



“REVISITANDO LA CONDUCTA TIPO “A” EN DIRECTIVOS MEXICANOS INCIDENCIA EN EL ÚLTIMO DECENIO DEL SIGLO XX”

JOSÉ RAMÓN TORRES SOLÍS♠

Facultad de Contabilidad y Administración U.N.A.M.

An individual who is described as exhibiting type “A” behaviour, is characterized by a core of three main components: a sense of time urgency, a strong desire to succeed and a high level of hostility. The personality of these people also includes that they seek to achieve the biggest amount of things in the shortest period of time. They are highly competitive and eager to win every time. These characteristics may place these individuals as the ideal executives for a contemporary firm in a competitive world. Regretfully, these very same characteristics have also been strongly related in coronary heart disease, a major health problem which arises as one of the leading causes of death in modern societies. Through the latest findings at the field, we are reviewing, some of the main issues on this matter for the last ten years in a mexican environment.

INTRODUCCIÓN

Desde que Rosenman y Friedman relacionaran por primera vez en los años sesenta cierto tipo de conductas con las enfermedades coronarias, se ha efectuado una gran cantidad de estudios a nivel mundial sobre el particular. La conducta a la que nos referimos está constituida por un conjunto de maneras de actuar en la vida, caracterizadas por una prisa crónica; una gran necesidad de logro; elevada hostilidad, rapidez de movimiento, pensamiento polifacético y un estilo “staccato” en la comunicación verbal; a este patrón de comportamientos se les ha llamado conducta tipo “A”, y son exhibidos por individuos agresivamente enfrascados en una lucha incesante por conseguir cada vez más, en menos tiempo, aún en contra de otras personas o cosas, si fuese necesario.

La enfermedad coronaria consiste, en términos generales, en la disminución del calibre interno de las arterias encargadas de dotar de sangre oxigenada al corazón, que como todo músculo requiere de ese suministro para su normal funcionamiento. Si la dotación de sangre es insuficiente por oclusión de la

arteria coronaria se dice que se presenta un infarto, provocando que una parte del tejido se necrose, es decir: muera.

OBJETIVOS

Por la importancia que reviste para la salud y la calidad de vida del ser humano el estudio de la conducta tipo “A”, como patrón de conducta que podría ser usual en líderes y directivos a nivel jerárquico, se busca realizar en esta investigación un análisis referido a los últimos diez años acerca de la existencia de dicha conducta en directivos de nuestro país, con el fin de establecer la relación entre el estilo de dirección, conducta tipo “A” y el estado de ansiedad o tensión que experimentan en su trabajo. También se busca revisar si se ha avanzado en la investigación de este fenómeno a partir del decenio mencionado, tanto desde la perspectiva de la literatura que lo trata -hallazgos, nuevas explicaciones-, como desde el punto de vista de la incidencia de este comportamiento y de la enfermedad coronaria en nuestro país.

La conducta tipo “A” ha sido ligada de manera significativa a la aparición de las enfermedades

♠ Dr. en Administración, Profesor – Investigador de la UNAM, Presidente del Colegio de Posgraduados en administración de la República Mexicana A.C. Email: jrts@servidor.unam.mx

coronarias, al relacionar la acumulación de grasas, triglicéridos y colesterol, con la formación de adherencias en la pared interna de las arterias, y la presencia de algunas sustancias químicas llamadas catecolaminas en el organismo, entre las que se encuentran la epinefrina o adrenalina, que es descargada en gran medida en situaciones de ira, odio, rabia o enojo, como las que experimentan las personas tipo "A", que sienten gran impaciencia, hostilidad perenne, una gran prisa y agresividad.

Los directivos de las organizaciones son gente orientada hacia la consecución de logros, el cumplimiento de objetivos y la superación de retos. De esta manera, el éxito será para aquel individuo rápido, agresivo, sagaz, orientado a resultados, incansable, en competencia siempre y vencedor en todo. El ambiente laboral altamente competitivo y tensionante da pábulo a la manifestación de la conducta tipo "A", frecuentemente premiada, y estimulada socialmente tanto a nivel personal e institucional como culturalmente, alentando y recompensando la agresividad y la competencia excesivas en el seno familiar, la escuela y los centros de trabajo.

Con la información así obtenida buscamos contestar algunas preguntas de investigación, que nos conduzcan a establecer si en este lapso se ha aportado nueva evidencia a favor o en contra de relacionar la conducta tipo "A" con el infarto al corazón; si así fuese, *¿se habrá modificado la frecuencia con que se presenta? ¿Hay nueva metodología para su estudio? ¿qué dicen las estadísticas sobre mortandad por este concepto?*

HIPÓTESIS

Desde que en 1990 inicié la investigación de este tópico, establecí que el interés básico radica en probar la existencia de la Conducta tipo "A" entre los directivos, y si es que existe, determinar si dicha conducta está relacionada o no con algún estilo de dirección en particular, y con la presencia de tensión emocional en el desempeño del trabajo.

Las variables a considerar son las siguientes:

Conducta Tipo "A"



- La conceptualizamos como un conjunto de emociones y acciones que emprende el individuo, enfrascado en una prisa crónica por obtener un conjunto de cosas pobremente definidas de su entorno, en enfrentamiento compulsivo con otras personas o situaciones, y manejándose con gran agresividad
- Operacionalmente la defino como la presencia habitual en los mismos individuos de comportamientos identificados con la prisa, la agresividad, necesidad de logro, impaciencia y pensamiento polifacético

Estilos de Dirección

Son las maneras características en que un directivo realiza las tareas que le son típicas en la conducción del trabajo de sus subordinados. Para efectos operacionales tales estilos serán identificados por los individuos, al reconocer la intensidad de la presencia de características propias con los cinco referentes (Rahim y Banoma, 1979; Silva, 1985) que señalo a continuación:

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

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

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

Armonización.- Busca echar abajo las diferencias y enfatizar los puntos en común, con el objetivo de satisfacer el interés de la otra parte. Generalmente este estilo es usado cuando una parte está deseosa de dar algo para ganar algo de la otra parte, en el futuro

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

INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados son tres:

- State-Trait Anxiety Inventory de Spielberger en la versión en español con Díaz Guerrero
- Guía de Factores de Personalidad (GFP), de Gustavo Fernández Pardo
- Organizational Conflict Inventory de Rahim y Banoma, en la versión de Silva para el medio mexicano

Por lo que se refiere a la medición de la ansiedad, utilicé el inventario de ansiedad rasgo-estado de Charles Spielberger y Rogelio Díaz Guerrero (1975), que es la versión en español del *State-Trait Anxiety Inventory (STAI)*; este instrumento, de acuerdo a lo que establece el manual editado por los autores, está constituido por dos escalas separadas de autoevaluación, que se utilizan para medir dos dimensiones distintas de ansiedad: una es la llamada Ansiedad-Rasgo (*A-Rasgo*), y la otra la Ansiedad Estado (*A-Estado*).

En la escala *A-Rasgo* del inventario de la ansiedad, integrada por veinte afirmaciones, se pide a los sujetos describir cómo se sienten generalmente. En la escala *A-Estado*, también de veinte afirmaciones, se requiere que los sujetos indiquen cómo se sienten en un momento dado (en la aplicación hecha para esta investigación, se les pidió a los directivos que indicaran cómo se sentían durante el desempeño de su trabajo). Los autores reportan de este inventario una confiabilidad test-retest en intervalo de 20 días bastante alta: 0.86 para la escala *A-Rasgo* y de 0.54 para la escala *A-Estado*. El autor de este artículo, junto con el Dr. Arias Galicia, realizó tres experimentos para validar la escala de *Ansiedad – Estado* (Arias y Torres, 1988), en los que se sometió a tres grupos distintos de estudiantes ($n_1=69$, $n_2=46$, $n_3=80$) a una situación amenazante, y se procedió a la aplicación del *IDARE*, habiéndose encontrado consistentemente un efecto significativo del

tratamiento experimental en el estado de ansiedad. Específicamente en los experimentos para h_2 y h_3 , los coeficientes de confiabilidad obtenidos fueron de 0.74 y 0.92 en la escala de *A-Estado* y de 0.82 y 0.91 en la de *A-Rasgo*, llegándose a la conclusión de que este instrumento muestra las características apropiadas de confiabilidad.

Para identificar la presencia del patrón de Conducta tipo "A", utilicé la "Guía de Factores de la Personalidad" desarrollado por Gustavo Fernández Pardo en 1988. Esta Guía constó inicialmente de 120 ítems, con tres opciones de respuesta: falso, verdadero e indeciso. El trabajo realizado por Casamadrid en 1989 produjo una nueva versión de 43 ítems y finalmente, después de una prueba piloto y nuestra consulta con el autor del test, permitió la elaboración de una versión de 40 ítems, que es la que fue utilizada en los estudios aquí descritos. Una confiabilidad test-retest de .81 y .86 ha sido reportada en aplicaciones con 21 días de intervalo de este instrumento a personal administrativo.

Para identificar el estilo de dirección empleé el cuestionario denominado "*Estilo de Liderazgo*" (Silva, 1985), que es la versión en español del "*Rahim Organizational Conflict Inventory*", original de Rahim (1981), y que consta de 35 afirmaciones, que se califican en escala del 1 al 5 cada una. En este cuestionario se le pide al sujeto que identifique las situaciones que le son más características en su modo de actuar al trabajar con sus subordinados, de manera que el resultado nos presenta el estilo que adopta una persona al dirigir al personal bajo sus órdenes. Sobre este cuestionario, Silva (1985), reporta la realización de un análisis factorial, igual al que se utilizó para el instrumento original en una muestra de 352 sujetos que ocupaban puestos de mando, con la especificación de cinco factores, obteniéndose un resultado que explica el 93% de la varianza. Los factores identificados se denominan: Resolución de problemas, Negociación, Evitación, Armonización y Dominación. Sus coeficientes de confiabilidad varían de 0.62 a 0.86, indicando la homogeneidad de los reactivos en las escalas. Rahim (1981) había reportado coeficientes de confiabilidad entre 0.72 y 0.77 para el instrumento original.



En las diferentes ocasiones en que recopilé información, ésta se obtuvo de muestras independientes no probabilísticas; de esta manera, no buscaba generalizar resultados pero sí anotar las tendencias observadas y conjuntar las evidencias encontradas. Durante el período de referencia las muestras fueron de diferentes tamaños e integradas con personal directivo. En este trabajo me referiré a tres de ellas.

MUESTRAS

La primera muestra constó de 126 personas, 79 del sexo masculino y 47 del femenino; todos desempeñaban puestos de responsabilidad directiva a nivel de jefe de departamento, subdirector y director, y fue conjuntada en 1991 en una organización del sector público. La segunda se integró con 119 personas, 86 del sexo masculino y 33 del femenino, pertenecientes al sector financiero. La tercera muestra fue de 93 personas, 51 de sexo masculino y 42 femenino, que se desempeñaban como gerentes de proyecto en una organización de investigación.

ESTADÍSTICAS

El tratamiento estadístico se hizo mediante análisis de correlación, regresión múltiple y análisis de covarianza, para establecer relaciones entre las variables consideradas de manera conjunta para observar la contribución colectiva y separada de cada una de ellas, consideradas como independientes, para explicar la conducta tipo "A" como variable dependiente y en una visión retrospectiva se muestran los coeficientes de correlación obtenidos en las mediciones de 1991, 1995 y 1999.

RESULTADOS

En términos generales las muestras estudiadas fueron identificadas positivamente; la presencia de sujetos con conducta tipo "A" fue de una proporción cercana al 55%, de los cuales el 13% pudo ser clasificado con mayor énfasis dentro de este patrón de conducta.

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

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

Los estilos de Administración identificados como Dominación, Negociación y Armonización no se relacionan significativamente con la conducta tipo "A", en tanto que el estilo de Evitación se relaciona negativamente con dicha conducta; la explicación podría ser en el sentido de que los primeros no les resultan suficientemente atractivos a los sujetos tipo "A", por no significar el logro máximo, y el estilo de Evitación, con sus características de "Administración Empobrecida", era de esperarse que fuera antípoda de la conducta tipo "A".

De esta manera, podríamos señalar que en los diferentes grupos de directivos que participaron en este estudio, sí se encontró presente el patrón de conducta tipo "A", y estuvo relacionado con el grado de ansiedad que experimentan y con un estilo de liderazgo enfocado hacia la consecución del logro máximo.

TABLA No. 1



COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	Ansiedad-Estado			Ansiedad-Rasgo		
	1991	1995	1999	1991	1995	1999
Conducta tipo "A"	.5909*	.5995*	.5642*	.5412*	.5312*	.5298*
Ansiedad-Estado				.6990*	.7499*	.6492*
*P .001						

Fuente: Elaboración Propia

TABLA No. 2.

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	ESTILOS			DE			DIRECCIÓN								
	Resolución			Evitación			Dominación			Negociación			Armonización		
	'91	'95	'99	'91	'95	'99	'91	'95	'99	'91	'95	'99	'91	'95	'99
CON- DUCTA TIPO "A"	.672 *	.647 *	.63 9*	- .194	- .174	- .225	.101	.036	.069	.123	.135	.119	.187	.156	.132
*P .001															
Ansiedad Rasgo	.35 6 *	.367 *	.37 2 *	.198	- .191	-178	.091	.104	.112	.056	- .115	.039	.122	.101	.134
Ansiedad Estado	.612 *	.542 *	.57 1*	- .173	- .220 **	-162	.117	.109	.121	.032	- .128	- .098	.096	.117	.124
* P .005															
**P .05															

Fuente: Elaboración Propia

TABLA No.3

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	ESTILO			RESOLUCIÓN		
	HOMBRES			MUJERES		
	1991	1995	1999	1991	1995	1999
CONDUCTA TIPO "A"	.6912*	.6224*	.6826*	.6981*	.7551*	.7239*
*P .001						

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en un análisis de regresión múltiple se encontró que el estilo de Resolución de Problemas, explica el 42 % de la variación de la conducta tipo "A", $R=.6471$ y $R^2=.4188$, con un grado de significancia $F=.01$, en tanto que la Ansiedad Estado, explica un 9% más de dicha variación, produciendo un $R=.7130$ y $R^2=.5484$, con un grado de significancia $F=.01$.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como ya he mencionado, los individuos que poseen conducta tipo "A", con su forma de actuar propician que en el torrente sanguíneo exista una circulación excesiva de hormonas como la epinefrina y la norepinefrina, que a su vez ayudan a formar adherencias en las paredes internas de las arterias coronarias, que al ir reduciendo gradualmente su calibre interior, permiten el paso de sangre al corazón



en cantidades cada vez menores, hasta llegar a provocar un infarto que puede culminar con la muerte del individuo.

La muerte como desenlace supremo no es la única forma en que afecta a las personas que se desenvuelven usualmente con conducta tipo "A". Una forma tal vez más cruel es la incapacidad parcial o total, que pudiera resultar permanente en el sujeto, como secuela de la enfermedad coronaria; sobre todo si se toma en consideración que se trata de personas acostumbradas a una gran actividad, a un tren vertiginoso de vida, y de repente experimentan el descenso sensible en sus capacidades, en sus posibilidades de empleo, en sus ingresos y también, muy probablemente, en su estatus social.

Independientemente de lo importante que esto sea para cada individuo, resulta de mayor interés el identificar a las personas con conducta tipo "A" y sus efectos en las organizaciones, cuando los comportamientos que asumen son inadecuados, tales como: deterioro de las relaciones interpersonales; deficiencias en la comunicación; apresuramientos sin sentido en el desarrollo de funciones y actividades no críticas; fijación de metas fuera de la realidad. así como determinación de programas y estándares de ejecución inalcanzables, entre otros.

Adicionalmente, los individuos con conducta tipo "A" se encuentran perennemente saturados de trabajo e información; son incapaces de delegar responsabilidades a sus subordinados; crean ambientes de trabajo con niveles muy pobres de confianza, comunicación y cooperación, propiciando que se forme el sentimiento de que sus propios supervisores y subordinados son sumamente incompetentes.

En la pasada década se han registrado alternativas para superar los efectos nocivos de la conducta tipo "A". En diversos campos del conocimiento las aportaciones han sido significativas: por ejemplo, en la Farmacología el uso de sustancias tales como la atorvastatina ha reducido con éxito la acumulación de triglicéridos y colesterol en el torrente sanguíneo, y parece ser que en algunos casos se ha revertido la condición patológica. En el aspecto de medición de la conducta tipo "A", en Estados Unidos se sigue usando el "JAS" -Jenkins Activity Survey- desde

hace más de diez años; en nuestro país, investigadores mexicanos ya tienen en etapa de prueba un nuevo instrumento para detectar esta conducta.

Hasta ahora los resultados no son alentadores, ya que las publicaciones especializadas reportan cada vez mayor evidencia empírica de la relación entre la conducta tipo "A" y la enfermedad coronaria frecuentemente fatal, o al menos altamente incapacitante; sus costos en vidas humanas resultan sumamente onerosos individual y socialmente. De ocupar un tercero o cuarto sitio en la clasificación de causas de mortandad en México, las enfermedades del corazón han pasado en los últimos años a ocupar el primer lugar, por encima de padecimientos infecciosos y muertes violentas. El hombre se enfrenta más dramáticamente que nunca -escribía yo en 1990-, a la problemática que le plantea su propia existencia, sumida en un mar de violencia, hambre, contaminación y vértigo de progreso; hoy debo enmendar la plana: la lucha por la supervivencia es más encarnizada, mayor la inseguridad y mayúsculo el deterioro de la calidad de vida. La competencia entre la fuerza laboral con individuos sujetos a regímenes globalizadores, con exigencias iguales pero con paga desigual, alienta y da pábulo al desarrollo de conductas de desesperación o de excesiva competencia, hasta niveles nocivos para la salud del individuo y de la sociedad.

CONCLUSIONES

La conducta tipo "A" se ha encontrado presente en diferentes muestras de la población mexicana tomadas en diferentes momentos y en diversas áreas ocupacionales, estableciéndose su relación significativa con estados de ansiedad (estados estresantes) experimentados en el desempeño del trabajo, y además, se le encontró relacionada de manera significativa con un estilo de dirección identificado con el logro máximo, muy frecuentemente vinculado con los directivos exitosos.

La vinculación de este tipo de comportamiento con padecimientos cardíacos de alto riesgo para la vida humana se ha mantenido muy firme en la literatura especializada, y nos debería mantener en estado de alerta respecto a nuestra propia conducta y a nuestros propios riesgos.



Cobra mayor realce la información aquí expuesta, al tener presente que la calidad de vida de la población mexicana en general se ha deteriorado en los últimos años del siglo pasado, y que la perspectiva no apunta hacia la mejoría en el presente. La conducta de los directivos sigue una tendencia conmensurable: la competencia ya no sólo por ascender en la escala jerárquica de las organizaciones, sino por obtener y mantener un puesto en ellas es cada vez más fuerte, con la situación adicional actual de competir globalmente, que para bien o para mal, es una realidad en la economía nacional y mundial. La conducta tipo "A", con sus características de prisa crónica, hostilidad y agresividad exacerbada, encuentra un caldo de cultivo muy a modo para su desarrollo entre los directivos de las organizaciones sujetos a grandes tensiones, y compromisos por alcanzar objetivos cada vez más ambiciosos.

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

BIBLIOGRAFÍA

Arias Fernando y Torres José Ramón. **"Tres Experimentos Sobre el Inventario de Ansiedad Rasgo-Estado. (IDARE)"**, Revista Intercontinental de Educación y Psicología, Vol. 1, No. 2, 1988.

Barling, J. and Boswell, R. **"Work Performance and the Achievement-Strivings and Impatience-Irritability Dimensions of Type A Behaviour"**.- Applied Psychology Journal.- 1995.

Bluen, Barling y Burns. **"Predicting Sales Performance, Job Satisfaction and Depression by using the Achievement Strivings and Impatience-Irritability, Dimensions of Type A Behavior"**. Journal of Applied Psychology. Vol.75 No. 2 1990.

Brown Jonathan, **"Staying Fit and Staying Well: Physical Fitness as a Moderator of Life Stress"**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 60, No. 4, 1991.

Friedman y Roseman. **"Type "A" Behavior and Your Heart"**.A. Knopf, 1ª. Ed. New York, 1974.

Landy, Hale, Thayer y Colvin. **"Time Urgency, the Construct and its Measurement"**. Journal of Applied Psychology. Vol. 76, No.5, 1991.

Rahim y Banoma. **"Managing Organizational Conflict"**. Ohio, 1981.

Siesser Stacey K. **"Type A Behavior Among Business Majors in Comparison with Art Majors"**.- Missouri Western State College.- 1997.

Silva R. **"Estilos en el Manejo de Conflictos en Organizaciones Mexicanas"**. Tesis Doctoral, UNAM, 1985.

Spielberger C.D. y Díaz Guerrero R. **"IDARE, Inventarios de Ansiedad"**, México, El Manual Moderno, 1975.

Torres S. José Ramón. **"El Estilo de Dirección y la Conducta Tipo "A" en Directivos Mexicanos"**. Tesis Doctoral, UNAM, 1992.

Torres S. José Ramón. **"El Estilo de Dirección y la Conducta Tipo "A" en Directivos Mexicanos del Sector Financiero"**. Memoria del Congreso CLADEA, Sao Paulo Brasil, 1995.

Yuen S. and Kuiper N. **"Cognitive and Affective Components of the Type "A" Hostility Dimension"**.- Personal Individual Differences. Journal of Applied Psychology, Vol. 76, 1991.

