



La palenquera-Mural - Cartagena de Indias

*Personalidad y estilo de dirección:
comportamiento tipo A y acoso laboral*

SÍNTESIS:

El presente trabajo denuncia los vínculos entre el Patrón de Comportamiento Tipo A (PCTA) y la victimización y acoso laboral: un comparativo entre las conductas Tipo A y las descripciones del acoso en la ley 1010 en Colombia, arrojan claras coincidencias entre ambos, sin embargo el PCTA sigue siendo reforzado en los medios sociales, laborales y académicos. En primera instancia se muestran las características comportamentales típicas del PCTA; posteriormente el artículo presenta las principales vías de análisis que en Colombia han tenido los estudios que relacionan la personalidad y el estilo gerencial. En un tercer momento, se ofrece una descripción histórica de la aparición de la preocupación médica por lo que en su origen se denominó Personalidad tipo A, y un paralelo entre los patrones de comportamiento y la ley de acoso, para señalar íntimas relaciones del patrón de comportamiento con la victimización laboral.

PALABRAS CLAVE:

Estilo gerencial, acoso laboral, personalidad tipo A

Clasificación JEL: J40, K31, M12

ABSTRACT:

The presented document denounces the links between the Behavior Pattern type A (PCTA) and victimization and labour harassment: a comparison between type A behavior and descriptions of harassment by law 1010 in Colombia, show clear similarities between the two, however PAAT is still reinforced in social, labor and academical. Typical behavioral characteristics of PCTA shown in the first instance; then the article presents the main ways of analysis that Colombia have been studies linking personality and management style. In a third stage, a historical overview of the development of medical concern as originally Personality type A, and a parallel between patterns of behavior and harassment law was called to signal intimate pattern offers behavior with labor victimization.

KEY WORDS:

Management style, labour harassment, Personality type A.

JEL Classification: J40, K31, M12

Personalidad y estilo de dirección: comportamiento tipo A y acoso laboral



Francisco López Gallego. Ph. D¹

Personality and management: Type A behavior and labor harassment

Primera versión recibida el 7 de Junio de 2014. Versión aprobada 25 Noviembre de 2014

Para citar este artículo: López Gallego, Francisco (2014). "Personalidad y estilo de dirección: comportamiento tipo A y acoso laboral". En: Gestión y Región N.º. 17 (Enero-Julio 2014); pp. 7-18.

Comportamiento tipo A: Una breve descripción

La oficina del jefe tipo A permanece iluminada hasta tarde, pues siempre hay algún asunto irresuelto que debe ser despachado con premura. Al retirarse a su casa se asegura de llevar consigo el trabajo que evacuará de manera concernida hasta altas horas de la noche. Una vez allí intenta hacer varias cosas a la vez. Acompañado por la creencia de que está en capacidad de enterarse de lo ocurrido a su familia durante el día, pretende escuchar las noticias sobre sus hijos, las novedades de su esposa y adelantar el trabajo que se propuso hacer, aunque realmente está sumido en pensamientos y problemas diferentes; después se llevará a la cama una lista mental de pendientes para el día siguiente. Otra vez en su despacho, desde muy temprano, se esfuerza por atender varios frentes en simultáneo, mientras acepta más retos y compromisos que le impedirán relajarse en toda la mañana. Más tarde engullirá velozmente el almuerzo sin percatarse mucho de lo que está comiendo, al mismo tiempo que firma, da instrucciones y atiende su correo electrónico.

En tensión constante y con altos niveles de autoexigencia y perfeccionismo, el jefe tipo A reacciona agresivamente ante el desacuerdo y los obstáculos cotidianos. Las demandas a su personal exigen satisfacción inmediata. Es escoltado por una permanente certeza de la urgencia, mientras que el agobio lo desborda en un ritmo de crecimiento constante en el que son angustiosamente atrapados sus colaboradores. Invasión por la fija idea de que nadie puede hacer las cosas como él mismo las hace, realiza impacientemente el trabajo operativo que otro jefe hubiese delegado y genera un círculo vicioso referido a una percepción del tiempo, que cada vez alcanza menos, para conseguir sus ambiciosas metas, que cada vez son más.

¹ Psicólogo. Decano de la escuela de administración de Negocios de la Universidad EAFIT. Colombia

Rasgos de personalidad y administración

En la actualidad es poco probable encontrar objeciones contundentes a la observación de la influencia de los rasgos de personalidad en la actividad gerencia, esto es, en los procesos de toma de decisiones, la comunicación, el manejo de conflictos y la negociación, la conducción de grupos, la propensión al riesgo, entre otras. Existe una amplia gama de aproximaciones teóricas al asunto, con una gran variedad de objetivos y desde muy diferentes matrices conceptuales; algunas de ellas han tenido una relativa influencia en el medio académico en Colombia, principalmente después de la aparición de la teoría de las relaciones humanas, en 1923, y su acogida en ese país, en 1945 (Lopez, 1998, p 66). Entre las propuestas de mayor impacto en Colombia sobresalen la teoría de los rasgos, la analogía de la organización como una cárcel psíquica, de cierto influjo entre los psicólogos dedicados a los estudios de la organización, y la propuesta de los modos de ser, muy recurrida en los círculos académicos de los países de América Latina que se han vinculado con el grupo de Humanismo y Gestión de Montreal.

Con el advenimiento de la “teoría de los rasgos”, en 1950, a los estudios sobre la conducción de grupos humanos y a las formas de intervención en el conflicto, se formalizaron las hipótesis y teorías especulativas que pretendían relacionar aspectos propios de la personalidad del líder con los elementos que explicarían las condiciones de posibilidad de su liderazgo. Dicho de otro modo, se pretendía identificar las características personales como una suerte de atributos comunes en los líderes. Esta propuesta hacía, en el fondo, la tácita promesa de poder desarrollar estos rasgos en los conductores de grupos humanos en las empresas, por la vía de la conciencia de la tenencia o carencia de los susodichos rasgos, para ulteriormente lograr su aprendizaje por modelación e imitación, lo cual le concedió a esta teoría la importancia que tuvo en los programas de entrenamiento de ejecutivos, mientras estuvo vigente.

Otro tipo de aproximaciones se encuentra en el recurso a la metáfora y la analogía en el llamado análisis organizacional. Por ese camino, Morgan (1988, 221) había recogido la comparación de la organización con una cárcel psíquica; a manera de ejemplo, sugería muy acertadamente que los rasgos neuróticos (obseso compulsivos) de F. Taylor habrían influido en su propuesta de tiempos y movimientos. Ilustraba cómo desde muy temprana edad un joven era dominado por compulsiones que le obligaban al cumplimiento de sintomáticos rituales, tales como medir la cancha antes de empezar el juego (la misma cancha en la que jugaba cada semana), sin ofrecer una explicación razonable a sus compañeros. La analogía de la cárcel psíquica permite ver a la organización como un hervidero de neurosis, fobias, perversiones y psicosis que explican las lógicas de su funcionamiento.

Desde otra perspectiva, Renée Bédard (1995, 2000, 2002) ha tenido una significativa influencia en Colombia y otros países de América Latina con sus investigaciones sobre los modos de ser, de cuyas conclusiones puede obtenerse una clasificación basada en el llamado rombo filosófico, sobre las distintas formas de habitar el mundo: el modo de ser pragmático, el sistemático, el modo de ser mítico y la conciencia de sí (antes llamado relacional). Bajo la tutela de dicha autora existen interesantes desarrollos, tales como la propuesta del modo del ser cínico, recientemente lograda por Zapata (2009).

Con los aportes de Bédard es posible un acercamiento diferente y novedoso a los llamados estilos de dirección y en general a la forma de establecimiento de vínculos en los órdenes sociales (naturales y artificiales). En este sentido se han logrado avances de investigación empírica en Colombia, tales como los de Garcés (2002) y Zapata (2009).

Sin embargo, en las facultades de administración ha tenido poca acogida el descubrimiento de lo que se llamó en sus orígenes la personalidad tipo A (hoy reconocida con el designador patrón de comportamiento tipo A -PCTA-), quizá por el hecho de que sus desarrollos no provinieron de los psicólogos industriales, sino de que tuvieron como fuente los avances en cardiología que habían alcanzado, en el decenio de los 50, los médicos estadounidenses Friedman y Roseman. Es interesante y tal vez sospechosa la pobreza que sobre el tema se refleja en los órganos de difusión académica de las escuelas de negocios y de administración, tal vez porque los comportamientos tipo A sean reforzados por los valores del capitalismo y sociedad consumista, hasta el punto que el patrón de comportamiento tipo A (PCTA) sea sobrevalorado como una especie de aglomerado de atributos y rasgos propios del ejecutivo ideal, pero también del ejecutivo estresado y ulcerado, ciegamente entregado a la producción y al consumo, que se erige ahora como el nuevo héroe anónimo de la sociedad del deséchese después de usado.

Características del patrón de comportamiento tipo A

En 1959 en San Francisco, los doctores Meyer Friedman y Ray Rosenman, especialistas en cardiología, intentaron encontrar elementos predictores de afecciones coronarias sin tener en cuenta, de manera deliberada, la historia clínica de los pacientes estudiados. Más bien recurrían a la observación de su comportamiento, más concretamente, de su forma de interacción con el medio ambiente. Empezaban a sospechar que los pensamientos y los sentimientos tenían, en mayor o menor medida, influencia sobre las enfermedades coronarias. Lograron delimitar un patrón de comportamiento al que nombraron Tipo A, el cual se distingue, según sus palabras como: “una interacción activo-emociva que se puede observar en algunas personas que se comprometen de manera agresiva en una lucha continua por lograr cada vez más a pesar del reloj.” (Friedman & Rosenman, 1983, p 49) Su relación con el tiempo es bastante fácil de observar:

algunos han reconocido a la persona con este patrón como un “adicto al futuro”, que tiene la creencia de que el tiempo no le es suficiente para cumplir con la gran variedad de compromisos que adquiere; ello se traduce en la pretensión de hacer muchas cosas de manera simultánea.

El sujeto tipo A está siempre en tensión y en situación de auto agobio, come y camina apresuradamente, y en el trabajo intenta rendir en varios frentes a vez, lo cual se acompaña de conductas agresivas y primarias. Se programa con la obsesión de obtener lo máximo posible en cada momento y tiene una fuerte sensación de remordimiento en los períodos de ocio e incluso vive sus escasos momentos de descanso con sentimiento de culpa. Es por eso que se exaspera cuando ve a otro hacer una actividad o realizar una tarea que él mismo sabe que podría efectuar más rápidamente.

El comportamiento de estos sujetos podría describirse como dominado por una necesidad de logro llevada a un punto extremo, lo que puede verse en la dimensión de sus metas y su ambición. Es auto demandante en alto grado y demanda en igual medida de los otros, de manera impaciente y con ánimo irritable.

Algunos autores (Gilchilst, 1992, p 2; Yamamoto 2012) habían encontrado que el PCTA es sinónimo de estrés y propicia el desarrollo de afecciones asociadas a él; cosa diferente acontece con las personas que no presentan este patrón o los llamados Tipo B, quienes aunque pueden estar a merced de metas muy ambiciosas y de una motivación al logro muy alta, están en capacidad de alcanzar sus objetivos y satisfacer sus singulares apetencias, sin “quemarse” laboralmente ni morir en el intento. Es necesario aclarar que dichos Tipo B no representan una categoría estudiada por Friendman y Roseman; simplemente se trata de aquellos sujetos de investigación que no presentaron el patrón de apresuramiento, recarga de compromisos laborales ni la dificultad para entrar en ritmo de vida lento y para relajarse.

Muy recientemente se conoce la influencia de la combinación de factores medioambientales con una necesaria predisposición genética para la aparición del PCTA. Yamamoto (2012) llama la atención sobre el compromiso de dos genes bien delimitados; retomando los aportes de Gan (2004), subraya la importancia del Gen CYP2D6 y su relación con los agentes adrenérgicos, la hipertensión vascular crónica, la activación del sistema nervioso autónomo y la ansiedad. De igual manera, reconoce los desarrollos de Service (2008, p.3) a propósito de la relación entre el Gen NRG1 y la supervivencia, el crecimiento y desarrollo, la reparación de las células cardíacas en respuesta a la sobrecarga de trabajo, el desarrollo del sistema nervioso autónomo y el corazón, así como la protección contra el infarto al miocardio.

No obstante, debe hacerse énfasis en el fuerte impacto que el medio ambiente tiene en la génesis del PCTA, hasta el punto de ser considerado como una condición necesaria de su existencia. Actualmente, con la fuerte influencia de los valores de la economía de mercado, exacerbados por el imperativo de la producción y el consumo, el tinglado está dispuesto para la emergencia del patrón A; el reforzamiento organizacional, social y familiar de sus síntomas y su valoración como cualidades deseables abonan el terreno para la emergencia de estos rasgos, hasta el punto que personas que no podrían ser “diagnosticadas” como Tipo A, por no cumplir con el componente genético que le es condición, dan muestras de conductas asociadas al patrón.

Sociedad y el consumo

En psiquiatría se reportaban ya desde muy temprano en el siglo pasado:

“Esos seres inquietos, agitados por los negocios, la política y las finanzas [quienes] dominan los nervios de su vida interior, pero pagan tributo a esa dominación con reacciones cardíacas y vasomotoras intensas y con desgaste orgánico rápido” (Laury, 1924, citado por Rojano, 1985, p.467)

En Colombia, a principios de los ochenta el PCTA ya se recogía y se clasificaba en los manuales de psiquiatría como una enfermedad. Desde la primera edición del Manual de Psiquiatría del CIB (Fundamentos de Medicina, 1985) puede observarse el reporte de esta afección sin una medicación específica para su tratamiento. Desde hace mucho tiempo se sabe que los ansiolíticos pertenecientes a la familia de las benzodiazepinas son altamente adictivos y los demás tipos de esas sustancias desarrollan tolerancia después de varias semanas con suministros de determinadas dosis. Tal vez sea esta la razón por la cual el PCTA ya no aparezca como una patología en las clasificaciones internacionales, tan influidas por las mafias de la industria farmacéutica, que se dedican a encontrar enfermedades para sus medicamentos.

Al mismo tiempo que los médicos se preocupaban por considerar este patrón de comportamiento como una enfermedad, los estudiosos de la administración se ilusionaban con enormes esperanzas para la solución a los problemas de la motivación humana en el trabajo. Existía de la posibilidad de encontrar empleados con quienes no era necesario instrumentar programas de motivación secundaria ni de planes de incentivos, pues ellos presentaban una predisposición primaria a comprometerse de manera agresiva con sus labores, y quienes parecen ser a la vez, muy productivos en momentos de gran descarga de catecolaminas: adrenalina, noradrenalina, dopamina y cortisol, por ejemplo en situaciones de fechas límite (Ardila, 2008, p 129). Se esperaba gran ahorro en esfuerzos de tiempo y dinero pues los planes de incentivos, primas y programas para ganar el entusiasmo de la gente ya no se precisarían, si los procesos de reclutamiento y selección se orientaran a vincular personas con este patrón.

Sin embargo, para decepción de todos, la investigación empírica de Glass demostraría muy temprano, en 1977, que la cantidad de trabajo que puede realizar una persona que presenta el PCTA es inferior a la cantidad de trabajo de aquella persona que no lo presenta y en cuanto a la calidad de los resultados no se encuentran diferencias concluyentes. Matteson (1987) había mostrado cómo la “quemada laboral” del Tipo A y la vinculación de este patrón al infarto coronario, pueden explicar por qué, en altas posiciones de las empresas en los Estados Unidos, hay mayor número de personas que no presentan el patrón A, comparativamente con aquellas que sí lo presentan.

Patrón de comportamiento tipo A y acoso laboral

En Colombia, la Ley 1010 de 2006 define en el artículo 2° (Definición y modalidades de acoso laboral):

[...] “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”

Yamamoto (Yamamoto, 2012), apoyándose en las definiciones de victimización laboral de Anderson y Buschman y de Aquino y Thau (ver cibergrafía) acepta que se trata de

Actos de agresión intencional, perpetrados por uno o más miembros de una organización que causan daño psicológico, emocional o físico” [y reconoce] que: “El bienestar del empleado es dañado por un acto de agresión perpetuado por uno o más miembros de la organización”.

Según estos autores, la victimización tiene como consecuencia la emergencia de “enfermedades físicas, agotamiento y síntomas somáticos”, que se acompañan de un evidente “deterioro de la salud mental, expresado en depresión, ansiedad, trauma y estrés postraumático”; además de la “reducción del bienestar laboral, emocional y de la satisfacción con la vida”, con un concomitante “deterioro del rendimiento, estrés y quemada laboral”. (Yamamoto, 2012)

Ahora bien, la victimización se presenta de diferente forma según la situación y la posición que se ocupe en la relación de subordinación. La victimización se manifiesta en forma distinta si la persona con el patrón A se encuentra en posición de subordinado o si se halla en situación de mando.

En posición de subordinado, la persona que presenta este patrón luce más propositiva en la organización que el promedio de sus pares, permanece más

tiempo en el trabajo, parece tener más iniciativa, da señales de alta motivación de logro y orientación a la tarea. Las pesquisas de Yamamoto (2012) han arrojado luz sobre el hecho de que en las organizaciones latinoamericanas, la cultura colectivista propicia la aparición de mecanismos informales de penalización de comportamientos vinculados al patrón A, tales como la presentación de iniciativas, formas creativas de desempeño y rendimientos que se salgan del estándar normal. Dicho de otro modo, la cultura colectivista puede generar comportamientos de victimización por parte de los pares hacia la persona que se margina del rendimiento reconocido y legitimado como estándar.

No obstante, al aproximar la lente al *modus operandi* de las personas que presentan el patrón A, en posición de mando, es posible identificar una serie de formas de conducción de grupos que, por su propia dinámica, generan condiciones que bien podrían tener cabida en la clasificación de conductas de hostigamiento y acoso laboral.

De manera más concreta, el Artículo 7 de la Ley 1010 de 2006 (pp 4,5) enuncia, entre muchas otras, las conductas que constituyen acoso laboral:

- Las expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, con utilización de palabras soeces [...]
- Los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional [...]
- Las injustificadas amenazas de despido [...]
- La descalificación humillante y en presencia de los compañeros de trabajo de las propuestas u opiniones de trabajo.
- La imposición de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales, las exigencias abiertamente desproporcionadas sobre el cumplimiento de la labor encomendada y el brusco cambio del lugar de trabajo o de la labor contratada sin ningún fundamento objetivo referente a la necesidad técnica de la empresa.
- La exigencia de laborar en horarios excesivos respecto a la jornada laboral contratada o legalmente establecida, los cambios sorpresivos del turno laboral y la exigencia permanente de laborar en dominicales y días festivos[...]

Si se siguen con atención los aportes de Rojano (1985) puede verse que en posición de mando la persona que presenta el PCTA es percibida como primaria, es decir, de reacciones inmediatas que no dan mucho margen de espera entre el estímulo y la respuesta. Sumado a su predisposición agresiva, ello tiñe su comunicación de una marcada hostilidad que atenta contra la dignidad del subordinado y en general de su interlocutor.

El jefe tipo A luce su mayor exasperación al percibir a su subordinado haciendo algo que él haría en menor tiempo. Ahí están servidas las condiciones para la

emergencia de reclamos impacientes, negativa a la delegación, mensajes de premura y glosas que descalifican las competencias del subalterno en situación de aprendizaje, con lo cual atenta contra la motivación y el desarrollo de su personal.

En su estado permanente de desazón, explota con vituperios y amenazas en contra de quien percibe que no rinde a su mismo nivel ni a la velocidad de su marcha, sin percatarse de la presencia de otros no implicados. Esto adereza la humillación y la herida contra la dignidad con el sentimiento de ser avergonzado en público.

El jefe tipo A arremete contra sus víctimas cambiándoles la agenda, citando de manera muy frecuente a reuniones que reemplazan el almuerzo, horas de salida y los fines de semana. Este jefe supone que los demás simplemente pueden tener una dedicación al trabajo como la suya, sin detenerse a pensar en los compromisos personales y familiares de sus colaboradores.

No siempre de modo consciente el jefe tipo A se convierte en un factor desencadenante de estrés y de deterioro serio de la calidad de vida de los subordinados y de sus pares. Independientemente de la clasificación del patrón A como una patología que tiene o no lugar en las distintas nosografías psiquiátricas, habría que arriesgar la hipótesis de que dichas formas de acoso no son necesariamente consecuencia de acciones premeditadas o dolosas, ni voluntariamente conscientes, puesto que la principal víctima del PCTA es el mismo paciente: el riesgo coronario está fundamentado en la elevación de su presión arterial y del incremento de colesterol y triglicéridos. A ello se suman las múltiples consecuencias de la elevación en la sangre de catecolaminas (adrenalina, noradrenalina y del cortisol, precursor de las dos anteriores), que se presentan en la más variopinta gama de síntomas psicósomáticos y propensión a ciertas adicciones, pagando así el caro tributo que reportaba Laury en 1924.

Ahora bien, si se presta atención a los llamados por Morgan (1997) “intereses extramurales”, refiriéndose a esa dimensión de las motivaciones que no se vinculan a los intereses de carrera ni a los intereses de función, es posible encontrar en los manuales de psicopatología la descripción del deterioro de los vínculos de pareja, sociales y familiares reportados por quienes presentan el patrón.

No obstante, en los discursos oficiales de las escuelas de negocios se rinde culto a esos comportamientos. En el pedestal del modelo de identificación para los estudiantes de pregrado y de MBA, el patrón de comportamiento tipo A se expone como un ícono del actual guerrero corporativo y nuevo titán de la productividad. El mundo de la producción y el consumo desmedidos, de la valoración del semejante reducida a la grosera condición de cliente o proveedor,

y de la propia referencia como consumidor, encuentra su legitimador oficial en el curriculum oculto de los programas universitarios de formación en *management*.

A manera de conclusión

En primera instancia, puede afirmarse que los rasgos de personalidad tienen una influencia directa sobre los estilos de conducción de grupos y en general sobre la actividad gerencial. Segundo, que los centros de formación académica en administración han sido sospechosamente silentes sobre la influencia de los rasgos del patrón A en el establecimiento de vínculos y relaciones de subordinación. En un tercer momento debe reconocerse que, independientemente de que este patrón de conducta pertenezca o no a la categoría de enfermedad psiquiátrica, e independientemente de que sus manifestaciones sean o no deliberada y conscientemente dispuestas, cuando se está en presencia del patrón de comportamiento tipo A se asiste a un hecho objetivo, a saber: se hace posible la emergencia de conductas de acoso y de victimización tanto en posición de subordinado o de jefe, así como de comportamientos directa e indirectamente autolesivos.

Por último, hay que afirmar que las escuelas de administración muchas veces son corresponsables de la emergencia de dichas prácticas, al ser oficiosas reforzadoras de las conductas características del patrón A, acogiendo y divulgando ingenua y acriticamente el sistema axiológico que le sirve de sustento discursivo a esas prácticas.

Referencias

- Ardila, R. (2008). *Psicología Fisiológica*. México: Trillas.
- Bédard, R. (2000). *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives: Le losange aux quatre dimensions philosophiques et La trilogie administrative*. HEC-Montréal: Groupe Humanisme et Gestion (manuscrito inédito).
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. Montréal: HEC, These de Doctorat en Administration.
- Bédard, R. (2002). *Los cuatro Modos de Ser: teoría y aplicaciones a la gestión*. Montréal: HEC Graupe Humanisme et Gestion (manuscrito inédito).
- Friedman, M. & Rosenman, R. (1983). *Type A behavior and your heart*. San Francisco : Knopf.
- Fundamentos de Medicina. (1985). Medellin: CIB.

- Gan, S. (2004). Relationship between Type A and B personality and debrisoquine hydroxylation capacity. *British Journal of Clinical Pharmacology*, 785–789.
- Garcés, O. (2002). La Ideología de Control en el Pensamiento Administrativo. *AD-MINISTER*, 2(1), 24-38.
- Gilchilst, M. (1992). *Estudio sobre tipo de personalidad*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Imprenta Nacional de Colombia (2006). Ley 1010 de 2006. *Diario Oficial Digital*, 46 (160), 10.
- López, F. (1998). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Universidad EAFIT*.
- Matteson, M. (1987). *Controlling Work Stress. Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. .
- Morgan, G. (1997). *Images of Organizacions* (2 ed.). London: Sage Publications.
- Rojano, R. (1985). Enfermedades Psicosomáticas. En R. Toro y L. Yepes, *Fundamentos e Medicina. Psiquiatría* (pp. 458-478). Medellín: Corporación para Investigaciones Biológicas.
- Service, H. (2008). Does neuregulin-1 play a role in Type A behavior? The cardiovascular risk in young Finns study. *Behavioral and Brain Functions*, 1-5.
- Yamamoto, J. (septiembre de 2012). *La victimización laboral, un factor de riesgo para el crecimiento de las organizaciones latinoamericanas*. Obtenido de <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit?p=1100>
- Zapata, A. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 6(49)