

COMPORTAMIENTO TIPO A

GUILLERMO S. EDELBURG

A mediados de la década de los sesenta se llevó a cabo en Estados Unidos un estudio que relacionó lo que sus autores llamaron «comportamiento tipo A» con enfermedades coronarias y ataques al corazón:

Según *Heart care* (Cuidado del corazón), un libro sobre enfermedades cardíacas publicado por la Asociación Médica de Estados Unidos, el descubrimiento del vínculo se remonta a los primeros años de la década de los cincuenta. Un tapicero que concurrió al consultorio de los doctores M. Friedman y R.H. Rosenbaum los autores del estudio observó en su sala de espera un desgaste poco común en la parte anterior de las sillas. Alertados, ambos cardiólogos se dieron cuenta de que muchos de sus pacientes no podían quedarse quietos. «Sentados e intranquilos en los bordes, probablemente miraban sus relojes cada pocos segundos, dominados por las ganas de hacer algo en lugar de estar sin hacer nada mientras el mundo giraba a su alrededor» (J. E. Bishop: «Prognosis for the Type A personality improves in a new heart disease study». *The Wall Street Journal*. Nueva York: 14 de enero de 1988).

El estudio caracterizó a las personas de comportamiento tipo A o, como pronto se dijo, de personalidad tipo A, como muy impacientes, ambiciosas, competitivas y trabajadoras. El tiempo les resultaba insuficiente. Según las conclusiones finales, tenían una probabilidad 4,5 veces mayor de desarrollar una enfermedad coronaria antes de cumplir los 60 años que las de comportamiento o personalidad tipo B. Éstas eran más pacientes, tranquilas y cooperadoras y era más fácil relacionarse con ellas.

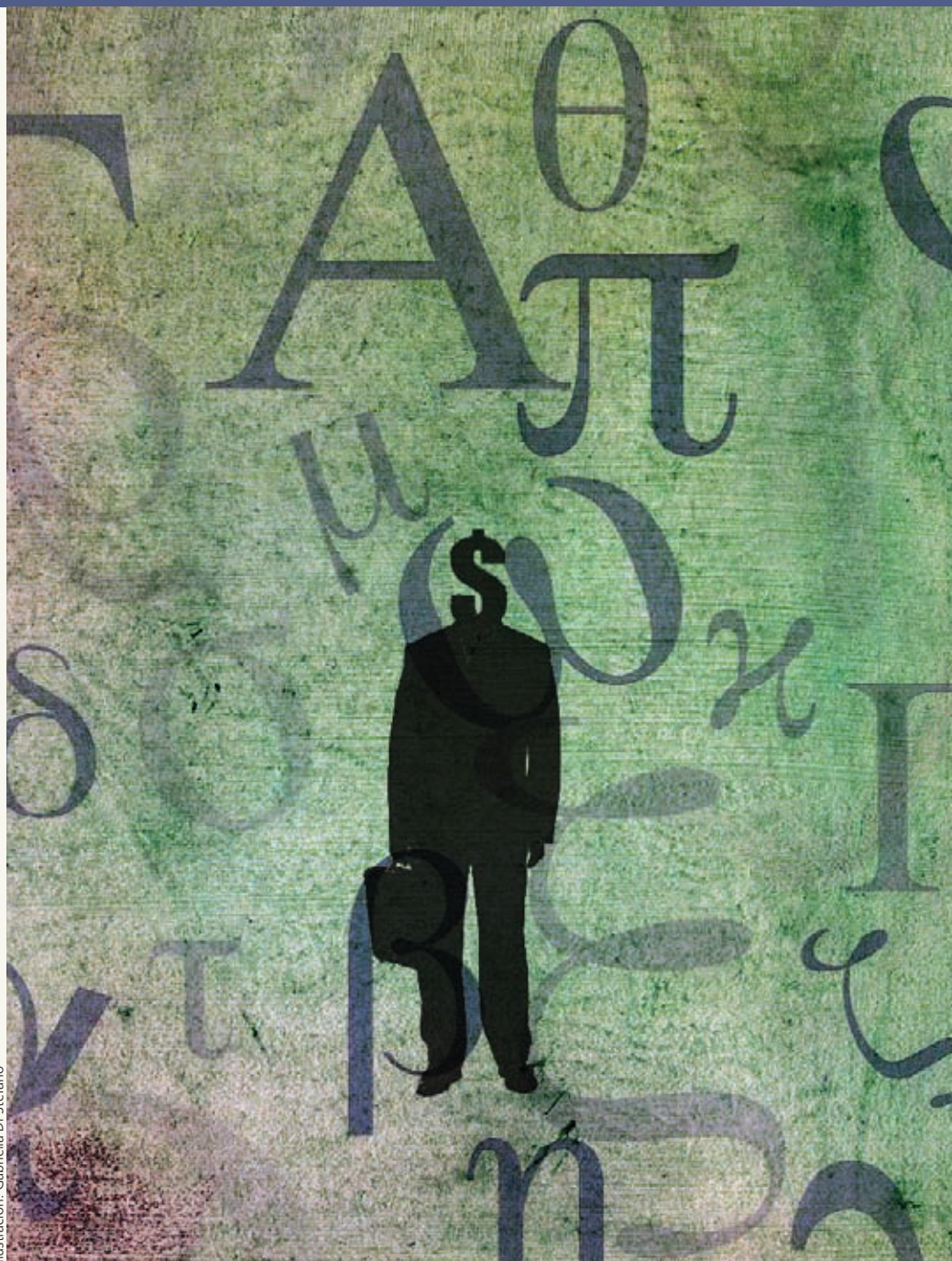


Ilustración: Gabriella Di Stefano

La investigación se convirtió en un hito: por primera vez un estudio vinculaba la personalidad con un ataque al corazón; esto es, la relación entre las emociones y los cambios fisiológicos que subyacen en las enfermedades cardíacas. Estudios posteriores discutieron cuán intenso era el vínculo; pero, señalaron los especialistas, el punto básico la existencia de la relación se mantuvo. En la actualidad se considera que, de todas las características que

describen el comportamiento tipo A, la desconfianza, el enojo, la hostilidad y la agresividad permanentes son las que más influyen en el desarrollo de enfermedades coronarias (el Diccionario de la Real Academia Española indica que hostilidad es la cualidad de hostil, o sea, de enemigo o contrario; y agresividad, la tendencia a actuar o responder violentamente). Corresponden al tipo de persona que, por ejemplo, se enoja y protesta cuando alguien en el super-

mercado se pone en la fila de la caja rápida cuando no le corresponde. O que comienza a tocar la bocina cuando el semáforo se pone verde y el carro de adelante demora en arrancar.

También se modificó el «cálculo de probabilidades»: los de personalidad tipo A tienen el doble de posibilidades de contraer enfermedades del corazón que los de tipo B, en lugar de 4,5 como se estableció inicialmente.

Si bien lo que antecede se deriva de consideraciones médicas, las expresiones comportamiento o personalidad tipo A y el concepto que representan se han popularizado. Forman parte del lenguaje diario y se aplican a numerosas personas de ambos géneros en distintos sectores de la población.

¿Cómo se manifiestan en el seno de las empresas?

Los presidentes de empresas con personalidad tipo A se desempeñan en un nivel más alto; están más comprometidos con su trabajo y producen más regalías que otros. Pensábamos que los empleadores de marcas menos establecidas buscarían a personas más maleables y más fáciles en sus relaciones. No fue así. Todos querían a este tipo de persona. ¿Cómo se las maneja? Hay que mantenerlas comprometidas con su trabajo. Su motivación proviene de sentirse independientes, tener control, autoridad, autonomía y un cierto grado de poder. Si sienten que no se les escucha o no se buscan sus opiniones pierden su compromiso con el trabajo (D. Berta: «Wagner: Operators seek ex-exec's skill sets». *Nation's Restaurant News*. Nueva York: 26 de junio de 2006).

Existe una creciente aceptación de ciertos aspectos del comportamiento tipo A que conviene reforzar porque resultan en desempeño y productividad mejores. Se ha comprobado que este comportamiento se relaciona con carreras rápidas, medido en ingresos por edad (D.A. Riordan y

D. L. Street: «Type A behavior in the workplace: the good, the bad, and the angry». *Strategic Finance*. Montvale: septiembre de 1999).

Otro estudio expresó que en las actividades de *marketing* los gerentes de personalidad tipo A son los más efectivos en las posiciones más importantes; los de tipo B, en niveles gerenciales más bajos. En las actividades de producción, los gerentes más efectivos son los de personalidad tipo B tanto en los niveles altos como en los bajos. (R. Rastogi y V. Dave: «Managerial effectiveness: a function of personality type and organizational components». *Singapore Management Review*. Singapur: 2004).

El Dr. Friedman «se resistía a hablar de personalidad tipo A en lugar de comportamiento tipo A, porque era algo peyorativo, asignaba culpabilidad y sugería algo que no era posible cambiar. Insistía en que se trataba de un comportamiento posiblemente aprendido y autodestructivo convertido en habitual. Desarrolló un programa amplio para modificar el comportamiento tipo A y reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Ésta fue una de sus grandes contribuciones (D. Grady y Meyer Friedman: «TypeA theorist, dies at 90». *The New York Times*. Nueva York: 1 de mayo de 2001).

Para terminar: si uno busca en Google se va a topar con personalidades para cada una de las letras del abecedario. Del idioma inglés, claro. No hay que desesperar. Leí en el diario que «la ñ, la grafía característica del español, entró hoy en la puerta grande en Internet: los nuevos dominios que permiten utilizarla fueron presentados en Madrid como «un gran paso» por el director de la Real Academia Española» (*La Nación*. Buenos Aires: 6 de noviembre de 2007). Sospecho que más pronto que tarde aparecerá una descripción de la personalidad tipo Ñ. ■

Guillermo S. Edelberg

Profesor emérito del Incae (Costa Rica)
www.guillermoedelberg.com.ar

REMEDIOS PARA UN TALÓN DE AQUILES QUE NO MEJORA

RAÚL MAESTRES MAGO

El título sugiere un recetario para resolver alguna situación problemática. Pero, más que «recetas», aquí el lector encontrará un conjunto de referencias conceptuales derivadas de las investigaciones que periódicamente realiza la empresa Lominger. Fundada en 1991 por Michael Lombardo y Robert Eichinger, Lominger se ha convertido en una organización global que genera conocimiento sobre liderazgo basado en competencias, para apoyar a individuos, equipos de trabajo y organizaciones. Su gama de productos y servicios es conocida como «Arquitectura de liderazgo» y se basa en investigaciones, resultados probados en casos de la vida real y recomendaciones reconocidas internacionalmente, gracias a su flexibilidad para adaptarlas a las necesidades y culturas de diferentes organizaciones. Lominger ofrece un método para que las empresas desarrollen una valoración más acertada de su talento gerencial. En los últimos años ha producido una significativa cantidad de material informativo dirigido a profundizar en el conocimiento del comportamiento humano y en lo que hace exitosos a los líderes empresariales.

Un campo generalizado de debilidades gerenciales ha contribuido a eclipsar la carrera de muchos ejecutivos tradicionalmente exitosos. Como una muestra de ello, dos prominentes directivos tuvieron un final violento e inesperado: Stanley O'Neal, de Merrill Lynch, y Charles Prince, de Citigroup, quienes fueron abruptamente removidos de sus cargos (u obligados a renunciar) en medio de la debacle producida por la crisis inmobiliaria en Estados Unidos. Después de una vida signada por el éxito, los accionistas de las respectivas empresas consideraron que ambos habían asumido riesgos indebidos que se tradujeron en cuantiosas pérdidas para sus organizaciones.