en Hall, 1996, p. 268) El modelo de metas parte de la suposición de que existen propósitos o metas definidas, de tal manera que la efectividad de una organización puede estar representada por el logro o progreso hacia el logro de esas metas. Un criterio adicional puede ser considerado cuando hay metas instrumentales o estados necesarios para el logro de las metas principales.

Campbell (1977) menciona que el uso más sencillo del modelo de metas sugiere que una organización es efectiva hasta el grado en que logra sus objetivos.

Este modelo se encuentra identificado con el APO, que aunque pareciera que este modelo ha sido superado tiempo atrás, a influenciado tanto al mundo empresarial que aún perdura.

Las críticas a este modelo han sido variadas mencionando que Hannan y Freeman (citado en Hill, 1982) examinaron el modelo de objetivos y presan que sería insatisfactorio rechazar totalmente el concepto de objetivos ya que éstos son parte importante de las características que definen las organizaciones. Sin embargo, anotan que es muy probable que la organización tenga múltiples objetivos, aún en lo que se refiere a los oficiales o públicamente legitimados. La situación se complica cuando entran en el análisis, objetivos privados u operativos o bien cuando las subunidades organizacionales desarrollan los suyos. Otro problema en relación a los objetivos involucra su especificidad, ya que los objetivos generales se vuelven específicos en las operaciones diarias adoptando una gran variedad de formas. Dentro de una organización, las unidades pueden moverse en direcciones divergentes, en direcciones que son consistentes con los objetivos generales pero que podrían interferirse unas con otras. Además los objetivos incluyen su dimensión temporal y por adoptar la perspectiva del corto plazo se enfatiza un retorno rápido sobre la inversión dando mayor prioridad a los resultados a corto plazo.

Para Scott (1977) los objetivos se han utilizado en tres formas en el análisis de efectividad. En primer lugar para motivar a los participantes, en segundo lugar como guías de los esfuerzos de los participantes y el tercer aspecto se refiere a que suministran criterios para identificar y evaluar a los participantes y el funcionamiento de las organizaciones.

1.1.14. La globalización.

Con base en los modelos antes estudiados es factible comentar que ciertamente existen enfoques que apartan al individuo de los factores que lo predisponen a adquirir una Conducta Tipo A, sin embargo, el fenómeno que enfrentamos en la actualidad llamado globalización (internacionalización), que tiene sus orígenes desde el nacimiento del capitalismo tiende sus redes en forma tal que parece imposible salir de su alcance y dicha internacionalización parece favorecer el modelo de metas por lo que es precisamente este el empleado en esta investigación

Con la finalidad de brindar un panorama con respecto a la globalización se menciona lo siguiente:

Para Agüero (1999, p.9): La globalización es un fenómeno que se desarrolla con mayor impulso a finales de la segunda guerra mundial (evento que reafirmo a los Estados Unidos de Norteamérica en el que llamaron "mundo libre"). A partir de la posguerra y al regresar a una economía de mercado, se empezó a generar un gran desarrollo y crecimiento de empresas transnacionales. A partir de la caída del muro de Berlín y la desintegración del bloque soviético concluye la guerra fría y se consolida EEUU. como el poder hegemónico y unilateral dando inicio a una nueva época de capitalismo, conocida como la globalización dando pie al desarrollo de una nueva ideología basada en una economía irrestricta de mercados abiertos, con el fin de que los grandes grupos transnacionales de los países desarrollados, que poseen tecnología de punta, grandes recursos financieros y un dominio sobre sus mercados, logren penetrar el resto del mundo sin restricciones nacionales y con ello, apoderarse de sus mercados.

La globalización promovida por las grandes potencias y en particular por los EEUU pretende crear un nuevo sistema de organización mundial, con nuevas reglas impuestas por su liderazgo, sin que los países en su periferia, los subdesarrollados, tengan opciones, lo que representa un gran reto para la

mayoría de los países que están incorporados a este nuevo modelo de organización mundial de funcionamiento de los mercados y en el cual se asigna un papel secundario a los gobiernos nacionales, quedando como simples instrumentos para asegurar la apertura y libre funcionamiento de los mercados, en un marco de total privatización de la actividad económica, Agüero (1999, p. 101) menciona que:

En este proceso, ya muy avanzado por cierto, no respeta ni la soberanía ni la cultura de los estados naciones. Simplemente se impone la nueva forma de hacer y de ser, por lo que no podemos hablar de que en esta globalización se está dando un mestizaje propiamente dicho, sino que se está imponiendo nuevas formas de hacer las cosas y no sólo se está teniendo un impacto económico, sino político y cultural de gran trascendencia. Se está promoviendo la culturización global mediante la cual se provoca un fenómeno de pérdida de la memoria histórica de los pueblos, el olvido de las tradiciones, la imposición de una lengua y se modifican los hábitos de alimentación y consumo, los gustos y las diversiones, la organización familiar, todo orientado hacia el "american way of life".

En la actualidad se está formando lo que se ha dado en llamar la "familia nuclear", cuyas metas son fundamentalmente la búsqueda del bienestar material y prepararse profesionalmente para una exitosa participación en el mercado laboral, que asegure los ingresos para tener una mayor capacidad de consumo. Trabajar más para ganar más, para consumir más. Esto está generando una diferencia social, una falta de solidaridad frente a los que nos rodean, un materialismo y consecuentemente egoísmo. No nos preocupa lo que le suceda a los otros mientras no nos afecte.

Como es factible observar este fenómeno de globalización apunta en forma muy específica al modelo de metas.

1.1.15. *Parámetros de microcalidad y macrocalidad.*

Para aclarar los criterios de micro y macrocalidad que se mencionan en los modelos antes estudiados se presentan sus conceptos y parámetros considerados para su estudio.

Para Nord (citado en Simón, 1996, p. 14) el enfoque de la población de organizaciones revela que las organizaciones modernas tienen importantes efectos, no sólo económicos, sino también políticos y que ambos deben ser considerados en las evaluaciones de su efectividad, su influencia la ejercen estableciendo criterios que legitiman las oportunidades, que norman la formación de la fuerza de trabajo que se necesita para lograr la microefectividad y que contribuyen a un proceso de gobierno no democrático.

Max Weber fue pionero en escribir cómo las organizaciones crean sus entornos, influenciando los criterios usados en la toma de decisiones de diversas instituciones y de los individuos. McNeil (Citado en Nord, 1983), describe cómo las necesidades de las elites organizacionales se hacen manifiesta en las instituciones sociales y la forma en que luchan por el control de las instituciones y recursos a través de su influencia en los decisores, es decir, las organizaciones se vuelven más políticas a medida que desarrollan estrategias para controlar otras organizaciones.

Para Nord (1983) la perspectiva de macrocalidad, se enfoca a las consecuencias del comportamiento organizacional en la sociedad, haciendo énfasis en la naturaleza de los criterios que legitiman las oportunidades sociales, a la filosofía que subyace en el análisis de microcalidad y a los valores considerados en la evaluación del sistema político económico.

Simón (1996) menciona que las organizaciones también influyen directa o indirectamente en la naturaleza del gobierno y en ocasiones actúan como si fueran el gobierno, con respecto a la sociedad y a la vida de sus miembros. La

concentración del poder en manos de los grupos empresariales afectan las instituciones políticas sustancialmente, por medio de donativos, recursos financieros y humanos para las campañas políticas. Esto les permite tener amigos influyentes en el gobierno y tener acceso a información privilegiada. La concentración de recursos en manos de los grupos empresariales es un elemento de control, por lo que la actividad organizacional a nivel micro puede contribuir a un proceso de gobierno que de hecho es no democrático y que da poca importancia a las consecuencias sociales.

Nord (1983) menciona que los procesos organizacionales también afectan el funcionamiento psicológico de los individuos, haciendo más débil su influencia potencial en el sistema político. De la misma manera que el control organizacional en el mercado lleva al desarrollo de consumidores que no son capaces de ejercer poder sobre los productores, la falta de habilidad de los trabajadores para ejercer control en el lugar de trabajo genera en parte su ineficacia política.

Argyris (Citado en Nord, 1983, p. 114), realizó una revisión de literatura sobre personalidad y teoría de la organización, la cual sugiere que la naturaleza del trabajo en muchas organizaciones modernas contribuye al desarrollo de individuos pasivos y políticamente impotentes. El análisis de microcalidad se ha referido a la satisfacción individual y a la salud física y mental del trabajador en los roles organizacionales; el de macrocalidad se refiere a estos criterios, pero considera además las consecuencias de los procesos organizacionales en la habilidad de los individuos para desempeñar roles fuera del lugar de trabajo.

Simón (1996, p. 15) menciona que:

Las organizaciones modernas solamente son viables si existe una fuerza de trabajo disciplinada y adecuada a sus necesidades. Rogers (1978), Thompson (1967) y Pollard (1965) describieron la manera en la que las instituciones religiosas, reformadores sociales e intelectuales contribuyeron a la formación de una fuerza de trabajo adecuada a la disciplina industrial, tanto

en Inglaterra como en los Estados Unidos. Siguiendo a Meyer y Rowan (1977), los sistemas educacionales pueden ser mejor entendidos como la institucionalización de los valores sociales. La búsqueda de microcalidad en las organizaciones modernas se ha introducido en el sistema educacional reduciendo la habilidad de los miembros de la sociedad para gobernar el sistema económico. La inclusión y exclusión de ciertos temas de la currícula en algunas instituciones educativas son, en algunos casos, respuesta a los intereses de las organizaciones de tener graduados adecuados a sus intereses, poniendo poco énfasis en formar recursos humanos con crítica, capaces de apreciar una amplia variedad de estímulos y de obtener satisfacción de vida de los recursos disponibles.

"Weinstein y Kolko (citado en Nord, 1983, p. 110) argumentan que a principio de este siglo una coalición de empresarios y funcionarios del gobierno norteamericano desarrollaron una ideología y un clima legal que favoreció el dominio de las grandes corporaciones, lo cual reprimió formas alternativas de organización que hubieran podido hacer más democrático el proceso laboral" (Simón, 1996).

Según Nord (1983), La consideración de los efectos de las organizaciones sobre la calidad de vida, dentro y fuera del lugar de trabajo, ha sido guiada por la perspectiva de microcalidad, de modo que muchos elementos han sido examinados en forma incompleta o ignorados por completo; el enfoque de microefectividad institucionaliza medidas y formas de pensamiento que oscurecen los costos sociales de los métodos actuales. La perspectiva de macrocalidad dirige su atención a una serie de dimensiones que amplían nuestro análisis de la calidad de vida del trabajo; tales como desempleo, rotación de personal, alternativas de empleo, mercado secundario de trabajo, consecuencias del trabajo en la salud y relaciones humanas fuera del lugar de trabajo.

El desempleo ha recibido poca atención en la literatura, como criterio prioritario para evaluar la efectividad organizacional. Anexo a lo anterior, la pérdida del ingreso y el desperdicio de recursos humanos, existen otros costos, como señala Brenner (Citado en Simón, 1996, p. 16); el individuo necesita adaptarse a la separación de sus compañeros y a la

ruptura de los lazos emocionales que le unían a su trabajo; también pierde la oportunidad de logro que estaba conectada a su puesto, pierde sus esperanzas, se frustra y presenta ansiedad con respecto al futuro.

Simón (1996, p. 16) menciona que:

Lo anterior puede tener implicaciones profundas para la familia y para la vida de la comunidad. Generalmente el desempleo se considera un problema económico, pero según Nord, es también un problema que indica que las organizaciones son menos efectivas en contribuir a la solución de las necesidades humanas, y que desde la macroperspectiva el desempleo debe considerarse como un índice de efectividad organizacional. Desde luego que en términos de utilización de recursos y costos de mano de obra, los costos de producción se incrementan si una firma contrata un mayor número de empleados "marginales", sin embargo Nord considera que es válido atribuir parte de los costos del desempleo a las decisiones organizacionales".

El análisis de efectividad a nivel micro, dirige su atención a la rotación de personal en el sentido de que puede reducir la eficiencia, incrementa los costos de entrenamiento y reclutamiento y quizá baje la moral de los empleados que permanecen. El analista de macrocalidad compartiría estos argumentos, pero además consideraría otros. Por un lado, vería la rotación voluntaria como un signo de que los trabajadores tienen opciones atractivas y entonces la considerarían como un indicador de efectividad organizacional. Por otro lado, se preocuparían por ciertos costos de la rotación para los individuos y para la sociedad, tales como los costos psicológicos de dejar una organización y adaptarse a otra.

Lo anterior considerado desde la macroperspectiva, se considera efectiva a la población y a las organizaciones cuando el desempleo es bajo y la rotación voluntaria es alta, es decir, si provee alternativas de empleo que le permitan a los trabajadores seleccionar el trabajo que deseen acorde a sus habilidades, considerando que la ausencia de alternativas coloca a los trabajadores en una situación desfavorable frente a los empleadores. En este

sentido, una mano de obra informada y la disponibilidad de información también son considerados criterios de efectividad a nivel macro, aún cuando de algún modo contribuyen a la microefectividad.

Para Nord (1983), el proporcionar empleo para miembros del mercado secundario de trabajo (minorías, jóvenes, jubilados, gente que quiere trabajar medio tiempo, etc.) ha sido considerado como una restricción a la efectividad. Desde una perspectiva macro, una nueva visión emerge; la satisfacción de los intereses y la utilización efectiva del mercado secundario de trabajo son criterios de efectividad.

El enfoque de macrocalidad enfatiza los efectos del trabajo sobre diversos aspectos de la vida de las personas. Eyer y Sterling (citado en Nord, 1983), argumentaron que la estructura de las actividades del trabajo en las sociedades industriales modernas, obliga a los individuos a tener formas de comportamiento que producen estrés y enfermedades físicas. La producción bajo el capitalismo competitivo ha resultado en demandas por mejora continua y eficiencia en productividad, la cual ha sido lograda desarrollando una competencia crónica entre individuos y decadencia de la familia. La adaptación al éxito requiere y genera constante tensión psicológica, la cual se refleja en enfermedades de tipo coronario. Existe gente que no se adapta y gente que se adapta con un costo muy alto: alcoholismo (8 millones de americanos), enfermedades crónicas tales como úlceras, enfermedades mentales y suicidio. Igualmente mencionan que la frecuencia de enfermedades relacionadas con el estrés ha crecido a medida que las sociedades se han industrializado.

Brenner (Citado en Nord, 1983), concluyó que la inflación, desempleo y disminución de ingreso, tiene efectos claros de deterioro sobre las medidas de salud física y mental y agresión criminal. También reportó que cambios económicos abruptos, independientemente de la dirección, produjeron efectos patológicos.

Simón (1996, p. 17) menciona que:

Las organizaciones que logran efectividad a nivel micro a expensas de la salud de sus miembros, parecerían menos efectivas que unas que tienen efectos neutrales o positivos sobre la salud física o psicológica. Del mismo modo, un conjunto de organizaciones que producen un nivel dado de bienes y servicios, pero deja a una gran parte de los recursos humanos desempleados, dadas las consecuencias sociales del desempleo, puede ser considerada a ser menos efectiva que un conjunto que proporciona altos niveles de empleo.

Para Nord (1983), la búsqueda de microlocalidad tiene numerosas consecuencias potencialmente negativas sobre la calidad de vida fuera del trabajo; a menudo las organizaciones bloquean, intencionalmente o no, los costos de ciertas prácticas en los empleados y los consumidores, tales como costos de trasladarse al lugar de trabajo y tiempo de los consumidores que tienen que esperar que le surtan sus pedidos debido a técnicas de minimización del tiempo de producción.

Según Simón (1996, p. 17) "La evaluación de la efectividad del diseño del trabajo requiere consideración de todos sus efectos, los cuales van más allá de la organización".

Para Alvesson (1987), la fuerza principal que maneja la vida del trabajo contemporánea es la eficiencia económica empresarial misma que puede ser calificada como racional en el sentido económico, esto es, que ésta diseñada para elevar lo más posible la eficiencia y la productividad. En este tenor se pregunta, ¿es razonable procurar racionalidad económica y crecimiento económico antes que el significado del trabajo y calidad en relación a la satisfacción en la vida? A este respecto comenta, que las condiciones de trabajo insatisfactorias tienen consecuencias económicas para las empresas, tales como ausencias, retrasos en la producción, etc., pero el costo de las enfermedades físicas y mentales es mucho mayor para el individuo y para la sociedad.

Para Alvesson (1987), las teorías de la organización convencionales, consideran el orden social prevaleciente como dado y el objetivo de eficiencia como una regla rectora, sin cuestionar su legitimidad. Tratan de evadir el problema

presentando la humanización de las condiciones de trabajo y la eficiencia como compatible'

Para Marcuse (citado en Alvesson, 1987), la producción y el consumo deben estar al servicio del hombre y añade que una gran proporción de lo que se produce y consume en la actualidad, podría ser suprimido. Así menciona que existe un círculo vicioso en la racionalidad tecnológica que consiste en un proceso donde la producción y el consumo están adaptados para satisfacer aquellas necesidades que los aparatos productivo y distributivo han creado para establecer un mercado para sus productos, en otras palabras la dominación de la racionalidad tecnológica genera una gran cantidad de los problemas que la legitiman.

Weber (Citado en Simón, 1996, p. 18) advierte el elevado costo social que significarán la mecanización de la sociedad industrial, el incremento de especialistas y el arribo de una civilización profesionalizada. Los pronósticos pesimistas de Weber, contrarios a los de Marx, se refieren de manera tajante a la imposibilidad de la liberación integral del hombre en un futuro cercano. Otras de las consecuencias que el hombre del porvenir burocrático va a tener que asumir es la progresiva represión de sus sentimientos, convirtiéndose en materia inerte. Weber atribuye esta represión a su integración en organizaciones burocráticas, las cuales tienen suficiente poder para dominar a los individuos y consolidar una civilización cada vez más inhumana. Desde otra perspectiva dicha represión es uno de los altos costos necesarios para lograr una administración "eficaz", refiriéndose a que sea buena desde el punto de vista técnico y que obtenga más logros económicos y sociales. *Lerner menciona que Weber, a diferencia de Freud, no vislumbra que la civilización o que la búsqueda de una sociedad más eficaz deba ser el valor supremo que debe guiar a los hombres.*

Erich Fromm (citado en Alvesson, 1987), expresa que no duda que sea posible construir una sociedad industrial centrada en el desarrollo integral del hombre y no en la producción y el consumo, lo cual requeriría un cambio radical en nuestra estructura social, en las prioridades de producción y en los métodos de administración.

1.16. Capital humano.

Leal (1999, p. 46) menciona que "La teoría económica tomó la palabra capital del adjetivo latino 'capitalis' que significa lo principal o lo más importante". En este contexto, para el sistema económico, el concepto capital no sólo se refiere a sus máquinas y ladrillos Samuelson (citado en Leal, 1999) agrega que la cualificaciones humanas, adquiridas a través de la educación y la formación en el trabajo, también forma parte importante del capital productivo de un país.

Los principales creadores de la "Teoría del capital humano", son Theodore Schultz (citado en Leal, 1999), de la Universidad de Chicago y Novell de economía en 1979, quien plantea su teoría explicando la educación como una inversión cuyos productos se convierten en una forma de capital que tiene valor para la economía y que pasa a formar parte integral de la persona, en razón de la inapropiabilidad del conocimiento, que como mercancía es "*sui generis*", pues el individuo poseedor de este capital intangible puede vender indefinidamente sin desprenderse de él. Ello lo convierte en un bien de gran impacto social.

En las teorías del crecimiento desarrolladas por Robert Lucas (citado en Leal, 1999), el incremento de la productividad se encuentra estrechamente relacionado con la inversión en capital humano en comparación al capital físico. El mismo autor considera que la inversión de una persona en capital humano, no solo hace aumentar su propia productividad sino también la de los individuos con quienes interactúa laboralmente. En este sentido, hay externalidades positivas resultantes de la inversión en capital humano.

Thurow (citado en Arias, 1981, p. 484) añade "El capital humano, al igual que el físico, puede ser aumentado. Se pueden hacer inversiones; la educación y el entrenamiento pueden crear habilidades productivas; las erogaciones para la salud pueden alargar las vidas productivas". Anexo a esto Gene Sand (citado en Arias, 1981, p. 481) menciona que "El hombre es una inversión: es el conjunto de

gastos hechos para él desde su nacimiento, hasta el momento en que es útil. Si muere antes, ese capital se pierde. Si sucumbe antes del fin de su carrera, si queda invalido o sin trabajo, ese capital no se amortiza completamente".

Para obtener un parámetro de los factores que deben considerarse para valorar el factor humano es posible consultar la propuesta de Harbison (citado en Arias, 1981) "medidas de ... participación escolar y números y proporciones de personas en la fuerza de trabajo, con habilidades estratégicas... medidas de salud... y datos de esperanza de vida a varias edades, mentalidad infantil, incidencia de enfermedades críticas... alguna medición de nutrición de la población total..." Al respecto el Arias (1981, p.486) menciona "...la importancia que tiene la medición de los recursos... según cuatro criterios distintos a) el ingreso *per capita*, b) un índice de desarrollo educativo, c) un índice de nutrición y d) un indicador de salud".

Con base en lo antes escrito se resalta la importancia de estudiar la Conducta Tipo A (CTA) en los directivos de nuestro país para brindar un parámetro certero de el indicador referente a la salud de nuestro capital humano.

II

Conducta Tipo A.

1. Cuatro esferas del ser humano. (Histórico - Bio - psico - social).

Cuando se hace alusión al ser humano resulta imposible pensar que actúa de forma idéntica en todas las situaciones que se le presentan en la vida, es decir, que actúa en forma similar a una máquina. El ser humano tiene sentimientos, perspectivas y reacciona de forma distinta a cada situación, dependiendo de su situación, momento o simplemente, de su estado de ánimo.

Sin embargo, el decir que el ser humano es imprevisible y no tiene factores que fueran comunes a todos nos dejaría en un gran limbo, por lo que es factible mencionar que es una conjunción de factores que lo integran pudiendo dividirlos en cuatro:

Históricos / Biológicos / Psicológicos / Sociales, comprendiendo que no se trata de factores aislados uno de otro, sino de elementos que interactúan en forma integral y no se puede decir que uno solo de ellos se encuentra por encima de los otros tres. Debido a lo anterior resulta sumamente conveniente el revisar fugazmente tres premisas básicas de la teoría de sistemas (Chiavenato, 1989, p. 11):

a) Los sistemas existen dentro de otros sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de las colonias, las colonias dentro de las culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente;

b) Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o el menor, recibe o descarga algo en otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía;

c) Las funciones de su sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos

musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Una vez visto lo anterior se abarca brevemente cada una de las cuatro esferas.

a) Histórica: No se puede comprender en forma eficiente al ser humano a menos que sea contextualizado en su realidad histórica, es decir, que se le comprenda en conjunto con su pasado, costumbres, creencias, valores, etc., y toda la carga de sentimientos y conocimientos que le han sido heredados;

b) Biológica: En base a lo anteriormente escrito, es posible inferir que la esfera biológica se encuentra en estrecha interacción con las otras dos (psicológica y social) y, recordando a la pirámide de Maslow podemos ubicarla dentro de dos de sus primeras escalas, llamadas necesidades primarias.

La primer escala de necesidades (fisiológicas), donde el ser humano debe cubrir necesidades básicas para la supervivencia como son: respirar, comer, beber, dormir, sexo, etc.

La segunda escala de necesidades (de seguridad), donde se consideran necesidades como protección contra peligros, dolor, incertidumbre, desempleo, etc.

Al comprender los anteriores conceptos es posible reconocer que el ser humano generalmente satisface sus necesidades en un orden ascendente, es decir, que buscará satisfacer primero sus necesidades fisiológicas, luego las de seguridad y así en forma progresiva (esto no trata de ser una norma, sino un parámetro, véase por ejemplo el personal que labora en servicios de emergencia que antepone su seguridad personal por lograr sus ideales o el pueblo hindú, que prefiere satisfacer sus necesidades religiosas antes que las biológicas). Por lo que, cuando el ser humano tiene insatisfechas dichas esferas aceptará trabajos que no importando lo incómodos o peligrosos de los mismos los realizará sin importarle mucho las secuelas; por ello, es posible encontrar personal que trabaje en lugares donde la luz resulta inadecuada sin que al parecer esto le importe mucho, trabajando en temperaturas extremas o abatidas, transportando grandes pesos, en medios

ostiles (muchos de los cuales no son detectados por nuestros sentidos), con instrumentos o equipo mal diseñado, con procesos inadecuados o peligrosos o en situaciones de gran tensión emocional llegando incluso, a considerar dichas situaciones como gajes del oficio.

Psicológica: Al igual que la anterior esfera, ésta se encuentra interrelacionada con las otras dos, adquiriendo dimensiones de estudio con la que buscamos una explicación al comportamiento humano. Esta esfera podemos relacionarla con las dos últimas escalas de la citada pirámide de Maslow. Es decir, la cuarta escala de necesidades (de estima) donde podemos localizar el orgullo, auto-respeto, progreso, confianza, necesidades de estatus, apreciación o reconocimiento por otros, etc., y la quinta escala de necesidades (de autorrealización) donde encontramos la autosatisfacción y autodesarrollo.

Es en este punto donde podemos diferenciar el trabajo como una actividad que se realiza por necesidad o es una fuente de realización. Si logramos una adaptación del medio ambiente laboral a la naturaleza humana, respetando y enriqueciendo sus esferas, nos encontraremos en camino de lograr que el trabajo sea una forma de realización para la persona que lo ejecuta. En el momento mismo que comprendamos que el humano no es una máquina o una extensión de la misma, que el trabajo monótono o de ser una actividad deseada se convierte en pesadas, que el exceso de tensión puede terminar con la vida de nuestros colaboradores e incluso, con la nuestra, comprendemos la necesidad de entender que el ser humano es una integridad y como tal, cada una de sus partes resulta vital para su desarrollo. La comprensión de la esfera psicológica en el ambiente laboral es imprescindible y por ello, debemos de estudiarla.

Social: Esta esfera podemos localizarla en la tercera escala de la pirámide de Maslow, donde encontramos que, la tercer escala de necesidades (sociales) tiene dentro de sus conceptos la interacción de los individuos, la aceptación, el afecto, la consideración, amistad, la comprensión, etc.

Dicha esfera resulta vital al recordar que los hombres somos seres gregarios por naturaleza y que el avance de la humanidad se debe al trabajo en

equipo, recordando el concepto de la Sinergia: el resultado de la suma de esfuerzos es mayor que la suma de cada uno de sus integrantes por separado

El ser humano realiza el trabajo en grupos organizados, sin embargo, debido al mal diseño de los sistemas o a las necesidades del proceso, el humano trabaja aislado de sus compañeros, pero si este aislamiento se prolonga causará trastornos en su persona, algunos de estos trastornos se reflejan en agresividad, mala calidad, rebelión, etc.

En el extremo opuesto se encuentran las situaciones en que la saturación de personal es tanta que las reacciones son similares al caso en que las personas se encuentran aglomeradas generando efectos nada deseables, por lo que debemos de comprender que los seres humanos sí somos sociales pero además necesitamos tener un espacio para trabajar y convivir adecuadamente. Podemos denominar a dicho espacio con el nombre de "espacio vital".

En ambos extremos podemos encontrar que los ambientes se vuelven estresantes y por ello, dañinos para la salud. Por lo anterior resulta imprescindible el contemplar el aspecto social al diseñar procesos en que la participación humana sea necesaria, ya que de lo contrario las consecuencias se presentarán tarde o temprano y recordemos que el rediseñar resulta más caro que realizarlas adecuadamente desde la primera ocasión.

2.2. La Calidad de Vida Laboral y la salud.

Para comprender el concepto de Calidad de Vida Laboral se presentan los siguientes conceptos:

El término calidad de vida en el trabajo lo perciben muchos como algo que incluye una dirección perfeccionada de los recursos humanos, que conduce a una mejora generalizada de la efectividad organizativa. El concepto de calidad de la vida laboral se considera que incluye la democracia en el lugar de trabajo, participación más alta del trabajador y, al mismo tiempo, mejoras en la productividad a través de *inputs* humanos optimizados o refinados. El término calidad de la vida laboral se considera normalmente como un fruto del movimiento de "relaciones humanas" de los años 50 y 60

La calidad de la vida laboral representa una presión definitiva de la preocupación por los valores humanos, por los motivos siguientes: (1) los individuos dedican la mayor parte de sus vidas de cultos a sus ocupaciones, gastando tiempo, energía y recursos físicos y mentales en estos empeños, (2) la libertad, crecimiento y autorrespeto del individuo, así como su estándar de vida, dependen de los ingresos y los recursos; (3) el papel del que se gana el pan es fundamental para la familia y la sociedad; (4) tanto el individuo como la sociedad se benefician de la utilización total de los recursos humanos, que son el recurso natural pleno; y, lo más importante de todo, (5) la producción, el crecimiento industrial y los avances tecnológicos no son fines en sí mismos, sino simples medios para un fin, a saber, la mejora de la calidad de vida para todos.

Se ha empleado una gran variedad de términos y definiciones para describir el concepto de calidad de vida laboral. La primera concepción comprensiva de la CVT (Calidad de Vida en el Trabajo) la dio Richard Walton en la *Harvard Business Review*, de mayo - junio de 1974. Más recientemente Jerome M. Rosow, presidente del *Perkin America Institute*, ha redefinido y expandido la definición de Walton en una aproximación en 10 pasos a la CVT. Dicho concepto incluye estos elementos:

Salario justo y adecuado. Salario igual por un trabajo igual y relaciones de salario justas y equitativas.

Ayudas. Disposición de un paquete competitivo y adecuado de ayudas a los empleados, que refleje las prácticas prevalecientes. Un programa que proteja al empleado y a su familia contra enfermedad, accidentes, vejez y muerte, en conjunción con los beneficios proporcionados por las leyes estatales y federales; vacaciones y permisos educacionales;

Un entorno seguro y saludable. Condiciones de trabajo que sean claras, razonablemente seguras y que no pongan en peligro la seguridad del trabajador y de su familia;

Seguridad de empleo. Un empleo que tenga en cuenta la continuidad, de forma que el trabajador se sienta razonablemente seguro respecto al futuro;

Negociación colectiva libre. El derecho de todos los trabajadores a organizarse en sindicatos,

asociaciones profesionales u otras organizaciones que representen a los trabajadores como grupo o profesión;

6. Crecimiento y desarrollo. Sistemas de personal, oportunidades para que los trabajadores compitan para obtener formación, desarrollo, reconocimiento y promoción;
7. Integración social. Un puesto de trabajo en el que el trabajador pueda tener la sensación de pertenencia y que sea una parte significativa de la organización en su totalidad. Un clima de trabajo que estimule la apertura hacia los demás, el sentido de comunidad, la libertad de principios y la igualdad personal, independientemente del rango y la jerarquía;
8. Participación. El reconocimiento de la creatividad individual, de la iniciativa y del talento para abrir los canales de comunicación y estimular el flujo libre y fácil de ideas a través de la organización;
9. Democracia en el trabajo. Reconocimiento de que una organización moderna es una sociedad total en un microcosmos y que los trabajadores poseen derechos y privilegios compatibles con su pertenencia a la organización. Esto incluye el derecho a la libertad de expresión, el derecho a la intimidad, el derecho a disentir, el derecho a un trato justo y equitativo y el derecho a procesos justos en todas las actividades relacionadas con el trabajo;
10. Espacio de vida total. Dado que el puesto de trabajo interactúa con sus propios empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad, debe hacerlo como una fuerza positiva en sí misma y para las otras personas e instituciones a las que afecta.

Los efectos para mejorar la calidad de vida laboral ofrecen beneficios para la organización en su conjunto y para el trabajador individual. Lo más visible de estos beneficios son: un compromiso más fuerte por parte del individuo y del grupo con la organización y sus objetivos; autoestimación más alta del individuo y del grupo; mayor participación y espíritu de cooperación en los problemas del puesto de trabajo; relaciones más sólidas con el grupo de trabajo y la organización, y una dignidad personal incrementada.

Para Noski (1990) de la Calidad de Vida en el Trabajo no es otra cosa que la responsabilidad de cada jefe de unidad productiva de establecer un clima laboral en el cual se administre de manera óptima los

recursos disponibles y se ejerza un liderazgo que favorezca al logro de objetivos

Mientras que Ishikawa (1986) mencionaba que si ritmos de la base de que todo sistema verdadero de calidad debe integrar forzosamente a la CVT como filosofía y tecnología de calidad de sus procesos sociales, entonces creo que estaremos dándole el lugar que merece y debe tener dentro de esta gran evolución conceptual a nivel gerencial.

Al existir una misión y objetivos que también estén orientados al bienestar de los recursos humanos, la organización tendrá que crear una estructura operativa que provea las condiciones necesarias para que exista una verdadera CVT. Entre las condiciones necesarias más importantes están:

- 1 - Oportunidades de desarrollo continuo,
- 2.- Salario justo y equidad en todos los aspectos;
- 3.- Integración social dentro de la organización,
- 4.- Seguridad e higiene en el trabajo;
- 5.- Responsabilidad y funciones adecuadas al puesto;
- 6.- Oportunidades para usar y desarrollar capacidades/habilidades en el trabajo;
- 7.- Estilo de liderazgo y supervisión;
- 8.- Comunicación organizacional integral (descendente, ascendente y horizontal);
- 9.- Relevancia social de la vida en el trabajo;
- 10.- Relación positiva entre el trabajo y el sistema total de vida de la persona...

De esta manera, vemos como la CVT está inmersa dentro de un sistema de calidad total integrada, donde la calidad de los procesos productivos están en función de la CVT, y no a la inversa.

No es posible apreciar, dentro de las características que se consideran para la CVT existen dos puntos que se relacionan en forma directa con el tema de investigación, La integración social dentro de la organización, la seguridad e higiene en el trabajo, la relevancia social de la vida en el trabajo y la relación positiva entre el trabajo y el sistema total de vida de la persona.

2.3. *Simbolos de poder en la cultura occidental.*

Ahora, antes de ingresar a la CTA, es adecuado explicar brevemente el concepto de símbolos de poder ya que una de las principales características de dicha conducta es el afán desmedido por lograr la obtención de dichos símbolos

Los símbolos para Dandridge, Mitroff, & Joyce, (1980) son los aspectos más observables y evidentes de la vida organizacional, simultáneamente, el comportamiento simbólico es de lo más sutil y escurridizo. Las empresas, universidades y otras organizaciones proclaman su identidad en logos, artículos, papelería, boletines, e incluso en la ropa.

Peters & Waterman (1982) mencionan que muchos crean eslogan para inspirar a sus miembros, mientras que Peters (1978) y Trice (1993) anexan que dichas organizaciones tienen ceremonias para anunciar las recompensas a sus empleados, y Deal & Kennedy (1982) apuntan que dichas organizaciones hacen héroes a quienes son el vivo ejemplo de los valores de la organización.

Kanter (1977) y Morgan (1986) hacen referencia a que pocos miembros de la organización o investigadores dejan de notar las diferencias en el tamaño de la oficina, calidad de los muebles, lugar designado para el estacionamiento y el uso de títulos, aspecto al que Raspa (1989, p. 72) agrega que "estos son empleados cuando la organización busca incrementar o reducir los efectos de la jerarquía, ya que todos estos son emblemas del rango".

Según Jones (1987) los miembros de las organizaciones participan en las tradiciones de la misma. Adoptan el argot de su gremio o la jerga de su institución, comparten metáforas, chistes con los demás y celebran los cumpleaños o logros obtenidos.

Para Dundes & Pagter, (1978) y Scheiberg (1990) Ellos personalizan sus lugares de trabajo colocando postales, fotografías de familia, fotocopias de caricaturas, recuerdos, premios o placas. Generando para Christensen, (1988) lo que se conoce como "el desarrollo de costumbre" y la forma de llevar a cabo las tareas se convierte en el "camino

correcto" de hacer las cosas. Este comportamiento es considerado como Owen, (1996, p. 1) "la forma como se hacen las cosas por aquí".

Para Chapple & Coon, (1942) los humanos, posiblemente más que el resto de los animales, tenemos una gran propensión, dependencia y concepción a los símbolos, por lo que Cassier (1944) propone que: en vez de definir al hombre como un ser racional, deberíamos definirlo como un ser simbólico.

Todo lo anterior brinda una idea clara de la importancia de los símbolos para nuestra sociedad y en algunas sociedades estos símbolos no son solo parte de la vida de los individuos, sino que llegan a significar la vida misma. De tal suerte, se considera que el poder no se detenta en forma verdadera a menos que se detenten los símbolos que representen el poder. En nuestra sociedad basta con reflexionar un poco para darnos cuenta que dichos símbolos de poder están representados por el automóvil, la casa, la calidad del traje, el costo de la pluma, el reloj o la escuela de donde se es egresado, todo ello tiene un factor en común, "mientras más caro, mejor", por lo que, abarco el símbolo de poder más representativo y que sirve para obtener los otros, el dinero.

Según Castaingts (1997, p. 22). "El dinero no es un elemento más de la ideología actual, es el factor central por medio del cual la ideología se construye y fundamenta. En la ideología neoliberal el dinero alcanza su cúspide ideológica y mitológica".

Castaingts (1997) también menciona que existen sectores sociales que favorecen el tener sobre el ser; en las que es más importante tener dinero que contar con cualidades humanas, incluso llegan a proponer que el poseer dinero es producto de las cualidades humanas y, además, que ser pobre conduce necesariamente a una degradación personal. Un hecho importante a resaltar es que la cultura neoliberal actual ha suprimido toda diferencia entre el ser y el tener, para esta visión del mundo no es lo importante es tener sino que la única forma de ser es por medio de tener.

Castaingts (1997, p. 25) menciona que "para la ideología neoliberal e "yuppie" no hay diferencia entre astucia e inteligencia, ya que para ella la única inteligencia válida en la sociedad moderna es la astucia en los procesos monetarios y financieros".

En este mismo orden de ideas Castaingts (1997) menciona que en la nueva categorización social existen dos clases de seres humanos: los triunfadores y los perdedores: se dice que se es triunfador cuando se tiene una estructura psicológica muy confusa de orgullo, deseos de triunfar, voluntad de triunfo, etcétera. La relación de dinero con el triunfador es directa y fundamental, en el imaginario social sólo se triunfa si se obtiene el dinero. En términos empresariales, la empresa triunfadora no es aquella que logra el mejor producto sino aquella que alcanza altas ganancias e incluso en el deporte el triunfo está asociado con el dinero por lo que el deporte se ha monetizado totalmente.

Debido a lo anterior Castaingts (1997, p.25) menciona que el dinero no solamente es un logro, es también una forma de vida. Quien tiene dinero tiene una vida muy diferente a quien no lo tiene. Pero en el mundo donde la astucia, la habilidad y el cinismo son instrumentos claves para enriquecerse, es evidente que un mecanismo para llegar a ser rico es aparentar ser rico. Quien no aparenta ser rico es considerado pobre y, como el pobre es un perdedor nadie hace negocios con él y por lo tanto si el pobre no aparenta ser rico nunca llegará de serlo.

Por ello, en opinión de Castaingts (1997, p.25), la apariencia tiene otro aspecto fundamental, ya que en todos los sectores sociales en donde el tener tiene prioridad sobre el ser, la apariencia del tener resulta clave para configurarse una identidad social. Para los grupos en los que el ser no es suficiente si no se le agrega el tener, la apariencia se convierte en el modo de ser cotidiano.

De esta forma comprendemos que este tipo de simbolismo refuerza la necesidad del individuo en tener antes que en ser, por lo que la predisposición a la CTA se vive en el ambiente empresarial en una forma que llega a ser no solo envolvente, sino, asfixiante.

4. La Conducta Tipo A.

4.1. Línea de conducta tipo "A".

La American Heart Association (citado en Fernández, 1996, p. 1) en 1987 menciona que el estudio del Patrón de Conducta "A" (CTA) surge unido a la idea de la existencia de una serie de factores de riesgo que tradicionalmente aparecen relacionados con trastornos cardiovasculares (edad, presión sanguínea, obesidad, tabaco, colesterol), junto a la posible influencia de un determinado tipo de personalidad o, al menos, un modo característico de vida. Estas influencias venían determinadas por características tales como ambición, la agresividad y trabajo duro.

Papalia y Wendkos (1988) proponen la siguiente situación. Imaginemos a dos hombres fabricantes, ambos cercanos a los cincuenta años, Abel es un director de una fábrica de cerveza, un hombre impaciente e inquieto, cuya vida diaria se caracteriza por ser una carrera contra el reloj, un continuo esfuerzo para hacer dos o más cosas "al mismo tiempo" siempre que sea posible; por tener un bajo punto de aceptación de frustraciones tales como llegadas con retraso, colas en bancos y teatros, embotellamientos de tráfico y una agotadora entrega de material a su trabajo. Tiene poco tiempo para su familia y ninguno para sus aficiones, amigos o actividades sociales.

Por contrapartida tenemos a un segundo personaje. Roberto, quien es presidente de un banco, siendo un hombre relajado y paciente que habla en forma mesurada; que se toma tiempo para hacer ejercicio, para sus pasatiempos como la música, el teatro e invierte tiempo en sus amigos y en su familia.

Rosenman y Chesney (citados en Papalia et al. 1988) mencionan que la posibilidad de que Abel sufra una dolencia cardíaca son del doble que las de Roberto. ¿Por qué?, porque Abel actúa conforme al patrón de Conducta denominado Tipo "A", mientras que Roberto se asemeja más al Patrón de Conducta designado como Tipo "B".

Milton Friedman, (1957) y su compañero R. H. Rosenman (ambos cardiólogos) a mediados de los años cincuenta observaron que los factores primarios de riesgo tales como la hipertensión, el fumar y el elevado nivel de colesterol en la sangre no explicaban el vasto incremento de incidencia en riesgos cardíacos.

Denollet (1993) menciona que subsecuentes estudios ofrecieron suficiente evidencia para que el National Heart, Lung, and Blood Institute en 1981 concluyera que el Comportamiento Tipo "A" se encontraba asociado con el incremento de riesgo de la enfermedad coronaria en ciudadanos de edad madura en los Estados Unidos ubicados en áreas industrializadas. Sin embargo, desde entonces, más investigaciones han producido tanto elementos en contra, como situaciones inconsistentes que guardan esta relación.

Friedman y Rosenman (citado en Papalia et al, 1988) mantienen que casi nunca sobreviene una enfermedad coronaria antes de los 70 años de edad en las personas Tipo "B", aunque fumen, hagan grandes comilonas y no realicen ejercicios. En cambio, las personas con un Patrón de Conducta Tipo "A" son propensas a enfermedades coronarias a los 30 o 40 años.

Svebak y Bergen (1983) refieren una relación entre las enfermedades cardiovasculares con la conducta tipo A y la secreción de catecolaminas.

Lo anterior se ve reforzado debido a que Henrotte (1986) sugiere que los sujetos tipo A son más sensibles al estrés y por ello producen una mayor cantidad de catecolaminas que los sujetos con conducta tipo B. Esta situación promueve que al paso del tiempo se genere una pérdida intracelular de magnesio, deficiencia que puede facilitar una mayor sensibilidad al estrés y desencadenar problemas cardiovasculares.

4.2. Definición del Patrón de Conducta Tipo "A".

En este contexto, Jenkins (1979, p. 2) ha analizado una definición del Patrón de Conducta Tipo "A", sobre la que se ha basado el desarrollo de sus investigaciones siendo la siguiente

El patrón de conducta Tipo "A", es considerado un síndrome de conducta manifiesta o estilo de vida caracterizado por extrema competitividad, motivación de logro, agresividad (algunas veces contenida con esfuerzo), apresuramiento, impaciencia, inquietud, hiper - alerta, explosividad en el habla, tensión en los músculos faciales, y sensación de estar bajo presión del tiempo y en desafío con la responsabilidad. Las personas que tiene este patrón, están usualmente entregadas a su vocación o profesión, mientras que son relativamente descuidados en otros aspectos de su vida. No todos los aspectos de este síndrome o patrón tienen que darse en una persona, para que sea clasificada como poseedora del mismo. *El patrón no es un rasgo de personalidad, ni una reacción puntual a una situación desafiante, sino la reacción de una persona predispuesta caracterológicamente para una situación que le resulta desafiante. Diferentes tipos de situaciones evocan reacciones máximas a diferentes personas.*

Cooper (1981) comenta que debido a que las enfermedades cardiacas son responsables de cuatro cada diez muertes de varones entre 25 y 44 años y que en la actualidad es la principal causa de muerte en nuestro país (Secretaría de Salud, 2000) el poder identificar dicha conducta resulta de vital importancia ya que, como veremos más adelante, el Patrón de Conducta Tipo "A" no parece ser un rasgo innato, sino que al parecer es aprendido.

4.3. Características de la línea de conducta Tipo "A".

Lachar (1993) conceptualiza el comportamiento Tipo A (the Type A Behavior Pattern - TBP) como. Una operación compleja estimulada por ciertos eventos en el ambiente. La cual se cree que está influenciada por los valores de la cultura occidental que recompensa a quienes pueden

producir a toda su capacidad grandes montos de producción en forma rápida, eficiente y agresiva

La Conducta Tipo "A" presenta características tales como:

- a) Ser ambiciosos y fijarse metas en tiempos que representan un reto;
- b) Fijarse estándares excesivamente altos;
- c) Un gran afán de competencia;
- d) Siempre moverse y actuar con rapidez;
- e) Poder pensar en dos o más cosas al mismo tiempo;
- f) Programarse en forma tal que "aprovecha" al máximo su tiempo;
- g) No "perder" el tiempo en cosas que considera banales;
- h) Sentir una gran impaciencia por alcanzar logros;
- i) Capaces de "jalar" a los demás a trabajar a su ritmo;
- j) Hacer del trabajo no solo un hábito, sino transformarlo en su pasión;
- k) Ser agresivos;
- l) Tener un sentido de urgencia;
- m) Deseo por archivar reconocimientos y avances;
- n) Tiene una gran conciencia del tiempo y, por ello, come, camina y desarrolla muchas actividades rápida y esto forma parte de su rutina.
- o) Manifestaciones físicas tales como tensión facial, habla en forma rápida, prolepsis (interrupción de unas palabras por otras), chasquido con la lengua y los dientes y una inspiración forzada de aire que es audible;
- p) Prefiere trabajar a solas en situaciones tensas;
- q) Presenta un patrón de productividad mixta;
- r) Es recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio;
- s) Presenta un patrón de temor al fracaso;
- t) Presenta un patrón de morosidad;
- u) Al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia.

(Friedman y Rosenman, 1976, Dembroski y Mac Dougall 1978, Chesney, 1980, Price 1982, Houston y Kelly, 1987, Matterson, 1987, Ivancevich, 1988, Matthews y Siegel, 1983, y Denollet, 1993).

Además de lo anterior, se considera que los trabajos de alta exigencia y bajo reconocimiento conducen a incrementar su impaciencia y comportamiento agitado.

Los descubrimientos en el estrés ocupacional resultan particularmente interesantes en el concepto de Conducta Tipo "A" y la hostilidad debido a que tanto Ivancevich (1988) como Chesney, (1980) mencionan que:

1) *La posibilidad de que estas características de personalidad puedan moderarse controlando los recursos del trabajo:*

2) *Las investigaciones indican que la Conducta Tipo "A" es recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio.*

La conducta Tipo "A" además contribuye a incrementar el desarrollo del trabajo, lo que es como se ha mencionado recompensado por las organizaciones pero, Matteson (1987, p. 228) menciona que "la evidencia conduce a que la productividad de la Conducta Tipo "A" es mixta".

Sin embargo, para Jenkins, Zyzanski y Rosenman (1976) el Tipo "A" es visto no como una personalidad fija o un rasgo distintivo, por lo que el conocimiento de factores de riesgo es usado en el manejo preventivo de la salud, especialmente para personas cuyas edades están en una categoría de alto riesgo de desarrollar trastornos coronarios. Aunque no se ha demostrado que reduciendo los factores de riesgo, necesariamente se dé una reducción en la frecuencia de incidencia de estos trastornos, muchos médicos y psicólogos clínicos, sobre la base de la sugestiva evidencia existente, han optado por intentar reducir el amplio número de factores de riesgo, incluyendo el patrón de conducta Tipo A.

En investigaciones realizadas por Glass, (1977), Krantz, Glass y Snyder, (1974), indican que las personas Tipo A y Tipo B reaccionan de forma completamente diferente con las conductas manifiestas ante situaciones de estrés experimental.

Para Dembroski, MacDougall, y Shiedls, (1977), Manuck, Craft y Gold, (1978), Simpson, Olewine, Jenkins, Ramsey, Zyzanski, Thomas, y Hames, (1974), las personas Tipo A, en comparación con los Tipo B, parecen generar respuestas fisiológicas mayores ante cambios físicos o emocionales; teniendo como consecuencia de ello según Suls y Sanders, (1988) que las personas Tipo A presentan también un mayor riesgo de padecer otras enfermedades físicas

En un estudio (Rosenman y Brand, 1975) longitudinal de ocho años y medio de duración, sobre una muestra compuesta por 1589 personas Tipo A y 1565 Tipo B, se demostró que la incidencia de infarto de miocardio, angina de pecho y recurrencia del evento, es más del doble para personas Tipo A que para las personas Tipo B. Adicionalmente los fallecimientos como consecuencia de estos trastornos coronarios, a lo largo de todo el periodo de ocho años y medio, corresponden en un 88% al grupo de personas Tipo A, frente al 12% de los fallecimientos ocurridos en el grupo de Tipo B. En resumen, del total de incidencias encontradas en este estudio el 70% pertenece al grupo de Tipo A, frente al 30% del Tipo B.

Para Horney (1979), es evidente que la estimulación del individuo, "desde la cuna hasta la tumba" en la carrera del éxito, de la ambición y de la competencia solo conduce a un desgaste vascular prematuro.

Recordemos que este tipo de tensiones son nocivas para el corazón y vasos ya que requieren de esfuerzos físicos intensos y continuados o crean estados de tensión psíquica; y las personas que ocupan cargos de responsabilidad propenden a la hipertensión arterial, arteriosclerosis, angina de pecho, infarto del miocardio y miocardiopatías esclerosas, sobre todo cuando no saben equilibrar sus vidas entre el trabajo, diversiones, amor y placeres espirituales.

Horney (1979) menciona que de quinientos casos de infarto del miocardio el 18% se ha dado en obreros manuales, el 52% en trabajadores responsables.

4.4. Características de la línea de Conducta Tipo "B".

Jenkins (1979) comenta que quienes muestran tipo de conducta opuesto (al tipo de Conducta Tipo A) - un estilo satisfactoriamente relajado, no apresurado, maduro - Son designados Tipo B. La persona Tipo B también puede estar interesada en progresar y ganar bienes materiales, pero tiende a ajustar a su ritmo de vida en vez de forzarle.

Price (1982) menciona que: la conducta Tipo B presenta rasgos muy diferentes. Estos individuos a veces sienten el deseo de obtener un número tan creciente de cosas o de participar en una serie interminable de actividades en un tiempo cada vez menor.

Price (1982) también comenta que las personas que presentan Conducta Tipo "B" se han definido como el equivalente a "No Tipo "A". Debido a que presenta rasgos tales como nunca experimentar urgencia temporal con su impaciencia concomitante, siente la necesidad de exhibir o hablar de sus logros a menos que así lo requiera la situación, juega para diversión y relajación, en vez de mostrar superioridad a toda costa y puede relajarse sin experimentar sentimientos de culpabilidad.

4.5. La Conducta Tipo "A" y sus repercusiones en las organizaciones.

El estrés guarda una gran relación con la conducta Tipo A, por ello es importante conocer las repercusiones del estrés en la vida organizacional.

Argyris (1989) describe al estrés organizacional como el estado que existe cuando el proceso efectivo de aportación y recepción de cargas por las partes se ve obligado a ir más allá de su "límite", de forma que aparezca un desequilibrio en las relaciones entre las partes.

Argyris (1989, p. 260) menciona que:

El estrés provoca ineficacia organizacional cuando; 1) la aportación o recepción de cargas de las partes no se adecua a las necesidades reales del sistema, 2) la naturaleza de la ayuda dada o recibida por cada parte se altera de modo

imprevisto, sin planificación previa; 3) el tiempo disponible para realizar cada función es demasiado escaso o demasiado largo, 4) la cantidad de recursos necesarios para cumplir la tarea se ha incrementado o disminuido notablemente; 5) cuando surgen nuevas funciones inesperadas y espontáneamente... concluyendo que estas condiciones generan ineficacia organizacional porque 1) crean la necesidad de un incremento de energía para mantener el sistema total y producir un output constante, y 2) la mayoría de tales actividades son autorreforzantes, e inadecuadas para resolver las causas básicas del problema. Si la reacción es inadecuada, y solo conduce a un mayor estrés, la organización se vera en dificultades

Es interesante advertir que Seyle (1956) ha analizado las enfermedades fisiológicas de manera similar, y concluye que " ... la enfermedad (no) se debe... a un germen en tanto que tal, sino a la inadecuación de nuestras reacciones contra el germen.

Geoffrey (1994), menciona que en países con una nueva economía en expansión, el viejo patrón histórico de enfermedades (elevada mortandad infantil y muertes en adultos debidas sobre todo a infecciones) está dando paso en la actualidad al infarto de miocardio. La magnitud y el patrón de las enfermedades reflejan la manera de como vive la gente, así como sus circunstancias sociales, económicas y ambientales, y estos factores pueden cambiar con rapidez. Esto implica que la mayoría de las enfermedades son, en teoría, prevenibles, pero nos plantean algunas preguntas inquietantes, ¿Podemos controlar nuestra historia o sólo debemos analizarla y observarla? ¿Existe un modo de vida que reducirá al mínimo todas la amenazas a la salud? ¿Podemos tener la esperanza de evitar simultáneamente por una parte, los males de la pobreza y de la vida simple, y, por otra, los males de la riqueza y la industrialización?.

Según Geoffrey, (1994), para los economistas la muerte de un recién nacido tiene poco interés económico para la sociedad, porque el niño ha costado poco de producir y en términos monetarios costará poco de sustituir. Por el contrario, la muerte de un adulto joven es una pérdida económica gravosa; su maduración y educación han sido caras y

La muerte implica la pérdida de muchos años productivos. Sin embargo, no podemos tasar la vida solo en términos monetarios, si partiéramos de esta base podemos decir que económicamente la importancia de la presente investigación es fundamental pues la CTA afecta a personas en edades productivas, pero el interés fundamental de la investigación es más profundo, ya que busca diagnosticar en forma preventiva para evitar los sucesos y la morbilidad que ocasionan los IAM, recordemos

Geoffrey (1994) menciona que es mejor estar sano que enfermo o muerto. Éste es el principio y el final del único argumento real a favor de la medicina preventiva. Es suficiente. Ciertamente, este también es un principio ético de la administración.

Según San Martín (1968) las consecuencias de la enfermedad, la invalidez y la muerte son graves tanto desde el punto de vista individual, como familiar y social. Reduce la capacidad productiva de la población, sobre todo cuando afectan a la masa trabajadora. Provoca gastos en la familia o en los servicios públicos de atención médica y en los grupos sociales. Además, las industrias, el comercio, la agricultura, etc., se afecta por el ausentismo al trabajo, la familia deja de percibir salario y puede tener dificultades serias para mantener su nivel de vida.

Casamadrid (1989) encontró en un estudio realizado en la ciudad de México el 45% de los infartados tenían nivel escolar de licenciatura y el 15% de estudios de posgrado es decir el 60% de la muestra, muy superior al promedio urbano de escolaridad en México) además, se encontró que el 76% de los individuos presentaban la línea de conducta tipo "A" solo el 6.5% de los individuos pertenecían al nivel socioeconómico considerado bajo.

Además Espino (1980) referencia que existen ocupaciones más propensas a la aparición del infarto, mencionando que en el intelectual con grandes responsabilidades es más frecuente el infarto que en el obrero o trabajador manual. En este tenor podemos imaginar la posición de un directivo y por ello la importancia de la investigación para la administración.

Reforzando lo anterior encontramos que en la investigación realizada por Castillo (1979) en la

Ciudad de México, encontró un claro predominio en relación a la ocupación o profesión que desempeñan los infartados, siendo ésta la de ejecutivos industriales, comerciantes y profesionistas.

Ornelas (2000, p 2) menciona que en la actualidad "los infartos son la primera causa de muerte en los ejecutivos".

Además, en un estudio realizado por Martínez-Baca (1994) se encontró que el 80% de los pacientes menores de 40 años que habían sufrido un infarto al corazón presentaban la CTA.

En nuestro mundo empresarial donde la lucha por la supervivencia es cada día más feroz, es posible imaginar que esta conducta se vea reforzada y con ello, existe la posibilidad de que se incremente el riesgo coronario en nuestro medio.

Ahora bien, ¿existe diferencia entre los hombres y las mujeres que presentan Conducta Tipo "A"? recordemos que en las pruebas aplicadas por Friedman y Rosenman (1957) más de la mitad de los varones de prueba eran del Tipo "A", sobre el 40% que eran del Tipo "B" y un 10% que eran mixtos, en ella, más varones que mujeres mostraron la conducta Tipo "A"; sin embargo, las mujeres con este Tipo de Conducta son más vulnerables a enfermedades del corazón si su trabajo es remunerado que si son amas de casa.

Con el constante incremento de la participación de la mujer en el ámbito laboral el futuro para la mujeres que presentan el Patrón de Conducta Tipo "A" resultan poco alentadoras.

La mortalidad entre los varones americanos de edad comprendida entre los 35 y 44 años es casi 7 veces más grande que las mujeres blancas. Sin embargo, Benjamín Miller, (1976) en un estudio indica que las mujeres que viven bajo la misma tensión psicológica que los hombres presentan la misma frecuencia de enfermedad cardíaca que éstos.

Los ejecutivos con conducta tipo "A" son según Melgar, (1998), el tipo de ejecutivos que generan angustia entre sus trabajadores haciendo que reaccionen en el sentido de que no saben qué hacer y evitan de esta forma responsabilidades ya que si algo sale mal les echara la culpa.

Además de lo anterior, la gente que presenta Conducta Tipo "A" prefiere trabajar sola en situaciones tensas para Dembroski y Mac Dougall (citado en Papalia et al, 1988, p. 375), posiblemente esto se debe "por que sienten más control, no les distraen los demás y desean evitar la posibilidad de fracasar ante quienes le rodean. Pero esta preferencia por trabajar en solitario en condiciones de estrés puede generar un estrés todavía mayor". Papalia et al (1988, p. 375) recomienda que "la personas de Tipo A" aprendan a trabajar en equipo junto a otros de tal forma que aumente el apoyo entre colegas sin que ello tenga que producir al mismo tiempo conflictos personales o competitividad".

Anexo a lo anterior, Price (1982) menciona que en el terreno de los hechos, un jefe que impone a sus subordinados metas fuera de la realidad por su sentido de urgencia, o que por su deseo vehemente de logro se enfrenta agria y instantemente a sus colegas de trabajo, crea un ambiente de tension constante. Un aspecto adicional que la respuesta de un individuo Tipo "A" sigue siendo dominante y urgente incluso fuera del trabajo situaciones tales como en una fiesta o durante las vacaciones.

Podemos mencionar que las conclusiones que surgió el estudio de Martínez-Baca (1994) en la población mexicana el IAM (Infarto Agudo al Corazón) en menores de 40 años tiene indicadores de riesgo, curso clínico y mortalidad semejantes a los observados por otros estudios. Por ello, subrayamos la necesidad de realizar detección temprana de la enfermedad isquémica en pacientes de esta edad y con indicadores de riesgos ya mencionados, dentro de los factores de riesgo se encuentra la CTA.

James C. Quick y Jonathan D. Quick (1979) mencionan que los costos para el individuo y para la organización son:

Costos individuales: Incapacidad; Incomodidad; Incapacidad; Accidentes; Falta de productividad.	Costos para la organización: Accidentes; Ausentismo; Retrasos; Rotación de personal; Demandas médicas.
--	---

BhLenter (1994) A los patrones que en algún momento pusieron una atención mínima a la tensión en el trabajo se les exige ahora que den pasos definidos para identificar fuentes específicas de factores tensionantes en las empresas y actuar para corregir esta situación. La conciencia de las consecuencias legales de los factores tensionantes en el trabajo ayudará a los directores a iniciar ciertos programas. Al mencionar los casos más importantes que han proporcionado remuneraciones por lesiones psicológicas originadas en la tensión emocional, Ivancevich recomienda el siguiente programa de cinco pasos:

- 1.- Formular una estrategia legal preventiva a través del análisis y predicción de tendencias que indiquen la dirección de nuevas leyes;
- 2.- Desarrollar un sistema de diagnóstico de la tensión para aumentar la conciencia y sensibilidad ante las preocupaciones de los empleados;
- 3.- Que la alta dirección participe en el desarrollo de prioridades y procedimientos para corregir áreas problemáticas;
- 4.- Evaluar los programas actuales determinando si sigue habiendo problemas relacionados con el estrés;
- 5.- Documentar lo que se haya hecho para corregir situaciones que originen tensiones, pero estar preparados para hacer algo al respecto.

Como dato Baccaro (1982), menciona que en EEUU en 1980 se perdieron 32 millones de días de trabajo debido a enfermedades del corazón, esto equivale a 107,000 personas que faltan a su trabajo durante un año entero.

2.4.5.1. Costos relacionados con la atención médica.

La determinación de dichos costos se deben realizar en tres esferas tal como lo menciona Esperón (1999) siendo estos:

Costos directos: Involucrando a todos los costos que serán erogados en forma directa para el tratamiento o intervención. Es decir, contempla todos los insumos requeridos como medicamentos, estudios necesarios para el diagnóstico, visitas médicas, etc.

Costos indirectos: Se hace referencia a los costos en que se incurre sin la transferencia de dinero. Como ejemplo de ello tenemos el dinero que el

El enfermo deja de percibir, el tiempo que los familiares dedican al cuidado del enfermo, etc.

Costos intangibles: Estos no se pueden medir en términos monetarios, sin embargo, poseen una gran importancia pues son aquellos que están asociados con los síntomas de la enfermedad como el dolor, la invalidez e incluso el sufrimiento por parte de las personas que estiman al enfermo.

Ciertamente debemos considerar que el infarto al corazón es una enfermedad crónica y, como tal, sus efectos en la vida del paciente y quienes le rodean son a largo plazo, para darnos una idea de los costos que esto implica en forma genérica presento algunos costos relacionados con la enfermedad cardiaca obtenida del departamento de finanzas del hospital general de la Raza para el mes de febrero del 2000.

Descripción	Costo unitario vigente
Atención al paciente	2,444
Consulta de especialidad	1,621
Atenciones en admisión continua.	1,646
Intervenciones quirúrgicas.	15,503
Atención a pacientes en terapia.	6,888
Estudio de electrodiagnostico.	11,009
Estudio de fisiología cardiopulmonar.	131
Estudio de hemodinamia.	280
Análisis clínicos	37
Estudio de radiodiagnostico.	240

Anexo a lo anterior, la atención en instancias particulares resulta sumamente cara, para ello bastara con ver los siguientes precios obtenidos en el mes de noviembre del 2000, el costo por el diagnostico inicial en una clínica privada ubicada en la colonia Roma del DF es de \$ 20,000.00 pesos, en tanto que en un hospital de Polanco del DF los estudios de laboratorio para el diagnostico de una cardiopatía oscilaban cerca de los \$ 1,100.00 pesos, un día de observación en urgencias promedia \$ 2,500.00 pesos y el día en terapia intermedia en \$ 4,000.00 pesos mientras que el costo de una cirugía de corazón en hospital de la colonia de las Américas del DF ascendió a \$ 250,000.00 pesos. En ambos casos los costos suben conforme se requieran de mayores cuidados o medicamentos.

En 1998 el subsidio otorgado al Instituto Nacional de Cardiología por la Secretaría de Salud fue de 125,095,700 de pesos, considerando que el Instituto aplica 12,737,700 pesos de este subsidio y 2,141,500 pesos de recursos propios para dar un total de 14,879,200 pesos al desarrollo de la investigación aplicada a los padecimientos cardiacos y aplica 83,196,900 pesos de subsidio y 29,685,500 pesos de recursos propios dando un total de 112,882,400 pesos a la atención curativa exclusivamente (Fuente: Sistema de Información en la Salud para la Población Abierta, Subsistema de Servicios. DGEI, SSA. 1998).

El calculo de años potencialmente perdidos en 1997 fue de 355,244.5 años. (Secretaría de Salud, INEGI, 1998)

Según la OMS (2000) las enfermedades cardio-vasculares estarán en el primer rango de los factores agravantes del estado de salud de la población mundial en el 2020. La parte de decesos ligados a enfermedades no transmisibles pasará de 55.8 por ciento en 1990 a 73 por ciento en 2020

El número de decesos por Enfermedades Cardio Vasculares (ECV) habidos en 1993 en USA suman 954,000 de los cuales 170,000 eran individuos de menos de 65 años, con un costo total en 1992 de 108.0 billones de dólares, consumiendo el 14 por ciento del producto nacional bruto y se calcula que alcanzara el trillón de dólares americanos en el 2000.

Castillo (1999, p. 22) menciona que "los especialistas estiman el aumento por problemas cardiacos podría ser del 100 por ciento en hombres y de 90 por ciento en mujeres de aquí al 2015".

Es posible mencionar que a nivel internacional se han realizado estudios sobre el impacto del estrés y los infartos al corazón en los trabajadores, donde Zavala (2000, p. 2) menciona que:

Uno de cada 10 trabajadores de oficinas de Gran Bretaña, Alemania, Finlandia y Polonia sufren depresión, angustia, estrés o agotamiento externo, anunció la Organización Laboral Internacional.

La enorme cantidad de información que resulta de los avances tecnológicos, el proceso de globalización, las políticas de oficinas disfuncionales, el exceso de trabajo y la inseguridad laboral tras un decenio de recorte de personal, son los principales factores que contribuyen al estrés en el sitio de trabajo, dijo el sondeo.

La depresión en el sitio de trabajo es ahora la segunda enfermedad más incapacitante para los trabajadores después de la enfermedad cardíaca, según el sondeo, que se dio a conocer para coincidir con la celebración del Día Mundial de la Salud Mental.

Los trastornos mentales, neurológicos y de conducta están aumentando tan rápido, que en el 2020 superarán a los accidentes automovilísticos, el SIDA y la violencia como principal causa de pérdida de años de trabajo por muerte temprana e incapacidad, si no se hace algo, dijo un reporte en una conferencia sobre problemas en el sitio de trabajo.

Las mujeres tienen el doble de propensión, en comparación con los hombres, a sufrir de depresión, dijo el informe de la Federación Mundial de Salud Mental, con sede en Holanda.

La falta de instrucciones claras, falta de toma de decisiones, aislamiento laboral, entre otras situaciones generadores de estrés, deterioran la productividad.

En este tenor Ropert Starch Worldwire (citado en Guaderrama, 1999, p. 2) menciona que: según un estudio realizado con 30,000 consumidores de distintos países... Más de dos mujeres de cada diez (21%) se declaran estresadas, contra el 15% de los hombres... 23% de las mujeres que ocupan puestos de alta gerencia se declaran muy estresadas, contra 19% de los hombres".

2.4.6. La Conducta Tipo "A" y sus repercusiones en la familia del directivo.

Matthews y Siegel (citados en Papalia, 1988, p. 375) mencionan que al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia y parece estar más determinado por el ambiente que por los genes, resaltando con ello la importancia del ambiente familiar, además, según Rosenman y Chesney (citados en Papalia et al, 1988, p 375) los niños observan el mundo en que actúan los adultos que les rodean, aprendiendo tanto la conducta agresiva y competitiva como las otras conductas más relajadas.

Las investigaciones psicológicas han demostrado que las experiencias traumáticas tempranas obstaculizan significativamente la capacidad del individuo para soportar el estrés de la frustración. Para Whittaker (1987, p. 466) "Factores como una vida familiar insatisfactoria y una historia de trastornos mentales o emocionales también participan en ello".

Con base en lo estudiado previamente es posible mencionar que las personas que presentan este tipo de Conducta generalmente llegan a "dejar" en el abandono a sus familias, amigos y toda persona que no se relacione en forma directa con su trabajo, por lo que para su familia el individuo con CTA resulta ser solo un visitante casual en sus vidas y ello crea vacíos en el seno del hogar, y no conforme con lo anterior, cuando los visita llega a presionar tanto que resulta en ocasiones deseable su ausencia dejando tras de sí solo una herencia de objetos materiales, un gran vacío y la posibilidad de que alguien siga un destino similar al suyo al aprender de él la CTA

2.5. Enfermedad coronaria. Una afectación relacionada con la CTA.

5.1. Ataque cardíaco y la enfermedad coronaria.

Antes de iniciar un breve recorrido por el infarto al corazón brindando el concepto de Dorland (1993, p. 250) para la "Enfermedad (*illness, disease, sickness*) f. Situación caracterizada por una desviación del estado normal de la salud. 2. Cualquier desviación o alteración de la estructura o la función normales de una parte, órgano o sistema del cuerpo, que se manifiesta por un conjunto característico de síntomas y signos cuya etiología, patología y pronóstico puede conocerse o ser desconocidos"

Ahora, es Miller (1973, p. 461) conceptualiza el infarto al corazón como "el endurecimiento de la arterias acompañado por regla general de obesidad, impone al corazón un esfuerzo especial, en actividad física y las tensiones emocionales son probablemente las causas principales de ataques cardíacos".

Miller (1973, p. 461) menciona que:
El papel de las emociones en los ataques cardíacos es muy real, aunque en ocasiones difícil de apreciar, muchos médicos creen que la tensión profesional, la velocidad a la que el individuo tiene que trabajar y la tensión nerviosa que padecen constituyen causas importantes de ataques cardíacos. *El Dr. Estewart Wolf ha descrito al individuo propenso a ataques cardíacos como "individuo no altamente competitivo en sus actividades, sino en su conducta, deseoso de independencia y de hacer las cosas a su manera que por regla general es la más violenta. En busca de nuevos mundos que conquistar se toman menos satisfacción entre tarea y tarea que la usual". El candidato "coronario" enfoca la vida como una lucha prolongada montaña arriba; nunca llega totalmente a la cima para descansar y gozar de las satisfacciones del logro.*

Lo anterior nos lleva a preguntarnos ¿Qué es enfermedad coronaria?

Para responder esto es posible mencionar que existen marcadas variaciones en la salud de los diferentes subgrupos de población y los factores sociales son los principales determinantes de la aparición de las enfermedades y de la supervivencia. Interpretado de forma amplia los factores sociales son el estado socioeconómico, la cultura, la religión y los factores psicosociales (por ejemplo, los acontecimientos vitales, la movilidad social y el entramado social así como los aspectos ambientales que son el resultado de las actividades humanas).

El infarto al miocardio es uno de los diagnósticos más frecuentes en pacientes hospitalizados en los países occidentales. La mortalidad del infarto de miocardio es aproximadamente del 30 %, y algo más de la mitad de los fallecimientos ocurre antes de que el individuo afectado llegue al hospital. Aunque la supervivencia tras la hospitalización ha mejorado en los últimos veinte años, un 5 a 10 % adicional de supervivientes mueren en el primer año después de un infarto del miocardio.

Espino (citado en Casamadrid, 1989) menciona que conforme han ido desapareciendo las enfermedades infecciosas del corazón como la fiebre reumática, los problemas de las arterias coronarias que conducen a los síndromes de insuficiencia coronaria, angina e infarto, parece que van en aumento.

Según Beltrán (citado en Casamadrid, 1989), el infarto al miocardio es la enfermedad más representativa de nuestra época y se ha calculado que por cada crisis mortal hay dos que no lo son, convirtiéndose así los enfermos crónicos, en sujetos con limitaciones más o menos importantes de su capacidad de trabajo físico y no pocas veces con secuelas del traumatismo psíquico que produce el saberse cardíaco. Esta situación hace que el infarto del miocardio cobre una importancia tal, que en 1970 se decida considerarlo como un problema de Salud Pública por la Organización Mundial de la Salud.

Eugene (citado en Isselbacher, Braunwald, Wilson, Martin, Fauci y Kasper, 1994, p. 1089) describe a las cardiopatías explicando los síntomas de estas, los cuales generalmente obedecen a isquemias del miocardio, alteraciones de la contracción o relajación del miocardio, obstrucción del flujo sanguíneo o alteraciones del ritmo o la frecuencia cardíaca. La isquemia suele manifestarse por dolor torácico, mientras que la incapacidad de bombeo del corazón determina debilidad o fatiga o, en los casos más graves, cianosis, hipotensión, síncope y aumento de la presión intravascular en el territorio situado detrás del ventrículo insuficiente; esta última se caracteriza por una acumulación patológica de líquido mismo que provoca la disnea, ortopnea y edema sistémica o pulmonar.

Según Johnston (1992), la administración del nifedipil se ha utilizado para disminuir la hipertensión y sus problemas coronarios y existen algunas evidencias que puede reducir las muertes por ataques cardíacos; sin embargo, se requieren futuras investigaciones para ello.

En este orden de ideas Ornish (1990) menciona que el estilo de vida puede activar algunos mecanismos que ocasionan enfermedad coronaria y ataques al corazón. Haciendo algunas observaciones apropiado poner atención en la dieta, consumo de nicotina y estimulantes y estrés emocional. Para prevenir una muerte por enfermedad coronaria o ayudar a revertirla si ya se encuentra. Ornish sugiere bajar de peso, una dieta vegetariana, ejercicio regular, "abrir el corazón a los sentimientos y a una paz superior."

Para comprender mejor los términos que involucra el infarto al corazón se presentan los siguientes conceptos.

Para Dorland (1993, p. 182) Coronario, *ria* (*coronary*) *adj.* Que posee forma de corona; el término se aplica a vasos, nervios y ligamentos. Por lo general indica las arterias que irrigan el músculo cardíaco y, por extensión, cualquier proceso patológico de ellas.

Para Shapiro (citado en Casamadrid, p. 11) El infarto del miocardio ha sido definido como "la destrucción celular, necrosis o muerte de una zona que por déficit de riego coronario y un consumo de oxígeno importante, ha pasado por una etapa de isquemia que se agrava."

Prematura: Prematuro, lo que ocurre antes del tiempo apropiado (Murray, 1992)

Para Casamadrid (1989), los términos de infarto de miocardio en jóvenes, infarto del miocardio juvenil e infarto del miocardio temprano se ha utilizado indistintamente. La edad considerada por diversos autores como límite para encontrarse dentro de esa nominación ha variado entre 35 y 54 años, y esa edad define el infarto prematuro.

Para mayor información sobre las afecciones cardíacas ver anexo I.

Como se pudo observar a lo largo del capítulo, la CTA puede no solo mermar nuestra salud, sino llegar a un desenlace dramático afectando no solo a quien la presenta, sino a todo aquellos que lo rodean, de ahí la importancia de su investigación

III

Cuatro variables a
considerar para
determinar la Conducta
Tipo A. (Modelo CIMA)

1. El modelo CIMA (Competencia excesiva, involucramiento, Miedo al fracaso, ansiedad).

En los humanos, las emociones constituyen poderosas fuerzas capaces de modificar la conducta y distorsionar la percepción de la realidad (Cecil, 1994)

Según Cecil (1994), experimentar una emoción en respuesta a un estímulo determinado, ya sea presente, pasado o anticipado, puede considerarse como normal, siempre y cuando la intensidad sea proporcional al estímulo y se resuelva en un periodo razonable. Las alteraciones en las emociones se refiere fundamentalmente a situaciones en las que la respuesta es relativamente prescindible y/o, aparece con mayor frecuencia, duración o intensidad de lo esperado. Su origen es muchas veces difícil de identificar..

Para Cecil (1994), existen cuatro emociones fundamentales que pueden conducir a estados psicológicos. la tristeza, el miedo, la alegría y la cólera.

2. Competencia excesiva (C). Un Factor de comportamiento duro, agresivo y de competitividad extrema

Una de las características que determinan la conducta tipo "A" es la competencia excesiva que lo lleva no sólo a enfrentar a sus competidores reales, sino que además, embate contra sus colaboradores, colegas, amigos, familiares y hasta consigo mismo, de tal suerte que no disfruta de un juego al aire libre, él compete para ganar, para él, ganar no es lo más importante, es lo único, todo ello deriva en que su comportamiento sea agresivo, por lo que buscaré centrarme sucintamente en lo que significa la agresividad.

Es posible concebir a la agresión de las siguientes formas:

El término agresión deriva del latín *agreedior - credi*, y significa originariamente acercarse o aproximarse, atacar (en el sentido de tocar, que luego desemboca en el acto de comprender). Sólo en época

moderna se conoce la agresión como un comportamiento de ataque latente o manifiesto y se diferencia a veces del término agresividad en tanto éste es una predisposición o actitud hostil

Para Sears, Maccoby y Levyn (1957), un acto comportamental que tiene la intención de herir o hacer mal a alguien, ya sea físicamente o de otra manera, puede por lo general ser considerado como agresivo. La agresión puede estar tan disfrazada que el agresor puede no darse cuenta de sus intenciones

Según Secord (1981), *La agresión puede ser aprendida directamente, como cualquier otro comportamiento, o a través del modelaje o de las contingencias adecuadas del refuerzo.*

Nietzche mencionaba *La agresión puede manifestarse en el individuo como una voluntad de poder.*

La agresión y la voluntad de poder como manifestaciones de un motivo más general. La meta por la superioridad o la perfección, es decir, la motivación para perfeccionarnos, para desarrollar nuestras propias capacidades y nuestro propio potencial. Adler (1956) menciona que el anhelo de perfección es innato en el sentido de que es una parte de la vida, una lucha, un impulso, un algo sin lo cual la vida sería inconcebible.

Adler (1956) también menciona que La dirección por la superioridad puede seguir una dirección positiva o negativa. Cuando la meta incluye preocupaciones o intereses sociales por el bienestar de los demás, establece una dirección constructiva y sana. Toma la forma de un anhelo de crecer, de desarrollar las destrezas y habilidades propias y de trabajar por una forma de vida superior. Sin embargo, algunos se esfuerzan por una superioridad personal; tratan de conseguir un sentido de superioridad, dominando a los demás, más que volviéndose útil para ellos. Luchar por una superioridad personal es una perversión neurótica, el resultado de un gran sentimiento de inferioridad y falta de interés social. Generalmente no proporciona el reconocimiento y la satisfacción personal que el individuo está buscando. En estas líneas podemos ver el porqué las personas que presentan un Patrón de Conducta Tipo "A" siempre quedan como "vacíos" y con el sentimiento de nunca llegar a la cumbre.

Para Geen y Berkowitz (1967), la agresión puede ocurrir sin que sea una respuesta a la frustración en situaciones en las cuales las inhibiciones son fuertes o donde el individuo ha aprendido respuestas no agresivas a un hecho frustrante, por el contrario, las bajas de las inhibiciones contra la agresión pueden producir más actos hostiles.

Según Friedman y Rosenman (1959), las personas que presentan una Línea de Conducta Tipo "A", poseen una agresividad tan grande que con frecuencia se convierte en una franca hostilidad, pero usualmente guardan estos sentimientos e impulsos bajo una cubierta verbal o ideacional. Posiblemente la primera manifestación de agresividad u hostilidad en la mayoría de los casos, es la tendencia a discutir o competir siempre con otras personas.

Para Friedman y Rosenman (1976), el sujeto con Patrón de Conducta Tipo "A" aparenta una seguridad y confianza en sí mismo que no tiene; esto lleva a buscar una manera desesperada y constante, logros para conseguir la admiración y respeto de sus superiores, situación que le proporciona una ficticia seguridad.

Al respecto Casamadrid (1989) comenta que la seguridad de las personas con CTA está basada principalmente en el ritmo al que logre mejorar su situación personal, socioeconómica o profesional. Este ritmo no depende del número de éxitos conseguidos en menor tiempo, logros que deben ser reconocidos por compañeros y, preferentemente por sus superiores. Tanto compañeros como superiores son rivales por cierta clase de Tipo "A" como competidores a derrotar.

Incluso la ética queda al margen al realizar este tipo de competencia desmedida, tal como menciona Baumhart (1968), quien entrevistó a 1,700 hombres de negocios, la mayoría de ellos directores ejecutivos de nivel máximo y medio, obteniendo que una de la mitad de los entrevistados estaba de acuerdo con la siguiente afirmación: "El ejecutivo de negocios estadounidense tiende a ignorar las grandes éticas cuando se aplican inmediatamente a su trabajo. Está preocupado principalmente por las ganancias". Cuatro de cada 7 ejecutivos consideraron que los hombres de negocios violarán la ética si les permiten que pueden arreglárselas para ello. Cerca

del 80% admitieron que su propia industria se involucraba frecuentemente en prácticas que ellos personalmente consideraban como faltas de ética.

Horney (1979) agrega que es evidente que la estimulación del individuo, "desde la cuna hasta la tumba" en la carrera del éxito, de la ambición y de la competencia sólo conduce a un desgaste vascular prematuro.

Para Ivancevich (1988) y Chesney (1980), Las investigaciones indican que la Conducta Tipo "A" es recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio

"Un estudio (Ornelas, 2000) realizado en 1999 por una de las empresas de telecomunicaciones más grandes de México entre 4,000 compañías que manejan 'riesgos de trabajo', arroja como conclusión que la competencia mal enfocada es uno de los factores que más problemas de salud genera a los ejecutivos".

Finalmente, tal como apunta Coleman (citado en Whittaker, 1987, p. 463) "Todo lo que se diga en defensa de la competencia intensa es probable que conduzca a mucho desengaño y frustración, pues estadísticamente no hay espacio en la cima para todos".

3.3. Involucramiento en el trabajo (I). Factor de implicación o involucramiento en el trabajo.

Para las personas con Conducta Tipo "A" el trabajo no es sólo una obligación, es su pasión, por ello se involucran en una forma tan absorbente que se olvidan incluso de sí mismos, para comprender esto presento las siguientes líneas.

McClelland (citado en Whittaker, 1987, p. 453) "ha encontrado que los sujetos que manifiestan necesidad muy elevada para tener éxito, probablemente se encuentren en posiciones de hombres de empresa, es decir, aquéllos que cargan sobre sí riesgos y responsabilidad muy elevadas, que en otro tipo de ocupaciones".

Puesto que los incentivos materiales desempeñan un papel tan importante en las sociedades occidentales no sería ilógico deducir, en ausencia de un conocimiento de otras sociedades, que el deseo de adquisición es básico en la motivación de todos los seres humanos. Sin embargo, como ha señalado Rischin (citado en Whittaker, 1987, p. 454), *quizá en ninguna otra parte del mundo un culto aparentemente materialista ha sido transformado en sin inhibición en un ideal trascendente, en realidad en un verdadero evangelio que ha sido llamado un 'sueño'.*

Boskin (citado en Wittaker, p. 455) menciona que en virtud de los principios de la llamada ética del trabajo en los Estados Unidos:

El trabajo llegó a ser adquisición, y está convirtiéndose en lo más buscado, la prueba de valor, el grito del poderoso y la indignación del débil. La ideología del trabajo se complica por la escasez real o imaginaria de bienes. Sólo aquellos que podían arrancar una mayor parte de los recursos eran considerados como importantes y dignos de ser conocidos.

Lo anterior da el concepto de etnocentrismo (Whittaker, 1987, p. 455) "la tendencia a que nuestro fundamento cultural influya en nuestra visión de la naturaleza del hombre".

Ahora, tratemos de imaginar la siguiente situación propuesta por Melgar (1998). Entre paredes color blanco tendiendo a gris de una oficina, en la atmósfera del ambiente empresarial se concentran fuerzas etéreas que danzan al ritmo del calor nervioso que genera la tensión de la espera de un resultado, de la entrevista con alguien, de la corrección de un documento, de la espera de una noticia, de una llamada de atención, en fin, de una serie de situaciones que se presentan diariamente en el desarrollo de la actividad gerencial de la empresa contemporánea. En el ir y venir de la secretaria, del asistente, del alto ejecutivo, de la visita de un cliente, del timbre del teléfono, del calor sofocante, del sonido inconfundible de la impresora, de la computadora se va tejendo una malla de tensiones, que se van acumulando en la medida que el tiempo transcurre minuto a minuto de la mañana como de la tarde y de la noche, día tras día del día lunes como el último día de trabajo de la semana. El ejecutivo moderno sin darse cuenta

absorbe toda esa atmósfera y, en la medida que transcurre su vivencia diaria en el trabajo que desarrolla paulatinamente, se va envolviendo en la desnaturalización de la normalidad, en la distorsión de la realidad y en la pérdida de la dimensión de su personalidad ejecutiva que tiene que mantener en todo momento. Sin darse cuenta, poco a poco se vuelve adicto a las tensiones debido a las diferentes presiones que se presentan a diario en el contexto de su labor, y sin darse cuenta de una manera imperceptible se le convierten en una necesidad permanente, como un estimulante para permanecer despierto en el ámbito de la empresa.

A este tipo de ejecutivo los estadounidenses lo designan con el nombre de "Workaholic" o adicto al trabajo.

3.4. Miedo al fracaso (M). Factor que ha sido identificado con la CTA.

Generalmente se nos habla de que debemos generar líderes que guíen el destino de las empresas, que debemos crear dirigentes que sean capaces de generar la sinergia adecuada para que las organizaciones crezcan y logren sus objetivos, sin embargo, pocas veces reparamos en la importancia de reconocer los elementos básicos que pueden evitar que se generen esos líderes y, uno de ellos es el miedo al fracaso.

Según Cecil (1994), la angustia y ansiedad son términos que se usarán como sinónimos. Es necesario diferenciar entre los estados de angustia y otros, que en cierta manera se les superponen: estrés, se refiere a la respuesta del organismo ante demandas externas que lo sitúan en los límites de su capacidad de adaptación, en tanto que el miedo se refiere a una emoción que se origina en respuesta a una situación concreta en el presente, que el sujeto percibe como peligrosa en términos de los recursos que estima tener para contender con ella. En contraste con el miedo, en la angustia hay un elemento prospectivo, es decir, está orientada hacia el futuro y la amenaza se percibe incierta y difusa, además, quien la sufre no encuentra una "causa" específica que se la explique. El miedo suscita una acción: fuga o ataque, mientras que la angustia es paralizante y por lo tanto, es también más disruptiva. Algunos autores piensan

es preferible no contemplarlos como fenómenos diferentes, sino como puntos en línea continua de estados afectivos. El miedo y la angustia son reacciones de alerta del organismo, y a su vez, son cursos de la especie para asegurar la supervivencia. Dentro de ciertos límites, este tipo de reacciones es capaz de promover el aprendizaje y preparar el organismo para superar obstáculos y encontrar soluciones; pero si rebasan los límites de la tolerancia psicofisiológica, puede caerse en situaciones de desorganización capaces de destruir el propio organismo. Después de todo, el que los organismos puedan morir a causa de un exceso de sus propias defensas, es una paradoja de la biología.

Cecil (1994), añade que la herencia juega una función en los estados de angustia. Los estudios en gemelos muestran sintomatías tales como fobias u obsesiones en aquéllos que son monocigotos, mas no en los dicigotos. Además, aproximadamente el 15% de los familiares de primer grado de pacientes con angustia patológica, están afectados de modo semejante.

Según Cecil (1994), las fobias son miedos condicionales en los que el paciente anticipa un desenlace catastrófico ante la exposición a ciertos estímulos. En tanto que el miedo tiene un fundamento real, la fobias se consideran como la consecuencia de un desplazamiento de la angustia a un objeto determinado.

Angustia generalizada. Se trata de un estado de ansiedad persistente que no es secundario a ninguna enfermedad ni física ni mental.

Con el objeto de poder medir el miedo al fracaso consideraremos los signos y síntomas en la forma siguiente:

Para Cecil (1994), la manera como el paciente verbaliza sus problemas o dolencias constituye lo que el médico conceptualiza como síntomas. A diferencia de los signos, los síntomas expresan la experiencia subjetiva del paciente. Los síntomas representan los hechos objetivos que el médico identifica durante la exploración del enfermo. En la psiquiatría, los síntomas constituyen las observaciones de la conducta, los hechos objetivos en la exploración del estado mental, el examen físico y neurológico, o los resultados de algunas pruebas de laboratorio y de otros

procedimientos de diagnóstico. En términos generales los signos pueden ser observados, medidos, cuantificados y reproducidos.

Los signos y síntomas del estado patológico a estudiar pueden agruparse en cuatro grandes segmentos según Cecil (1994):

- 1) Tensión motora, que incluye dolores musculares, fatiga, temblores, imposibilidad de relajarse, etcétera;
- 2) Hiperactividad autonómica, que incluye sudoración, resequedad de boca, parestesias, diarrea, palidez, aumento del pulso y la respiración en reposo, palpitaciones, etcétera;
- 3) Estado subjetivo de aprensión con la expectativa de que va a ocurrir algo catastrófico que no se puede precisar y que habitualmente se acompaña de miedo a desmayarse, a perder el control e inclusive a morir, o bien, de que algo muy grave va a ocurrir a otros, y ;
- 4) Hipervigilancia, que se caracteriza por insomnio, distractibilidad, dificultad para concentrarse e irritabilidad.

Kast (1990) menciona que al enfrentarse a una situación de estrés sea agradable o desagradable, todo individuo atraviesa lo que Mc Kinsey llama Síndrome de adaptación general.

Clay (1990) agrega que la necesidad de logro se relaciona con la realización: el dominio, la manipulación y organización del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo: la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad o la superación de los demás y otros aspectos parecidos. Las personas con calificaciones bajas en necesidad de logro exhiben poca confianza en sí mismas y están más ansiosas cuando se enfrentan a un posible fracaso. Les domina más la preocupación del fracaso que la posibilidad del triunfo.

Esta investigación es muy importante para el campo de la administración ya que como Aguilar (1995) menciona, se comprobó que el temor al fracaso juega un papel importante en la morosidad, ya que tiene una influencia sustancial sobre ella, así como influencias indirectas mediadas por competitividad, depresión y planeación.

Anexo a lo anterior Houston y Kelly (citados Aguilar, 1999, p. 16) agregan que, el temor al fracaso se ha relacionado con el patrón de conducta tipo A, morosidad y depresión.

Recordemos que las personas que presentan el tipo A se la pasan apagando fuegos pero lo importante lo desfazan.

Lulofs, Van Diest y Van Molen (1986) mencionan que los sujetos tipo A, después de enfrentarse a una experiencia de fracaso, reaccionaban con una mayor activación del sistema simpático y se esforzaban más que los sujetos tipo B, para la obtención de mejores resultados en la tarea.

Anexo a lo anterior Kemple (1945) menciona que los pacientes con oclusión coronaria muestran un característico patrón de sentimientos de agresividad e impulsos compulsivos por el poder, dominio y prestigio. Tal impulso pareciera ser un intento para compensar la inseguridad interna.

Aquí cabe mencionar a Silber y Katz (1978), quienes mencionan que la pérdida de una persona querida, desengaños, frustraciones, fracasos después de esfuerzos, han sido considerados como acontecimientos desencadenantes de infarto miocárdico en sujetos con aterosclerosis coronaria pre existente.

Finalmente, es importante mencionar que el presente estudio es importante también a nivel de investigación de las ciencias de la educación ya que comprender el miedo al fracaso es una buena base para mejorar nuestro desempeño ya que según Foster (1981). Cuanto más capaces sean sus alumnos, más ellos tendrán y será más importante ayudarlos a aprender a "fracasar con éxito".

5. Ansiedad (A). Factor de rapidez, prisa e impaciencia

El rasgo más significativo del sujeto con conducta Tipo "A" es su habitual sensación de urgencia o "enfermedad de la prisa". Se esfuerza por realizar demasiadas cosas o por participar en varios sucesos en un tiempo determinado. Constantemente acomoda múltiples actividades en un breve lapso de

tiempo. En un intento por ahorrar tiempo, se fija plazos para realizar sus actividades, estos plazos generalmente son cortos, situación que lo condena a estar en un continuo apresuramiento.

Para Friedman y Roseman (1974/1976), si esta creciente sensación de urgencia no se detiene, puede llegar a trastornar sus capacidades creativas e incluso su capacidad de juicio, promoviendo la automatización del pensamiento y de la acción, favoreciendo respuestas estereotipadas.

Castillo (1979) agrega que lo anterior trae consigo constantes recompensas en las tareas fáciles y frustraciones en las difíciles. Recompensas, por su especial habilidad de aprender rápidamente las cosas, y frustraciones, producto de tener que esperar al otro, produciéndole esta espera una sensación de impaciencia o frustración por la dificultad de la tarea, lo que propicia el abandono de dicha tarea para escapar de la sensación aversiva que le produce el no resolverla rápidamente.

Cuando no se alcanza las metas que aspiramos y la satisfacción del motivo queda truncada, y este truncamiento o inferencia con la conducta dirigida hacia una meta se llama frustración. Para Whittaker (1987, p. 461) El término " 'frustración', cuando es usado de esta forma, se aplica a las circunstancias que dan por resultado la falta de satisfacción de una necesidad o un motivo. El estado de tensión emocional interno que acompaña a tales hechos se llama 'ansiedad', Pero debe hacerse constar que la persona media usa a menudo el término 'frustración' o 'frustrado' para indicar su sentimiento de decepción y desaliento, mientras que 'ansiedad' generalmente sólo tiene connotaciones de tensión y 'nerviosismo' ". Pudiendo mencionar que Whittaker (1987, p 461) hace referencia a "la interferencia con la satisfacción de motivos es sólo una de las muchas causas de la ansiedad. En muchos casos, la ansiedad surge del conflicto de motivos. Frente al conflicto, el individuo es probable que experimente mucha ansiedad e infelicidad antes de tomar una decisión final. Por lo regular, los conflictos son de varios tipos. En algunos, somos atraídos y repelidos por una meta simultáneamente. En otros, nos sentimos indecisos entre dos alternativas deseables, y en otros nos vemos obligados a tomar una decisión entre dos alternativas indeseables".

Cada uno de los muchos modos de reacción a frustración puede ser clasificado como "reacciones orientadas hacia la realidad" o como "reacciones de mecanismos de defensa". Las reacciones orientadas según la realidad comprenden modo de ajuste que representa medios relativamente directos de tratar con el problema. Constituyen intentos para modificar, cambiar o suprimir la situación de frustración. Por otra parte, los mecanismos de defensa comprenden distorsiones de la realidad dirigidas a defenderse contra la ansiedad, pero no van directamente orientadas hacia la finalidad de alterar o suprimir la situación de frustración, existen tres tipos de reacciones orientadas hacia la realidad: 1) ataque y agresión, 2) huida y retirada y 3) componendas y sustituciones y dentro de los mecanismos de defensa tenemos la racionalización, represión, proyección, formación de reacciones, identificación, regresión, sustitución, apatía, fantasía, fijación o estereotipia.

Según Melgar (1998), muchos ejecutivos en sus actividades diarias buscan la forma de acumular tensiones que le generen nerviosismo, manos sudorosas, alta temperatura en el rostro, inquietud que lo desespera, irritaciones por situaciones sin importancia, en fin, todo aspecto negativo que le permita desarrollar una actividad "normal", se vuelven dependientes de las tensiones, necesitan estar tensos, en desequilibrio con el ambiente, sorprendido de lo que le pasa, perjudicado de la mala suerte, presionado por circunstancias, ya que todo lo anterior le sirve como un estimulante, para realizar su trabajo, y encontrarle respuesta a los múltiples problemas que le toca resolver. A tal grado que no hacerlo le genera permanente apatía, un silencioso escudo, involuntaria indolencia, olvida la mayor parte de lo importante, genera mal carácter y por consiguiente una indiferencia para resolver los problemas a su cargo y de la empresa, por lo general busca la condición de dejar para más tarde la solución de problemas o casos, no cumple lo que promete, parece sin saber si va a cumplir, se olvida con frecuencia de labores asignadas y deberes que le corresponden, encuentra justificación para todo, con el objeto, que le exijan que los cumpla y así poderse generar, el mismo, ambiente de tensión necesario para luego recurrir a la velocidad de sus habilidades, sacrificio en forma enfermiza para lograr el objetivo bajo tensión. Esta clase de ejecutivo trata de convertirse en un superman, en un sabe todo, en

alguien que se considera que se considera imprescindible, pide reconocimiento por la osadía de su gran conquista, como paga a esa tortura que le provoca la tensión a que se somete durante el ciclo que dura la actividad, sin enterarse que su atractivo despacho se está convirtiendo en un mausoleo. El día no le alcanza, aunque las horas le parecen interminables, la incertidumbre es manifiesta, la inestabilidad abre desconfianza, hasta producir inadversión por aquello que se ve normal y que no lo es, por aquello que se ve efectivo y solo es una ilusión, por aquella dedicación al trabajo y solo es un maquillaje temporal.

Las cuatro características antes mencionadas son las que han sido identificadas con la CTA y el introducir el miedo al fracaso en la presente investigación permite una aportación importante al conocimiento de dicha conducta ya que esta variable fue considerada en la elaboración del instrumento Management Test - Conducta Tipo A

IV

Desarrollo del
instrumento.

1. Consideraciones preliminares sobre la construcción de un nuevo instrumento.

1.1. Consideraciones epistemológicas.

El desarrollo de las ciencias positivas en la modernidad y muy en particular el de la física (físico - mecánica) estuvo signado por el estudio de objetos cuyos estados podían ser controlados y manipulados experimentalmente, haciendo posible la verificación y comprobabilidad de enunciados generales o leyes cuantitativamente precisas" (Ynoub, 1997, p. 104).

Bohm (1959) menciona que, ante ellos las ciencias humanas parecían no poseer de ninguno de los requisitos, ya que sus sistemas u objetos estaban sometidos a transformaciones que no se ajustaban a la realidad matemática, y con ello, no podían controlarse por la experimentación resultando entonces no predecibles (al menos en el sentido de la actitud cuantitativa propugnada por la física).

En la actualidad (aunque posiblemente con nuevos ropajes fruto de los desarrollos ambos campos) esta disyuntiva pareciera dominar el escenario de las disputas epistemológicas a la hora de hacer cuenta y validar lo específico de cada práctica.

Entre los argumentos que se despliegan para limitar lo propio de las llamadas "ciencias cuantitativas" (versus las llamadas ciencias cualitativas), Rickert (1945) afirma que ellas se dirigen a fenómenos de difícil "universalización", en los cuales la única característica que los pone en común es la de estar referidos a "hechos singulares".

Para Ynoub (1997, p. 104) "Este último argumento incurre en un doble mal entendido: Uno, equiparar sin más al individuo (sujeto humano) con la categoría de singular; Dos, el considerar el abordaje de lo "singular" constituye la especificidad de esas disciplinas. En relación al primer punto propondré que todo singular es "unidad de una pluralidad" y en este sentido contiene y es, a su turno, un "universo" de particularizaciones".

Según Ynoub (1997, pp. 104, 105) "respecto que el análisis de las categorías de cantidad, Kant considera que la "totalidad" es síntesis de

"unidad" y "pluralidad". Esa totalidad es un "singular" pero de otro "tipo lógico" que la unidad; por eso hace corresponder a la categoría de unidad los juicios generales, a la pluralidad los juicios particulares y a la totalidad los juicios singulares. Al igual que las restantes categorías kantianas, estas constituyen invariantes funcionales del discurso científico, por lo que no son exclusividad de ninguna disciplina en particular. En relación al segundo, argumentaré que todo trabajo científico, está confinado a una ineludible tarea de articulación entre "hechos o fenómenos" y "categorías de intersección", tal como también lo formulara Kant en el siglo XVIII, constituyendo esa dialéctica la que hace posible la emergencia del "singular".

En este contexto Devereux (1977), cometa que ningún fenómeno, por limitado y específico que sea, pertenece a priori a ninguna disciplina en particular. Se le asigna a determinada disciplina por el modo de su explicación y es esta "asignación" la que transforma un fenómeno (acontecimiento) en un dato, y concretamente en el dato de una disciplina determinada

Sin embargo, las ciencias "duras" seguían irguiéndose como las únicas capaces de generar ciencia hasta que como menciona Bohm (1959) la teoría cuántica signó el abandono radical del concepto de causalidad en el sentido determinista que éste había adquirido para la mecánica clásica, constituyéndose en "el primer ejemplo en las físicas de una teoría esencialmente estadística". Posteriormente Prigogine, Stengers (1991) menciona que el principio de incertidumbre de Heisenberg, marcó uno de los hitos fundamentales de esta transformación. Según éste, en el Universo cuántico resulta formalmente imposible atribuir simultáneamente valores bien determinados a dos variables como posición y velocidad, que eran necesarias para describir objetivamente una partícula clásica.

Con base en lo anterior Ynoub (1997, p. 107) escribe que "La física contemporánea ha enfrentado estos y otros problemas que la conectan de lleno con cuestiones que antes parecían reservadas al mundo de las ciencias no exactas; sin embargo, no perdió en ningún momento su status científico".

Hornstein (1994) menciona que, tanto en sus nuevas perspectivas como en las tradicionales anteriores, la ciencia fue al encuentro de los hechos con el mismo mandato epistémico: proponer a la experiencia pautas de inteligibilidad (sean estas probabilísticas o determinísticas, temporales o atemporales, lineales o diferenciales), que no se desprendieron de los meros hechos, sino de la conciencia epistémica que los interpelaba.

Con base en lo anterior podemos visualizar la estrecha interrelación que poseen las diferentes ciencias. Ynoub (1997, p. 108) menciona que "a partir de este reconocimiento, se trata de averiguar, entonces, cuáles son los presupuestos epistemológicos y metodológicos que están en la base de unas y otras disciplinas, haciendo que todas ellas integren este vasto campo de la cultura llamado práctica científica".

Freud (citado en Ynoub, 1997, p. 111) menciona que "Hemos oído expresar más de una vez la opinión de que una ciencia debe hallarse edificada sobre conceptos fundamentales, claros y precisamente definidos. En realidad ninguna ciencia, aún la más exacta, comienza por tales definiciones. El verdadero principio de la actividad científica consiste más bien en la descripción de fenómenos, los cuales luego son agrupados, ordenados y relacionados entre sí".

Ynoub (1997, p. 112) agrega que:

El trabajo científico avanza a partir de un trabajo de "particularizaciones" que definen o conforman a ese "singular" (ya se trate de un experimento mecánico, un relato de un paciente, una experiencia con partículas subatómicas, etc.), según algún modelo o teoría. El término "particularizar", puede ser entendido como sinónimo de "definición de un estado de cosas en relación a alguna variable.

Todo componente empírico (de cualquier ciencia) será inicialmente un universo "inexplorado" (Hegel lo llamará "Universo abstracto"), el trabajo científico avanzará particularizándolo (según un modelo o teoría descriptiva), hasta alcanzar una nueva síntesis

totalizadora en donde el "nuevo singular" es ahora un Universo concreto.

Se trata siempre de una aproximación relativa, en tanto lo que para un momento puede ser considerado concreto, en un momento posterior puede resultar lo abstracto de un nuevo punto de partida. Ejercicio que comporta, por otro lado, la tensión del trabajo científico entre la prueba de "lo ya sabido" frente a lo novedoso de cada nuevo estado de cosas"

Finalmente, para Hegel (citado en Ynoub, 1997, p. 114), la tarea de la ciencia consiste en hacer que este mundo objetivo no nos sea extraño, o, como se dice, que nos volvamos a hallar en él, lo cual significa también que consiste en referir el mundo objetivo al concepto, es decir, a lo más íntimo que hay en nosotros.

4.1.2. Consideraciones sobre la necesidad de un nuevo instrumento.

Recordando que una de las aportaciones de esta tesis es el desarrollo de un instrumento nuevo de medición se inicia por definir la medición:

Para Carmines y Zeller (1979), El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles (los indicadores) en términos del concepto que el investigador tiene en mente.

Para estos autores el concepto sugerido incluye dos consideraciones: La primera es desde el punto de vista empírico y se resume en que el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario...). La segunda es desde una perspectiva teórica y se refiere a que el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable que es representado por la respuesta. Así, los registros del instrumento de medición representan valores observables de conceptos abstractos. Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

2. Instrumentos de medición considerados.

Cuatro instrumentos fueron considerados como base para la generación del MT-CTA los cuales describen a continuación, anexando el porque la necesidad de generar la MT-CTA.

2.1. Guía de Factores de la Personalidad.

Esta guía de factores de la personalidad fue elaborada por el Dr. Gustavo Fernández Pardo (qepd) quien en 1974 buscó medir la intensidad de rasgos de Conducta Tipo "A" empleando la información generada hasta entonces por Friedman y Rosenman, considerando solo las características de prisa, hostilidad flotante y competitividad.

Para el año de 1984, después de varias investigaciones y observaciones, el autor determina que existen otros rasgos que se encuentran presentes en este tipo de conducta y su lista se incrementa a prisa, hostilidad flotante, competitividad, polifactia, incapacidad de espera, motivación de escape y participación a la frustración, mismos que fueron notados para esa fecha también por Friedman y Rosenman. Esta guía consta de 120 ítems y presenta tres opciones de respuesta: falso (F), verdadera (V) e indeciso (?).

Esta guía fue construida con el marco teórico existente en ese tiempo por lo que resulta incompleta y fue dirigida a la población en general.

2.2. Guía de Factores de la Personalidad 43.

Esta guía fue elaborada en 1989 por la Dra. Rosamadrid empleando la Guía de Factores de la Personalidad 120 de Fernández dando por resultado la Guía de Factores de la Personalidad 43, la cual consta de 43 reactivos de los 120 que originalmente tenía y busca medir la conducta Tipo A considerando para ello tres factores: prisa, hostilidad flotante y competitividad. Su muestra se encontró considerada en una muestra de 625 sujetos tan heterogéneos que fueron de deportistas a suicidas fallidos y fue rediseñada tomando en cuenta el marco teórico que existía hace más de 10 años.

4.2.3. Inventario de actividad de Jenkins, JAS.

El inventario de Actividad de Jenkins (JAS), en su forma C, tiene como autores a C.D. Jenkins, S.J. Zyzansky y R.H. Rosenman y su adaptación para España por E.G. Fernández - Abascal, es un cuestionario de autoinformación que consta de 52 preguntas de elección múltiple, diseñadas para medir el Patrón de Conducta Tipo A y tres dimensiones relacionadas en adultos con duración de entre 15 y 20 minutos. Su forma de aplicación puede ser tanto individual como colectiva.

El Patrón de Conducta Tipo A, o el patrón de conducta de riesgo coronario, es un síndrome comportamental o estilo de vida caracterizado por extrema competitividad, motivación para el logro, agresividad, impaciencia, apresuramiento, inquietud y sensación de estar en desafío con la responsabilidad y bajo la premura del tiempo (Price, 1982). Este estilo de comportamiento puede ser cuantificado en términos de tres dimensiones relativamente independientes o como un compuesto clínico de tres dimensiones (las cuales incluyen otras tendencias relacionadas). El inventario, además de proporcionar una puntuación en el Patrón de Conducta Tipo A, también proporciona puntuaciones separadas para tres de los factores que componen la conducta Tipo A: Un Factor de rapidez, prisa e impaciencia (S), un Factor de implicación o involucramiento en el trabajo (J) y un Factor de comportamiento duro y competitividad (H), como podemos, ver este inventario fue desarrollado para el pueblo estadounidense y su única adaptación al español fue para España, por lo que no es adecuado para nuestra nación.

4.2.4. Guía de Factores de la Personalidad 1992.

Esta investigación se realizó empleando la guía de factores de la personalidad final de Fernández que consta de 40 ítems a un total de 119 personas siendo la primera en tomar una muestra consistente al integrar la totalidad de su muestra por directivos de empresas y de donde surge la propuesta de investigar el factor del miedo que no había sido considerado antes ya que el marco teórico de la fecha no lo consideraba.

3. Propuesta de la Guía Management Test Conducta Tipo A (MT-CTA).

Con base en lo anterior mencionare que la Guía Management Test - Conducta Tipo A tiene como finalidad el vincular los conceptos abstractos competencia excesiva (C), Involucramiento en el trabajo (I), Miedo al fracaso (M) y Ansiedad (A) que son relacionados por la teoría con la conducta tipo A. En los Items que contendrá dicha guía, es decir, con los indicadores empíricos.

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: *confiabilidad y validez*.

3.1. Fuentes de confiabilidad y validez.

La *confiabilidad* de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Con base en lo anterior lograremos esta confiabilidad al realizar test - retest a los pacientes que hayan sufrido un IAM y al grupo control.

Según Wiersman (1986) y Gronlund (1985) citados en Hernández, 1991). La *validez*, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir. ... La *validez* es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

- evidencia relacionada con el contenido;
- evidencia relacionada con el criterio, y;
- evidencia relacionada con el constructo.

3.2. Validez de contenido.

Para Bohrnstedt (1976), la *validez de contenido* se refiere al grado en que un instrumento mide un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido.

En la investigación se consideran las cuatro variables principales que determinan el patrón de conducta tipo A siendo estas:

Competencia excesiva (C). un Factor de comportamiento duro, agresivo y competitividad extrema;

Involucramiento en el trabajo (I). Factor de implicación o involucramiento en el trabajo;

Miedo al fracaso (M) parálisis, productividad mixta, aislamiento,

Ansiedad (A) Factor de rapidez, prisa e impaciencia.

Con base a lo anterior es posible mencionar que el instrumento posee *validez de contenido* al contemplar dentro del desarrollo del instrumento las cuatro variables ya que fueron investigadas a profundidad.

4.3.3. Validez de criterio.

La *validez de criterio* establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento Wiersma (1986). Entre los resultados del instrumento de medición se relacione más al criterio, la validez del criterio será mayor.

La investigación logrará esta validez al aplicar el instrumento MT - TCA a pacientes que hayan sufrido con anterioridad un infarto al miocardio, aplicando el criterio de *validez recurrente*, además, para reforzar lo anterior se aplicará el método de la escala de Thurstone para lograr la deseada *validez*.

4.3.4. Validez de constructo.

La *validez de constructo* se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

La *validez* de constructo incluye tres etapas:

- 1) Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico);
- 2) Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación;
- 3) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría.

- 1) Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico).

La validación de este rubro se realizó por medio de la revisión del marco teórico existente relacionando las tres variables del estudio con las teorías existente (Competencia excesiva, involucramiento en el trabajo y Ansiedad, CIA) y con la propuesta realizada para nuevas investigaciones el factor Miedo al fracaso (M), así como en la elección de la técnica de Thurstone para la realización del instrumento, las variables a que hago alusión son:

Competencia excesiva (C). un Factor de comportamiento duro, agresivo y competitividad extrema;

Involucramiento en el trabajo (I). Factor de aplicación o involucramiento en el trabajo;

Miedo al fracaso (M) parálisis, productividad baja, aislamiento;

Ansiedad (A) Factor de rapidez, prisa e impaciencia.

Las cuales identifico con las siglas: CIMA (Competencia excesiva, Involucramiento, Miedo al fracaso, Ansiedad).

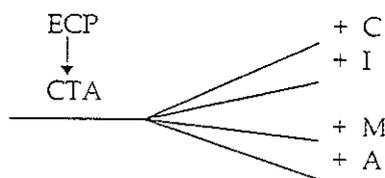
Como ya se ha visto en el marco teórico, éstas encuentran estrechamente ligadas con el patrón de Conducta Tipo A y es relacionado con la enfermedad coronaria prematura.

Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.

Las cuatro variables a que hago alusión se encuentran estrechamente ligadas con las características mencionadas para la conducta Tipo A y esta última correlacionada con el infarto prematuro.

4.3.5. Presentación gráfica del instrumento, Guía Management Test. Conducta Tipo A con validez de constructo.

Las investigaciones realizadas encontraron que la enfermedad coronaria prematura (ECP) se encuentra relacionada positivamente con la Conducta Tipo A (CTA) y ésta se relaciona positivamente con la Competencia excesiva (C) el Involucramiento en el trabajo (I), el Miedo al fracaso (M) y la Ansiedad (A)



Si el instrumento mide realmente (CTA) sus resultados deben relacionarse positivamente con los resultados obtenidos en las mediciones de (CIMA).

Esta relación la podremos verificar al realizar el análisis con la técnica multivariada conocida como análisis de correlación.

- 3) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición particular.

Este rubro tiene una importancia fundamental, pues se proyecta que el instrumento realizado podrá brindar un resultado total que permita inferir la presencia de la Conducta Tipo A y al mismo tiempo permita evaluar el peso de cada uno de los cuatro factores al poder ser evaluados en forma individual.

Con base en todo lo anterior y considerando que:

La validez total se obtiene al tener validez de contenido más validez de criterio más validez de constructo, podemos decir que el instrumento se perfila para lograr esta *validez total* y con ello, al final de la investigación podremos brindar un instrumento adecuado para la detección de la Conducta Tipo A.

3.6. Cálculo de la confiabilidad:

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, esperando valores cercanos a 1.

3.7. Cálculo de validez:

La validez de la prueba se obtendrá con los siguientes criterios:

La validez de contenido con la fortaleza de la relación al marco teórico.

Con el empleo de la técnica de Thurstone.

La validez de criterio se cumplirá al relacionar en una estrecha la medición con el criterio.

Para la validez de constructo la se empleará el análisis correlacional y el análisis factorial con rotación varimax de tipo ortogonal a las variables MA.

3.8. Fuentes de Validación interna y externa.

Según Hernández (1991) para lograr la validez interna es el objetivo metodológico y principal de todo experimento. Una vez que se consigue es ideal alcanzar la validez externa (posibilidad de generalizar los resultados a la población, otros experimentos y situaciones no experimentales).

3.9. Aplicación de la Técnica de Thurstone para la obtención de la guía.

Al proponer un instrumento que mida las actitudes se requiere iniciar por definir éstas:

Para Fishbein y Ajzen (1975) y Oskamp, (1977) una *actitud* es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos.

Para Padua (1979), las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que se hace referencia. . . las actitudes sólo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Es por ello que las mediciones de actitudes deben interpretarse como "síntomas" y no como "hechos".

Se menciona que la actitud es como una "semilla", que bajo ciertas condiciones puede "germinar en comportamiento".

Recordemos que para Whittaker (1987, p. 726) la Conducta es: "Cualquier movimiento abierto observable del organismo; generalmente incluye la conducta verbal y los movimientos físicos".

Westfall (1981) menciona que las actitudes son complejas y difíciles de medir. Pocas personas invierten el tiempo necesario para analizar sus actitudes, lo que significa que, cuando se les pide a los individuos que marquen el punto sobre una escala de actitudes que indique con precisión su actitud hacia el tema, tendrán que emitir un juicio bajo circunstancias difíciles. Sería muy extraño que tales juicios fueran uniformemente precisos. En un esfuerzo por mejorar la medición de las actitudes, se han desarrollado enfoques indirectos al problema. En vez de pedir a los individuos una autoevaluación, se les solicita que indiquen su acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relativas a la actitud y elaboradas para el efecto. En base a las respuestas, se determina una puntuación que es la medida de sus actitudes.

Para la realización de nuestra escala emplearemos la Escala de actitud Thurstone - en ocasiones llamada "método de intervalos iguales", "intervalos de igual apariencia" o "escala diferencial de Thurstone" - consiste en que, aun, cuando las personas no pudieran asignar mediciones cuantitativas a sus propias actitudes, sí podrían indicar la diferencia entre la actitud representada por dos diferentes aseveraciones e identificar los conceptos que se encontrarán aproximadamente a la mitad de ambas. El procedimiento propuesto por Thurstone (1929) es el siguiente:

1.- Reúna un gran número de afirmaciones relacionadas con la actitud en cuestión;

3.- Haga que varios jueces (quizá unos 20 o más) clasifiquen independientemente los enunciados en 11 filas (La escala que desarrollo originalmente Thurstone, tenía 11 posiciones; este número es muy usado, aunque en realidad no existe una razón particular para este número y bien podría usarse algún otro mayor o menor (*en este caso se emplearán 4 para romper la tendencia central*)) que varíen desde las afirmaciones más desfavorables en la fila uno, las neutrales en la fila 6 y las más favorables en la fila 11, cada elemento clasifica una serie completa de declaraciones. Las clasificaciones representan los puntos de la escala y presumiblemente están a igual distancia entre si con respecto a los grados de preferencia (Este es el supuesto clave sobre el cual descansa la parametricidad de los datos);

4.- Se estudia la distribución de frecuencias y se computan la media o la mediana para cada una de las aseveraciones y elimine aquellas a las que los diferentes jueces hayan dado clasificaciones muy dispersas, es decir, que se encuentren en diferentes filas, ya que una dispersión muy estrecha indica un acuerdo general entre los elementos del equipo en cuanto al sentido de la declaración, y con ello una baja probabilidad de que los entrevistados la encontraran ambigua;

5.- Se determina el valor, en la escala, de cada una de las afirmaciones restantes, esto es, el número de la fila en la que cae la mediana de la distribución;

6.- Seleccione una o dos afirmaciones de cada una de las filas, para la escala final. Aquellas que presenten la oscilación más factible. Se enumeran entonces en un orden al azar para formar la escala final;

7.- Este proceso produce una escala tanto de valores nominales como de intervalo, que son directamente intercambiables. Las declaraciones pueden estar representadas en primera o tercera persona, haciéndola útil para pruebas objetivas o proyectivas.

Thurstone produce una escala de intervalos, las puntuaciones pueden ser sometidas a tratamientos matemáticos y estadísticos apropiados para los datos paramétricos. Si los entrevistados constituyen una muestra representativa, los instrumentos de estadística inferencial pueden emplearse para generalizar los resultados a la población.

Whittaker (1987, p. 397) agrega que "el método de Thurstone para estudiar las actitudes tiene un gran número de ventajas. Primero, permite la cuantificación de la actitud de que se trata. En otras palabras, permite medir las actitudes. Segundo, proporciona un método de construir escalas en que los asuntos que componen la escala están colocados a intervalos más o menos iguales uno de otro".

La investigación es de tipo correlacional por lo que las variables se enlistarán sin hacer distinción de independientes o dependientes recordando que en la correlación no hablamos de variables independientes y dependientes (cuando solo hay correlación estos términos carecen de sentido).

La necesidad de generar el instrumento para la realización de la investigación se vio apremiada por las razones expuestas con anterioridad ya que se busco conocer si el patrón de Conducta Tipo A guardaba relación con el modelo de metas y para ello era necesario contar con un instrumento capaz de detectar dicha conducta.

V

Método.

1. Problema de investigación.

La investigación se realizó en torno al concepto de macrocalidad referente a la salud, ya que se buscó conocer si existe correlación entre las características del modelo de efectividad organizacional y las características de la Conducta Tipo "A" en los directivos de organizaciones del Valle de México comprendiendo que la problemática refiere a:

Conocer si las características fomentadas por el modelo de efectividad organizacional de metas guardan relación con las características de la Conducta Tipo "A" (CTA). Lo anterior debido a que esta última guarda una estrecha relación con una enfermedad de efectos letales, el infarto al miocardio, que en la actualidad se encuentra en primer lugar de causas y en los últimos años incide en personas cada vez más jóvenes. Aunado a lo anterior, se han realizado estudios en los que el 45% de una muestra de infartados tenían estudios de licenciatura y 15% de postgrado, es decir, el 60%, encontrado un claro predominio en la ocupación o profesión que desempeñan los infartados, siendo está la de ejecutivos, industriales, comerciantes y profesionistas. Por ello, resulta indispensable el poder identificar dicho Patrón de Conducta en los directivos de nuestro país, comprendiendo que este conducta nos lleva a una vorágine que afecta a la sociedad al perder o ver limitados a valiosos integrantes de ella, a las organizaciones al generarse una serie de gastos por pérdida de sus integrantes o por relaciones ineficientes entre los mismos, finalmente y en forma directa, a quienes presentan dicho patrón de conducta incluyendo a su familia.

Para realizar lo anterior resultó necesario el operar los instrumentos hasta hoy realizados para detectar en forma válida y confiable la existencia de CTA, incorporando los últimos descubrimientos y agregando un ingrediente fundamental que no había sido considerado con anterioridad, una nueva variable referente al miedo al fracaso.

Es posible mencionar que el poder detectar y controlar la CTA es fundamental para coadyuvar a disminuir las muertes producidas por infartos al corazón y ayudar a que los ejecutivos que presentan esta conducta mejoren su nivel de trabajo y decisiones pues, como se ha mencionado, las personas que tienen esta conducta tienden a tomar decisiones precipitadas y a desfasar las cosas importantes, coadyuvando estos dos factores a la toma de decisiones erróneas. Afectando paralelamente a la higiene y seguridad de las organizaciones y siendo las anteriores características unos lastres en la necesaria búsqueda por lograr una administración integral. Por ello, resulta necesario su estudio en nuestra disciplina, la administración, mencionando que los efectos que rodean a las personas que presentan la CTA son transferidos también a sus hogares demeritando con ello no solo su calidad de vida, sino también de las personas que lo rodean.

5.2. Preguntas de investigación:

1.- ¿Existe correlación entre las exigencias del modelo de efectividad organizacional de metas y las características de la Conducta Tipo A?

2.- ¿Cuáles son las repercusiones del modelo de efectividad organizacional de metas en la Calidad de Vida de los directivos?

3.- ¿Participan con igual fuerza las variables Competencia excesiva, Involucramiento excesivo en el trabajo, Miedo al fracaso y Ansiedad (CIMA) en las personas que presentan Conducta tipo A?

4.- ¿Esta correlacionado el miedo al fracaso con la Conducta Tipo "A"?

5.- ¿Existe correlación entre la CTA y el infarto agudo al miocardio?

6.- ¿Existe una mayor presencia de CTA en las empresas de la muestra que se identifican fuertemente con el modelo de efectividad organizacional de metas?

3. Objetivo General:

Determinar si existe correlación entre las características del modelo de efectividad organizacional de metas y las características de la CTA en los directivos de empresas del Valle de México, buscando aportar mayor evidencia sobre el peso de cada una de las variables y encontrar si existe diferencia en la presencia de CTA entre las empresas que emplean el modelo de efectividad organizacional de metas con respecto a otros.

3.1. Objetivos particulares:

1.- Identificar si existe correlación entre las exigencias del modelo de efectividad organizacional de metas y las características que definen la CTA.

2.- Identificar las repercusiones de el modelo de efectividad organizacional en la Calidad de Vida de los directivos en las organizaciones mexicanas.

3.- Determinar la fuerza de cada una de las características del modelo CIMA en las personas que presentan CTA.

4.- Identificar si el miedo al fracaso está relacionado con la CTA.

5.- Determinar si existe correlación entre la CTA y el infarto agudo al miocardio.

6.- Identificar si existe una mayor presencia de CTA en las empresas de la muestra que se identifican muy fuertemente con el modelo de efectividad de metas.

4. Hipótesis de trabajo.

La existencia de correlación positiva entre el modelo de efectividad organizacional y la Conducta Tipo "A" en los directivos de la muestra seleccionada brindará información para comprender la alta incidencia de infartos coronarios entre quienes ocupan cargos directivos en las organizaciones y permitirá generar una crítica al modelo actual de efectividad organizacional que al exigirnos el máximo de nuestras capacidades logra productividad a corto plazo de acortar nuestras vidas.

5.4.1. Hipótesis 1.

Sobre la posible existencia de correlación entre las exigencias del modelo de efectividad organizacional y las características de la CTA.

H1: Si existe correlación positiva entre el modelo de efectividad organizacional y la Conducta Tipo "A".

5.4.2. Hipótesis 2.

Sobre las posibles afectaciones en la Calidad de Vida de las personas que ocupan cargos a niveles directivos y presentan CTA.

H1. Si existe una afectación negativa en la Calidad de Vida en el Trabajo en los directivos que presentan Conducta Tipo "A".

5.4.3. Hipótesis 3.

Sobre la determinación de los pesos específicos de cada una de las cuatro características del modelo CIMA en las personas que presentan CTA.

H1: Las cuatro características del modelo CIMA participan con igual fuerza en la identificación de la CTA.

5.4.4. Hipótesis 4.

Sobre la identificación de la correlación del miedo al fracaso con la CTA.

H1: Si existe una correlación significativa entre el miedo al fracaso y la CTA.

4.5. Hipótesis 5.

Sobre la determinación de la correlación entre CTA y el infarto agudo al miocardio.

H1: Si existe correlación significativa entre la conducta Tipo "A" y el infarto agudo al miocardio

4.6. Hipótesis 6.

Sobre la identificación de una mayor presencia de CTA en las empresas de la muestra que se identifican muy fuertemente con el modelo de efectividad de metas.

H1: Si existe una mayor presencia de conducta Tipo "A" en los directivos de las empresas que se identifican fuertemente con el modelo de efectividad organizacional de metas.

5. Variables.

Modelo de efectividad organizacional de metas;
conducta tipo "A" (Integrada por el modelo CIMA);
infarto agudo al miocardio;

5. Definiciones conceptuales.

5.1. Modelo de efectividad organizacional de metas.

Los modelos de efectividad organizacional que se han estudiado poseen características similares entre ellos, y debido a que la globalización nos lleva a una forma única de comportamiento es posible pensar que en un futuro prácticamente la totalidad de las empresas presentes en el concierto empresarial sean características y finalidades similares, generando con ello el concepto de efectividad empresarial. Sin embargo, para esta investigación se utilizó el modelo de efectividad organizacional conocido como modelo de metas, para el cual se empleó la conceptualización que menciona: "El uso sencillo del modelo de metas y efectividad quiere que una organización es efectiva hasta el punto en que logra sus objetivos" (Campbell, 1977).

5.6.2. Conducta Tipo A.

Jenkins (1975) menciona que "El patrón de conducta Tipo "A", es considerado un síndrome de conducta manifiesta o estilo de vida caracterizado por: extrema competitividad, motivación de logro, agresividad (algunas veces contenida con esfuerzo), apresuramiento, impaciencia, inquietud, hiper-alerta, explosividad en el habla, tensión en los músculos faciales, y sensación de estar bajo presión del tiempo y en desafío con la responsabilidad. Las personas que tiene este patrón, están usualmente entregadas a su vocación o profesión, mientras que son relativamente descuidados en otros aspectos de su vida. No todos los aspectos de este síndrome o patrón tiene que darse en una persona, para que sea clasificada como poseedora del mismo. El patrón no es un rasgo de personalidad, ni una reacción puntual a una situación desafiante, sino la reacción de una persona predispuesta caracterológicamente para una situación que le resulta desafiante. Diferentes tipos de situaciones evocan reacciones máximas a diferentes personas." La conducta Tipo "A" además contribuye a incrementar el desarrollo del trabajo, lo que es, como ya se ha mencionado, recompensado por las organizaciones, pero según Matteson (1987) "la evidencia conduce a que la productividad de la Conducta Tipo "A" es mixta". Los ejecutivos con conducta tipo "A" son para Melgar (1998) "el tipo de ejecutivos que generan angustia entre sus trabajadores haciendo que reaccionen en el sentido de que no saben qué hacer y evitan de esta forma responsabilidades ya que si algo sale mal les echará la culpa. Además, Houston y Kelly (1987) mencionan que el temor al fracaso se ha relacionado con el patrón de conducta tipo A, morosidad y depresión.

5.6.3. Infarto agudo al corazón.

Shapiro (1979) ha definido el infarto del miocardio como "la destrucción celular, necrosis o muerte de una zona, que por déficit de riego coronario y un consumo de oxígeno importante, ha pasado por una etapa de isquemia que se agrava."

Con la finalidad de clarificar la relación que podría tener el Patrón de Conducta Tipo "A" y el infarto al corazón se considerará el rango de edades en el llamado infarto prematuro, mencionando que para Casamadrid (1989): "Los términos de infarto de

miocardio en jóvenes, infarto del miocardio juvenil e infarto del miocardio temprano se ha utilizado distintamente. La edad considerada por diversos autores como límite para encontrarse dentro de esa denominación ha variado entre 35 y 54 años, y esa edad define el infarto prematuro".

7. Definiciones conceptuales.

7.1. Modelo de efectividad organizacional de metas.

Empleando los métodos de observación y entrevista determinaré si las empresas muestreadas presentan o no una fuerte tendencia a los siguientes 5 factores, infiriendo con ello si se administran con el modelo de metas o no:

- 1.- La Producción. Un fuerte énfasis en la atención de la producción, sobre otros factores;
- 2.- Las utilidades. Una estrategia imperante de fijación en las utilidades,
- 3.- El crecimiento de la organización. Estrategias agresivas de crecimiento organizacional;
- 4.- Vigilancia en los costos. Excesivos controles en los costos;
- 5.- Logro de objetivos, empleo de la APO; Cameron, 1983.

7.2. Conducta Tipo A.

La conducta tipo A se consideró en base a cuatro dimensiones (CIMA) que emplee para identificar la CTA:

Competencia excesiva (C).

Para Friedman y Rosenman (1959), las personas que presentan una Línea de Conducta Tipo "A", poseen una agresividad tan grande que con frecuencia se convierte en una franca hostilidad, pero usualmente guardan estos sentimientos e impulsos bajo una cubierta verbal o ideacional. Posiblemente la primera manifestación de agresividad u hostilidad en la mayoría de los casos, es la tendencia a discutir o competir siempre con otras personas.

Se consideró dentro de la competencia excesiva los siguientes cuestiones:

- a) Ser ambiciosos y fijarse metas en tiempos que representan un reto,
- b) Fijarse estándares excesivamente altos;
- c) Un gran afán de competencia;
- d) Poder pensar en dos o más cosas al mismo tiempo;
- e) Capaces de "jalar" a los demás a trabajar a su ritmo,
- f) Ser agresivos;
- g) Ganar no es lo más importante es lo único;
- h) Al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia.
- i) Sentido de superioridad dominando a los demás;
- j) Constante búsqueda de reconocimiento tanto de compañeros como de sus superiores;
- k) Incidente en practicas anti-éticas

Involucramiento en el trabajo (I).

Podemos conceptualizar que para las personas con Conducta Tipo "A" el trabajo no es sólo una obligación, es su pasión, por ello se involucran en una forma tan absorbente que se olvidan incluso de sí mismos, trabajando "más allá del deber".

Consideraré dentro del involucramiento en el trabajo los siguientes aspectos:

- a) Hacer del trabajo no solo un habito, sino transformarlo en su pasión;
- b) Es recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio;
- c) Un deseo de adquisición acorde al "sueño americano";
- d) Adicto a las tensiones.

Miedo al fracaso (M).

La necesidad de logro se relaciona con la realización: el dominio, la manipulación y organización del medio físico y social; la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo: la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad o la superación de los demás y otros aspectos parecidos. Las personas con calificaciones bajas en necesidad de logro exhiben poca confianza en sí mismas y están más ansiosas cuando se enfrentan a un posible fracaso. Les domina más la preocupación del fracaso que la posibilidad del triunfo (Clay, 1990).

Se considero dentro del miedo al fracaso los siguientes elementos

Tensión motora (facial, muscular), que incluye dolores musculares, fatiga, temblores, imposibilidad de relajarse;

Hiperactividad autonómica, que incluye sudoración, resequedad de boca, parestesias (sensación de hormigueo), diarrea, palidez, aumento del pulso y la respiración en reposo, palpitaciones;

Estado subjetivo de aprensión con la expectativa de que va a ocurrir algo catastrófico que no se puede precisar y que habitualmente se acompaña de miedo a desmayarse, a perder el control e inclusive a morir, o bien, de que algo muy grave va a ocurrir a otros,

Hipervigilancia, que se caracteriza por insomnio, distractibilidad, dificultad para concentrarse e irritabilidad

Manifestaciones físicas tales como tensión facial, habla en forma rápida, prolepsis (interrupción de unas palabras por otras), chasquido con la lengua y los dientes y una inspiración forzada de aire que es audible;

Prefiere trabajar a solas en situaciones tensas;

Presentan un patrón de temor al fracaso;

Presentan un patrón de morosidad;

Al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia.

Ansiedad (A).

El rasgo más significativo del sujeto con conducta Tipo "A" es su habitual sensación de urgencia o "*enfermedad de la prisa*". Se esfuerza por hacer demasiadas cosas o por participar en varios eventos en un tiempo determinado. Constantemente realiza múltiples actividades en un breve lapso de tiempo. En un intento por ahorrar tiempo, se fija plazos para realizar sus actividades, estos plazos generalmente son cortos, situación que lo condenan a vivir en un continuo apresuramiento.

Se consideró dentro de la ansiedad las siguientes conductas:

Siempre moverse y actuar con rapidez;

Programarse en forma tal que "aprovecha" al máximo su tiempo;

No "perder" el tiempo en cosas que considera banales;

Sentir una gran impaciencia por alcanzar logros;

e) Tener un sentido de urgencia;

f) Deseo por archivar reconocimientos y avances;

g) Tiene una gran conciencia del tiempo y, por ello, come, camina y desarrolla muchas actividades rápida y esto forma parte de su rutina,

h) Da respuestas estereotipadas;

i) Se considera que los trabajos de alta exigencia y bajo reconocimiento tienden a incrementar su impaciencia y comportamiento agitado;

j) Necesidad de sentirse un super - hombre;

5.7.3. Infarto prematuro al corazón.

Se consideró dentro de este rubro el que las personas entrevistadas hayan presentado o no un infarto prematuro al corazón (lo anterior para conformar la muestra inicial, ver anexo II).

5.8. Diseño de la investigación.

Con base en las necesidades de la investigación, ésta se realizó en dos etapas. La primera para generar el instrumento (anexo 2), y la segunda que se presenta a continuación para obtener la información que deseo para la investigación.

5.8.1. Población.

Mujeres y varones que ocupen cargos directivos en el Valle de México durante el 2000.

5.8.2. Muestra.

La muestra considerada se formó de 140 personas que en el 2000 ocupaban cargos directivos en 20 empresas medianas y grandes del Valle de México (Se realizaron 144 cuestionarios, sin embargo, no se consideró 4 de ellos por estar incompletos).

Para establecer el tamaño de las empresas emplee los criterios establecidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) en el Diario Oficial de la Federación, del 30 de marzo de 1999 en el cual se establece que se considera medianas a las empresas a partir de 21 integrantes.

La muestra que considerada es del tipo *muestra dirigida*, la cual se emplea para hacer inferencias sobre la población. La muestra dirigida selecciona sujetos "típicos", empleado en nuestro caso tipo de muestra dirigida conocida como *Los sujetos-tipo*, que se utilizan en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad, y estandarización. En estudios de perspectiva fenomenológica donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso tanto de expertos como de sujetos - tipo es frecuente.

La muestra se obtuvo en 20 empresas, 10 de las cuales presentaban características claramente identificadas con el modelo de efectividad organizacional de metas y 10 más con modelos que no presentaban dicha identificación. Se tipificó a las empresas empleando los métodos de observación y entrevista, determinando si presentaban o no una fuerte tendencia a los 5 factores antes referidos (p. 5), decidiendo con ello si se administraban con el modelo de metas o no, presentando la siguiente estructura:

- Poco énfasis;
- Moderado énfasis;
- Alto énfasis;
- Muy alto énfasis.

Criterio.	10	20	30	40
Producción				
Utilidades				
Crecimiento de la organización				
Vigilancia en los costos				
Grupo de objetivos				

De lo anterior, el menor puntaje que se puede tener es 50 y el máximo 200, por lo que se consideró que las empresas que presentaban un puntaje mayor o igual a 120 tenían una presencia importante del modelo de metas y las que presentaban un puntaje menor o igual a 100 no presentaban una identificación fuerte con el modelo de metas, con base en ello y a las observaciones realizadas durante las visitas a las empresas fue que seleccionó las veinte de la muestra.

Cabe resaltar que tanto las entrevistas como cuestionarios los realizó el autor en forma personal para asegurar la veracidad de los datos. Las empresas visitadas abrieron gustosamente sus

puertas pues existía una relación laboral previa con las mismas (había trabajado con ellas en consultoría o capacitación) por lo que resultó mas fácil la realización tanto de las entrevistas como la aplicación de los cuestionarios. Lo anterior fue un trabajo que requirió de tres meses de trabajo visitando a las empresas en cuestión.

Para la realización de esta investigación y estudios del Doctorado se contó con el apoyo financiero de la Universidad Nacional Autónoma de México por medio del programa de becas de la Dirección General de Estudios de Posgrado durante los dos primeros años, mientras que el último año de investigación fue solventada con recursos propios.

Debido a la confidencialidad de los datos solo mencionare que las empresas incluidas en la muestra se encuentran en el sector secundario y terciario.

Empresa	Encuestados	Presenta Modelo de Metas	No presenta Modelo de Metas
1	8	X	
2	9	X	
3	5	X	
4	9	X	
5	8	X	
6	6	X	
7	7	X	
8	5	X	
9	9	X	
10	5	X	
Total	71	10	
11	5		X
12	6		X
13	8		X
14	9		X
15	6		X
16	9		X
17	5		X
18	10		X
19	5		X
20	6		X
Total	69		10

9. Instrumento a utilizar.

Management Test- Conducta Tipo A (MT-CTA), dicho instrumento consta de dos partes. Una ficha de identificación personal y 50 ítems para la identificación de la CTA (anexo III).

10. Estadísticas empleadas.

Estadística descriptiva, y los modelos multivariados de análisis factorial y correlacional de Pearson.

11. Procedimiento.

Para ver a detalle los procedimientos empleados tanto para la elaboración de los instrumentos como su respectiva aplicación ver anexos II y III. A continuación se presentan las formas, aplicación de la encuesta final y el criterio para la clasificación de las empresas seleccionadas.

11.1. Normas.

Una vez aplicadas las encuestas y obtenidos los resultados se procedió a aplicar el siguiente criterio para clasificar a las personas, tomando en cuenta que el instrumento se encuentra integrado por 50 ítems que poseen valores de 1 a 4, (por ello, los valores que puede tomar la muestra corren del 50 al 200), ahora bien, con base en los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas a personas que presentan CTA se encontró que sus valores se presentan de la siguiente manera (ver anexo II):

- Puntuación más baja observada: 135;
- Puntuación más alta observada: 182;
- Moda: 161;
- Mediana: 161;
- Media: 158;
- Desviación estándar: 12.3.

Interpretando que el 50% de las personas se encuentra por encima de 161 y 50 % por abajo del mismo. En promedio, las personas se ubican en el valor de 161 y se desvían 12.3 (en promedio) de la escala, que el valor mínimo obtenido es de 135 y el máximo de 182.

Con base en los resultados obtenidos en la prueba a sujetos tipos se consideraron cuatro categorías

La primera	B+	de 50 hasta 93,
La segunda	B	de 94 hasta 134;
La tercera	A	de 135 hasta 162,
La cuarta	A+	de 161 hasta 200

B-: Un estilo muy relajado sin predisponentes a sufrir un infarto al miocardio.

B: Un estilo relajado con ligeros predisponentes a sufrir un infarto al miocardio.

A: Un estilo agitado y con moderados predisponentes a sufrir un infarto al miocardio.

A+: Un estilo muy agitado y con fuertes predisponentes a sufrir un infarto al miocardio.

5.11.2. Aplicación de la prueba a los 140 ejecutivos de las 20 empresas seleccionadas.

Una vez confiabilizado y validado el instrumento se procedió a realizar las visitas a las 10 empresas seleccionadas que como se vio en la metodología presentaran en forma importante el modelo de efectividad de metas y a las 10 empresas seleccionadas que no presentaban una fuerte tendencia con las características de dicho modelo en forma importante, para ello, tuve acceso y entrevistas con los directivos de varias empresas hasta seleccionar las veinte que constituyeron la muestra, aplicando un total de 144 cuestionarios, sin embargo, no se consideraron cuatro de ellos al estar incompletos en algunas preguntas.

5.11.3. Criterio de clasificación de empresas.

Como se mencionó en la metodología se emplearon cinco criterios para discernir entre empresas que presentaban una fuerte identificación con el modelo de metas y las que presentaban una identificación menor, para ello utilice el método de observación teniendo los siguientes parámetros:

- Poco énfasis;
- Moderado énfasis;
- Alto énfasis;
- Muy alto énfasis.

Criterio.	10	20	30	40
Producción				
utilidades				
crecimiento de la organización				
vigilancia en los costos				
logro de objetivos				

De lo anterior, el menor puntaje que se puede obtener es 50 y el máximo 200, por lo que consideré que las empresas que presentaban un puntaje mayor o igual a 120 tenían una presencia importante del modelo de metas y las que presentaban un puntaje menor o igual a 100 no presentaban una identificación fuerte con el modelo de metas, con base en ello y a las observaciones realizadas durante las visitas a las empresas fue que seleccionaron las veinte de la muestra.

VI

Resultados.

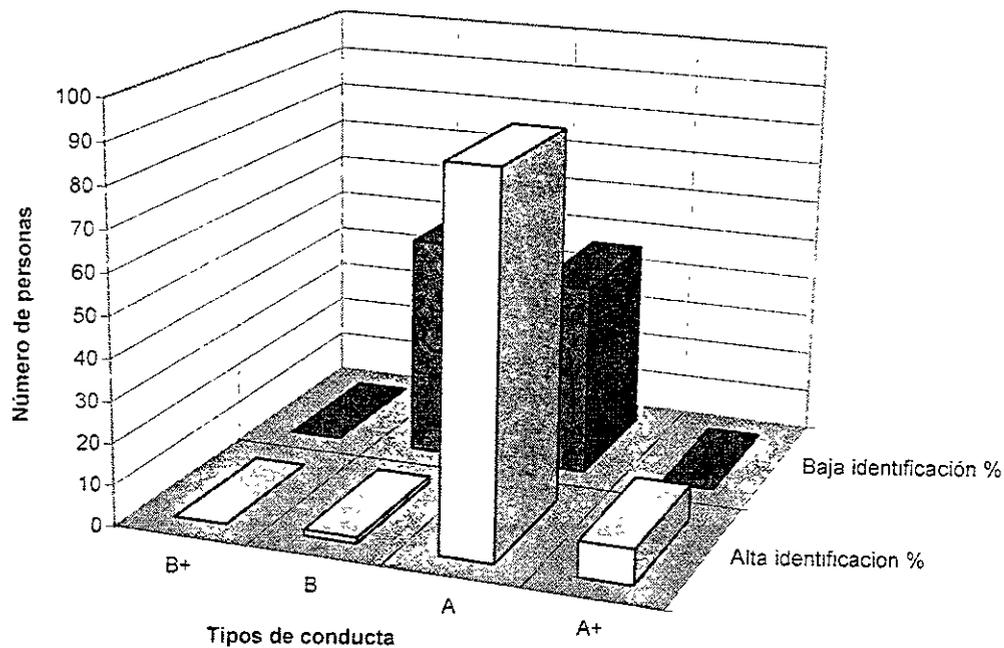
Resultados.

6.1. Gráficas.

6.1.1. Patrones de conducta encontrados en la muestra.

	Alta identificación %	Baja identificación %
B+	0.00	0.00
B	1.41	53.62
A	90.14	46.38
A+	8.45	00.00
Total	100.00	100.00

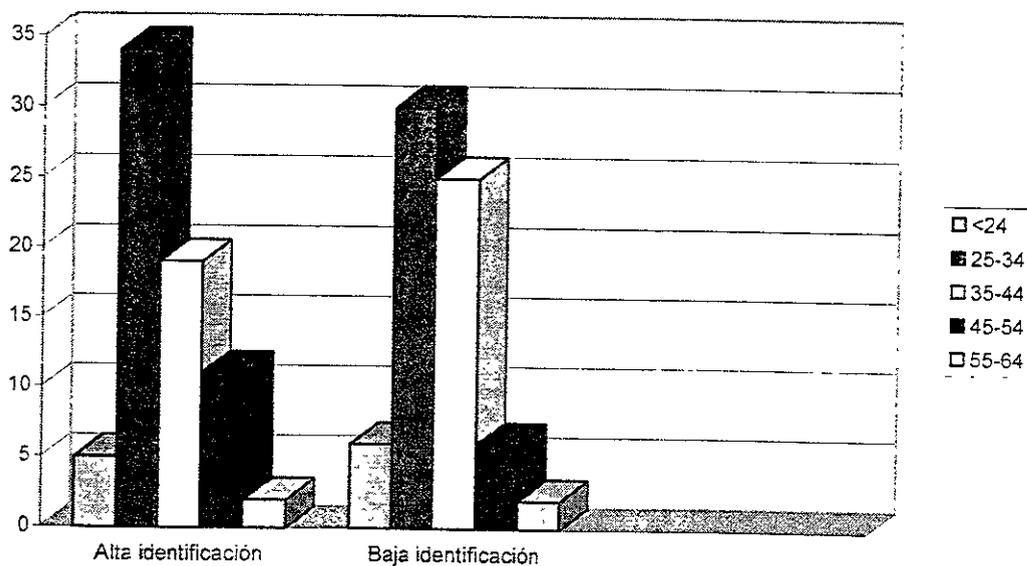
Patrones de conducta encontrados en la muestra



La presente gráfica muestra como la CTA se presenta en mayor medida en las empresas con alta identificación con el modelo de metas.

6.1.2. Rangos de edades de los directivos integrantes de la muestra.

Edades	Alta identificación	Baja identificación
<24	5	6
25-34	34	30
35-44	19	25
45-54	11	6
55-64	2	2
Total	71	69

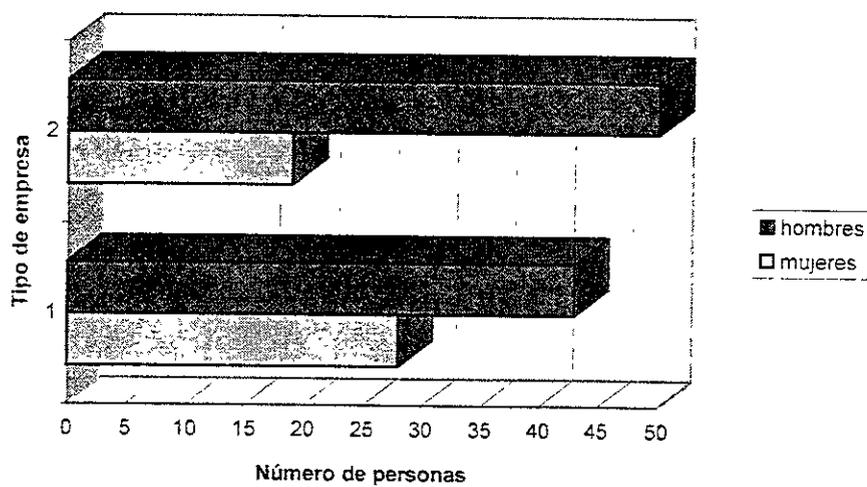


En la gráfica se puede apreciar los rangos de edades de los ejecutivos de la muestra.

6.1.3. Género.

Genero	Alta identificación	Baja identificación
Mujeres	28	19
Hombres	43	50
Total	71	69

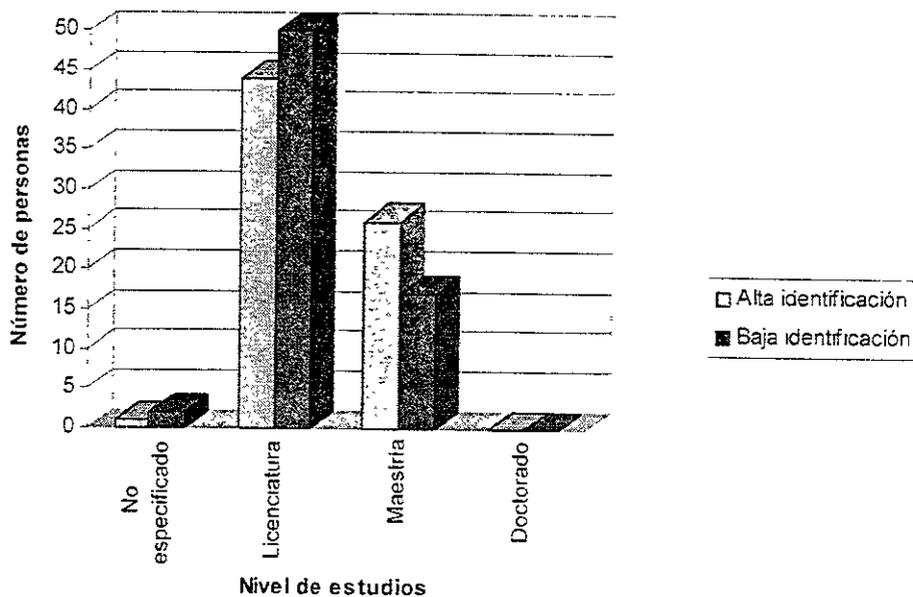
1. Empresa con alta identificación con modelos de metas.
2. Empresa con baja identificación con el modelo de metas.



Es posible apreciar en la gráfica la distribución de hombres y mujeres en la muestra.

6.1.4. Nivel de estudios.

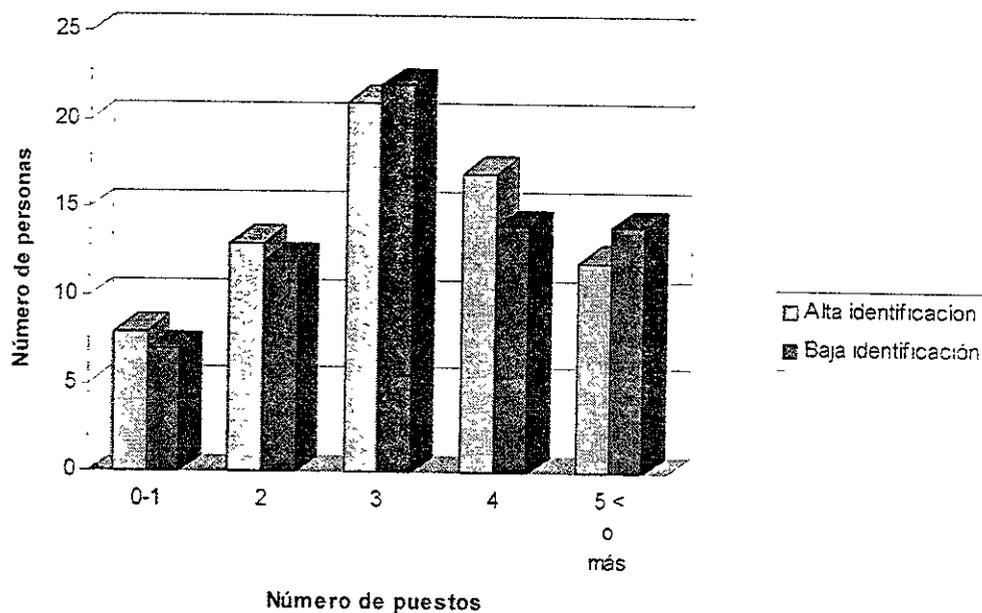
Nivel de estudio	Alta identificación	Baja identificación
No especificado	1	2
Licenciatura	44	50
Maestría	26	17
Doctorado	0	0
Total	71	69



Es factible apreciar que el número de personas con estudios de posgrado es ligeramente superior en las empresas con alta identificación con el modelo de metas.

6.1.5. Número de puestos que ha ocupado en los últimos 10 años.

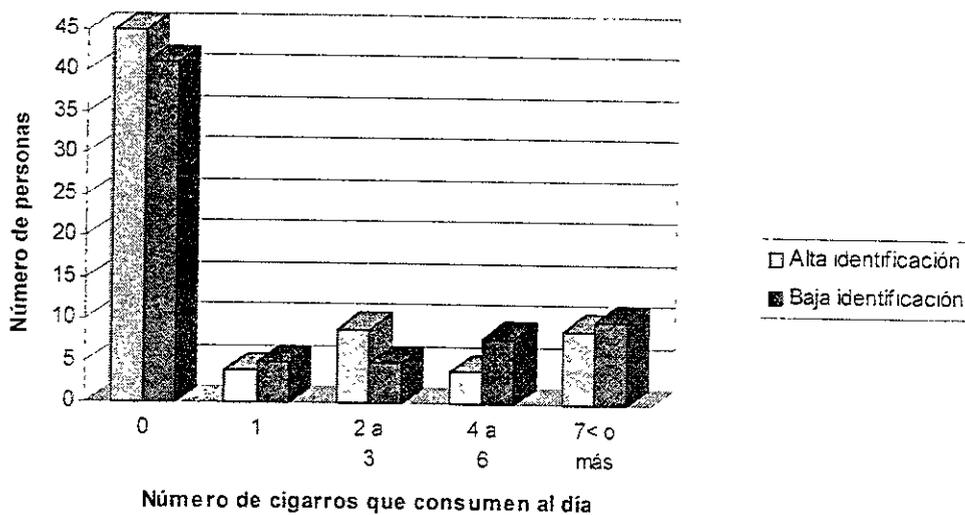
Puestos	Alta identificación	Baja identificación
0-1	8	7
2	13	12
3	21	22
4	17	14
5 o más	12	14



Es posible apreciar en la presente gráfica el número de empleos que los encuestados han tenido a lo largo de su vida laboral.

6.1.6. Número de cigarros que consume al día.

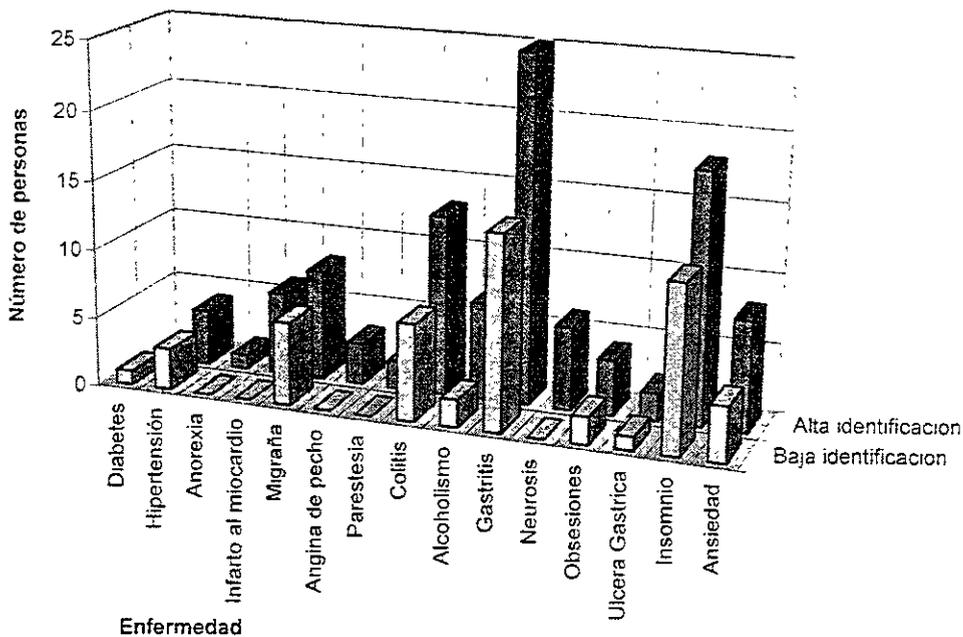
Cigarros	Alta identificación	Baja identificación
0	45	41
1	4	5
2 a 3	9	5
4 a 6	4	8
7 o más	9	10



En la presente gráfica se muestran el número de cigarros consumidos por los encuestados.

6.1.7. *Padecimientos de los directivos encuestados.*

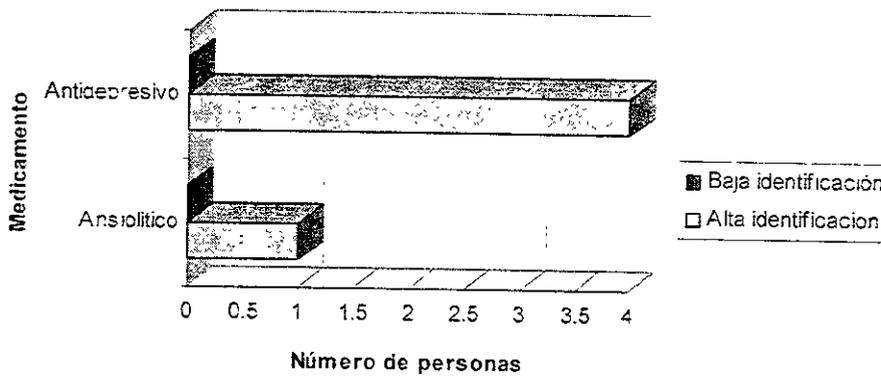
Enfermedad	Baja identificación	Alta identificación
Diabetes	1	0
Hipertensión	3	4
Anorexia	0	1
Infarto al miocardio	0	6
Migraña	6	8
Angina de pecho	0	3
Parestesia	0	2
Colitis	7	13
Alcoholismo	2	7
Gastritis	14	25
Neurosis	0	6
Obsesiones	2	4
Úlcera Gástrica	1	2
Insomnio	12	18
Ansiedad	4	8



Resulta particularmente interesante el apreciar que prácticamente todos los padecimientos se encuentran en mayor medida en las empresas con alta identificación con el modelo de metas, en especial el infarto al corazón, la angina de pecho, gastritis, ansiedad y neurosis.

6.1.8. Ingesta de antidepresivos y ansiolíticos.

	Ansiolítico	Antidepresivo	Ninguno
Alta identificación:	1	4	66
Baja identificación:	0	0	69



De particular interés es apreciar que solo en las empresas con alta identificación con el modelo de metas se encontraron personas que consumieran ansiolíticos y antidepresivos.

2. Confiabilidad y validez del instrumento.

2.1. Coeficiente alfa de Cronbach.

El Coeficiente obtenido fue de 0.8488 lo que nos indica una fuerte estabilidad del instrumento.

2.2. Validez de contenido.

El instrumento posee *validez de contenido* al contemplar dentro del desarrollo del instrumento las cuatro variables de Competencia excesiva, involucramiento en el trabajo, Miedo al fracaso y Ansiedad (CIMA) que según el marco teórico investigado conforman la CTA.

2.3. Validez de criterio.

La investigación logra esta validez al aplicar el instrumento MT - CTA a pacientes que habían sufrido con anterioridad un infarto al miocardio, aplicando el criterio de *validez recurrente*, además, para reforzar lo anterior se aplicó el método de la escala de Thurstone para el logro de la deseada validez.

2.4. Validez de constructo.

Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico). La validación de este rubro se realizó por medio de la revisión del marco teórico existiendo relacionando las cuatro variables del estudio con las teorías existentes (Competencia excesiva, Involucramiento en el trabajo Miedo al fracaso y Ansiedad, CIMA), así como en la elección de la técnica de Thurstone para la realización del instrumento.

Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación. Las cuatro variables que hago alusión se encuentran estrechamente ligadas con las características mencionadas para la conducta Tipo A y esta última correlacionada con el infarto prematuro.

- 3) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición particular. Este rubro tiene una importancia fundamental pues el instrumento realizando permite inferir la presencia de la Conducta Tipo A.

Con base en todo lo anterior y considerando que: La validez total se obtiene al tener validez de contenido más validez de criterio más validez de constructo, podemos decir que el instrumento posee *validez total*.

Los datos de este concepto pueden verse en tanto en el marco teórico de la tesis en cuanto a la investigación del modelo CIMA, como en los anexos, donde se muestra como se desarrolló el instrumento y como se seleccionó a las primeras personas que se les aplicó el instrumento piloto, (recordando que dichas personas habían padecido con anterioridad un infarto al corazón y ocupaban un cargo directivo).

6.3. Puntajes obtenidos de la MT-CTA.

Una vez identificadas las empresas se procedió a realizar las encuestas, de las cuales se obtuvieron los datos que se muestran en la siguiente página.

Al aplicar la prueba de "t", a las dos muestras (con alta y baja identificación con el modelo de metas que se presentan en la siguiente página) se obtuvo un valor de 1.7436438. considerando que para una prueba de "t" con 140 grados de libertad y un nivel de confianza de 0.05 el valor es de 1.6558 y que el valor obtenido es mayor, es posible inferir que existe una mayor presencia de CTA en empresas que presentan el modelo de efectividad de metas que en aquellas que no presentan dicho modelo.

Empresas que presentan una fuerte identificación con el modelo de metas.

No. de empresa	Directivos participantes	Calificación de la empresa	Calificación de los directivos.	
1	8	140	146	145
			150	158
			145	146
			144	143
2	9	160	155	154
			146	157
			158	151
			159	149
				157
3	5	140	143	157
			149	135
				149
4	9	160	148	146
			170	169
			142	135
			142	153
				152
5	8	160	147	164
			150	141
			171	152
			142	145
6	6	160	148	151
			153	166
			163	145
7	7	180	163	154
			142	144
			147	154
				149
8	5	140	161	155
			131	144
				143
9	9	160	152	151
			145	152
			148	145
			153	148
				149
10	5	160	145	147
			157	145
				165
Total	71		71	

Personal identificado con conducta:

B+	0
B	1
A	64
A+	6

Empresas que presentan una baja identificación con el modelo de metas

No de empresa	Directivos participantes	Calificación de la empresa	Calificación de los directivos.	
11	5	70	133	122
			119	121
				140
12	6	80	132	138
			133	128
			135	126
13	8	80	131	142
			135	118
			129	128
			141	128
14	9	80	130	133
			112	139
			133	136
			135	130
				132
15	6	70	132	110
			129	136
			128	132
16	9	100	142	128
			129	130
			133	141
			135	141
				122
17	5	80	136	143
			140	137
				134
18	10	80	129	140
			138	142
			129	141
			134	123
			139	137
19	5	80	140	135
			135	116
				136
20	6	60	135	137
			125	141
			140	117
Total	69		69	

Personal identificado con conducta.

B+	0
B	37
A	32
A+	0

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

DISCUSIÓN.

Para la discusión de datos se busca responder en forma ordenada los cuestionamientos e hipótesis previamente planteados

¿Existe correlación entre las exigencias del modelo efectividad organizacional de metas y las características la Conducta Tipo A?

Ciertamente existe dicha correlación, pues como se pudo apreciar las empresas que presentan un estilo de administración influenciado por el modelo de efectividad de metas presentan una gran incidencia de personal con CTA, mientras que en las empresas que presentan una baja identificación con los modelos de efectividad organizacional de metas presentan una incidencia mucho menor, lo anterior lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:

	Empresas con alta identificación con el modelo de metas %	Empresas con baja identificación con el modelo de metas %
+	0.00	0.00
	1.41	53.62
	90.14	46.38
-	8.45	0.00
Total	100.00	100.00

Como es posible apreciar, la incidencia de casos de CTA en las empresas que emplean el modelo de metas es muy superior a las que no lo usan, encontrando una correlación positiva de Pearson de 0.502 indicándonos que cuando más fuerte es el modelo de metas mayor es la incidencia de CTA.

Con lo anterior se acepta la hipótesis uno que menciona:

H1: Si existe correlación positiva entre el modelo de efectividad organizacional y la Conducta tipo "A".

Y también logrado el objetivo uno que mencionaba: Identificar si existe correlación entre las exigencias del modelo de efectividad organizacional de metas y las características que definen la CTA

¿Cuáles son las repercusiones de el modelo de efectividad organizacional en la Calidad de Vida de los directivos?

Con base en el marco teórico es posible apreciar la gran cantidad de inconvenientes que presenta el tener CTA, anexo a ello, es posible mencionar que en la muestra se observó que:

Las personas que trabajan en empresas con alta identificación con el modelo de metas presentan más hipertensión, migraña, obsesiones, ulcera gástrica, y el doble de personas presentan ansiedad, mientras que el nivel de alcoholismo, gastritis, colitis, ansiedad e insomnio es muy superior en las de alta identificación y lo más interesante, sólo en las empresas con alta identificación se presentaron casos de ingesta de ansiolíticos y antidepresivos, anorexia, neurosis, parestesias, angina de pecho e infartos.

Con lo anterior es posible mencionar que el modelo de efectividad de metas si afecta a las personas que trabajan bajo ese sistema afectando en forma importante su calidad de vida, por lo que se acepta la hipótesis dos que menciona:

H1: Si existe una afectación negativa en la Calidad de Vida en el Trabajo en los directivos que presentan Conducta Tipo "A".

Con lo anterior queda logrado el objetivo dos que mencionaba: Identificar las repercusiones de el modelo de efectividad organizacional en la Calidad de Vida de los directivos en las organizaciones mexicanas.

¿Participan con igual fuerza las características del modelo CIMA en las personas que presentan Conducta tipo A?

Al emplear el análisis de factor con rotación varimax ortogonal se descubrió que los cuatro factores que integran la CTA no poseen los mismos pesos en la misma, recordando que:

Factor	% en Piloto	% en Final
Miedo al fracaso	19.761	20.560
Competencia Incesiva	14.126	14.225
Ansiedad	11.220	12.794
Competencia Incesiva y Ansiedad	9.426	9.221
Incesivo	7.175	8.043
Volucramiento en trabajo		

Con lo anterior podemos ver que los pesos de las variables son diferentes, por ello se rechaza la hipótesis tres, la cual menciona:

H1: Las cuatro características del modelo MA participan con igual fuerza en la identificación de la CTA.

¿Está correlacionado el miedo al fracaso con la Conducta Tipo "A"?

En este aspecto es posible mencionar que el miedo al fracaso posee un gran peso en la identificación de la CTA. situación que se ve reflejada tanto en los análisis de comunalidad como en el factorial rotado ortogonalmente y en la técnica de Durstone, por lo que se acepta la hipótesis cuatro que menciona:

H1: Si existe una correlación positiva entre el miedo al fracaso y la CTA.

Con lo anterior queda satisfecho el objetivo cuatro que mencionaba: Identificar si el miedo al fracaso esta correlacionado con la Conducta Tipo "A"

¿Existe correlación entre la CTA y el infarto agudo al miocardio?

Con base en el marco teórico ya teníamos una base para mencionar que existe esta correlación, ahora al analizar los datos es posible mencionar que si existe efectivamente esta relación pues las personas que calificaron con mayor puntaje en la MT-CTA también presentaron seis de ellos infarto al corazón y tres de ellos angina de pecho, siendo todos ellos menores de 55 años, motivo por el cual se acepta la hipótesis cinco que menciona:

H1: Si existe correlación positiva entre la conducta tipo A y el infarto agudo al miocardio.

Con ello queda cumplido el objetivo cinco que dice: Determinar si existe correlación entre la Conducta tipo A y el infarto agudo al miocardio.

¿Existe una mayor presencia de CTA en las empresas de la muestra que se identifican muy fuertemente con el modelo de efectividad de metas?

Esta pregunta esta ampliamente respondida al ver los resultados que presenté en la pregunta 3 donde se visualiza que las empresas con el modelo de metas presentan una alta incidencia de CTA en sus directivos y es posible anexar a esta respuesta que si existe una diferencia entre las empresas con modelo de meta y las que no utilizan dicho modelo, situación que se vio reflejada en la prueba "t" donde se apreció la diferencia importante de medias entre ambas muestras, por ello se acepta la hipótesis seis que menciona:

H1: Si existe una mayor presencia de CTA en los directivos de las empresas que se identifican fuertemente con el modelo de efectividad organizacional de metas.

Quedando con ello logrado el objetivo seis que menciona: Identificar si existe una mayor presencia de CTA en las empresas de la muestra que se identifican muy fuertemente con el modelo de efectividad de metas.

CONCLUSIONES.

Conclusiones.

La presente investigación que continúa los esfuerzos previos por formar una línea de investigación para identificar la Conducta Tipo A (CTA) en nuestro país logró su propósito fundamental al identificar la existencia de una correlación positiva entre el modelo de metas y la conducta tipo A en los directivos de las empresas muestreadas que presentaban alta identificación con este modelo, generando con ello la posibilidad de realizar una crítica al modelo de metas en el sentido de que éste incentiva la aparición del patrón de CTA con ello, todas las repercusiones que dicha conducta, la cuales van desde una enfermedad incapacitante hasta un infarto al corazón, por lo que resulta imperante el aplicar medidas preventivas tendientes a identificar a quienes presenten CTA en las organizaciones para encaminarlos a un programa de superación, e identificar también los factores que sustentan esta conducta dentro de las organizaciones para disminuirlos.

No se trata de ir en contra de la "productividad" y "competitividad" mal entendidas, sino en favor de la vida y de una productividad real que mejore la calidad de vida de las personas involucradas en las organizaciones.

El autor encontró una clara diferencia entre las empresas con alta y baja identificación con el modelo de metas, detectando en las primeras lo siguiente:

- a) Un mayor número de directivos con hipertensión, migraña, obsesiones y úlcera gástrica;
- b) El doble de ellos presentan ansiedad;
- c) El nivel de alcoholismo, gastritis, colitis e insomnio es muy superior;
- d) Solo en ellas se presentaron casos de ingesta de medicamento para el control de la ansiedad y la depresión, anorexia, neurosis, sensaciones de adormecimiento (parestesias), angina de pecho, infartos y directivos identificados con el patrón de conducta tipo A+.

Lo anterior indica la influencia del modelo que emplea la organización en la generación de CTA en los directivos.

En la investigación se encontró que los cuatro factores que caracterizan a la CTA participan con pesos distintos siendo el más importante el *Miedo al Fracaso* (cabe recordar que ésta es una variable que no se había incorporado en estudios previos) dando con ello una mayor explicación a la formación de dicho patrón de conducta, en segundo lugar se encontró a la competencia excesiva que hasta hace poco era considerada como la característica más importante de la CTA, en tercer término la ansiedad y en cuarto término el excesivo involucramiento en el trabajo.

El análisis de datos encontró que es posible mencionar que sí existe una correlación entre el infarto prematuro al corazón y la CTA pues las personas que calificaron con mayor puntaje en la MT-CTA también presentaron infarto al corazón y angina de pecho, siendo todas ellas personas de menos de 55 años.

Por ello los datos indican que si existe correlación entre las características del modelo de efectividad organizacional de metas y las características de la CTA en los directivos de empresas del Valle de México.

Anexo a lo anterior, los datos indican que conforme las mujeres se han integrado al mercado de trabajo ha desaparecido la prevalencia del género masculino en los infartos prematuros al corazón, por lo que es posible pensar que el factor género debe ser reconsiderado como un factor no predisponente pues aunque en la literatura actual se menciona que las mujeres debido a factores hormonales no son candidatas a sufrir infartos prematuros los datos encontrados apuntan a que ambos géneros se ven afectados por esta enfermedad.

El autor considera que una conclusión importante es la necesidad de revisar el esquema de producción (modelo de metas) bajo el cual trabajan una gran cantidad de empresas en nuestro país, pues los datos indican que, el buscar generar "grandes volúmenes de producción" y seguir el llamado "sueño americano" sólo lleva a las personas a una

uerte prematura, a una vida presos del reloj y a una extenuante carrera cuesta arriba que no tiene fin.

Considera que ha llegado el momento de que los administradores y responsables de la dirección en las empresas tomen conciencia de la responsabilidad que se tiene con todos aquellos con quienes comparten la vida en las organizaciones y se diseñen puestos de trabajos adecuados no sólo pensando en la "productividad" sino en los colaboradores como seres humanos.

Ha llegado el momento de pensar que los fines no justifican los medios y que de nada sirve "conquistar el mundo" para mi ego, si en el camino de dicha conquista pierdo mi familia, mi salud y al final quedo solo con una pregunta, ¿para qué trabajé?

Lo anterior debido a que el modelo de metas similar a una serpiente que se devora por su propia cola en un círculo vicioso sin fin, en el cual no existe posibilidad de descanso pues la meta siempre está más adelante y el consumismo nos obliga a buscar tener cada vez más sin posibilidad de llenar el vacío que generan las exigencias del entorno, ya que, en un afán por justificar una producción que ha rebasado todas las necesidades propias del ser humano se ha buscado en el consumo ilegítimo una excusa a los grandes montos de producción, teniendo lo anterior un costo social muy elevado pues doblega la existencia del ser humano a ser simplemente materia muerta que se amolda a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, en el cual pierde no sólo los sentimientos, las emociones, sino que se genera una especie de culto en torno a los símbolos de poder que la sociedad dicta, perdiendo la capacidad de buscar el significado de la vida, generando con ello una civilización cada vez más inhumana preocupada sólo por ser más eficaz en la obtención de logros económicos y sociales.

Aquí solo una pregunta. ¿Son estos los valores que debe guiar al hombre en la búsqueda de la mejor sociedad?

SUGERENCIAS PARA
FUTURAS
INVESTIGACIONES.

sugerencias para futuras investigaciones.

Resulta deseable el que se continúe la línea de investigación sobre CTA empleando el instrumento aquí diseñado tanto en los diferentes estados de la República como en otros países con la finalidad de poder realizar comparaciones y enriquecer de esta forma el conocimiento sobre este tipo de conducta.

Resulta particularmente interesante el estudiar la aplicación de este instrumento a organizaciones de tipo religioso o militar para obtener información que nos permita conocer si en este tipo de organizaciones también se da el patrón de conducta tipo A y, de ser ese el caso, si se presenta en forma similar al medio empresarial

De singular importancia resulta el que los esfuerzos por comprender la CTA sean compartidos por otras disciplinas para generar un estudio multidisciplinario que coadyuve la posibilidad de tener diferentes puntos de vista, permitiendo con ello explorar el problema no solo desde la perspectiva de empresa, sino también de la familia, el entorno, etc.

Anexo a lo anterior, resulta sumamente interesante el que se extienda la línea de investigación en el sentido de indagar si efectivamente el género resulta ser un factor diferencial en la posibilidad de sufrir un infarto prematuro.

Por todo lo anterior es necesario el seguir profundizando en este tema fundamental no sólo para la administración, sino para la vida de quienes tengan relaciones directas o indirectas con quienes presentan la CTA, ya que, como se ha visto a lo largo de esta investigación, sus efectos pueden ser no sólo fatales para el individuo afectado, sino también, para quienes convivan con ellos.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA SOBRE EL TEMA

- GÜERO Aguirre Mario. HACIA EL TERCER MILENIO: EL CAPITALISMO GLOBALIZADOR Y SUS EFECTOS. IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero Administrativas. UNAM. México. 1999.
- GUILAR Javier. VALENCIA Alejandra. DESARROLLO DE UN MODELO DE MOROSIDAD. Revista Mexicana de psicología. Vol. 12. No. 1. 1995.
- LESSI Cesi. ENCICLOPEDIA FAMILIAR DE LA SALUD. Editorial Promexa. México. 1983.
- LA DIRECCIÓN. DOSSIER. Editorial Alta Dirección. Julio - Agosto. 1990. México.
- LEVESON Mats. ORGANIZATION THEORY AND TECHNOCRATIC CONSCIOUSNESS: RACIONALITY, IDEOLOGY AND QUALITY OF WORK. Editorial Walter de Gruyter. New York. 1987.
- QUINO Enrique. MENSAJES DEL CORAZÓN: INTENSIDAD DEL ENTRENAMIENTO. Corredores. México. Mayo 1989.
- GYRIS Chris. PERSONALITY AND ORGANIZATION. Editorial Harper & Brothers. New York. 1957.
- GYRIS Chris. EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. Editorial Herder. Barcelona. 1989.
- IAS Galicia F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. México 1981.
- CCARO Archimedes. VENCIENDO EL ESTRÉS COMO DETECTARLO Y SUPERARLO. Editorial Lumen. México. 1982.
- Lenter George W. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Editorial Interamericana. México. 1994.
- STRÁN P.R. INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO EN ADULTOS JOVENES. Tesis de Especialidad en Cardiología. UNAM. México. 1983.
- NCE L. GUIA MUY PRACTICA DE MUSICOTERAPIA Editorial Gedisa. México 1991.
- NJAMIN F. Miller. SALUD INDIVIDUAL Y COLECTIVA. Editorial Interamericana. México. 3ª. Edición. 1973.
- BERTALANFFY Ludwing. THE THEORY OF OPEN SYSTEMS IN PHYSICS AND BIOLOGY Editorial Science. 1947.
- BLAKE Robert R. y MOUTON Jane S. THE NEW MANAGERIAL GRID. Editorial Gulf Publishing Company. USA. 1978.
- BLAU Peter. THE ESTRUCTURE OF ORGANIZATIONS. Editorial Basic Book. Inc., Publishers. New York. 1971.
- BOHM D. CASUALIDAD Y AZAR EN LA FISICA MODERNA. Editorial UNAM. México. 1959.
- BOHRNSTEDT G. W. EVALUACIÓN DE LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ EN LA MEDICION DE ACTITUDES. Editorial Trillas. México. 1976
- BURNS Tom y STALKER G. M. THE MANAGEMENT OF INNOVATION. Editorial Tavistock Publications. London 1961.
- CAMERON Kim and WHETTER David. SOME CONCLUSIONS ABOUT ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, en ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, A COMPARATION OF MULTIPLE MODELS. New York. Editorial. Academic Press. 1983
- CAMPBELL J.P. ON THE NATURE OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. Editorial Jossey - Bass. San Francisco. 1977.
- CARMINES E.G. y ZELLER R.A. RELIABILITY AND VALIDITY ASSESMENT. Editorial Sage. Beverly Hill. 1979.
- CASAMADRID Pérez M. E. INFARTO DEL MIOCARDIO. OPCIÓN O DESIGNIO. Tesis Doctoral inédita. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 1989.
- CASSIER, E. AN ESSAY ON MAN. Editorial Yale University Press. New Haven, CT. 1944.
- CASTAINGTS Teillery Juan. LA IDEOLOGIA DEL DINERO EN LA ÉPOCA ACTUAL. Alteridades. México. 1997.
- CASTILLO Borges 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.
- CASTILLO Jesus. ¡CUIDADO CON EL CORAZÓN! Reforma. Lunes 12 de julio de 1999. México.

- ECIL ACADEMIA NACIONAL DE MEDICINA
TRATADO DE MEDICINA INTERNA. Editorial
Manual Moderno. Segunda Edición México. 1994
- HANDLE Jr. Alfred D. STRATEGY AND
STRUCTURE. Editorial The MIT. Press.
Cambridge, Mass. 1962.
- HAPPLE, E. O., & COON, C. S. PRINCIPLES OF
ANTHROPOLOGY. Editorial Holt. New York.
1942
- HESNEY M.A. ROSENMAN R.H. TYPE A
BEHAVIOR IN THE WORK SETTING. Editorial
In CL Cooper, R Payne. Currente Concerns in
Occupational Stress London. 1980.
- HIAVENATO Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA
TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.
Editorial Mc. Graw Hill. México 1989.
- HRISTENSEN, D. MIRROR. MISSION, AND
MANAGEMENT REFLECTIONS ON
FOLKLORE AND CULTURE IN A HEALTH
CARE ORGANIZATION. In M. O Jones, M. D.
Moore, & R. C. Snyder (Eds.), Newbury Park.
1988.
- LAY Lindgren Henry. INTRODUCCIÓN A LA
PSICOLOGÍA SOCIAL. Editorial Trillas. México.
1990.
- LAVID R. Fred. CONCEPTO DE
ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA. México.
Editorial Prentice Hall - Hispanoamericana. 1990.
- LANDRIDGE, T.C., MITROFF, I, I., & JOYCE, W.F.
ORGANIZATIONAL SYMBOLISM: A TOPIC TO
EXPAND ORGANIZATIONAL ANALYSIS.
Academy of Management Review. 1980.
- LEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. CORPORATE
CULTURES: THE RITES AND RITUALS OF
CORPORATE LIFE. Reading, MA: Addison -
Wesley. 1982.
- LEMBROSKI T. Weiss. CORONARY PRONE
BEHAVIOR. Editorial Springer Verlag. 1978.
- NOLLET Johan. BIOBEHAVIORAL RESEARCH
ON CORONARY HEART DISEASE: WHERE IS
THE PERSON? Journal of Behavioral Medicine,
Vol. 16, No. 2. 1993.
- VEREUX G. DE LA ANSIEDAD AL MÉTODO EN
LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.
Editorial Siglo XXI. México. 1977.
- WYLAND. DICCIONARIO MÉDICO DE
BOLSILLO. Editorial Interamericana. 24ª. Edición.
México. 1993.
- ZUKER Peter F. UNA ERA DE
DISCONTINUIDADES. Editorial. Zahar. México.
1970.
- DUNDES, A., & PAGTER, C URBAN FOLKLORE
FROM THE PAPERWORK EMPIRE Bloomington
Indiana University Press 1978.
- ESPINO Vela. INTRODUCCIÓN A LA
CARDIOLOGÍA. Editorial Oteo. México. 1980.
- ETZIONI Amitai A COMPARATIVE ANALYSIS OF
COMPLEX ORGANIZATIONS. Editorial The Free
Press. Glencoe. Ill. 1961.
- EMERSON Harrington. THE TWELVE PRINCIPLES
OF EFFICIENCY. Editorial The Engineering
Magazine. New York. 1976.
- FARMER - RICHMAN COMPARATIVE
MANAGEMENT AND ECONOMIC PROGRESS
New York. Editorial Richard D. 1965.
- FAYOL Henri. GENERAL AND INDUSTRIAL
ADMINISTRATION. Editorial Pitman Publishing
Corporation. 1916.
- FISHBEIN M. y AJZEN I. BELIEF ATTITUDES,
INTENTION, AND BEHAVIOR; AN
INTRODUCTION TO THE THEORY AND
RESEARCH. Editorial Addison - Wesley. Reading,
Mass. 1975.
- FREUD S. ESQUEMA DEL PSICOANÁLISIS EN
OBRAS COMPLETAS. Vol. III. Ed. Biblioteca
nueva. Madrid. 1968.
- FREUND Julien. SOCIOLOGÍA DE MAX WEBER.
Barcelona. Homo Sociologicus. Editorial
Península. 1986.
- FRIEDMAN M. ROSENMAN. COMPARASION OF
FAT INTAKE OF AMERICAN MEN AND
WOMEN, POSSIBLE RELATIONSHIP TO
INCIDENCE OF CLINICAL CORONARY
ARTERY DISEASE. Editorial Circulation. N.Y.
1957.
- FRIEDMAN M. y ROSENMAN R. H. CONDUCTA
TIPO A Y SU CORAZÓN Editorial Grijalbo.
España. 1976.
- FREGTMAN, Carlos. HOLOMÚSICA. Editorial
Kairos. Primera Edición. Barcelona 1989.
- GEOFFREY Rose. LA ESTRATEGIA DE LA
MEDICINA PREVENTIVA. Editorial Ediciones
científicas y técnicas. Barcelona. 1994.
- GRONLUD N.E. MEASUREMENT AND
EVALUATION IN TEACHING. Editorial
Macmillan. Quinta edición. New York. 1985.
- HAIMAN Theo. DIRECCIÓN Y GERENCIA.
Editorial Hispano Europea. Barcelona. 1965.
- HALL Richard. ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA
Y PROCESO Y PROCESO. Editorial Prentice Hall
Hispanoamericana. México. 1982.

- ALL Richard. AN EXAMINATION OF THE BLAU - SCOTT AND ETZIONI TYPOLOGIES. Editorial Administrative Science Quarterly. New York. 1996.
- ANNAN Michael y FREEMAN John. OBSTACLE TO COMPARATIVE STUDIES. En Goodman P., Pennings J., and associates: New Perspectives on organizational effectiveness. San Francisco. Editorial Jossey - Bass. 1977.
- HERBERT A. Simon. THE NEW SCIENCE OF MANAGEMENT DECISION. Editorial Harper & Row, Publisher, Inc. New York. 1960
- ERNANDEZ Sampieri Roberto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Editorial Mc. Graw Hill. México. 1991.
- ERNÁNDEZ Zamora Lastenia. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DE FRAMINGHAM PARA LA MEDIDA DEL PATRÓN DE CONDUCTA TIPO A Y SU RELACIÓN CON LAS VARIABLES ANSIEDAD Y LOCUS DE CONTROL. IBERPSICOLOGÍA. Editorial Universidad de la Laguna. Islas Canarias. España. 1996.
- ERZBERG Frederick. WORK AND NATURE OF MAN. Editorial The Word Publishing. Co., Cleveland, Ohio. 1966.
- ORNSTEIN L. DETERMINISMO, TEMPORALIDAD Y DEVENIR "TEMPORALIDAD. DETERMINACIÓN. AZAR. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1994.
- JMBLE Jonh W. HOW TO MANAGE BY OBJECTIVES. New York. American Management Association. 1973.
- EGI ESTADÍSTICAS HISTÓRICAS DE MÉXICO. Tomo I 4ª edición 1999.
- S Aguilar José. LA VEJEZ Y LA ACTIVIDAD DE CORRER. Corredores. México. Abril 1987.
- SELBACHER Kurt. BRAUNWALD Eugene. WILSON Jean. MARTIN Joseph. FAUCI Anthony. KASPER Dennis. HARRISON PRINCIPIOS DE MEDICINA INTERNA. Editorial Interamericana 13ª. Edición. 1996 México.
- ANCEVICH JM Matteson. TYPE A BEHAVIOR AND THE HEALTHY INDIVIDUAL. British J Med Psychol. 1988.
- ANCEVICH JM Matteson. BEHAVIOR ACTIVITY PROFILE. OE. Houston. Editorial. Stress Research Systems. 1983.
- JENKINS C.D. Zysanski. S.J. ROSENMAN. R.H. THE JENKINS ACTIVITY SURVEY. Editorial Psychological Corp. New York. 1979.
- JONES, M. O., EXPLORING FOLK ART, TWENTY YEARS OF THOUGHT ON CRAFT, WORK, AND AESTHETICS. Editorial Ann Arbor. Utha. 1987.
- KANTER, R. MEN AND WOMEN OF THE CORPORATION. Editorial. Basic Books. New York. 1977
- KOONTZ Harold y O'DONNELL Cyril ESSENTIALS OF MANAGEMENT. Editorial McGraw Hill. New York 1974.
- KREIKEN J. FORMULATING AND IMPLEMENTING A MORE SYSTEMATIC APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT. Editado en Management Review, Vol. 69, No. 7 Julio. 1980.
- LAVABRE Marcel. AROMATERAPIA. Editorial Lasser Press Mexicana. Primera edición México. 1995.
- LAWRENCE Paul L. y LORSCH Jay W DEVELOPING ORGANIZATIONS: DIAGNOSIS AND ACTION. Editorial Addison - Wesley Publishing Co Reading, Mass 1969.
- LEAL Pérez Héctor. ECONOMÍA Y CAPITAL HUMANO. Emprendedores. Editorial FCA. México. 1999.
- LEVINSON Harry. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ¿DE QUIÉN? Editorial Harvard Business Review. EEUU. Julio 1970.
- LIKERT Rensis. THE HUMAN ORGANIZATION. Editorial McGraw Hill Books Company. New York. 1967.
- LODI Joao BOSCO. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. Editorial Livraria. Sao Paulo. 1972.
- LUTHANS Fred. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE DE CONTINGENCIAS. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1981.
- MARTINEZ-BACA López F. Martínez E. INFARTO DEL MIOCARDIO EN PACIENTES MENORES DE 40 AÑOS. Revista mexicana de Cardiología. Vol.5, Núm.4 Oct-Dic. México. 1994.
- MASLOW Abraham. H. MOTIVATION AND PERSONALITY. Editorial Harper & Row, Publishers. New York. 1954.
- MATTESON M.T. CONTROLLING WORK STRESS. Editorial Jossey - Bass. San Francisco. 1987.
- MATTHEWS K.A. TYPE A BEHAVIOR PATTERN AND CORONARY DISEASE RISK: UPDATE AND CRITICAL EVALUATION. Editorial Am. J. Epidemiol. 1986.

- YO Elton. THE HUMAN PROBLEMS OF AN INDUSTRIAL CIVILIZATION. Editorial The Macmillan Co. New York. 1933.
- GREGOR Douglas THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE. Editorial McGraw Hill Book Company. New York. 1960.
- LGAR Callejas José María. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA TEMPORÁNEA EJERCIDA POR MASOQUISTAS. Facultad de Ciencias Economicas de la Universidad Francisco Gavidia. 1998.
- LLER F. Benjamin. SALUD INDIVIDUAL Y COLECTIVA. Editorial Interamericana. México. 1973.
- ONTAÑO. MODELOS ORGANIZACIONALES Y CRISIS. LA EXPERIENCIA RECIENTE DE JAPÓN. IV FORO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN LAS DISCIPLINAS FINANCIERO ADMINISTRATIVAS. UNAM. México. 1999.
- ORGAN, G. IMAGES OF ORGANIZATION. Editorial Sage. Beverly Hills. 1986.
- RRAY Grant. SERVICIOS MEDICOS DE URGENCIAS Y RESCATE. Editorial Limusa. México. 1992
- UMANN Johann Von y MORGENSTERN Oskar. THEORY OF GAMES AND ECONOMIC BEHAVIOR. Editorial Princeton University Press. 1947.
- WMAN Williams. CASE FOR ADMINISTRATIVE ACTION. Editorial Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- LES M.C.H. MIDDLE MANAGEMENT Editorial Academic Press. New York. 1958.
- RD Valter. A POLITICAL - ECONOMIC PERSPECTIVE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: en Cameron A COMPARATION OF MULTIPLES MODELS. New York. Editorial Academic Press. 1983.
- IORNE George S. MANAGEMENT BY OBJECTIVES. Editorial Pitman. New York. 1965.
- NELAS Andrea. ¿Y USTED... COMO ANDA DEL CORAZÓN. El Economista. 21 de noviembre del 2000. México.
- KAMP S. ATTITUDES AND OPINIONS. Editorial Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1977.
- VEN Jones Michael. STUDYING ORGANIZATIONAL SYMBOLISM: WHAT, HOW, WHY? University of California, Los Angeles. Editorial. Sage. USA. 1996
- PADUA J. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS CIENCIAS SOCIALES. Editorial Fondo de Cultura Económica México. 1979.
- PAPALIA Diane E. WENDKOS Olds Sally PSICOLOGÍA. Editorial McGraw Hill. Mexico 1988.
- PERROW C. ORGANIZATIONAL ANALYSIS: A SOCIOLOGICAL VIEW. Editorial Wadsworth Belmont, Calif. 1970.
- PETERS, T. J. SYMBOLS, PATTERNS AND SETTING: AND OPTIMISTIC CASE FOR GETTING THINGS DONE. Organizational Dynamics. 1978.
- PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H., Jr. IN SEARCH OF EXCELLENCE LESSONS FROM AMERICA'S BEST - RUN COMPANIES. Editorial. Harper and Row. New York. 1982.
- PFEFFER Jeffrey. USEFULNESS OF THE CONCEPT. Editorial Jossey - Bass. San Francisco 1977.
- PFEFFER Jeffrey & SALANCIK G.R. THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS. Editorial Harper and Row. New York. 1978.
- PRIGOGINE I. Stengers. ENTRE EL TIEMPO Y LA ETERNIDAD. Editorial Alianza. Buenos Aires. 1991.
- QUICK James C. y QUICK Jonathan D. "REDUCING STRESS THROUGH PREVENTATIVE MANAGEMENT" HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Editorial John Wiley & Sons, Inc. Vo.18 No.3. Otoño de 1979.
- RASPA, R. FOLKLORIC EXPRESSION IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY. Editorial. Southern Folklore. 1989.
- RAYMOND H. Alan. ADMINISTRACIÓN DE LA TERCERA OLA LOS CONTORNOS COMPETITIVOS México. Editorial Continental. 1986.
- REDDIN W. J. MANAGERIAL EFFECTIVENESS. Editorial McGraw Hill Book Co. New York. 1971.
- REDDIN W. J. EFFECTIVIDAD GERENCIA. México. Editorial Diana. 1996.
- RICKERT H. CIENCIA CULTURAL Y CIENCIA NATURAL. Editorial Espasa-Calpe. Buenos Aires. 1945.
- ROSENMAN R.H. FRIEDMAN. A PREDICTIVE STUDY OF CORONARY HEART DISEASE: THE WESTERN COLLABORATIVE GROUP STUDY. JAMA. 1964.

- ROSENMAN R.H. BRAND J. H. CORONARY HEART DISEASE IN THE WESTERN COLLABORATIVE GROUP STUDY: FINAL FOLLOW - UP EXPERIENCE OF 8.5 YEARS. Editorial JAMA. 1975
- SHAPIRO M INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO. Editorial Cecs. México. 1979.
- SCOTT W. Richard. EFFECTIVENES OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS STUDIES. Editorial Jossey - Bass. San Francisco. 1977
- SCHEIBERG, S. L. EMOTIONS ON DISPLAY: THE PERSONAL DECORATION OF WORK SPACE. AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST. 1990.
- SEASHORE S.E. & YUCHTMAN E. FACTORIAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE Editorial Administrative Science Quartely New York. 1983.
- SELZNICK Philip. T.V.A. AND THE GRASS ROOT. Editorial The University of California Press. Berkeley. 1947.
- SENGE Peter. LA QUINTA DISCIPLINA. Editorial Granica. México. 1998
- SIMÓN D. Nadima. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. Contaduría y administración. No.183. Octubre - Diciembre de 1996. UNAM.
- SKINNER B. CIENCIAS DE LA CONDUCTA HUMANA. Editorial Roca. España. 1990.
- TAYLOR Frederick Winslow. SCIENTIFIC MANAGEMENT: THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT. Editorial Harper & Bros. New York. 1911.
- THOMPSON J.D. ORGANIZATION IN ACTION. Editorial Mc Graw Hill. New York. 1967.
- THURSTONE L.L. y CHAVE E.J. THE MEASUREMENT OF ATTITUDE. Editorial University of Chicago Press. Chicago. 1929.
- TICHY N. & FOMBRUN C. NETWOK ANALYSIS IN SOCIAL SATTINGS. HUMAN RELATIONS. New York. 1979.
- TORRES Solís José Ramón. EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y LA CONDUCTA TIPO "A" EN DIRECTIVOS MEXICANOS. Tesis de Doctorado Inedita. UNAM. 1992.
- TRICE H. M. OCCUPATIONAL SUBCULTURES IN THE WORKPLACE. Editorial. LRL Press, Cornell University. Itahca, N.Y. 1993.
- WEBER Max. ECONOMÍA Y SOCIEDAD. Editorial. Fondo de cultura económica. México. 1996.
- TORRES Solís José Ramón, MARTÍNEZ González José Vili. LOS EMPRENDEDORES Y LA CONDUCTA TIPO "A" Revista Emprendedores Editorial UNAM México, enero - febrero de 1999
- TORRES Solís José Ramón. LA CONDUCTA TIPO A EN DIRECTIVOS MEXICANOS. INCIDENCIA Y EVOLUCIÓN, 1990 - 2000. IV Foro de administración en México. ITESM. 2000.
- WESTFALL Boy INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Unión tipográfica. Editorial. Hispano americana 5ª. Edición. México. 1981.
- WIENER Norbert. CYBERNETICS; OR CONTROL AND COMMUNICATION IN THE ANIMAL AND THE MACHINE. Editorial The Technology Press of Masachusetts Institute of Technology Cambridge, Mass. 1948.
- WIERSMA W. RESEARCH METHODS IN EDUCATION: AN INTRODUCTION. Editorial Ally and Bacon. Boston, Mass. 1986
- WITTAKER James. PSICOLOGÍA. Editorial Interamericana 4a edición. México 1987.
- WOODWARD Joan. INDUSTRIAL ORGANIZATION. THEORY AND PRACTICE Editorial Oxford University Press. Londres. 1965
- ZAVALA Rivas Maribel. PANORAMA. Economista Editorial. 11/10/2000 México.

ANEXOS.

ANEXO I.

Causas de mortalidad.

Causas de mortandad.

Angina de pecho estable:

Para Pselwyn (citado en Isselbacher et al, p. 243), la angina de pecho es:

El síndrome clínico episódico, se debe a isquemia miocárdica transitoria, los varones constituyen aproximadamente el 70% de todos los pacientes con angina y un porcentaje todavía mayor entre los pacientes de menos de 50 años. El enfermo típico es un varón de 50 a 60 años de edad o una mujer de 65 a 75 años que requieren atención médica por molestias precordiales que le producen inquietud o preocupación normalmente descritas como pesadez, compresión, o sensación de asfixia y solo raras veces como dolor verdadero, generalmente estos síntomas son encescendo y decresendo y duran de uno a cinco minutos...

Aunque los episodios de angina se producen típicamente por el ejercicio (p.e.j. esfuerzos, prisas o actividad sexual) o las emociones (p.e.j. estrés, angustia, miedo o frustración) y se alivian con el reposo, también pueden ocurrir en reposo y durante la noche cuando el paciente está reposando. El umbral para el desarrollo de la angina varía según las personas y con la hora del día y estado emocional del paciente.

Angina inestable

Según Pselwyn (citado en Isselbacher et al, 1994, 1129).

La angina inestable es aquella que ha cambiado de patrón y se vuelve más frecuente y duradera. Se presenta por menor actividad y reacciona con menor rapidez al reposo y a la nitroglicerina, en comparación con la angina estable.

La angina inestable puede ser primaria, es decir, ocurre en ausencia de una afección estracardiaca que haya intensificado las isquemia miocárdica, como anemia, fiebre, infecciones, taquiarritmias, estrés emocional. La angina inestable también puede desarrollarse poco después de un infarto agudo de miocardio.

Cardiopatía Isquémica

Se entiende por isquemia la falta de oxígeno debido a una perfusión inadecuada. La cardiopatía isquémica es una afección de etiología diversa. La causa más frecuente es la aterosclerosis, trombos, anomalías congénitas, hipertensión, en las anemias, el estrés emocional.

Infarto agudo del miocardio

Según Bierman (citado en Isselbacher, 1994, p. 1229) Con aproximadamente la mitad de los casos no parece haber un factor desencadenante previo al infarto, con frecuencia pueden identificarse desencadenantes como el ejercicio físico, el estrés emocional, enfermedades médicas o quirúrgicas ..

La mayoría de los pacientes presentan ansiedad y desasosiego, palidez que se suele acompañar de sudoración y frialdad de las extremidades. La combinación de dolor retroesternal que dura más de treinta minutos y diaforesis es muy sugerente de infarto agudo al miocardio.

Arteriosclerosis.

Para Alessi (1983, p. 66), es una de las enfermedades más comunes y se trata de un proceso degenerativo lento que puede afectar todas las arterias, tanto a las más grandes (como la aorta), como a las más pequeñas (en los ojos o en el oído interno). El proceso degenerativo consiste en una acumulación de grasas, habitualmente contenidas en la sangre, en la pared de las arterias. De este modo se forma una capa en la que progresivamente, en estratos sucesivos, se van depositando otras grasas y partículas, como las plaquetas contenidas en la sangre. Al final, la arteria resulta completamente obstruida; la sangre ya no puede circular y los tejidos regados por estas arterias mueren, ya que se encuentran privados del oxígeno necesario para su supervivencia.

La degeneración de grasas es el estado de la pared de aquellas arterias sobre cuya superficie se han ido depositando grasas amarillentas debido a la arteriosclerosis.

La arteriosclerosis es peligrosa, sobre todo cuando bloquea el riego sanguíneo, ya que la sangre transporta el oxígeno imprescindible para la vida de nuestro organismo. Se pueden producir formas fulminantes, como en el caso del infarto de miocardio, en el que la arteriosclerosis provoca el cierre de las arterias coronarias responsables de la nutrición del músculo del corazón, o formas prolongadas, como la angina de pecho y la arteriosclerosis cerebral, en las que las condiciones del paciente van decayendo lentamente a lo largo de un periodo de tiempo. Existe, además, la arteriosclerosis que interesa los vasos de las piernas, que lleva, progresivamente a formas de invalidez.

Según Miller (1993), el endurecimiento de las arterias, designado a menudo arteriosclerosis, afecta a una o dos o las tres partes de las que consta la arteria. Estas partes son la íntima, delgada y lisa, la media, abierta mediana músculo - elástica, más gruesa y elíptica, y la adventicia que contiene los vasos sanguíneos que irrigan la parte exterior de la arteria. Por regla general, las arterias coronarias se espesan durante el ejercicio o en caso de tensión emocional y aumentan el aporte de sangre al músculo cardíaco. Sin embargo, esto no tiene lugar con vasos arterioscleróticos, por que los elementos elásticos de la arteria están debilitados o destruidos. Al estrecharse la placa, haciendo más lento el flujo sanguíneo y reduciendo la cantidad de oxígeno y nutrientes proporcionados al músculo cardíaco, podrán producirse breves ataques de angina de pecho dolorosa.

Con el término arteriosclerosis se denomina al proceso degenerativo de las arterias, con aumento de grosor y endurecimiento de la pared arterial.

Arteriosclerosis.

Según Alessi (1983, p. 66). "La arteriosclerosis (presencia de ateromas) representa una especial forma de las arteriosclerosis, que interesa fundamentalmente a la aorta, las coronarias y las

arterias cerebrales y consiste en la presencia de lesiones en forma de nudo de placas, llamadas ateromas en la pared interna de las arterias".

Factores de riesgo.

Para poder visualizar los factores que inciden en los riesgos cardiacos presento lo siguiente

Alimentación.

Para Alessi (1983, p. 69) Una alimentación desequilibrada, demasiado rica en grasas y calorías, puede favorecer la instauración de la arteriosclerosis, ya que produce acumulación de grasas en la sangre y en la pared de los vasos; la diferente composición de la dieta puede, tal vez, explicar la distinta frecuencia de la arteriosclerosis en los distintos países. Así, en las naciones con alto grado de desarrollo industrial, con un nivel de vida más bien elevado y una alimentación rica en grasas y azúcares, la arteriosclerosis se encuentra más difundida que en naciones pobres, en las que las dietas se integra por alimentos menos refinados y que contienen una mayor cantidad de fibras de tipo celulosa. Por lo anterior, el primer tratamiento de la arteriosclerosis es un régimen riguroso, formado por alimentos privados o bajos en contenido de grasas, es decir, ricos de fibras y pobres en hidratos de carbono (azúcares) y de calorías.

Vida sedentaria.

Alessi (1983, p. 22) menciona que este estilo de vida coadyuva a la aparición del infarto, pues es un concomitante en la acumulación de grasa y en el deterioro de músculo cardíaco; ahora, en caso de haber sufrido un infarto el paciente podrá practicar deportes de tipo ligero, dar breves paseos, nadar, evidentemente sin cubrir grandes distancias y en lo posible, siempre con alguien a su lado; podrá jugar al tenis sin cansarse, en el caso de que no sea cardiópata. El médico considerará cada caso según la gravedad de la arteriosclerosis (Alessi, 1983).

trés físico y emocional.

Alessi (1983, p. 23) menciona que el estrés seguramente puede acelerar la aparición de la arteriosclerosis, como lo demuestra su mayor frecuencia en sujetos que desarrollan trabajos profesionales de elevado grado de responsabilidad, que le obligan a tomar decisiones inmediatas e importantes, esto también se aplica a las personas que realizan viajes largos en forma constante sujetas a tensión psicológica. Por ello, para el paciente arteriosclerótico es bueno vivir en un ambiente tranquilo, sin estrés físico ni emocional. Esto se hace especialmente importante si la arteriosclerosis ha afectado al corazón, produciendo manifestaciones del tipo angina o, aún peor, de infarto de miocardio. Igualmente útil es la tranquilidad en el caso de la arteriosclerosis cerebral, ya que el sujeto se encuentra más irritable por la enfermedad, se verá aún más excitado por todas las causas externas que le pueden afectar.

Hickam, Cargill y Golden (citados por [?], 1980) mencionan que en sus estudios sobre la acción cardiovascular a los estímulos emocionales e en la mayoría de las personas, la ansiedad ejerce un efecto sobre el aparato circulatorio, similar al producido por pequeñas dosis de epinefrina.

Anexo a lo anterior Katz (1947) demostró que existe una considerable disminución del flujo sanguíneo coronario en estados ansiosos y mentalmente deprimidos que pueden ser inducidos experimentalmente.

baquismo.

Según Alessi (1983, p. 20) El hecho de fumar produce un repentino estrechamiento de las arterias coronarias (espasmo) que puede favorecer la aparición del infarto en pacientes que tienen las coronarias en condiciones no muy buenas o bien, ya sensibilizadas a la nicotina contenida en el tabaco. Además, el humo aumenta la cantidad de óxido de carbono en la sangre: este es capaz de

provocar alteraciones en las paredes de los vasos arteriales y, sobre todo, en las de arterias coronarias, de fundamental importancia para el bienestar y buen funcionamiento del corazón. La incidencia de la arteriosclerosis se incrementa en los jóvenes que fuman.

Hipertensión.

Para Alessi (1983, p. 70), La hipertensión favorece la arteriosclerosis, ya que el incremento de la presión sanguínea sobre las paredes de las arterias es un acontecimiento lesivo en sí mismo. Este daño puede ser inicialmente levisimo y producido por el depósito de materiales varios contenidos en la sangre, entre ellos las plaquetas y las grasas. Esta modificación inicial que sucesivamente puede incrementarse hasta hacer visible a vista, explica la mayor incidencia de la arteriosclerosis en sujetos ya enfermos de hipertensión arterial.

Diabetes mellitus.

Según Alessi (1983, p. 23) "Los sujetos diabéticos están predispuestos a la arteriosclerosis, ya que el exceso de azúcares en la sangre puede favorecer la formación de grasas, facilitando, así, la aparición de la arteriosclerosis".

Hiperlipidemias.

Se conceptualiza como el aumento de grasas en la sangre

Colesterol.

Para Alessi (1983, p. 21) "el colesterol es una sustancia grasa que se encuentra en la bilis, en la sangre y en otros órganos. Deriva de las grasas contenidas en los alimentos, sobre todo en los de origen animal. Sin embargo, el aumento de la tasa de colesterol en la sangre, no depende de la alimentación, sino que es un hecho congénito ligado al metabolismo de nuestro organismo".

Triglicéridos.

Según Alessi (1983, p. 21), "los triglicéridos son grasas simples que se depositan fundamentalmente en el tejido subcutáneo (debajo de la piel) y en ciertos órganos internos (hígado, riñones, etc.), demostrando investigaciones recientes que los triglicéridos son más peligrosos que el colesterol".

Morfología.

Alessi (1983, p. 69) menciona que se piensa que la arteriosclerosis afecta más a los sujetos bajos, fuertes y obsesos, sobre todo si a la obesidad se une también la tendencia a comer demasiado. Por ello es necesario eliminar las dietas hipercalóricas e hiperlipídicas (demasiado ricas en calorías y grasas) y a veces, también reducir los hidratos de carbono, es decir los azúcares. La presencia excesiva de grasa en sangre facilita su acumulación en la pared arterial y la aparición de formas precoces de arteriosclerosis.

Alcoholismo.

Alessi (1983, p. 69) menciona que el tomar alcohol favorece la arteriosclerosis, probablemente de forma indirecta, modificando el metabolismo lipídico y creando desequilibrios en los componentes de las grasas en la sangre: estos desequilibrios podrían favorecer la aparición de lesiones en la pared de las arterias y por ende de la arteriosclerosis. En la mayor parte de los países industrializados, el 44.7% de las muertes son causadas por enfermedades cardiovasculares y el 22% por cáncer, dichas enfermedades se encuentran ampliamente influenciadas por estilos de vida tales como fumar, beber, la alimentación y el ejercicio físico.

Factores.

Según Alessi (1983, p. 68) la arteriosclerosis es más frecuente en el hombre, lo mismo que algunas manifestaciones típicas de este trastorno, es decir, la angina de pecho y el infarto de miocardio. Posiblemente la mujer esté protegida por factores hormonales; tanto es así que el fumar, uno de los

factores agravantes y que favorecen la aparición de la arteriosclerosis, aumenta la incidencia de esta enfermedad sobre todo en el hombre y mucho menos en la mujer. Esta diferencia, sin embargo, se reduce después de la menopausia: en la mujer que ha superado este periodo, pueden aparecer enfermedades del corazón (angina de pecho o infarto miocárdico) que son muy raras en la edad fértil.

Edad.

Alessi (1983) menciona que se ha demostrado que la arteriosclerosis, comprendida como lesión anatómica ya se encuentra presente en la pubertad y añade que en los años sucesivos aumenta progresivamente siendo más evidente en el climaterio (principalmente en la mujer) y se ha comprobado que, sobre todo en los sujetos por debajo de los 40 - 45 años, existe una clara relación entre frecuencias del infarto al miocárdico y los valores del colesterol en la sangre.

Conducta Tipo "A".

Este Patrón de Conducta se encuentra estrechamente ligado con el infarto al miocardio y para revisar las evidencias se invita a leer el capítulo de la Conducta Tipo "A".

El control de la Conducta Tipo A como un factor de competitividad empresarial.

Aquí surge la pregunta ¿Vale la pena que la carrera por el éxito nos mate con un ataque cardiaco prematuro? Algunas personas piensan que sí. Sin embargo, Freidman y Rosenman (citados en Papalia, 1988, p. 375) señalan que muchas personas del Tipo "B" son también triunfadores y que los del Tipo "A" pueden modificar su conducta con buenos resultados.

Papalia (1988) añade que las personas con conducta tipo "A" pueden combinar esfuerzos *cognitivos* para cambiar su manera de pensar, en conjunto con modificaciones *fisiológicas* para aprender nuevas formas de relajarse y la modificación de sus *hábitos conductuales* para reducir el número de citas médicas o la cantidad de trabajo llevado a casa. Menciona que por ejemplo, pueden permitirse el aumentar el tiempo en su horario diario, adelantándose unos minutos antes, evitando contestando el teléfono a ciertas horas y no dedicando más tiempo a su trabajo del estrictamente necesario. Para combatir "el vértigo de la velocidad", es posible enseñarse a controlarse ellos mismos, cuando aceleran para pasar un semáforo en ámbar, castigándose cuando a la derecha en el siguiente cruce y dar la vuelta a la manzana. O bien, emplear su sentido común para desarrollar y aplicar otros "ingeniosos" métodos para "ir más despacio".

Dentro de las estrategias para controlar la Conducta Tipo "A" es posible realizar las siguientes sugerencias:

Lleve un régimen alimenticio adecuado para sus requerimientos tanto de edad, actividades o condiciones especiales como enfermedades;

Practique un deporte conforme a sus posibilidades, necesidades y aspiraciones y sobre todas las cosas, disfrútelos;

Aprenda a separar su actividad laboral de su casa, recuerde que si lleva los problemas de casa a su trabajo su productividad se vera minada y si lleva sus problemas de trabajo al hogar disminuirá el amor en su familia;

Dedique tiempo exclusivo para su familia y haga que este tiempo no sea el que le sobra, sino el que desea compartir con su familia, el precio que puede pagar por no dedicar tiempo a su seres

queridos va más allá de sufrir un infarto al miocardio, puede también "enfriar" el corazón de su familia;

- e) Realice sus proyectos en forma consistente y con programas bien definidos, si no los hace de esta forma y con metas reales es muy posible que no solo su persona se encuentre sometida a grandes presiones, sino que además, incluirá a todos los involucrados en el proyecto (recordemos que las presiones son adecuadas siempre y cuando se manejen en forma apropiada y por periodos cortos);
- f) Identifique en forma concreta los factores estresantes que existan en su ambiente laboral tales como ruidos, iluminación inadecuada, ambientes contaminados (y nos referimos principalmente a las juntas que parecen más de tabaco que de trabajo), aislamiento, etc., y trate de eliminarlos en la medida de lo posible,
- g) Instituya ambientes que permitan la realización de actividades relajantes, permitan las actividades de grupo y con ello, la socialización del personal, actividades tales como grupos de aeróbicos, foot ball, basket ball, atletismo, etc., permitirán no solo el que nuestro personal conviva, sino que además, permitan que se ejerciten ya sea en forma recreativa o quizá, hasta competitivamente;
- h) Genere actividades fuera de la oficina que no sólo le permitirán disminuir los riesgos relacionados con la Conducta Tipo A, sino que además, bien encaminados, permitirán generar equipos de trabajo, actividades tales como, caminatas largas en montañas o parajes, espeleología, campismo, etc.;
- i) Practíquese chequeos médicos en forma regular para detectar posibles alteraciones y, en forma continua, podría instaurar un chequeo de la tensión arterial (T/A) de sus colaboradores para monitorear y llevar registro de la misma, para lo cual tan solo requiere un esfigomanómetro, un estetoscopio y un poco de práctica. En caso de detectar algo anormal, debe reportarlo al personal médico indicado;
- j) Si brinda servicio de comedor a sus colaboradores, solicite ayuda a personal especializado para que le elaboren un menú para satisfacer tanto sus expectativas económicas como el paladar de sus comensales y la salud de los mismos, lo anterior puede hacerse en colaboración con escuelas donde se impartan los conocimientos necesarios y ¿por

qué no?, quizá se pueda hacer como servicio social para quienes participen con usted.

Con lo revisado en el tema anterior y el presente podemos visualizar que la Conducta Tipo "A" no solo puede ocasionar la muerte prematura de estos directivos, sino que además nos genera una productividad mixta (en la cual se mezclan tanto resultados positivos como negativos), no promueve el trabajo en equipo y puede afectar tanto a hombres como a mujeres y lo más importante, tanto las personas con Patrón de Conducta Tipo "A" como "B" pueden triunfar. Por lo tanto, resulta no solo detectable sino necesario, el enfocar a nuestro personal que presente CTA a controlarla y con ello crear un esquema de "ganar - ganar" tanto para la empresa como para las personas involucradas.

ejercicio.

Una de las medidas recomendables para disminuir la incidencia de las enfermedades coronarias es el ejercicio, del cual podemos mencionar lo siguiente:

Aquino (1989) menciona que el corazón del corredor. Fisiológicamente, el atleta entrenado posee un corazón más grande y resistente que el de una persona sedentaria. Con la carrera, el corazón se transforma en una bomba sanguínea más potente capaz de suministrar mayor cantidad de sangre a todo el organismo y experimenta un descenso en la frecuencia cardíaca en reposo. Paavo Nurmi, siete veces campeón olímpico en carreras de fondo en los años treinta, tenía un corazón casi tres veces más grande que lo normal; esto se detectó a través de un estudio de rayos X. Análisis practicados a Clarence Brown, quien compitió en más de mil carreras de resistencia y ganó siete veces el Maratón de Boston, mostraron un corazón más alargado que lo normal y con las arterias coronarias limpias. Exámenes posteriores que le hicieron, indicaron que su corazón pesaba 340 gramos (el peso del corazón normal de un hombre adulto es de 300 gramos). La pared del ventrículo izquierdo tenía 18 milímetros de grosor cuando lo normal es de 10 a 12 milímetros; la derecha tenía 8 milímetros, en tanto que lo normal es de 3 a 4 milímetros. Las válvulas de su corazón eran normales, pero sus arterias coronarias medían dos o tres veces más que lo normal. Investigaciones

realizadas por el David L. Castill arrojaron resultados similares a los mencionados en estudios a corredores de élite, aunque no todos ellos mostraron tal hipertrofia. En virtud de la hipertrofia, el corazón del corredor envía más sangre a cada latido que un órgano cardíaco normal, por ello, no es sorprendente que lata con menos frecuencia en reposo que el de una persona sedentaria. El pulso de un corredor de alto nivel llega a ser de 32 a 40 latidos por minuto, en tanto que el de un sujeto no entrenado puede llegar a ser de entre 76 y 80 pulsaciones.

Sin embargo, para la gente mayor, ¿Es demasiado tarde para iniciar la práctica del ejercicio?

Según Iris (1987), la ancianidad se puede contemplar desde dos puntos: el psicológico, la personalidad del individuo aunado a los cambios ambientales como son la viudez, la jubilación, la separación de los hijos, factores determinantes para la conducta ulterior. El biológico - la arteriosclerosis, la desmineralización ósea, la declinación del sistema inmunológico, endocrinológico y nervioso son puntos claves en cuanto a la calidad de vida del anciano. Se puede decir que hay dos tipos de envejecimiento: el primario que está genéticamente determinado y es inmutable y el envejecimiento secundario que es atribuible a factores personales sociales y ambientales y que pueden estar sujetos a cambios. Los cambios biológicos que ocurren con la ancianidad en buena parte pueden ser atribuidos a la inactividad y ésta puede ser modificada con un programa de acondicionamiento. Dehn, midió la capacidad aeróbica en los ancianos y demostró que el hombre sedentario experimentó una dramática mejoría, de hecho mayor, que los hombres de la misma edad que nunca habían dejado de practicar la carrera. Con el auge del ejercicio aeróbico, particularmente la carrera, como medio de preservar la salud, se ha iniciado el estudio del acondicionamiento en el anciano con valoración de su respuesta al ejercicio. Algunos investigadores han detectado hechos particularmente interesantes en cuanto al ejercicio aeróbico en la vejez. Quizás de lo más conocido sea que en un hombre que practica un deporte aeróbico, el índice de enfermedades cardiovasculares, respiratorias e infecciosas es menor. Pero tal vez, lo más interesante sea que un hombre que se acerca a la vejez (50 a 60 años) y que ha llevado una vida sedentaria y que inicia un programa de acondicionamiento, tiene resultados realmente

pressionantes tanto en el aspecto mental, como biológico. La carrera mejora la sensación de bienestar y la autoimagen, y lleva al individuo a sentirse más independiente y seguro de sí mismo. La caminata o carrera, practicada con una frecuencia mínima de 3 veces a la semana por espacio de 30 a 60 minutos produce mayor elasticidad de las articulaciones, particularmente de la columna vertebral, disminución de la desmineralización ósea y un retardo en el proceso de arteriosclerosis. Este último punto es clave cuanto a la longevidad del individuo si se tiene presente que la mitad de los ancianos mueren de complicaciones de arteriosclerosis como son el infarto de miocardio, la hipertensión y la enfermedad vascular cerebral entre otras. De modo que la carrera solo mejora la calidad de vida, sino también aumenta la longevidad.

Aromaterapia:

Para Lavabre (1995), el efecto de las fragancias en el estado psíquico y mental del individuo es de gran interés. El poder de percepción se torna más claro y preciso, y surge un sentimiento de haber, hasta cierto punto, dejado atrás los acontecimientos... Quizás podría decirse que el problema emocional, que por lo general oscurece nuestra percepción, queda de hecho prácticamente suprimido.

La aromaterapia actúa en diferentes niveles. Primero existe una acción alopatía debida a la composición química de los aceites esenciales y sus propiedades antisépticas, estimulantes, calmantes, analgésicos y otras. Hay una acción más sutil a nivel de información, similar a la acción de los remedios homeopáticos o antroposóficos. Finalmente, de menor importancia, los aceites esenciales actúan sobre la mente.

Cuando se inhala alguna fragancia, las moléculas olorosas flotan hasta la parte posterior de la cavidad nasal. Ahí se disuelven en el ambiente acuoso y en esta forma se unen a las células receptoras u olfativas. Entonces las células olfativas envían señales eléctricas a través de las vías nerviosas hasta el bulbo olfativo del cerebro. Las zonas del cerebro a las que envían los mensajes relativos al

olfato son la corteza cerebral y el sistema límbico. El sistema límbico controla muchas actividades vitales, como el sueño, el instinto sexual, el hambre y la sed, al igual que el olfato. Esta es también la zona del cerebro relacionada con las emociones y la memoria, dando así la clave para el vínculo entre olor, emoción y memoria. Los olores también están conectados con la parte del cerebro denominada hipotálamo, que controla los sistemas endocrino y nervioso. A través de este mecanismo, el cerebro entra en contacto directo con el mundo exterior.

Musicoterapia:

Para Fregtman (1989, p. 19) "La música puede transmutar nuestra vida modelándola con sus pulsos. Convertirnos en 'musicantes por la paz' es comprender que estamos inmersos en una secuencia rítmica de circuitos interconectados, y que la pérdida del inocente juego con los sonidos es la renuncia a la espontaneidad y la caída en la rigidez".

Psicólogos, sociólogos y antropólogos han estudiado la conducta humana comprometida con la música. Actualmente la musicoterapia se utiliza en las escuelas, clínicas, hospitales, hogares grupales, hospicios, institutos y práctica particular. La población de pacientes incluyen autistas y niños emocionalmente perturbados, adultos con alteraciones y patologías psiquiátricas, niños y adultos retrasados mentales, individuos con impedimentos visuales, de audición, de habla, discapacitados en el lenguaje, niños con problemas de comportamiento, presos, adictos, pacientes médicos, niños y adultos enfermos terminales y adultos neuróticos. La musicoterapia se utiliza también para asistir a individuos sanos para la reducción de estrés, un parto, reducción del dolor.

Sobra decir que los objetivos y métodos de tratamiento varían de un cuadro a otro, de un tipo de población a otro y de un musicoterapeuta a otro. Los objetivos pueden ser educacionales, recreativos, de rehabilitación, preventivos o psicoterapéuticos y pueden ser programados hacia las necesidades físicas, emocionales, intelectuales o espirituales del paciente.

Se admite, en forma unánime, que la música tiene un efecto inductor en el plano emocional y comporta profundas resonancias afectivas. Citemos a Paul Valéry (citado en Bence, 1991, p. 21), quien escribió "La música juega con nosotros, poniéndonos contentos, alegres, locos o pensativos; tornándonos a su voluntad más ardiente, más profundos, más tiernos o más fuertes".

La música puede tener tonalidades emocionales diferentes, según su composición. Puede también provocar tanto fenómenos de tensión (amados ahora estrés) como un estado de relajación.

En nuestra época, marcada cada vez más por el superestrés de la civilización, el hombre tiene tanta necesidad de música como de oxígeno, de alimentos o sol.

Es innegable que hay también una estrecha relación entre el estado psicopatológico del compositor y su creación musical; que no se trata tanto de una autobiografía sino de una "autopatografía". ¿Hubiera sido semejante la obra de Beethoven, enfermo mental ciclotímico con ideas melancólicas, si se les hubieran administrado tranquilizantes y antidepresivos? ¿Se encontraría la misma infinita tristeza en ciertas composiciones de Tchaikovsky si éste no hubiera sufrido una esperante depresión?... Estamos en condiciones de imaginar que existe una comunicación

privilegiada entre el músico enfermo y el enfermo tratado con música.

Debemos también hablar de los factores individuales de reacción a la música ligados al psiquismo particular de cada ser. En efecto, la misma obra puede provocar en un auditorio llantos y alegría en otros.

Algunas obras recomendadas por Henriette G. Price (citada en Bence, 1991, p. 169), precursora norteamericana del método:

- Bach: Concierto Brandeburgués No 4.
- Beethoven: Sinfonía Heroica No 3-Sonata "Claro de luna"- Sinfonía No 7 (allegretto).
- Brahms: Intermezzos.
- Chopin: Primer concierto para piano (segundo movimiento)- Vals en *la* menor.
- Haydn: Sinfonía 99 (segundo movimiento)
- Mendelssohn: Sinfonía italiana (segundo movimiento).
- Schumann: Arabesque - Reverie.
- Schubert: Sinfonía No8
- Chaikovsky: Sinfonía No6.
- Wagner: Predulio de Parsifal - La estrella de la tarde.
- Mendelssohn: Sueño de una noche de verano, nocturno.

EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES ENFERMEDADES COMO CAUSA DE MUERTE.

Año	Total	Enferme- dades Parasitarias	Enferme- dades del Corazón	Enferme- dades Respiratorias	Enferme- dades Digestivas	Neoplasias	Accidentes
30	441,717	207,469	8,495	70,415	17,805	3,092	18,284
40	458,906	197,839	17,111	91,952	21,315	5,440	23,520
45	433,694	168,683	19,598	79,640	27,789	6,373	22,085
50	418,430	144,806	25,938*	86,709*	21,261*	8,365	24,654
55	407,522	130,149	28,715	66,793	11,798	110,289	25,456
60	402,545	102,823	341,144	77,833*	21,286*	13,481	26,313
65	404,113	75,563	29,906	71,292	27,513	16,557	29,541
70	485,656	112,222	51,093	105,762	27,147	19,349	34,284
75	435,888	77,104	65,206	72,829	27,492	22,897	54,204
80	434,465	59,615	71,376	58,558	30,947	28,111	67,373
81	324,274	52,035	74,882	55,856	31,206	29,714	70,525
82	412,345	50,211	69,717	48,734	32,878	31,295	68,224
83	413,403	53,326	71,295	49,139	33,792	32,716	60,604
84	410,550	48,562	73,015	50,095	33,047	33,459	60,903
85	414,003	47,093	75,081	49,186	33,495	36,299	64,262
86	400,079	48,071	73,084	41,944	32,005	37,327	63,044
87	406,913	43,091	75,703	40,709	31,760	38,822	61,749
88	412,987	39,698	80,119	40,118	32,338	40,826	60,577
89	423,304	39,655	82,706	45,164	32,432	42,017	59,837
90	422,803	40,996	83,883	44,267	33,238	42,603	58,904

ENTE: INEGI 1999.

**PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 1991.**

No. de orden.	Causa.	Defunciones.
	Total.	
	Total.	411,131
1	Enfermedades del corazón	54,149
2	Tumores malignos	41,985
3	Accidentes	39,020
4	Diabetes mellitus	27,139
5	Afecciones del periodo perinatal	22,356
6	Enfermedad cerebrovascular	20,800
7	Neumonía	19,393
8	Infecciones intestinales	18,766
9	Cirrosis	18,638
10	Homicidios	15,129

FUENTE: INEGI 1998.

**PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 1992.**

No. de orden.	Causa.	Defunciones.
	Total.	
	Total.	409,814
1	Enfermedades del corazón	55,606
2	Tumores malignos	43,692
3	Accidentes	38,246
4	Diabetes mellitus	28,304
5	Afecciones en el periodo perinatal	21,759
6	Enfermedad cerebrovascular	21,429
7	Cirrosis	19,105
8	Neumonía	18,688
9	Homicidio	16,596
10	Enfermedad infecciosas intestinales	14,191

FUENTE: INEGI 1998.

**PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 1993.**

No. de orden.	Causa.	Defunciones.
	Total.	
	Total.	416,335
1	Enfermedades del corazón	58,442
2	Tumores malignos	44,951
3	Accidentes	37,024
4	Diabetes mellitus	29,581
5	Enfermedad cerebrovascular	21,571
6	Afecciones del periodo perinatal	20,954
7	Cirrosis	20,490
8	Neumonía	18,608
9	Homicidios	16,044
10	Enfermedades infecciosas intestinales	13,207

FUENTE: INEGI 1998.

**PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 1994.**

No. de orden.	Causa.	Defunciones.
	Total.	
	Total.	419,074
1	Enfermedades del corazón	60,773
2	Tumores malignos	46,423
3	Accidentes	37,234
4	Diabetes mellitus	30,324
5	Enfermedad cerebrovascular	22,666
6	Cirrosis	20,799
7	Afecciones del periodo perinatal	20,584
8	Neumonía	19,194
9	Homicidios	15,840
10	Enfermedades infecciosas intestinales	10,082

FUENTE: INEGI 1998.

*PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL.
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1995.*

o. de orden.	Causa.	Defunciones.	Tasa*
	Total.		
		430,278	469.7
1	Enfermedades del corazón. Isquémica.	63,609 38,364	69.4 41.9
2	Tumores malignos. De la traquea, los bronquios y del pulmón. Del estómago. Del cuello del útero.	48,222 5,970 4,685 4,392	52.6 6.5 5.1 4.8
3	Accidentes. De tráfico de vehículos de motor.	35,567 13,543	38.8 14.8
4	Diabetes mellitus.	33,316	36.4
5	Enfermedad cerebrovascular.	23,400	25.5
6	Cirrosis	21,245	22.1
7	Afecciones del periodo perinatal	20,503	21.2
8	Neumonía	19,717	20.8
9	Homicidios	15,616	16.2
10	Deficiencias de la nutrición	10,162	10.8

* Tasa por 100, 000 habitantes.

fuente: Dirección General de Estadística e Informática. Secretaría de Salud, 1998.

*PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL.
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1996.*

o. de orden.	Causa.	Defunciones.	Tasa*
	Total.		
		436,321	468.2
1	Enfermedades del corazón. Isquémica.	65,603 40,285	70.4 43.2
2	Tumores malignos. De la traquea, los bronquios y del pulmón. Del estómago. Del cuello del útero.	49,916 6,000 4,925 4,526	53.6 6.4 5.3 4.9
3	Accidentes. De tráfico de vehículos de motor.	35,073 14,209	37.6 15.2
4	Diabetes mellitus.	34,865	37.4
5	Enfermedad cerebrovascular.	24,344	26.1
6	Cirrosis	21,753	23.3
7	Neumonía	20,576	21.9
8	Afecciones del periodo perinatal	19,703	21.4
9	Homicidios	14,508	15.9
10	Síndrome nefrotico	10,286	10.9

* Tasa por 100, 000 habitantes.

fuente: Dirección General de Estadística e Informática. Secretaría de Salud, 1998.

*PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL.
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1997.*

No. de orden.	Causa.	Defunciones.	Tasa*
	Total.		
		440,437	464.9
1	Enfermedades del corazón. Isquémica.	68,040 42,516	71.8 41.9
2	Tumores malignos. De la traquea, los bronquios y del pulmón. Del estómago. Del cuello del útero.	51,254 6,385 4,799 4,534	54.1 6.7 5.1 4.8
3	Diabetes mellitus.	36,027	38.0
4	Accidentes. De tráfico de vehículos de motor.	35,876 14,642	37.9 15.5
5	Enfermedad cerebrovascular.	24,689	26.1
6	Cirrosis	22,865	24.1
7	Neumonía	19,867	21.0
8	Afecciones del periodo perinatal	19,821	20.9
9	Homicidio	13,558	14.3
10	Síndrome nefrotico	10,229	10.8

*Tasa por 100,000 habitantes.

fuente: Dirección General de Estadística e Informática. Secretaría de Salud, 1998.

*PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL.
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1998.*

No. de orden.	Causa.	Defunciones.
	Total.	
		444,665
1	Enfermedades del corazón. Isquémica.	68,677 42,873
2	Tumores malignos. De la traquea, los bronquios y del pulmón. Del estómago. Del cuello del útero.	52,670 6,225 4,697 4,545
3	Diabetes mellitus	41,832
4	Accidentes. De tráfico de vehículos de motor	35,517 11,541
5	Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado	27,211
6	Enfermedad cerebrovascular.	25,050
7	Afecciones del periodo perinatal	19,879
8	Influenza y neumonía	15,026
9	Agresiones	13,656
10	Desnutrición y otras deficiencias nutricionales.	10,492

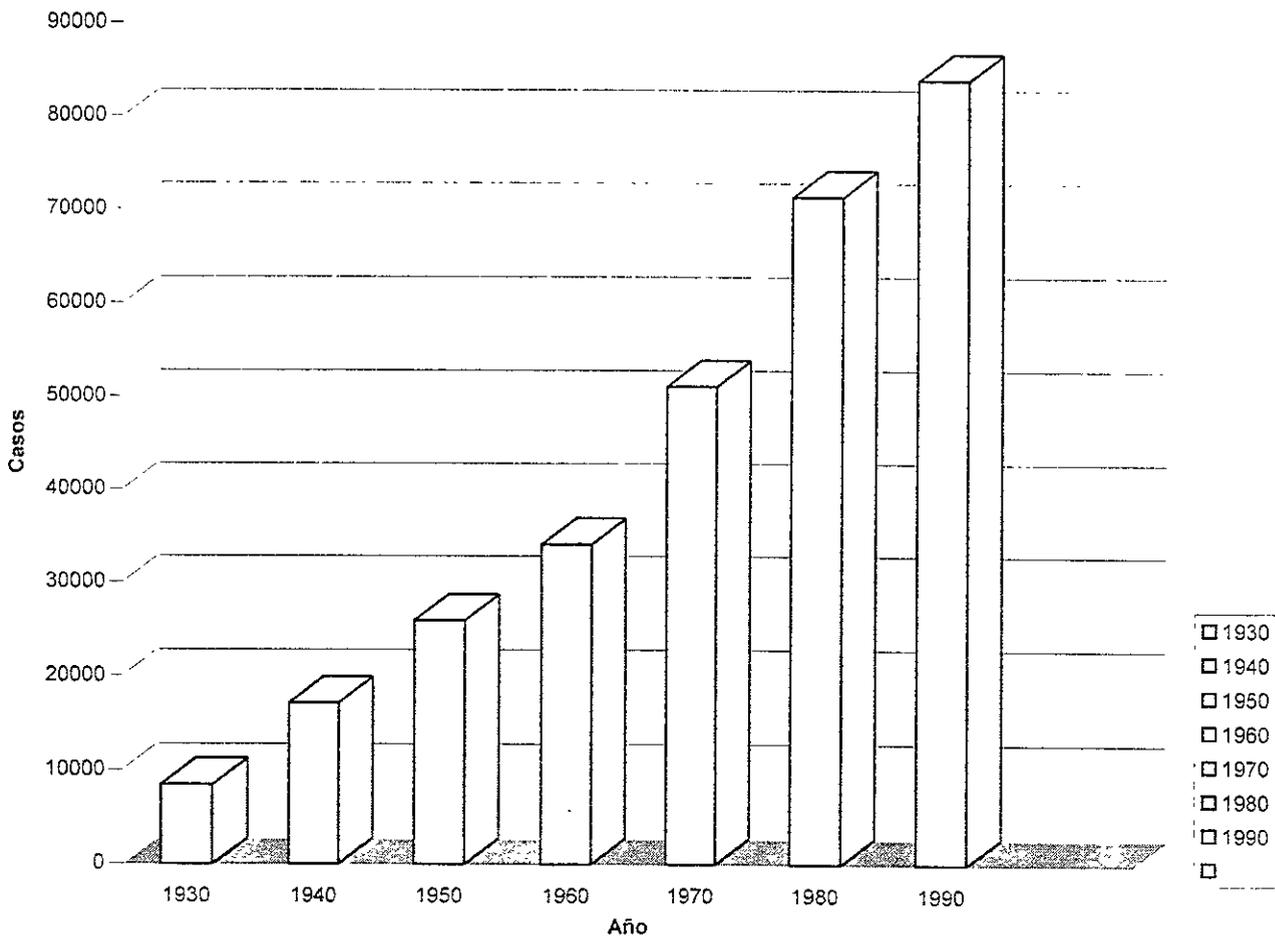
fuente: Dirección General de Estadística. Dirección de Estadísticas Demográficas y sociales 2000.

**PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL.
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1999.**

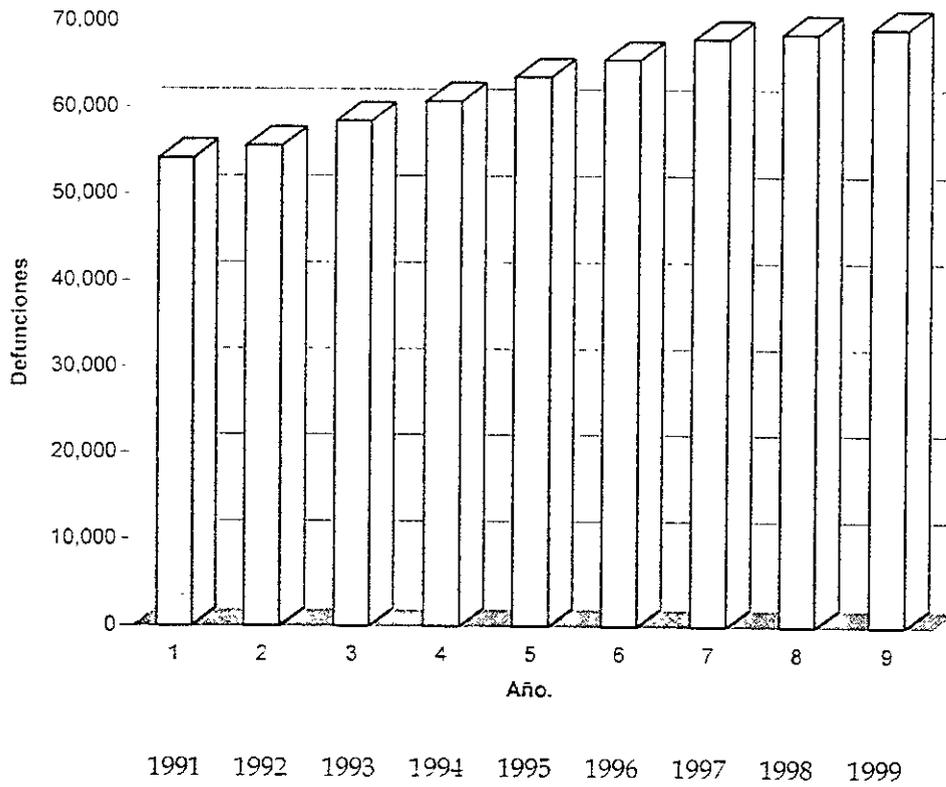
No. de orden.	Causa.	Defunciones.
	Total.	443,950
1	Enfermedades del corazón. Isquémica.	69,278 44,070
2	Tumores malignos. De la traquea, los bronquios y del pulmón. Del estómago. Del cuello del útero.	53,662 6,377 4,974 4,590
3	Diabetes mellitus	45,632
4	Accidentes. De tráfico de vehículos de motor	35,690 11,659
5	Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado	27,040
6	Enfermedad cerebrovascular.	25,836
7	Afecciones del periodo perinatal	19,268
8	Influenza y neumonía	14,068
9	Agresiones	12,249
10	Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica	11,319

ENTE: INEGI 2000.

Evolución de las enfermedades del corazón.



ente: Dirección General de Estadística e Informática. Secretaría de Salud, 1998.



ente: Dirección General de Estadística e Informática. Secretaría de Salud, 2000

ANEXO II.

Instrumento piloto.

Validación de muestra para el desarrollo del instrumento:

Mujeres y varones que ocupen cargos directivos en el Valle de México durante el 2000 y que presente las siguientes características:

- Que haya sufrido un IAM;
- Que ocupen un cargo directivo en una empresa grande o mediana del Valle de México;
- No se consideraron personas que por sus características físicas tales como un sobrepeso mayor al grado 3, es decir más del 40% de su peso normal sean candidatas predispuestas para sufrir un infarto (el grado 1 es por arriba del 10 al 24% y el grado 2 del 25 al 39%);
- Edades entre 35 y 54 años.

Muestra:

Con base a la metodología de Thurstone se aplicó la prueba piloto a un grupo de 22 personas empleando un criterio de sujetos tipo.

Procedimiento para la construcción del instrumento de medición:

- Variables (Capítulo de metodología);
- Definiciones conceptuales (Capítulo de metodología);
- Dimensiones (Capítulo de metodología);
- Dimensiones e Ítems:
- Asignación de número a ítems:
- Análisis de dimensiones.
- Asignación de ítems y puntajes.
- Presentación de prueba piloto.

Procedimientos estadísticos aplicados a la formación para la selección de ítems.

En relación a la selección de ítems que formarían la Management Test-Conducta Tipo A (MT-CTA) realice la siguiente pregunta: ¿En verdad los 194 ítems que conforman la MT-CTA, reflejan en sus calificaciones los síntomas que son atribuidos a la conducta tipo A?

Para responder a lo anterior realice los siguientes 3 análisis:

- Comunalidad > 0.9 ,
- Carga factorial > 0.4 ,
- Metodología Thurstone.

a) El primer criterio de selección fue el de eliminar los ítems que presentaban comunalidades menores a 0.9, encontrando que todos los ítems presentaban muy altas comunalidades, siendo el más bajo el que presentó 0.937, por lo que en este análisis todos permanecieron como adecuados.

b) El siguiente criterio de selección que se llevó a cabo consistió en realizar el análisis factorial con el objeto de encontrar los ítems que mejor definieran la estructura factorial que mejor definiera que se suponía subyace en la conducta tipo A.

El someter a los ítems de la MT-CTA al análisis factorial me permitió obtener su validez factorial o de constructo.

El análisis factorial de rotación ortogonal de los factores minimiza el número de variables con saturaciones altas en un factor.

Al realizar el análisis encontré que existían 5 factores que explicaban en un 61.707% la varianza total presentando la siguiente estructura:

Factor	% de variación	% de variación acumulada
1	19.761	19.761
2	14.126	33.887
3	11.220	45.106
4	9.426	54.532
5	7.175	61.707

El análisis factorial con rotación Varimax ortogonal a 126 interacciones (debido a que en interacciones menores la matriz rotada no presentaba mejorías en el análisis) presenta los siguientes elementos considerando aquellos que presentan una carga factorial > 0.4 . (Los ítems están referenciados con base en su número de asignación original):

Factor I.

Este factor explica el 19.761 % de la varianza común y se le nombro: *Miedo al fracaso.*

Ítem	Carga Factorial	Ítem	Carga Factorial
	0.602	28	0.766
	0.638	30	0.570
	0.433	40	0.395
	0.718	49	0.670
	0.587	61	0.504
	0.597	71	0.454
	0.725	82	0.751
	0.818	86	0.749
	0.631	89	0.581
	0.535	92	0.444
	0.711	96	0.486
	0.768	100	0.823
1	0.881	102	0.923
3	0.912	105	0.836
6	0.531	107	0.520
8	0.565	109	0.740
2	0.666	113	0.680
5	0.776	123	0.632
7	0.756	128	0.626
9	0.593	131	0.670
3	0.867	134	0.662
6	0.775	137	0.692
4	0.793	164	0.507
5	0.467	177	0.603
0	0.507	185	0.616
7	0.616		

Factor II.

Este factor explica el 14.126 % de la varianza común y se le nombro: *Competencia excesiva.*

Ítem	Carga Factorial	Ítem	Carga Factorial
31	0.752	33	0.345
35	0.841	38	0.491
41	0.774	43	0.669
44	0.464	59	0.724
66	0.414	75	0.420
80	0.552	81	0.473
84	0.845	111	0.672
114	0.751	121	0.407
122	0.737	124	0.745
143	0.435	147	0.410
156	0.571	161	0.695
186	0.537	188	0.696
189	0.686		

Factor III.

Este factor explica el 11.220 % de la varianza común y se le nombro: *Ansiedad.*

Ítem	Carga Factorial	Ítem	Carga Factorial
2	0.674	10	0.607
11	0.468	13	0.724
50	0.433	63	0.691
65	0.837	70	0.779
117	0.724	126	0.585
141	0.633	154	0.849
157	0.602	158	0.518
159	0.664	168	0.850
169	0.747	179	0.431
182	0.646	191	0.726
192	0.647	193	0.613

Factor IV.

Este factor explica el 9.426 % de la varianza común y se le nombro: *Competencia excesiva y ansiedad.*

Ítem	Carga Factorial	Ítem	Carga Factorial
	0.393	17	0.606
	0.674	23	0.546
	0.600	27	0.418
	0.716	46	0.598
	0.447	78	0.603
	0.552	99	0.628
2	0.537	148	0.713
9	0.925	162	0.520
0	0.638	171	0.797
2	0.702	178	0.531
1	0.440	184	0.477

Factor V.

Este factor explica el 7.175 % de la varianza común y se le nombro: *Excesivo involucramiento el trabajo.*

Ítem	Carga Factorial	Ítem	Carga Factorial
	0.515	6	0.380
	0.514	15	0.724
	0.899	18	0.528
	0.675	21	0.404
	0.478	51	0.566
	0.493	64	0.781
	0.838	88	0.682
0	0.440	139	0.481
0	0.617	145	0.823
0	0.425	153	0.739
3	0.609	165	0.438
7	0.505	172	0.444
4	0.587		

Selección de ítems empleando los análisis:

- ◆ Comunalidad > 0.9;
- + Carga factorial > 0.4;
- / Metodología Thurstone.

◆ +/1	◆ +2	◆ +/3	◆ 4	◆ 5
◆ +/6	◆ +7	◆ +8	◆ 9	◆ +/10
◆ +11	◆ 12	◆ +/13	◆ +14	◆ +15
◆ +/16	◆ +17	◆ +/18	◆ +19	◆ +/20
◆ +21	◆ +/22	◆ +23	◆ 24	◆ +25
◆ +26	◆ +27	◆ +28	◆ +29	◆ +30
◆ +31	◆ 32	◆ +/33	◆ 34	◆ +/35
◆ 36	◆ +/37	◆ +/38	◆ 39	◆ +40
◆ +41	◆ 42	◆ +43	◆ +44	◆ +45
◆ +46	◆ +47	◆ 48	◆ +/49	◆ +/50
◆ +/51	◆ 52	◆ +53	◆ /54	◆ +/55
◆ +56	◆ 57	◆ 58	◆ +59	◆ +60
◆ +61	◆ 62	◆ +/63	◆ +64	◆ +/65
◆ +66	◆ 67	◆ +68	◆ 69	◆ +/70
◆ +71	◆ 72	◆ 73	◆ 74	◆ +/75
◆ 76	◆ +77	◆ +78	◆ 79	◆ +80
◆ +/81	◆ +82	◆ +83	◆ +/84	◆ +/85
◆ +86	◆ +87	◆ +/88	◆ +89	◆ +90
◆ +91	◆ +92	◆ 93	◆ 94	◆ +95
◆ +96	◆ +97	◆ /98	◆ +/99	◆ +/100
◆ +101	◆ +102	◆ +103	◆ 104	◆ +105
◆ +106	◆ +107	◆ +108	◆ +109	◆ 110
◆ +111	◆ +112	◆ +113	◆ +114	◆ +115
◆ 116	◆ +/117	◆ 118	◆ 119	◆ 120
◆ +/121	◆ +122	◆ +123	◆ +124	◆ 125
◆ +/126	◆ +127	◆ +128	◆ +/129	◆ +130
◆ +131	◆ /132	◆ +133	◆ +134	◆ 135
◆ +136	◆ +137	◆ 138	◆ +139	◆ +140
◆ +141	◆ +142	◆ +/143	◆ +144	◆ +/145
◆ +/146	◆ +/147	◆ +148	◆ +149	◆ +150
◆ 151	◆ 152	◆ +/153	◆ +/154	◆ /155
◆ +156	◆ +/157	◆ +158	◆ +/159	◆ 160
◆ +161	◆ +162	◆ +163	◆ +164	◆ +/165
◆ 166	◆ +/167	◆ +168	◆ +169	◆ +170
◆ +171	◆ +172	◆ 173	◆ 174	◆ +175
◆ +176	◆ +177	◆ +/178	◆ +/179	◆ +180
◆ +181	◆ +182	◆ 183	◆ +184	◆ +/185
◆ +/186	◆ +187	◆ +188	◆ +189	◆ 190
◆ +/191	◆ +/192	◆ +193	◆ +/194	

Dimensiones e Ítems:

Ser ambiciosos y fijarse metas en tiempos que presentan un reto;

Con qué frecuencia se pone a sí mismo límites de tiempo en el trabajo o en su casa?

Con qué frecuencia debe fijarse sus objetivos en tiempos que representen un reto?

Resulta indispensable el ponerse tiempos topes para la realización de sus actividades?

Con respecto a la frase, "La ambición en la vida es el motor de la superación" Ud. esta...

Fijarse estándares excesivamente altos;

Con respecto a la frase "Las actividades que valen la pena, son aquellas que implican un reto", Ud. esta..

Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿con qué frecuencia se fija estándares de trabajo más altos que los?

Comparado con el promedio de sus compañeros de generación, ¿su situación económica es mejor?

Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿sus metas laborales son superiores?

Un gran afán de competencia;

Después de lograr un objetivo ambicioso y el cual le presentó un reto, ¿ha llegado a percibir la sensación de vacío o de que falta algo más?

¿Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a) ¿le clasificaría como una persona...?

¿Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo ¿le clasificaría como una persona...?

Usualmente, ¿se considera una persona...?

Usualmente, ¿se considera una persona...?

¿Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a) ¿le clasificaría como una persona más bien relajada y tranquila?

Poder pensar en dos o más cosas al mismo tiempo;

Con qué frecuencia realiza más de una actividad al mismo tiempo, tal como trabajar al tiempo que come,

conducir al tiempo que se viste, o resolver problemas mientras conduce?

Ante su jornada laboral ¿realiza ocasionalmente tareas al mismo tiempo, cambiando rápidamente de una a otra?

Si le llegan a presentar dos proyectos al mismo tiempo, ¿puede prestarles atención al mismo tiempo y con la misma facilidad de hacerlo en forma individual?

Con qué frecuencia intenta ver las noticias u otro programa durante los anuncios de una película por televisión?

Cuando inicia una actividad la continúa hasta su término sin involucrar otra.

5.- Capaces de "jalar" a los demás a trabajar a su ritmo;

Cuando escucha a una persona y ésta da muchos rodeos para llegar al punto esencial, ¿con qué frecuencia tiende a urgir a esa persona?

¿Considera que muchas personas inventan o exageran sus problemas para disminuir su ritmo de trabajo?

Le resulta exasperante el tener que explicar dos veces las cosas a las personas.

En la actualidad ¿Con qué frecuencia "pone palabras en la boca de los demás" para abreviar la conversación y poner velocidad a las cosas?

Cuando una persona no entiende con la misma velocidad que Ud. ¿con qué frecuencia baja su ritmo para avanzar a su velocidad?

6.- Ser agresivos;

Con respecto a la frase, ¿la mejor defensa es el ataque?, Ud. esta...

¿Considera que las personas que se estacionan en doble fila para dejar a sus hijos en la escuela deberían ser encerradas?

Quienes le conocen bien opinan que camina o se mueve muy bruscamente.

¿Considera que cuando se trata de algo fundamental está justificado elevar el tono de la voz?

¿Llega a percibir la sensación de que provoca agresividad en muchas personas?

Le resulta muy difícil el tenerle paciencia a la mayoría de las personas.

¿Considera que su temperamento es difícil de controlar?

Al sostener una conversación ¿Considera que es justificable elevar su tono de voz si su interlocutor no comprende?

Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a), ¿consideran que presenta la tendencia de irritarse con facilidad?

Si lo llegan a interrumpir cuando dice algo importante, ¿siente ganas de insultar?

Quienes le conocen bien ¿lo consideran dominante y mandón?

7.- Ganar no es lo más importante es lo único;

Cuando juega (o en el pasado ha jugado) con niños pequeños de unos 9 a 11 años ¿Con qué frecuencia les deja (ba) ganar?

Si llegase a fallar una jugada clave en un juego, ¿tiende a perder el interés?

para quienes le conocen bien, ¿estarían de acuerdo en que le gusta competir e intentar ganar por todos los medios?

Con respecto a la frase, "ganar no es lo más importante, lo único" Ud. está...

¿Cuándo juega lo único que desea es disfrutar su actividad sin importar el resultado?

Al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia;

¿Cuándo era niño, ¿tenía un temperamento difícil de controlar?

¿Durante su periodo de estudiante ¿tuvo cargos en algún grupo, tal como en el jefe de grupo, estudiantina, asociación juvenil o capitán de un equipo deportivo?

¿Cuándo era niño, ¿Llegaba a hacer rabietas si perdía un juego?

¿En su infancia, ¿le resultaba más importante disfrutar de los juegos que ganar?

Sentido de superioridad dominante a los demás:

¿Cuándo se encuentra en un grupo, ¿Con qué frecuencia sus integrantes le ven como un líder?

¿No importar lo que haga es capaz de repetir la última frase de su interlocutor.

¿Con qué frecuencia ha notado que al conversar con alguien Ud. acapara la charla?

¿La mayoría de los casados presentan un sentido de posesión de su cónyuge en lugar de amarlo.

¿Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿Ud. es más preciso (cuidadoso en los detalles)?

¿En referencia a sus compañeros de trabajo, su sentido de la responsabilidad es...

- Constante búsqueda de reconocimiento tanto de sus compañeros como de sus superiores;

¿Comparado con sus compañeros de trabajo en relación a la cantidad de esfuerzo realizado, Ud. se esfuerza...

¿En un proyecto asignado a su departamento Ud. se ha sacrificado muchas de sus horas de sueño a su conclusión, ¿considera justo el que le sea reconocido públicamente su esfuerzo?

¿Para acabar un proyecto emplea su hora de comida, ¿considera justo el que sus colaboradores lo desconozcan?

Con respecto a la frase, "honor a quien honor merece", Ud. está...

Incidente en practicas anti-éticas;

Con respecto a la frase, "El ejecutivo de negocios mexicano tiende a ignorar la ética cuando se aplican inmediatamente a su trabajo pues está preocupado principalmente por las ganancias" Ud. está..

Con respecto a la frase, "el que no tranza no avanza", Ud. está...

Con respecto a la frase, "la corrupción es parte de todos", Ud. está...

Con respecto a la frase, "el dinero está antes que la ética", Ud. está...

12.- Hacer del trabajo no solo un hábito, sino transformarlo en su pasión;

En su vida cotidiana ¿Llega a olvidar las fechas de celebración familiar (tales como aniversarios o cumpleaños) pero recuerda perfectamente sus citas de trabajo?

¿Cuándo se encuentra al final de un periodo de vacaciones largo Ud...?

¿Con qué frecuencia se lleva trabajo a casa?

Al sentirse cansado en el trabajo, ¿qué hace generalmente?

La cantidad de horas que dedica semanalmente a su trabajo es mayor actualmente que hace 5 años (o si no tiene 5 años en su trabajo actual, compárese con su trabajo anterior).

En su trabajo actual (o en el último que haya tenido), ¿qué tan frecuentemente le "exige (exigía) ponerse en acción" en forma extenuante?

En su trabajo actual (o en el último que haya tenido)

¿Con qué frecuencia asiste (asistía) a su lugar de trabajo cuando existe la necesidad de asistir fuera de su horario (como en la noche o los fines de semana)?

Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo (a), ¿están de acuerdo en que Ud. toma el trabajo con demasiada seriedad?

En su trabajo actual (o en el último que haya tenido)

¿Con qué frecuencia lleva (llevara) trabajo a casa para hacerlo por la noche o estudiar materias relacionadas

13.- Es recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio;

El nivel de prestigio o reconocimiento social de su trabajo actual es mayor que el del anterior

Con respecto a la frase, "es mejor ser cola de elefante que cabeza de ratón", Ud. está...

Considera que el prestigio de la empresa donde labora influye en su prestigio personal.

El nivel de ingresos de un profesionista es sinónimo de efectividad.

Mientras haga lo que le gusta no le desagrada trabajar en una compañía pequeña y poco conocida.

- *Un deseo de adquisición acorde al "sueño americano";*
 en la actualidad ¿Se encuentra satisfecho con el
 puesto que ocupa en su trabajo, como para
 permanecer en él durante los próximos 5 años?
 con respecto a la frase, "aunque lo nieguen, la
 mayoría de las personas hace las cosas por dinero"
 Ud. está...

con respecto a la frase, "hacer lo que me agrada sin
 importar el dinero que gane" Ud. está...

considera que la mayoría de las personas que dicen
 disfrutar de su trabajo no dicen la verdad?

contar con un automóvil de alto costo resulta
 indispensable para su estilo de vida.

importancia de un traje no sólo estriba en la
 calidad sino en la marca

lo largo de los tres últimos años. ¿sus ingresos
 anuales se han incrementado en forma importante?

si a Ud. se le permitiera elegir, ¿preferiría un pequeño
 incremento en el sueldo sin promoción a un puesto
 superior de trabajo?

si a Ud. se le permitiera elegir, ¿preferiría una
 promoción a un puesto superior sin incremento en el
 sueldo?

- *Adicto a las tensiones;*

"poco de presión" para hacer su trabajo le
 resulta...

resulta útil tener tensiones para realizar su trabajo.
 en su persona, los plazos o límites de tiempo para
 realizar una tarea, generalmente...

con qué frecuencia se enfrenta a continuas
 interrupciones, cambios inesperados, inconvenientes
 cosas que van mal"?

- *Tensión motora (facial, muscular), que incluye dolores
 musculares, fatiga, temblores. imposibilidad de relajarse;*

¿siente dolores musculares sin que exista alguna
 causa como ejercicio físico, golpes o esfuerzo de por
 medio?

¿mueve mucho las manos cuando habla.

¿siente fatiga (mucho cansancio) a mitad de
 mañana?

¿resulta muy difícil relajarse por las noches.

¿tiende a sentir temblores (pueden ser sutiles) cuando
 está tenso en su trabajo.

¿tiene ningún problema para conciliar el sueño.

*Hiperactividad autonómica, que incluye sudoración,
 sequedad de boca, parestesias (sensación de hormigueo),
 náusea, palidez, aumento del pulso y la respiración en
 reposo, palpitaciones;*

¿Llega a palidecer cuando se encuentra bajo presión?
 ¿Cuándo se encuentra tenso tiene la sensación de
 resequedad en su boca?

¿Ha percibido la sensación de hormigueo o
 adormecimiento del rostro o de alguna parte de su
 cuerpo?

¿Ha sentido que su respiración se incrementa sin que
 exista ejercicio físico de por medio?

¿Ha sentido que su pulso se incrementa sin que exista
 alguna causa como ejercicio físico, golpes o esfuerzo
 de por medio?

18.- *Estado subjetivo de aprensión con la expectativa de que
 va a ocurrir algo catastrófico que no se puede precisar y que
 habitualmente se acompaña de miedo a desmayarse, a
 perder el control e inclusive a morir, o bien, de que algo
 muy grave va a ocurrir a otros;*

¿Ha percibido la sensación de que algo grave va a
 ocurrir sin tener fundamento para ello?

La infidelidad matrimonial es de lo más común y le
 puede pasar a cualquiera.

¿Cuándo aborda su auto sabe que encontrará algún
 embotellamiento rumbo a su destino?

¿Ha llegado a tener miedo de que su pareja le
 abandone?

¿Ha percibido la sensación de que algo grave puede
 ocurrir a las personas que conoce?

En ocasiones durante su jornada laboral ¿Ha
 percibido la sensación de que algo terrible ocurre a
 sus seres queridos?

¿Ha llegado a llamar a su hogar porque le asalta un
 presentimiento de que algo terrible ha sucedido?

19.- *Hipervigilancia, que se caracteriza por insomnio,
 distractibilidad, dificultad para concentrarse e irritabilidad;*

¿Con qué frecuencia los ruidos súbitos lo sobresaltan?

En su vida cotidiana ¿Le resulta difícil concentrarse
 en sus actividades?

¿Sufre de insomnio?

Le resulta difícil el trabajar con ruido.

En su vida cotidiana, ¿Siempre se encuentra atento a
 su alrededor dificultándole la concentración en las
 actividades que desarrolla?

Cuando se encuentra concentrado, ¿El zumbido de
 una mosca puede distraerle?

Cuando se concentra en su trabajo ningún ruido lo
 distrae.

20.- *Manifestaciones físicas tales como tensión facial, habla
 en forma rápida, prolepsis (interrupción de unas palabras
 por otras), chasquido con la lengua y los dientes y una
 inspiración forzada de aire que es audible;*

Quienes le conocen bien, ¿mencionan que cuando habla interrumpe unas palabras por otras?

¿Ha notado que su rostro se tensa cuando habla de un tema que le apasiona?

Quienes le conocen bien, ¿mencionan que su respiración es audible cuando habla?

Quienes le conocen bien ¿Le han mencionado que habla a "comerse las palabras" cuando habla?

Quienes le conocen bien ¿Le comentan que chasquea con la lengua cuando habla?

¿Ha llegado a notar que inspira con fuerza cuando habla?

¿Puede ver un hablar...

- Prefiere trabajar a solas en situaciones tensas;

¿Es preferible trabajar a solas cuando se trata de algo importante?

¿Prefiere complicarse un poco su trabajo haciendo las cosas solo que tener que explicarle a otra persona?

¿Cuando estando en pleno trabajo alguien (no su jefe) lo interrumpe, ¿cómo se siente?

¿La mayoría de las personas tienden a perder el tiempo.

¿Trabajar en equipo absorbe mucho tiempo.

¿Cuando se encuentra en situaciones tensas es preferible trabajar en equipo?

- Presentan un patrón de temor al fracaso.

¿Existe alguien en su familia (de primer grado) que sufra de angustia?

¿En el caso de ser gemelo (monocigoto), ¿Su hermano o hermana sufre de angustia?

¿Le interesa aprender a jugar tenis y su única forma de aprender es en el horario de avanzados con el riesgo de que su inexperiencia sea más notoria, ¿aceptaría?

¿En una situación que puede resolverse en forma positiva o negativa ¿tiende a temer lo peor?

¿Cuando se enfrenta a exigencias nuevas en su trabajo, ¿le da a temer por su permanencia en la empresa?

¿Cuando va a recibir sus calificaciones (ya sean de trabajo o escuela) describiría como angustioso el tiempo de espera?

¿Siempre enfrenta las situaciones con un optimismo absoluto.

- Presentan un patrón de morosidad;

¿Cuando por requerimiento del trabajo debe trabajar "contra reloj" para terminar una tarea, ¿Su calidad de trabajo disminuye?

¿La mayoría de las personas se las ingenian para no hacer lo que no desean.

¿Cuando tiene un trabajo muy importante. ¿Le resulta útil el acumular tensión para hacerlo mejor?

¿Con qué frecuencia deja su trabajo importante para el final con el objeto de sentirse presionado por el tiempo y dar su mejor esfuerzo?

¿Siempre realiza su trabajo en forma programada y con tiempo.

24.- *Al parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia; (miedo)*

En su juventud, ¿dejaba de intentar actividades por temor a "regarla"?

¿Cuando era niño y podía evitar intentar cosas en las que existían un 50% de posibilidad de fallar ¿Las evitaba?

En su juventud, ¿sólo hacía las cosas que estaba seguro que le iban a salir bien?

25.- *Siempre moverse y actuar con rapidez,*

En su vida cotidiana ¿qué tan frecuentemente se presentan problemas que necesita solución inmediata?

¿Qué tan frecuentemente debe enfrentar retos en su trabajo?

¿Para quienes le conocen bien, ¿podrían decir que su vida es una rutina de hechos fácilmente predecibles?

La frase "En la ciudad de México resulta imposible caminar despacio", le resulta...

¿Quienes le conocen bien consideran que siempre anda a la carrera.

Con respecto a la frase, ¿la mejor respuesta es la que se da en forma rápida?, Ud. está...

¿Con qué frecuencia debe bajar el paso para no dejar a las personas que caminan con Ud.?

26.- *Programarse en forma tal que "aprovecha" al máximo su tiempo;*

Si abriera su agenda o programa y revisara sus actividades del último mes ¿notaría que sus actividades están distribuidas prácticamente sin espacios libres?

Si abriera su agenda o programa y revisara sus actividades del último mes ¿notaría que deja grandes espacios de tiempos entre actividades?

Si al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se retrasa 10 minutos. ¿Ud. generalmente?

Si al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se retrasa 10 minutos. ¿Ud. da vueltas mientras espero?

al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se retrasa 10 minutos. ¿Con qué frecuencia Ud. se lleva algo para leer o escribir?

¿Con qué frecuencia escribe listas para ayudarse a recordar sus actividades?

- *No "perder" el tiempo en cosas que considera banales;*

¿Con qué frecuencia va al cine en un mes?

¿Le resulta difícil encontrar tiempo libre para ir a cortarse el cabello?

¿Durante los últimos tres años ¿ha tomado menos días de vacaciones que los que le corresponden?

¿Con qué frecuencia visita a sus amistades que no guardan ninguna relación con su trabajo?

¿Cuando su pareja desea ver una película que Ud. considera "boba" le explica que podrían hacer mejor otra actividad.

- *Sentir una gran impaciencia por alcanzar logros;*

¿Para quienes le conocen bien, ¿están de acuerdo en que Ud. presenta una tendencia a hacer la mayoría de las cosas apresuradamente?

¿Considera que su carácter lo impulsa a obtener logros en tiempos récord?

¿Para quienes le conocen bien, ¿podrían describirle a Ud. una persona con sed de logros?

¿Con qué frecuencia sus logros personales son mayores que los obtenidos por sus compañeros de trabajo o generación?

- *Tener un sentido de urgencia;*

¿Para quienes le conocen bien, ¿podrían describirle a Ud. una persona...?

¿Cuando en una conversación su interlocutor hace una pausa buscando la palabra adecuada, ¿Con qué frecuencia coloca dicha palabra en sus labios?

¿Llegado a tener problemas con su novia(o) o pareja ¿se queja de que llega tarde.

¿Qué tan frecuentemente se apresura por llegar a un lugar aunque tenga tiempo de sobra?

¿Cuando ponga que debe realizar un trabajo en el que se vea involucrado otro departamento que no avanza a su ritmo de trabajo y sobre el cual no tiene control, ¿se queja de que espera?

¿Cuando ponga que debe realizar un trabajo en el que se vea involucrado otro departamento que no avanza a su ritmo de trabajo y sobre el cual no tiene control, ¿se queja de que hace...?

¿Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿Ud. se queja de que la vida en términos generales...?

Su esposo(a) o amigo(a) íntimo(a) considera que su nivel de actividad es...

Su esposo(a) o amigo(a) íntimo(a) considera que su nivel de actividad es demasiado alto; que debería tomarse las cosas con más calma

¿Considera que la prisa es necesaria?

Si debe "esperar en la cola" de un banco, supermercado o cine, ¿lo acepta con calma?

Si debe "esperar en la cola" de un restaurante, supermercado o cine, ¿generalmente que hace?

Si debe "esperar en la cola" de un banco, el supermercado o el cine, ¿Rehusa esperar en la cola y busca la manera de evitar la espera?

30.- *Deseo por archivar reconocimientos y avances,*

¿Qué es tan importante resulta para su persona el que le llamen por su título académico?

¿Cuando recibe un diploma o constancia de habilidad (que no sean el de licenciatura o posgrados), ¿Con qué frecuencia los enmarca?

¿Cuando recibe algún premio, incentivo o reconocimiento, ¿Con qué frecuencia busca hacer que todos se enteren?

¿Con qué frecuencia revisa y actualiza su curriculum vitae sin que exista una razón específica para ello?

31.- *Tiene una gran conciencia del tiempo y, por ello, come, camina y desarrolla muchas actividades rápida y esto forma parte de su rutina;*

En su vida cotidiana, ¿al comer normalmente lo hace más lento que el resto de las personas?

¿Con qué velocidad suele comer?

¿Su esposo(a) o algún amigo(a), ¿le han comentado alguna vez que come demasiado rápido?

Si se cita con su esposo(a) o con un amigo(a), ¿Con qué frecuencia llega Ud, tarde?

32.- *Da respuestas estereotipadas;*

¿Cuando Ud. se encuentra bajo presión o estrés, ¿qué hace generalmente?

Al encontrarse bajo presión o estrés, ¿planifica cuidadosamente antes de actuar?

¿Cuando debe hacer un trámite en una dependencia gubernamental, ¿con qué frecuencia considera que será tratado mal?

¿Reacciona en forma más rápida que la mayoría de las personas que conoce?

¿Con qué frecuencia reemplaza soluciones a problemas que le han resultado en el pasado?

- Se considera que los trabajos de alta exigencia y bajo reconocimiento tienden a incrementar su impaciencia y comportamiento agitado;

¿Se llega a sentir frustrado cuando le es asignado un trabajo de alta exigencia pero bajo reconocimiento?

¿Ud. fuera designado para desarrollar el trabajo detrás de bambalinas y tuviera que quedarse hasta tarde sabiendo que su trabajo ayudará a que se luzcan otras personas que ya se fueron a sus hogares, ¿Se sentiría mal?

¿Se sentiría frustrado si le es asignado un trabajo que a pesar de ser necesario le requiera mucho tiempo y "malacha" y no le brinde reconocimiento.

¿Se sentiría mal por tener que estar en un trabajo de alta exigencia y bajo reconocimiento.

- Necesidad de sentirse un super - hombre:

¿Para quienes le conocen bien, ¿están de acuerdo en que Ud. tiene menos energía que la mayoría de la gente?

¿Para quienes le conocen bien, ¿consideran que Ud. puede abarcar eficientemente un gran número de actividades de su negocio?

¿Quienes le conocen bien, ¿podrían categorizarlo como un "hombre orquesta"?

¿Con qué frecuencia comienza su día "apagando los fogos" de sus colaboradores?

Asignación de número a ítems:

¿Con qué frecuencia se pone a si mismo límites de tiempo en el trabajo o en su casa?

¿Con qué frecuencia debe fijarse sus objetivos en tiempos que representen un reto?

¿Resulta indispensable el ponerse tiempos tope para la realización de sus actividades?

Con respecto a la frase, "La ambición en la vida es el motor de la superación" Ud. está...

Con respecto a la frase "Las actividades que valen la pena, son aquellas que implican un reto", Ud. está...

Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿con qué frecuencia se fija estándares de trabajo más altos que ellos?

Comparado con el promedio de sus compañeros de generación, ¿con qué frecuencia su situación económica es mejor?

Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿sus metas laborales son superiores?

9.- Después de lograr un objetivo ambicioso y el cual le representó un reto, ¿ha llegado a percibir la sensación de vacío o de que falta algo más?

10.- Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a) ¿le clasificaría como una persona...?

11.- Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo ¿le clasificaría como una persona...?

12.- Actualmente, ¿se considera una persona...?

13.- Actualmente, ¿se considera una persona.. ?

14.- Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a) ¿le clasificaría como una persona más bien relajada y tranquila?

15.- ¿Con qué frecuencia realiza más de una actividad al mismo tiempo, tal como trabajar al tiempo que come, leer al tiempo que se viste, o resolver problemas mientras conduce?

16.- Durante su jornada laboral ¿realiza ocasionalmente dos tareas al mismo tiempo, cambiando rápidamente de una a otra?

17.- Si le llegan a presentar dos proyectos al mismo tiempo, ¿puede prestarles atención al mismo tiempo en vez de hacerlo en forma individual?

18.- ¿Con qué frecuencia intenta ver las noticias u otro programa durante los anuncios de una película por televisión?

19.- Cuando inicia una actividad la continua hasta su término sin involucrar otra.

20.- Cuando escucha a una persona y ésta da muchos rodeos para llegar al punto esencial, ¿con qué frecuencia tiende a urgir a esa persona?

21.- ¿Considera que muchas personas inventan o exageran sus problemas para disminuir su ritmo de trabajo?

22.- Le resulta exasperante el tener que explicar dos veces las cosas a las personas.

23.- En la actualidad ¿Con qué frecuencia "pone palabras en la boca de los demás" para abreviar la conversación y poner velocidad a las cosas?

24.- Cuando una persona no entiende con la misma velocidad que Ud. ¿con qué frecuencia baja su ritmo para avanzar a su velocidad?

25.- Con respecto a la frase, ¿la mejor defensa es el ataque?, Ud. está...

26.- ¿Considera que las personas que se estacionan en doble fila para dejar a sus hijos en la escuela deberían ser encerradas?

27.- Quienes le conocen bien opinan que camina o se mueve muy bruscamente.

28.- ¿Considera que cuando se trata de algo fundamental está justificado elevar el tono de la voz?

- ¿Llega a percibir la sensación de que provoca agresividad en muchas personas?
- Le resulta muy difícil el tenerle paciencia a la mayoría de las personas.
- ¿Considera que su temperamento es difícil de controlar?
- Al sostener una conversación ¿Considera que es justificable elevar su tono de voz si su interlocutor no comprende?
- Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a), ¿consideran que presenta la tendencia de irritarse con facilidad?
- Si lo llegan a interrumpir cuando dice algo importante, ¿siente ganas de insultar?
- Quienes le conocen bien ¿lo consideran dominante y mandón?
- Cuando juega (o en el pasado a jugado) con niños pequeños de unos 9 a 11 años ¿Con qué frecuencia les deja (ba) ganar?
- Si llegase a fallar una jugada clave en un juego, ¿tende a perder el interés?
- Para quienes le conocen bien, ¿estarían de acuerdo en que le gusta competir e intentar ganar por todos los medios?
- Con respecto a la frase, "ganar no es lo más importante, es lo único" Ud. esta...
- ¿Cuándo juega lo único que desea es disfrutar su actividad sin importar el resultado?
- Cuando era niño, ¿tenía un temperamento difícil de controlar?
- Durante su periodo de estudiante ¿tuvo cargos en algún grupo, tal como en el jefe de grupo, estudiante, asociación juvenil o capitán de un equipo deportivo?
- Cuando era niño, ¿Llegaba a hacer rabietas si alguien le quitaba un juguete?
- En su infancia, ¿le resultaba más importante disfrutar sus juegos que ganar?
- Cuando se encuentra en un grupo, ¿Con qué frecuencia sus integrantes le ven como un líder?
- Sin importar lo que haga es capaz de repetir la misma frase de su interlocutor.
- ¿Con qué frecuencia ha notado que al conversar con alguien Ud. acapara la charla?
- La mayoría de los casados presentan un sentido de posesión de su cónyuge en lugar de amarlo.
- Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿Ud. es más preciso (cuidadoso en los detalles)?
- Con referencia a sus compañeros de trabajo, su sentido de la responsabilidad es...

- 51.- Comparado con sus compañeros de trabajo en relación a la cantidad de esfuerzo realizado, Ud. se esfuerza...
- 52.- Si en un proyecto asignado a su departamento Ud. se ha sacrificado muchas de sus horas de sueño a su conclusión, ¿considera justo el que le sea reconocido públicamente su esfuerzo?
- 53.- Si para acabar un proyecto emplea su hora de comida, ¿considera justo el que sus colaboradores lo reconozcan?
- 54.- Con respecto a la frase, "honor a quien honor merece", Ud. esta...
- 55.- Con respecto a la frase, "El ejecutivo de negocios mexicano tiende a ignorar la ética cuando se aplican inmediatamente a su trabajo pues está preocupado principalmente por las ganancias" Ud. esta...
- 56.- Con respecto a la frase, "el que no tranza no avanza", Ud. esta...
- 57.- Con respecto a la frase, "la corrupción es parte de todos", Ud. esta...
- 58.- Con respecto a la frase, "el dinero esta antes que la ética", Ud. esta...
- 59.- En su vida cotidiana ¿Llega a olvidar las fechas de celebración familiar (tales como aniversarios o cumpleaños) pero recuerda perfectamente sus citas de trabajo?
- 60.- ¿Cuándo se encuentra al final de un periodo de vacaciones largo Ud...?
- 61.- ¿Con qué frecuencia se lleva trabajo a casa?
- 62.- Al sentirse cansado en el trabajo, ¿que hace generalmente?
- 63.- La cantidad de horas que dedica semanalmente a su trabajo es mayor actualmente que hace 5 años (o si no tiene 5 años en su trabajo actual, compárese con su trabajo anterior).
- 64.- En su trabajo actual (o en el último que haya tenido), ¿qué tan frecuentemente le "exige (exigía) ponerse en acción" en forma extenuante?
- 65.- En su trabajo actual (o en el último que haya tenido) ¿Con qué frecuencia asiste (asistía) a su lugar de trabajo cuando existe la necesidad de asistir fuera de su horario (como en la noche o los fines de semana)?
- 66.- Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo (a), ¿están de acuerdo en que Ud. toma el trabajo con demasiada seriedad?
- 67.- En su trabajo actual (o en el último que haya tenido) ¿Con que frecuencia lleva (llevaba) trabajo a casa para hacerlo por la noche o estudiar materias relacionadas

- 81.- El nivel de prestigio o reconocimiento social de su trabajo actual es mayor que el del anterior
- 82.- Con respecto a la frase, "es mejor ser cola delefante que cabeza de ratón", Ud. esta...
- 83.- Considera que el prestigio de la empresa donde trabaja influye en su prestigio personal.
- 84.- El nivel de ingresos de un profesionista es un indicador de efectividad
- 85.- Mientras haga lo que le gusta no le desagrada bajar en una compañía pequeña y poco conocida.
- 86.- En la actualidad ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en su trabajo, como para permanecer en el durante los próximos 5 años?
- 87.- Con respecto a la frase, "aunque lo nieguen, la mayoría de las personas hace las cosas por dinero" Ud. esta...
- 88.- Con respecto a la frase, "hacer lo que me agrada para importar el dinero que gane" Ud. esta...
- 89.- ¿Considera que la mayoría de las personas que dicen disfrutar de su trabajo no dicen la verdad?
- 90.- El contar con un automóvil de alto costo resulta indispensable para su estilo de vida.
- 91.- La importancia de un traje no solo estriba en la calidad sino la marca
- 92.- A lo largo de los tres últimos años, ¿sus ingresos anuales se han incrementado en forma importante?
- 93.- Si a Ud. se le permitiera elegir, ¿preferiría un pequeño incremento en el sueldo sin promoción a un puesto superior de trabajo?
- 94.- Si a Ud. se le permitiera elegir, ¿preferiría una promoción a un puesto superior sin incremento en el sueldo?
- 95.- Un "poco de presión" para hacer su trabajo le resulta...
- 96.- Le resulta útil tener tensiones para realizar su trabajo.
- 97.- A su persona, los plazos o límites de tiempo para realizar una tarea, generalmente le producen...
- 98.- ¿Con qué frecuencia se enfrenta a continuas interrupciones, cambios inesperados, inconvenientes de cosas que van mal"?
- 99.- ¿Ha sentido dolores musculares sin que exista una causa como ejercicio físico, golpes o esfuerzo por medio?
- 100.- Mueve mucho las manos cuando habla.
- 101.- ¿Ha sentido fatiga (mucho cansancio) a mitad de mañana?
- 102.- Le resulta muy difícil relajarse por las noches.
- 103.- Llega a sentir temblores (pueden ser sutiles) cuando esta tenso en su trabajo.
- 104.- Tiene ningún problema para conciliar el sueño.

- 92.- ¿Llega a palidecer cuando se encuentra bajo presión?
- 93.- ¿Cuándo se encuentra tenso tiene la sensación de resequeidad en su boca?
- 94.- ¿Ha percibido la sensación de hormigueo o adormecimiento del rostro o de alguna parte de su cuerpo?
- 95.- ¿Ha sentido que su respiración se incrementa sin que exista ejercicio físico de por medio?
- 96.- ¿Ha sentido que su pulso se incrementa sin que exista alguna causa como ejercicio físico, golpes o esfuerzo de por medio?
- 97.- ¿Ha percibido la sensación de que algo grave va a ocurrir sin tener fundamento para ello?
- 98.- La infidelidad matrimonial es de lo más común y le puede pasar a cualquiera.
- 99.- ¿Cuándo aborda su auto sabe que encontrara algún embotellamiento rumbo a su destino?
- 100.- ¿Ha llegado a tener miedo de que su pareja le abandone?
- 101.- ¿Ha percibido la sensación de que algo grave puede ocurrir a las personas que conoce?
- 102.- En ocasiones durante su jornada laboral ¿Ha percibido la sensación de que algo terrible ocurre a sus seres queridos?
- 103.- ¿Ha llegado a llamar a su hogar porque le asalta un presentimiento de que algo terrible ha sucedido?
- 104.- ¿Con qué frecuencia los ruidos súbitos lo sobresaltan?
- 105.- En su vida cotidiana ¿Le resulta difícil concentrarse en sus actividades?
- 106.- ¿Sufre de insomnio?
- 107.- Le resulta difícil el trabajar con ruido.
- 108.- En su vida cotidiana, ¿Siempre se encuentra atento a su alrededor dificultándole la concentración en las actividades que desarrolla?
- 109.- Cuando se encuentra concentrado, ¿El zumbido de una mosca puede distraerle?
- 110.- Cuando se concentra en su trabajo ningún ruido lo distrae.
- 111.- Quienes le conocen bien, ¿mencionan que cuando habla interrumpe unas palabras por otras?
- 112.- ¿Ha notado que su rostro se tensa cuando habla de un tema que le apasiona?
- 113.- Quienes le conocen bien, ¿mencionan que su respiración es audible cuando habla?
- 114.- Quienes le conocen bien ¿Le han mencionado que llega a "comerse las palabras" cuando habla?
- 115.- Quienes le conocen bien ¿Le comentan que chasquea con la lengua cuando habla?

- 6.- ¿Ha llegado a notar que inspira con fuerza cuando habla?
- 7.- Posee un hablar.
- 8.- ¿Es preferible trabajar a solas cuando se trata de algo importante?
- 9.- ¿Prefiere complicarse un poco su trabajo haciendo las cosas solo que tener que explicarle a otra persona?
- 10.- Cuando estando en pleno trabajo alguien (no su jefe) le interrumpe, ¿cómo se siente?
- 11.- La mayoría de las personas tienden a perder el tiempo.
- 12.- Trabajar en equipo absorbe mucho tiempo.
- 13.- ¿Cuándo se encuentra en situaciones tensas es preferible trabajar en equipo?
- 14.- ¿Existe alguien en su familia (de primer grado) que sufra de angustia?
- 15.- En caso de ser gemelo (monocigoto), ¿Su hermano gemelo sufre de angustia?
- 16.- Si le interesa aprender a jugar tenis y su única forma de aprender es en el horario de avanzados con riesgo de que su inexperiencia sea más notoria, ¿aceptaría?
- 17.- Ante una situación que puede resolverse en forma positiva o negativa ¿tiende a temer lo peor?
- 18.- Cuando se enfrenta a exigencias nuevas en su trabajo, ¿llega a temer por su permanencia en la empresa?
- 19.- ¿Cuándo va a recibir sus calificaciones (ya sean en el trabajo o escuela) describiría como angustioso el tiempo de espera?
- 20.- Siempre enfrenta las situaciones con un optimismo absoluto.
- 21.- Cuando por requerimiento del trabajo debe trabajar "contra reloj" para terminar una tarea, ¿Su productividad de trabajo disminuye?
- 22.- La mayoría de las personas se las ingenian para hacer lo que no desean.
- 23.- Cuando tiene un trabajo muy importante, ¿Le resulta útil el acumular tensión para hacerlo mejor?
- 24.- ¿Con qué frecuencia deja su trabajo importante para el final con el objeto de sentirse presionado por el tiempo y dar su mejor esfuerzo?
- 25.- Siempre realiza su trabajo en forma programada con tiempo.
- 26.- En su juventud, ¿dejaba de intentar actividades por temor a "reglarla"?
- 27.- Cuando era niño y podía evitar intentar cosas en las que existían un 50% de posibilidad de fallar ¿Las evitaba?

- 138.- En su juventud, ¿sólo hacia las cosas que estaba seguro que le iban a salir bien?
- 139.- En su vida cotidiana ¿qué tan frecuentemente se presentan problemas que necesita solución inmediata?
- 140.- ¿Qué tan frecuentemente debe enfrentar retos en su trabajo?
- 141.- Para quienes le conocen bien, ¿podrían decir que su vida es una rutina de hechos fácilmente predecibles?
- 142.- La frase "En la ciudad de México resulta imposible caminar despacio", le resulta...
- 143.- Quienes le conocen bien consideran que siempre anda a la carrera.
- 144.- Con respecto a la frase, ¿la mejor respuesta es la que se da en forma rápida?, Ud. esta...
- 145.- ¿Con qué frecuencia debe bajar el paso para no dejar a las personas que caminan con Ud.?
- 146.- Si abriera su agenda o programa y revisara sus actividades del último mes ¿cómo notaría que están organizadas sus actividades?
- 147.- Si abriera su agenda o programa y revisara sus actividades del último mes ¿cómo notaría que están organizadas sus actividades?
- 148.- Si al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se retrasa 10 minutos. ¿Ud. generalmente?
- 149.- Si al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se retrasa 10 minutos. ¿Ud. da vueltas mientras espero?
- 150.- Si al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se retrasa 10 minutos. ¿Con qué frecuencia Ud. se lleva algo para leer o escribir?
- 151.- ¿Con qué frecuencia escribe listas para ayudarse a recordar sus actividades?
- 152.- ¿Con qué frecuencia va al cine en un mes?
- 153.- ¿Le resulta difícil encontrar tiempo libre para ir a cortarse el cabello?
- 154.- Durante los últimos tres años ¿ha tomado menos días de vacaciones que los que le corresponden?
- 155.- ¿Con qué frecuencia visita a sus amistades que no guarden ninguna relación con su trabajo?
- 156.- Cuando su pareja desea ver una película que Ud. considera "boba" le explica que podrían hacer mejor otra actividad.
- 157.- Para quienes le conocen bien, ¿están de acuerdo en que presenta una tendencia a hacer la mayoría de las cosas apresuradamente?

- 178.- ¿Considera que su carácter lo impulsa a obtener logros en tiempos récord?
- 179.- Para quienes le conocen bien, ¿podrían describirle como una persona con sed de logros?
- 180.- ¿Con qué frecuencia sus logros personales son mayores que los obtenidos por sus compañeros de trabajo o generación?
- 181.- Para quienes le conocen bien, ¿podrían describirle como una persona...?
- 182.- Cuando en una conversación su interlocutor hace una pausa buscando la palabra adecuada, ¿Con qué frecuencia coloca dicha palabra en sus labios?
- 183.- Ha llegado a tener problemas con su novia(o) o pareja por que llega tarde.
- 184.- ¿Qué tan frecuentemente se apresura por llegar a un sitio aunque tenga tiempo de sobra?
- 185.- Suponga que debe realizar un trabajo en el que se ve involucrado otro departamento que no avanza a su ritmo de trabajo y sobre el cual no tiene control, ¿se desespera?
- 186.- Suponga que debe realizar un trabajo en el que se ve involucrado otro departamento que no avanza a su ritmo de trabajo y sobre el cual no tiene control, ¿qué hace...?
- 187.- Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿Ud. se toma la vida en terminos generales...?
- 188.- Su esposo(a) o amigo(a) íntimo(a) considera que su nivel de actividad es...
- 189.- Su esposo(a) o amigo(a) íntimo(a) considera que su nivel de actividad es demasiado alto; que debería hacerse las cosas con más calma.
- 190.- ¿Considera que la prisa es necesaria?
- 191.- Si debe "esperar en la cola" de un banco, supermercado o cine, ¿lo acepta con calma?
- 192.- Si debe "esperar en la cola" de un restaurante, supermercado o cine, ¿qué hace generalmente?
- 193.- Si debe "esperar en la cola" de un banco, el supermercado o el cine, ¿Rehusa esperar en la cola y busca la manera de evitar la espera?
- 194.- ¿Resulta importante para su persona el que le den honores por su título académico?
- 195.- Cuando recibe un diploma o constancia de graduación (que no sean el de licenciatura o maestría), ¿Con qué frecuencia los enmarca?
- 196.- Cuando recibe algún premio, incentivo o reconocimiento, ¿Con qué frecuencia busca hacer que otros se enteren?

- 177.- ¿Con qué frecuencia revisa y actualiza su curriculum vitae sin que exista una razón específica para ello?
- 178.- En su vida cotidiana, ¿al comer normalmente lo hace más lento que el resto de las personas?
- 179.- ¿Con qué velocidad suele comer?
- 180.- ¿Su esposo(a) o algún amigo(a), ¿le han comentado alguna vez que come demasiado rápido?
- 181.- Si se cita con su esposo(a) o con un amigo(a), ¿Con qué frecuencia llega Ud, tarde?
- 182.- Cuando Ud. se encuentra bajo presión o estrés, ¿qué hace generalmente?
- 183.- Al encontrarse bajo presión o estrés, ¿planifica cuidadosamente antes de actuar?
- 184.- Cuando debe hacer un trámite en una dependencia gubernamental, ¿con qué frecuencia considera que será tratado mal?
- 185.- ¿Reacciona en forma más rápida que la mayoría de las personas que conoce?
- 186.- ¿Con qué frecuencia reemplaza soluciones a problemas que le han resultado en el pasado?
- 187.- ¿Se llega a sentir frustrado cuando le es asignado un trabajo de alta exigencia pero bajo reconocimiento?
- 188.- Si Ud. fuera designado para desarrollar el trabajo detrás de bambalinas y tuviera que quedarse hasta tarde sabiendo que su trabajo ayudara a que se luzcan otras personas que ya se fueros a sus hogares, ¿Se siente mal?
- 189.- Se sentiría frustrado si le es asignado un trabajo que a pesar de ser necesario le requiera mucho tiempo y "talacha" y no le brinde reconocimiento.
- 190.- Se sentiría mal por tener que estar en un trabajo de alta exigencia y bajo reconocimiento.
- 191.- Para quienes le conocen bien, ¿están de acuerdo en que Ud. tiene menos energía que la mayoría de la gente?
- 192.- Para quienes le conocen bien, ¿consideran que Ud. puede abarcar eficientemente un gran número de actividades de su negocio?
- 193.- Quienes le conocen bien, ¿podrían categorizarlo como un "hombre orquesta"?
- 194.- ¿Con qué frecuencia comienza su día "apagando fuegos" de sus colaboradores?

estructura de la prueba.

Una vez realizada la numeración de ítems el instrumento queda conformado con el siguiente desglose de dimensiones:

ANÁLISIS DE DIMENSIONES.
(Prueba piloto)

Dimensión.	Número de Ítems.	Porcentaje de análisis	Porcentaje total de dimensión
Competencia excesiva	58		29.90
ser ambiciosos y fijarse metas en tiempos que representan un reto.	4	2.06	
fijarse estándares excesivamente altos;	4	2.06	
tener un gran afán de competencia;	6	3.09	
no poder pensar en dos o más cosas al mismo tiempo;	5	2.58	
compararse de "jalar" a los demás a trabajar a su ritmo;	5	2.58	
ser agresivos;	11	5.67	
ganar no es lo más importante es lo único,	5	2.58	
parecer este Patrón de Conducta tiene su raíz en la infancia.	4	2.06	
sentido de superioridad dominando a los demás;	6	3.09	
constante búsqueda de reconocimiento tanto de compañeros como de superiores;	4	2.06	
incidente en prácticas anti-éticas.	4	2.06	
Involucramiento en el trabajo.	27		13.92
hacer del trabajo no solo un hábito, sino transformarlo en su pasión;	9	4.64	
ser recompensada y reforzada en las organizaciones con ingresos y prestigio;	5	2.58	
tener un deseo de adquisición acorde al "sueño americano";	9	4.64	
ser susceptible a las tensiones.	4	2.06	

Miedo al fracaso	53		27.32
Tensión motora (facial, muscular), que incluye dolores musculares, temblor, tregor, temblores, imposibilidad de relajarse;	6	3.09	
Hiperactividad autonómica, que incluye sudoración, resequeza de boca, parestesias (sensación de hormigueo), diarrea, palidez, aumento del pulso y la respiración en reposo, palpitaciones;	5	2.58	
Estado subjetivo de aprensión con la expectativa de que va a ocurrir algo catastrófico que no se puede precisar y que habitualmente se acompaña de miedo a desmayarse, a perder el control e inclusive a morir, o bien, de que algo muy grave va a ocurrir a otros;	7	3.61	
Hipervigilancia, que se caracteriza por insomnio, distractibilidad, dificultad para concentrarse e irritabilidad	7	3.61	
Manifestaciones físicas tales como tensión facial, habla en forma rápida, dislexia (interrupción de unas palabras por otras), chasquido con la lengua y los dientes y una inspiración forzada de aire que es audible;	7	3.61	
Prefiere trabajar a solas en situaciones tensas;	6	3.09	
Presentan un patrón de temor al fracaso;	7	3.61	
Presentan un patrón de morosidad;	5	2.58	
parecer este Patrón se Conducta tiene su raíz en la infancia.	3	1.55	
Ansiedad.	56		28.86
Siempre moverse y actuar con rapidez;	7	3.61	
Organizarse en forma tal que "aprovecha" al máximo su tiempo;	6	3.09	
No "perder" el tiempo en cosas que considera banales;	5	2.58	
Sentir una gran impaciencia por alcanzar logros;	4	2.06	
Tener un sentido de urgencia;	13	6.70	
Deseo por archivar reconocimientos y avances;	4	2.06	
Tiene una gran conciencia del tiempo y, por ello, come, camina y desarrolla muchas actividades rápida y esto forma parte de su rutina;	4	2.06	
Respuestas estereotipadas;	5	2.58	
Considera que los trabajos de alta exigencia y bajo reconocimiento pueden incrementar su impaciencia y comportamiento agitado;	4	2.06	
Sensación de sentirse un super - hombre;	4	2.06	
Total	194	100 %	100 %

El instrumento se integró en dos partes:

Una cédula de identificación personal.

149 ítems que identifican la CTA.

Asignación ítems y puntajes.

Estos quedaron en el instrumento piloto de la siguiente forma:

TABLA DE ASIGNACIÓN DE ÍTEMS Y PUNTAJES

Número de asignación en la operacionalización	Número de colocación en el instrumento	Tipo de ítem				
1	17	POSITIVO	4	3	2	1
2	26	POSITIVO	4	3	2	1
3	105	POSITIVO	4	3	2	1
4	168	POSITIVO	4	3	2	1
5	175	POSITIVO	4	3	2	1
6	20	POSITIVO	4	3	2	1
7	23	POSITIVO	4	3	2	1
8	30	POSITIVO	4	3	2	1
9	48	POSITIVO	4	3	2	1
10	103	POSITIVO	4	3	2	1
11	182	POSITIVO	4	3	2	1
12	129	POSITIVO	4	3	2	1
13	117	POSITIVO	4	3	2	1
14	135	NEGATIVO	1	2	3	4
15	6	POSITIVO	4	3	2	1
16	25	POSITIVO	4	3	2	1
17	116	POSITIVO	4	3	2	1
18	12	POSITIVO	4	3	2	1
19	138	NEGATIVO	1	2	3	4
20	29	POSITIVO	4	3	2	1
21	86	POSITIVO	4	3	2	1
22	87	POSITIVO	4	3	2	1
23	63	POSITIVO	4	3	2	1
24	66	NEGATIVO	1	2	3	4
25	180	POSITIVO	4	3	2	1
26	179	POSITIVO	4	3	2	1
27	187	POSITIVO	4	3	2	1
28	142	POSITIVO	4	3	2	1
29	68	POSITIVO	4	3	2	1
30	146	POSITIVO	4	3	2	1
31	151	POSITIVO	4	3	2	1
32	153	POSITIVO	4	3	2	1

33	94	POSITIVO	4	3	2	1
34	122	POSITIVO	4	3	2	1
35	155	POSITIVO	4	3	2	1
36	75	NEGATIVO	1	2	3	4
37	90	POSITIVO	4	3	2	1
38	184	POSITIVO	4	3	2	1
39	174	POSITIVO	4	3	2	1
40	194	NEGATIVO	1	2	3	4
41	154	POSITIVO	4	3	2	1
42	74	POSITIVO	4	3	2	1
43	149	NEGATIVO	1	2	3	4
44	128	NEGATIVO	1	2	3	4
45	44	POSITIVO	4	3	2	1
46	162	POSITIVO	4	3	2	1
47	14	POSITIVO	4	3	2	1
48	156	POSITIVO	4	3	2	1
49	193	POSITIVO	4	3	2	1
50	5	POSITIVO	4	3	2	1
51	53	POSITIVO	4	3	2	1
52	158	POSITIVO	4	3	2	1
53	112	POSITIVO	4	3	2	1
54	191	POSITIVO	4	3	2	1
55	178	POSITIVO	4	3	2	1
56	167	POSITIVO	4	3	2	1
57	189	POSITIVO	4	3	2	1
58	165	POSITIVO	4	3	2	1
59	70	POSITIVO	4	3	2	1
60	4	POSITIVO	4	3	2	1
61	22	POSITIVO	4	3	2	1
62	47	POSITIVO	4	3	2	1
63	140	POSITIVO	4	3	2	1
64	67	POSITIVO	4	3	2	1
65	21	POSITIVO	4	3	2	1
66	170	POSITIVO	4	3	2	1
67	49	POSITIVO	4	3	2	1
68	145	POSITIVO	4	3	2	1
69	192	POSITIVO	4	3	2	1
70	100	POSITIVO	4	3	2	1
71	144	POSITIVO	4	3	2	1
72	169	NEGATIVO	1	2	3	4
73	150	NEGATIVO	1	2	3	4
74	171	POSITIVO	4	3	2	1

75	183	NEGATIVO	1	2	3	4
76	186	POSITIVO	4	3	2	1
77	133	POSITIVO	4	3	2	1
78	188	POSITIVO	4	3	2	1
79	131	POSITIVO	4	3	2	1
80	134	POSITIVO	4	3	2	1
81	102	NEGATIVO	1	2	3	4
82	9	POSITIVO	4	3	2	1
83	45	POSITIVO	4	3	2	1
84	113	POSITIVO	4	3	2	1
85	11	POSITIVO	4	3	2	1
86	55	POSITIVO	4	3	2	1
87	85	POSITIVO	4	3	2	1
88	40	POSITIVO	4	3	2	1
89	62	POSITIVO	4	3	2	1
90	36	POSITIVO	4	3	2	1
91	160	NEGATIVO	1	2	3	4
92	65	POSITIVO	4	3	2	1
93	32	POSITIVO	4	3	2	1
94	27	POSITIVO	4	3	2	1
95	57	POSITIVO	4	3	2	1
96	61	POSITIVO	4	3	2	1
97	54	POSITIVO	4	3	2	1
98	123	POSITIVO	4	3	2	1
99	136	POSITIVO	4	3	2	1
100	38	POSITIVO	4	3	2	1
101	59	POSITIVO	4	3	2	1
102	50	POSITIVO	4	3	2	1
103	42	POSITIVO	4	3	2	1
104	2	POSITIVO	4	3	2	1
105	51	POSITIVO	4	3	2	1
106	34	POSITIVO	4	3	2	1
107	118	POSITIVO	4	3	2	1
108	41	POSITIVO	4	3	2	1
109	148	POSITIVO	4	3	2	1
110	114	NEGATIVO	1	2	3	4
111	185	POSITIVO	4	3	2	1
112	52	POSITIVO	4	3	2	1
113	73	POSITIVO	4	3	2	1
114	64	POSITIVO	4	3	2	1
115	58	POSITIVO	4	3	2	1
116	37	POSITIVO	4	3	2	1

117	110	NEGATIVO	1	2	3	4
118	143	POSITIVO	4	3	2	1
119	152	NEGATIVO	4	3	2	1
120	96	POSITIVO	4	3	2	1
121	181	POSITIVO	4	3	2	1
122	172	POSITIVO	4	3	2	1
123	130	NEGATIVO	1	2	3	4
124	132	POSITIVO	4	3	2	1
125	120	POSITIVO	4	3	2	1
126	115	NEGATIVO	1	2	3	4
127	39	POSITIVO	4	3	2	1
128	72	POSITIVO	4	3	2	1
129	177	POSITIVO	4	3	2	1
130	108	NEGATIVO	1	2	3	4
131	99	POSITIVO	4	3	2	1
132	166	POSITIVO	4	3	2	1
133	106	POSITIVO	4	3	2	1
134	60	POSITIVO	4	3	2	1
135	139	NEGATIVO	1	2	3	4
136	83	POSITIVO	4	3	2	1
137	109	POSITIVO	4	3	2	1
138	124	POSITIVO	4	3	2	1
139	46	POSITIVO	4	3	2	1
140	10	POSITIVO	4	3	2	1
141	173	NEGATIVO	1	2	3	4
142	190	POSITIVO	4	3	2	1
143	95	POSITIVO	4	3	2	1
144	164	POSITIVO	4	3	2	1
145	18	POSITIVO	4	3	2	1
146	141	POSITIVO	4	3	2	1
147	104	POSITIVO	4	3	2	1
148	69	POSITIVO	4	3	2	1
149	159	POSITIVO	4	3	2	1
150	28	POSITIVO	4	3	2	1
151	3	POSITIVO	4	3	2	1
152	7	NEGATIVO	1	2	3	4
153	101	POSITIVO	4	3	2	1
154	126	POSITIVO	4	3	2	1
155	13	NEGATIVO	4	3	2	1
156	93	POSITIVO	4	3	2	1
157	176	POSITIVO	4	3	2	1
158	137	POSITIVO	4	3	2	1

159	111	POSITIVO	4	3	2	1
160	15	POSITIVO	4	3	2	1
161	79	POSITIVO	4	3	2	1
162	76	POSITIVO	4	3	2	1
163	33	POSITIVO	4	3	2	1
164	31	POSITIVO	4	3	2	1
165	119	POSITIVO	4	3	2	1
166	82	POSITIVO	4	3	2	1
167	91	POSITIVO	4	3	2	1
168	121	NEGATIVO	1	2	3	4
169	157	NEGATIVO	1	2	3	4
170	84	POSITIVO	4	3	2	1
171	107	NEGATIVO	1	2	3	4
172	80	NEGATIVO	1	2	3	4
173	89	POSITIVO	4	3	2	1
174	88	POSITIVO	4	3	2	1
175	24	POSITIVO	4	3	2	1
176	19	POSITIVO	4	3	2	1
177	56	POSITIVO	4	3	2	1
178	71	NEGATIVO	1	2	3	4
179	1	POSITIVO	4	3	2	1
180	43	POSITIVO	4	3	2	1
181	77	NEGATIVO	1	2	3	4
182	161	POSITIVO	4	3	2	1
183	147	NEGATIVO	1	2	3	4
184	35	POSITIVO	4	3	2	1
185	78	POSITIVO	4	3	2	1
186	16	POSITIVO	4	3	2	1
187	125	POSITIVO	4	3	2	1
188	127	POSITIVO	4	3	2	1
189	98	POSITIVO	4	3	2	1
190	97	POSITIVO	4	3	2	1
191	163	NEGATIVO	1	2	3	4
192	81	POSITIVO	4	3	2	1
193	92	POSITIVO	4	3	2	1
194	8	POSITIVO	4	3	2	1

Calificación máxima: 776

Calificación mínima: 194

Calificación de la prueba piloto.

La prueba piloto fue aplicada a 22 directivos que cumplieron con los criterios establecidos, recopilando los resultados de las mismas.

ANEXO III.

Instrumento final.

Validad de muestra para el desarrollo del Instrumento:

Mujeres y varones que ocupen cargos directivos en el Valle de México durante el 2000 y que presente las siguientes características:

- a) Que haya sufrido un IAM;
- b) Que ocupen un cargo directivo;
- c) No se consideraron personas que por sus características física tales como un sobrepeso mayor grado 3, es decir más del 40% de su peso normal en candidatas predispuestas para sufrir un infarto grado 1 es por arriba del 10 al 24% y el grado 2 del al 39%);
- d) Edades entre 35 y 54 años.

Muestra:

Apliqué la prueba piloto a un grupo de 22 personas empleado un criterio de sujetos tipo.

Procedimientos estadísticos aplicados a la formación.

Tal y como lo había adelantado en el capítulo mencionado con el cálculo de la confiabilidad apliqué las siguientes medidas estadísticas:

Para la confiabilidad del instrumento se emplearon:

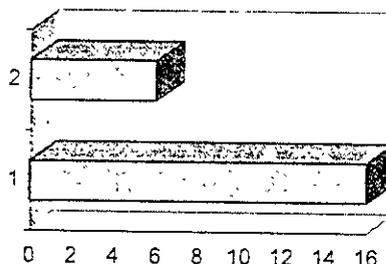
Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest) al aplicar dos veces el instrumento obtenido con la técnica de Thurstone con un intervalo de 14 días.

Recordemos, éste es un procedimiento en el que se aplica un mismo instrumento de medición (o ítems) es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo de tiempo. Si la relación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable. Se trata de una especie de diseño experimental. Desde luego, el periodo de tiempo entre las aplicaciones es un factor a considerar. Si el periodo es corto y la variable es susceptible de cambios, ello puede confundir la interpretación del coeficiente de confiabilidad obtenido por este procedimiento. Y si el

periodo es corto las personas pueden recordar cómo contestaron en la primera aplicación del instrumento, para aparecer como más consistentes de lo que son en realidad (Bohrnstedt, 1976).

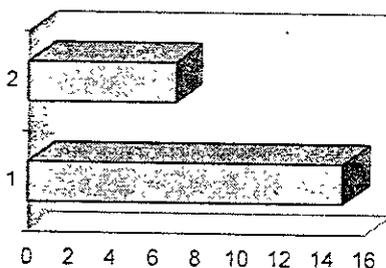
En la muestra obtenida de las veintidós personas tipo "A" los valores obtenidos se presentaron de la siguiente forma:

- 1.- Tipo A: 16.
- 2.- 6 A+ : 6.



En el retest, aplicado 14 días después los valores fueron:

- 1.- Tipo A: 15.
- 2.- 6 A+ : 7.



Como es posible apreciar la estabilidad del Test aplicado en forma original y el retest es fuerte, de tal forma que ninguno de los encuestados disminuyó de categoría y solamente uno subió ligeramente por dos puntos. Por lo anterior es posible mencionar que la estabilidad es muy alta.

Método de mitades partidas (split - halves). Se aplicó a la muestra.

El método de mitades - partidas requiere sólo la aplicación de la medición. Específicamente, el conjunto total de ítems (o componentes) es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente correlacionadas. Un individuo con una puntuación en una mitad, tenderá a tener también una baja puntuación en otra mitad.

El Alpha obtenido al aplicar este método fue 0.8560 para la parte uno y de 0.7026 para la parte

dos, encontrándose ambas parte fuertemente correlacionadas.

3.- Se aplicará el coeficiente alfa de Cronbach.

Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Los valores obtenidos de las anteriores pruebas se muestran en el capítulo de presentación de resultados.

Selección de ítems.

Una vez realizada selección de ítems el instrumento final queda conformado con el siguiente desglose de dimensiones:

ANÁLISIS DE DIMENSIONES.

Dimensión.	Número de Ítems.	Porcentaje total de dimensión
Competencia excesiva	11	36
Competencia excesiva y Ansiedad	4	
Comprometimiento en el trabajo	15	14
Actitud al fracaso	6	16
Ansiedad	14	34
Total	50	100 %

El instrumento se integró en dos partes:

Una cédula de identificación personal.

50 ítems que identifican la CTA.

Asignación de ítems y puntajes.

La asignación ítems y puntajes de los mismos en el instrumento quedó de la siguiente forma:

TABLA DE ASIGNACIÓN DE ÍTEMS Y PUNTAJES

Número de asignación la operacionalización	Número de colocación en el instrumento	Tipo de ítem				
179	1	POSITIVO	4	3	2	1
50	2	POSITIVO	4	3	2	1
194	3	POSITIVO	4	3	2	1
85	4	POSITIVO	4	3	2	1
18	5	POSITIVO	4	3	2	1
153	6	POSITIVO	1	2	3	4
186	7	POSITIVO	4	3	2	1
1	8	POSITIVO	4	3	2	1
145	9	POSITIVO	4	3	2	1
6	10	POSITIVO	4	3	2	1
63	11	POSITIVO	4	3	2	1
16	12	POSITIVO	4	3	2	1
20	13	POSITIVO	4	3	2	1
88	14	POSITIVO	4	3	2	1
65	15	POSITIVO	4	3	2	1
51	16	POSITIVO	4	3	2	1
178	17	NEGATIVO	1	2	3	4
185	18	POSITIVO	4	3	2	1
192	19	POSITIVO	4	3	2	1
22	20	POSITIVO	4	3	2	1
37	21	POSITIVO	4	3	2	1
167	22	POSITIVO	4	3	2	1
33	23	POSITIVO	4	3	2	1
143	24	POSITIVO	4	3	2	1
70	25	POSITIVO	4	3	2	1
147	26	POSITIVO	4	3	2	1

Número de asignación en la operacionalización	Numero de colocación en el instrumento	Tipo de ítem				
3	27	POSITIVO	4	3	2	1
117	28	NEGATIVO	1	2	3	4
159	29	POSITIVO	4	3	2	1
84	30	POSITIVO	4	3	2	1
126	31	NEGATIVO	1	2	3	4
13	32	POSITIVO	4	3	2	1
165	33	POSITIVO	4	3	2	1
100	34	POSITIVO	4	3	2	1
154	35	POSITIVO	4	3	2	1
81	36	POSITIVO	4	3	2	1
99	37	POSITIVO	4	3	2	1
150	38	POSITIVO	4	3	2	1
35	39	POSITIVO	4	3	2	1
191	40	NEGATIVO	1	2	3	4
55	41	POSITIVO	4	3	2	1
133	42	POSITIVO	4	3	2	1
75	43	NEGATIVO	4	3	2	1
38	44	POSITIVO	4	3	2	1
157	45	POSITIVO	4	3	2	1
129	46	POSITIVO	4	3	2	1
121	47	POSITIVO	4	3	2	1
10	48	POSITIVO	4	3	2	1
54	49	POSITIVO	4	3	2	1
49	50	POSITIVO	4	3	2	1

Nota: El ítem 54 fue seleccionado por su gran carga en la técnica de Thurstone.

Calificación máxima: 200

Calificación mínima: 50

Buenos días (tardes):

Nos encontramos realizando una investigación para la Universidad Nacional Autónoma de México que tiene como finalidad conocer el comportamiento de los directivos de nuestro país.

Deseamos solicitar su ayuda para contestar el siguiente cuestionario en el cual ciertamente invertirá un poco de su tiempo pero, con su colaboración se generará un instrumento apropiado para la idiosincrasia de nuestros empresarios. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las respuestas serán analizadas en forma grupal pero nunca se reportarán datos individuales.

En caso de que desee conocer los resultados de su cuestionario le solicitamos que haga mención de esto a nuestro encuestador.

De antemano agradecemos su colaboración.

FICHA TECNICA

Nombre: Guía MT-CTA. (Management Test-Conducta Tipo A)

Autores: Martínez González José Vilh, Torres Solis José Ramón.

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Variable de 15 a 20 minutos.

Aplicación: Adultos.

Significación: Evaluación del Patrón de Conducta Tipo A y cuatro dimensiones relacionadas.

NO PONGA SU NOMBRE:

Edad: _____ Años. Genero: F__ M__ Fecha: __/__/__

Reseña: _____

¿Qué estudios ha cursado

Nivel.	Carrera	Escuela
Pregrado.		
Maestría.		
Doctorado.		

Con respecto a su trayectoria laboral ¿Cuántos puestos ha ocupado en los últimos 10 años? (Contando los cambios en el tipo de trabajo, a nuevos empleos y los ascensos o descensos dentro de cada empresa)

0-1	2	3	4	5 o más.
-----	---	---	---	----------

Cuántos cigarros consume al día	0	1	2 a 3	4 a 6	7 o más
---------------------------------	---	---	-------	-------	---------

Marque a continuación si ha padecido o padece algunas de las siguientes enfermedades:

Diabetes	Infarto al corazón	Parestesia.	Gastritis	Úlcera gástrica
Hipertensión	Migraña	Colitis	Neurosis	Insomnio
Anorexia	Angina de pecho	Alcoholismo	Obsesión (es)	Ansiedad

Marque con una cruz por favor si toma o a tomado	Ansiolítico	Antidepresivos
--	-------------	----------------

Las preguntas de este instrumento hacen referencia a aspectos de la conducta que ayudan al diagnóstico médico y psicológico. Cada persona es diferente, no hay respuestas correctas o incorrectas.

En cada pregunta, elija la alternativa que sea cierta para Ud., señalando ésta con una cruz. Dé solamente una respuesta para cada pregunta. Si desea cambiar una respuesta, anule la dada anteriormente y maque la nueva.

¿Con qué velocidad suele comer?	<input type="checkbox"/> Normalmente soy el primero en concluir. <input type="checkbox"/> Como un poco más rápido que los demás <input type="checkbox"/> Como aproximadamente a la misma velocidad que la mayoría de las personas. <input type="checkbox"/> Como más despacio que la mayoría de las personas.
Con referencia a sus compañeros de trabajo, su sentido de la responsabilidad ...	<input type="checkbox"/> Mucho mayor que el de los demás. <input type="checkbox"/> Ligeramente mayor que el de los demás. <input type="checkbox"/> Un poco menos que el de los demás. <input type="checkbox"/> Mucho menor que el de los demás.
¿Con qué frecuencia comienza su día pagando fuegos" de sus colaboradores?	<input type="checkbox"/> Diariamente. <input type="checkbox"/> Algunas veces por semana. <input type="checkbox"/> Solo algunas veces al mes. <input type="checkbox"/> Nunca.
¿Con qué frecuencia se enfrenta a continuas interrupciones, cambios inesperados, inconvenientes o "cosas que van mal"?	<input type="checkbox"/> Varias veces al día. <input type="checkbox"/> Alrededor de una vez al día. <input type="checkbox"/> Algunas veces a la semana. <input type="checkbox"/> Una vez al mes o menos.
¿Con qué frecuencia intenta ver las noticias u otro programa durante los anuncios de una película por televisión?	<input type="checkbox"/> Hago esto casi siempre. <input type="checkbox"/> Hago esto sólo cuando me interesan los dos programas. <input type="checkbox"/> Pocas veces hago esto. <input type="checkbox"/> Nunca lo hago.
¿Le resulta difícil encontrar tiempo libre para ir a cortarse el cabello?	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces. <input type="checkbox"/> La mitad de las veces. <input type="checkbox"/> Solo ocasionalmente. <input type="checkbox"/> Nunca.
¿Con qué frecuencia reemplaza soluciones a problemas que le han surgido en el pasado?	<input type="checkbox"/> En forma muy frecuente. <input type="checkbox"/> Frecuentemente. <input type="checkbox"/> Solo en forma ocasional. <input type="checkbox"/> Nunca.
¿Con que frecuencia se pone a sí mismo límites de tiempo en el trabajo o en casa?	<input type="checkbox"/> Diariamente o más a menudo. <input type="checkbox"/> Semanalmente. <input type="checkbox"/> Mensualmente o menos. <input type="checkbox"/> Nunca.
¿Con qué frecuencia debe bajar el paso para no dejar a las personas que caminan a Ud.?	<input type="checkbox"/> Muy frecuentemente. <input type="checkbox"/> Frecuentemente. <input type="checkbox"/> Solo en forma ocasional. <input type="checkbox"/> Nunca.
Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿con qué frecuencia se fija estándares de trabajo más altos que ellos?	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces. <input type="checkbox"/> La mitad de las veces. <input type="checkbox"/> Solo ocasionalmente. <input type="checkbox"/> Nunca.

<p>- En su trabajo actual (o en el último que haya tenido) ¿con qué frecuencia asiste (asistía) a su lugar de trabajo cuando existe la necesidad de asistir fuera de su horario (como en la noche o los fines de semana)?</p>	<p><input type="checkbox"/> Una vez a la semana o más <input type="checkbox"/> Ocasionalmente (menos de una vez a la semana). <input type="checkbox"/> Raramente o nunca <input type="checkbox"/> No es posible en mi trabajo.</p>
<p>- Durante su jornada laboral ¿realiza ocasionalmente dos tareas al mismo tiempo, cambiando rápidamente de una a otra?</p>	<p><input type="checkbox"/> Hago dos cosas a la vez casi siempre. <input type="checkbox"/> Hago esto sólo cuando me encuentro escaso de tiempo. <input type="checkbox"/> Pocas veces hago dos cosas al mismo tiempo. <input type="checkbox"/> Nunca hago dos cosas al mismo tiempo.</p>
<p>- Cuando escucha a una persona y ésta hace muchos rodeos para llegar al punto esencial, ¿con qué frecuencia tiende a seguir a esa persona?</p>	<p><input type="checkbox"/> La mayoría de las veces. <input type="checkbox"/> La mitad de las veces. <input type="checkbox"/> Solo ocasionalmente. <input type="checkbox"/> Nunca.</p>
<p>- ¿Ha sentido fatiga (mucho cansancio) al final de semana?</p>	<p><input type="checkbox"/> Es una constante en todas las semanas. <input type="checkbox"/> Algunas veces a la quincena <input type="checkbox"/> Algunas veces al mes. <input type="checkbox"/> Nunca.</p>
<p>- La cantidad de horas que dedica habitualmente a su trabajo es mayor o menor que hace 5 años (o si no tiene 5 años en su trabajo actual, compárese con su trabajo anterior).</p>	<p><input type="checkbox"/> Es mayor en mi trabajo actual. <input type="checkbox"/> Es similar al de mi trabajo actual <input type="checkbox"/> Era mayor hace cinco años. <input type="checkbox"/> No puedo decidir.</p>
<p>- Comparado con sus compañeros de trabajo en relación a la cantidad de esfuerzo realizado, Ud. se esfuerza...</p>	<p><input type="checkbox"/> Mucho más que los demás. <input type="checkbox"/> Un poco más que los demás. <input type="checkbox"/> Un poco menos que los demás. <input type="checkbox"/> Mucho menos que los demás.</p>
<p>- En su vida cotidiana, ¿al comer normalmente lo hace más lento que el resto de las personas?</p>	<p><input type="checkbox"/> Siempre acabo al final. <input type="checkbox"/> Como un poco más lento que los demás. <input type="checkbox"/> Como aproximadamente a la misma velocidad. <input type="checkbox"/> Como más rápido que los demás.</p>
<p>- ¿Reacciona en forma más rápida que la mayoría de las personas que conoce?</p>	<p><input type="checkbox"/> La mayoría de las veces <input type="checkbox"/> La mitad de las veces. <input type="checkbox"/> Solo ocasionalmente. <input type="checkbox"/> Nunca.</p>
<p>- Para quienes le conocen bien, consideran que Ud. puede abarcar eficientemente un gran número de actividades de su negocio?</p>	<p><input type="checkbox"/> Domino prácticamente todas las funciones fundamentales de mi negocio. <input type="checkbox"/> Domino tres o más de las funciones de mi negocio. <input type="checkbox"/> Domino dos de las funciones de mi negocio. <input type="checkbox"/> Domino exclusivamente mi función.</p>
<p>- Le resulta exasperante el tener que replicar dos veces las cosas a las personas.</p>	<p><input type="checkbox"/> Definitivamente sí. <input type="checkbox"/> En muchas ocasiones. <input type="checkbox"/> Pocas veces. <input type="checkbox"/> Definitivamente no.</p>
<p>- Si llegase a fallar una jugada clave en un juego, ¿tiende a perder el interés?</p>	<p><input type="checkbox"/> Definitivamente, sí. <input type="checkbox"/> En muchas ocasiones. <input type="checkbox"/> Pocas veces. <input type="checkbox"/> Definitivamente, no.</p>

1.- Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿Ud. se toma la vida en términos generales...?	<input type="checkbox"/> Mucho más seriamente que las demás personas. <input type="checkbox"/> Un poco más seriamente que las demás personas. <input type="checkbox"/> Un poco menos seriamente que las demás personas. <input type="checkbox"/> Mucho menos seriamente que las demás personas.
2.- Su esposo(a) o su amigo(a) íntimo(a), ¿consideran que presenta la tendencia de agitarse con facilidad?	<input type="checkbox"/> Sí, con mucha más facilidad que la mayoría de las personas. <input type="checkbox"/> Sí, con más facilidad que la mayoría de las personas. <input type="checkbox"/> Con la misma facilidad que el resto de las personas <input type="checkbox"/> No, nunca me enojo.
3.- Quienes le conocen bien consideran que siempre anda a la carrera.	<input type="checkbox"/> Terminantemente, sí. <input type="checkbox"/> Probablemente, sí. <input type="checkbox"/> Probablemente, no. <input type="checkbox"/> Terminantemente, no
4.- Considera que el prestigio de la empresa donde labora influye en su prestigio personal.	<input type="checkbox"/> Guardan una estrecha relación. <input type="checkbox"/> Guardan relación. <input type="checkbox"/> Se relacionan solo en forma parcial. <input type="checkbox"/> No guardan relación
5.- Si abriera su agenda o programa y revisara sus actividades del último mes, ¿cómo notaría que están organizadas sus actividades?	<input type="checkbox"/> Dejando los espacios de tiempo justos entre unas y otras. <input type="checkbox"/> Dejando una ligera holgura de tiempos entre actividades. <input type="checkbox"/> Normalmente dejo un colchon de tiempo para imprevistos y holguras entre actividades. <input type="checkbox"/> Siempre dejo tiempo entre actividades teniendo una agenda sin presiones.
6.- ¿Resulta indispensable el ponerse tiempos topos para la realización de sus actividades?	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces. <input type="checkbox"/> La mitad de las veces. <input type="checkbox"/> Solo ocasionalmente. <input type="checkbox"/> Nunca.
7.- Posee un hablar...	<input type="checkbox"/> Definitivamente pausado y tranquilo. <input type="checkbox"/> La mayoría de las veces pausado y tranquilo. <input type="checkbox"/> En ocasiones demasiado rápido. <input type="checkbox"/> Frecuentemente hablo en forma rápida.
8.- Para quienes le conocen bien, ¿podrían describirle como una persona con sed de logros?	<input type="checkbox"/> Terminantemente, sí. <input type="checkbox"/> Probablemente, sí. <input type="checkbox"/> Probablemente, no. <input type="checkbox"/> Terminantemente, no.
9.- A su persona, los plazos o límites de tiempo para finalizar una tarea, ¿generalmente le producen...	<input type="checkbox"/> Mucha tensión, ya que trastornan mi trabajo retardándolo. <input type="checkbox"/> Poca tensión, por ser actividades rutinarias. <input type="checkbox"/> Nula tensión en mi trabajo. <input type="checkbox"/> En mi trabajo no hay límites de tiempo.
10.- Si le interesa aprender a jugar tenis y la única forma de aprender es en el laboratorio de avanzados con el riesgo de que la inexperiencia sea más notoria, ¿aceptaría?	<input type="checkbox"/> Terminantemente, sí. <input type="checkbox"/> Probablemente, sí <input type="checkbox"/> Probablemente, no. <input type="checkbox"/> Terminantemente, no.
11.- Actualmente, ¿se considera una persona...?	<input type="checkbox"/> Sin duda, competitiva. <input type="checkbox"/> Más bien competitiva. <input type="checkbox"/> Más bien tranquila. <input type="checkbox"/> Sin duda, tranquila.

- Suponga que debe realizar un trabajo el que se vea involucrado otro departamento que no avanza a su ritmo de trabajo y sobre el cual no tiene control, ¿se desespera?	<input type="checkbox"/> Terminantemente, sí. <input type="checkbox"/> Probablemente, sí <input type="checkbox"/> Probablemente, no. <input type="checkbox"/> Terminantemente, no.
- ¿Ha llegado a tener miedo de que su jefe le abandone?	<input type="checkbox"/> Es un sentimiento muy constante. <input type="checkbox"/> Lo siento en forma frecuente <input type="checkbox"/> Lo percibo en forma esporádica. <input type="checkbox"/> Nunca
- Durante los últimos tres años, ¿ha tomado menos días de vacaciones que los que le corresponden?	<input type="checkbox"/> Mi tipo de trabajo no permite vacaciones regulares <input type="checkbox"/> Siempre tomo menos días de vacaciones. <input type="checkbox"/> Tomo los días que me corresponden. <input type="checkbox"/> Llego a tomar más días de los que corresponden.
- Si a Ud. se le permitiera elegir, preferiría una promoción a un puesto superior sin incremento en el sueldo?	<input type="checkbox"/> Definitivamente la acepto <input type="checkbox"/> Es muy posible que la acepte. <input type="checkbox"/> Existe la posibilidad de que acepte. <input type="checkbox"/> Definitivamente no la acepto.
- ¿Cuándo aborda su auto sabe que encontrará algún embotellamiento rumbo a su destino?	<input type="checkbox"/> Definitivamente, sí. <input type="checkbox"/> En muchas ocasiones. <input type="checkbox"/> Pocas veces. <input type="checkbox"/> Definitivamente, no.
- 28.- Si al citarse con alguien en un lugar público (estación de metro, café o centro comercial) y que la otra persona se tarda 10 minutos. ¿Con qué frecuencia se lleva algo para leer o escribir?	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces. <input type="checkbox"/> La mitad de las veces. <input type="checkbox"/> Solo ocasionalmente. <input type="checkbox"/> Nunca.
- Quienes le conocen bien, ¿lo consideran dominante y mandón?	<input type="checkbox"/> Definitivamente sí. <input type="checkbox"/> En muchas ocasiones. <input type="checkbox"/> Pocas veces. <input type="checkbox"/> Definitivamente no.
- Para quienes le conocen bien, ¿está en desacuerdo en que Ud. tiene menos energía que la mayoría de la gente?	<input type="checkbox"/> Sí, demasiado lento; debería ser más activo. <input type="checkbox"/> Igual que el termino medio. <input type="checkbox"/> No, es más activo de lo normal. <input type="checkbox"/> No, es demasiado activo
- Con respecto a la frase, "El ejecutivo de negocios mexicano tiende a ignorar la realidad cuando se aplican inmediatamente a su trabajo pues está preocupado principalmente por las ganancias" Ud. ¿está...?	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> En acuerdo. <input type="checkbox"/> Ligeramente en desacuerdo. <input type="checkbox"/> En total desacuerdo.
- Cuando tiene un trabajo muy importante, ¿le resulta útil el acumular tensión para hacerlo mejor?	<input type="checkbox"/> Sí, la tensión siempre me ayuda a trabajar mejor. <input type="checkbox"/> Sí, frecuentemente la tensión me ayuda a trabajar mejor. <input type="checkbox"/> No requiero acumular tensión para trabajar bien. <input type="checkbox"/> Definitivamente la tensión no me ayuda en mi trabajo.
- Con respecto a la frase, "hacer lo que se agrade sin importar el dinero que se gana" Ud. está...	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> En acuerdo. <input type="checkbox"/> Ligeramente en desacuerdo. <input type="checkbox"/> En total desacuerdo

4.- Para quienes le conocen bien, ¿estarian de acuerdo en que le gusta competir e intentar ganar por todos los medios?	<input type="checkbox"/> Definitivamente, sí, en todas las ocasiones. <input type="checkbox"/> Solo en ocasiones especiales. <input type="checkbox"/> Raras ocasiones. <input type="checkbox"/> Definitivamente, no; para mí los fines no justifican los medios
5.- Para quienes le conocen bien, ¿están de acuerdo en que presenta una tendencia a hacer la mayoría de las cosas apresuradamente?	<input type="checkbox"/> Mucho más apresuradamente que el resto de las personas <input type="checkbox"/> Más apresuradamente que las demás personas. <input type="checkbox"/> Al mismo ritmo que las demás personas. <input type="checkbox"/> Más lento que el resto de las personas.
6.- ¿Cuándo va a recibir sus calificaciones (ya sean de trabajo o escuela) describiría como angustioso el tiempo de espera?	<input type="checkbox"/> Todas las ocasiones. <input type="checkbox"/> Solo en ocasiones especiales. <input type="checkbox"/> Rara vez me preocupo por las calificaciones. <input type="checkbox"/> Definitivamente no.
7.- La mayoría de las personas tienden a perder el tiempo.	<input type="checkbox"/> Definitivamente, sí; la mayoría siempre busca una forma de perder el tiempo <input type="checkbox"/> Sí, mucha gente no aprovecha bien su tiempo. <input type="checkbox"/> No, considero que poca gente pierde el tiempo. <input type="checkbox"/> Definitivamente, no; la mayoría de la gente busca aprovechar el tiempo.
8.- Su esposa(a) o su amigo(a) íntimo ¿le clasificaría como una persona...?	<input type="checkbox"/> Sin duda, competitiva. <input type="checkbox"/> Más bien competitiva. <input type="checkbox"/> Más bien tranquila. <input type="checkbox"/> Sin duda, tranquila
9.- Con respecto a la frase, "honor a quien honor merece", Ud. está...	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> En acuerdo. <input type="checkbox"/> Ligeramente en desacuerdo. <input type="checkbox"/> En total desacuerdo.
10.- Comparado con sus compañeros de trabajo, ¿Ud. es más preciso (cuidadoso en los detalles)?	<input type="checkbox"/> Definitivamente más cuidadoso. <input type="checkbox"/> Más cuidadoso que la mayoría. <input type="checkbox"/> Igual de cuidadoso que el resto de las personas. <input type="checkbox"/> Menos cuidadoso que la mayoría.