

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**LA TOMA DE DECISIÓN Y LA PROCRASTINACIÓN**  
(Estudio comparativo en ejecutivos de empresas)

Informe final de investigación  
Presentado al honorable Consejo Directivo  
de la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por

Carmen Cristina del Rosario Sobalvarro Guzmán

Previo a optar el Título de

PSICÓLOGA

En el grado académico de

Licenciatura

Guatemala, Octubre del 2008

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marielena Sosa Marroquín

**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

**SECRETARIA**

Doctor René Vladimir López Ramírez

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

**REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Ninette Archila Ruano de Morales

Jairo Josué Vallecios Palma

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

PADRINO

**Víctor Manuel Ordóñez Oliva**  
Psicólogo  
Colegiado No. 4270  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Univesidad de San Carlos de Guatemala

## DEDICATORIA

A mi hijo Alfonso  
Por su inmensa paciencia y comprensión

A mi padre Alfonso  
Quien soñara con este momento

A mi madre Gloria  
Por su compañía y el deseo de mi realización

A mi esposo Arnoldo  
Por el esfuerzo conjunto en todos estos años

A mis abuelos Tono y Silve  
Por mostrarme el camino del bien y la productividad

A Miguel Angel  
Por su interés y soporte técnico

## AGRADECIMIENTOS

### AGRADEZCO A DIOS POR ESTAR VIVA

Licenciado Carlos Orantes Tróccoli	Por su orientación y disciplina, por su preocupación de mostrarme los parámetros de la ciencia, el respeto que ha mostrado ante mis planteamientos, brindarme la oportunidad de adentrarme en las rutas metacognitivas, extremar mis niveles de análisis, orientarme en las focalizaciones de las ramas de la ciencia y especialmente por depositar su confianza en mí.
Licenciado Víctor Manuel Ordóñez	Porque desde que le conocí encontré apoyo, orientación y comprensión. Siempre ha hecho el tiempo para atender mis requerimientos y ha demostrado una paciencia inmensa ante mis exigencias, ha mostrado interés y respeto por mis ideas, y si me encontraba errada, con mucha caballerosidad, me mostró la ruta correcta.
A las empresas que participaron en este proceso	Por la credibilidad y la confianza al abrirme sus puertas, tener apertura al conocimiento nuevo, observar la utilidad de la presente aplicación dentro de su desarrollo organizacional y tomarlo en cuenta para mejoras dentro de la administración y enriquecimiento de la cadena de mandos medios.
Al Doctor Mario Fredy Sandoval Castañeda	Por sus sabios consejos, paciente escucha, impulsarme a hacer realidad mis sueños, velando siempre por mi salud física, mental y espiritual, y haberme devuelto un poco más de la mitad de mi vida.

**ÍNDICE**

Prólogo	X
---------	---

**Capítulo I**

Introducción	XII
--------------	-----

**MARCO TEÓRICO****PARTE I**

<b>1. La toma de decisión</b>	<b>15</b>
1.2. La toma de decisión gerencial	16
1.3. Funciones heurísticas y proceso de pensamiento en la resolución de problemas	19
1.4. Estrategias de toma de decisión	23
1.5. Conflictos decisionales y recursos de la ansiedad	26
1.6. Las cinco asunciones básicas	28
1.7. Subproductos comportamentales de la toma de decisión por evitación defensiva	32
1.8. Racionalización	
1.9. Seis tácticas para la autojustificación	34
1.10. La estructura cognitiva y los esquemas procedimentales y representativos de Piaget	38
1.11. El esquema como instrumento de conocimiento inmediato	40
1.12. Unidades significativas y su definición	41
1.13. Descripción estructural de un problema una aplicación organizacional y gerencial	43

**PARTE II**

<b>2. Los procesos neuropsicológicos y sus implicaciones en la toma de decisión</b>	<b>46</b>
2.1. Procesos cognitivos anatomofisiológicos integrados del ser humano	47
2.2. La atención: bases anatomofisiológicas, tipos de atención y su conceptualización	49
2.3. Tipos de atención y su conceptualización	50
2.4. Modelo de los recursos múltiples	57

2.5. Redes atencionales: aspectos funcionales de la atención	62
2.6. El alerta	65
2.7. La orientación	66
2.8. Orientación encubierta y expectativas	67
2.9. Funciones ejecutivas	69
2.10. Aplicación de redes atencionales al proceso de la toma de decisión gerencial	70
2.11. El afecto sobre la cognición	74
2.12. La ansiedad	77
2.13. Ansiedad y cognición	78
2.14. Piaget y el afecto	80
2.15. Estructuras afectivas en su definición	83
<b>PARTE III</b>	
3. La procrastinación	87
3.1. Procrastinación	88
3.2. Clasificaciones de la procrastinación	90
3.3. Las complicaciones de la procrastinación	94
3.4. Rasgos que determinan los estados procrastinadores	95
3.5. Procrastinación y economía	98
3.6. Enfoques taxonómicos de las disfunciones en el trabajo	101
<b>Capítulo II</b>	
<b>Técnicas e instrumentos</b>	109
Selección de la muestra	110
Técnicas de Muestreo	111
Instrumentos de recolección de datos	112
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Presentación, análisis e interpretación de resultados</b>	120
1. Tablas, gráficas y descripción estadística	
1.1. Tablas y gráficas BDI-II	121
1.2. Tablas y gráficas STAI	131
1.3. Tablas y gráficas ETD	141
1.4. Tablas y gráficas MIPS	155

---

1.5. Tablas y gráficas Procrastinación	165
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Conclusiones y recomendaciones	171
Resumen	177
Bibliografía	178
Anexo "A": Ejemplos de perfiles gerenciales y organizacionales	
Anexo "B": Estructuras cerebrales que participan en el proceso de la atención	
Anexo "C": Ejemplos de perfiles gerenciales y organizacionales	



## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama. 1: Marco integrativo de procesos de decisión estratégicos	18
Diagrama. 2: Modelo de toma de decisión en conflicto	37
Diagrama. 3: Descripción dinámica de un problema gerencial	44
Diagrama. 4: Esquema del funcionamiento de la atención sostenida	54
Diagrama. 5: Estructura dimensional del procesamiento humano de Wickens	57
Diagrama. 6: Modelo de la función atencional para la toma de decisión	71
Diagrama. 7: Dinámica de los sentimientos de Janet	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Características cognitivas de pensamiento	21
Tabla No. 2: Manifestación del conflicto y síntomas relativos al estrés por cada uno de los cinco patrones básicos de toma de decisión	31
Tabla No.3: Características del comportamiento pre-decisional de los cinco patrones básicos	38
Tabla No. 4: Taxonomía de las disfunciones psicológicas relacionadas al trabajo	102
Tabla No. 5: La Taxonomía de Campbell y Cellini de disfunciones del trabajo: categorías de problema y subcategorías	104
Tabla No. 6: Organización y descripción de las escalas del MIPS	113
Tabla No. 7: Factores y sus correspondientes con la escala de Leon Mann	115
Tabla No. 8: Escalas evaluativas del la toma de decisión en conflicto	116
Tabla No. 9: Descripción de las escalas del BDI-II	118

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración. 1: Zonas cerebrales en la toma de decisión	49
Ilustración. 2: Atención Involuntaria	50
Ilustración 3: Atención Selectiva	53
Ilustración. 4: Activación de la corteza prefrontal izquierda	56
Ilustración 5 y 6: Activaciones nerviosas en tareas divididas	59
Ilustración. 7: Zonas cerebrales que participan en la atención	63
Ilustración. 8 y 9: Red de Orientación	64
Ilustración. 10 y 11: Red de Alerta	
Ilustración. 12 y 13: Red Control Ejecutivo	65
Ilustración 14: Integración cognitiva y emocional	83

## PRÓLOGO

El psicólogo en Guatemala, ha logrado abrir brecha en su actividad laboral, logrando establecer lineamientos para mejorar las directrices de las empresas, evaluando a personas en sus potenciales y capacidades, orientándolas apropiadamente para el mejor desempeño en determinadas áreas. Su campo de acción cada vez se abre más. Con esta investigación, se propuso una nueva aplicación de acción laboral, que en el ámbito internacional ya se está llevando a cabo.

El trabajador común, es un ser humano que necesita del placer de sentirse productivo. El beneficio que brinda la actividad laboral, no se enfoca únicamente a la remuneración económica que se obtiene de un trabajo. Engloba esferas importantes de la vida humana, de ahí que su repercusión se puede observar en la familia y la conducta del ser mismo. Una persona que tiene una vida laboral satisfactoria, refleja familias más estables, hijos con mejor desarrollo psíquico y una actividad cognitiva favorable. Las capacidades de toma de decisión, permanecen en una potencia satisfactoria. Hacia este enfoque debe dirigirse el objetivo de la vida humana.

La sociedad guatemalteca, está inmersa en una serie de cambios sociales, que involucran la desestabilización por factores delictivos, un estado recesivo económico, enmascarado y generalizado, la falta de empleo creciente y oportunidad, el poco acceso a ciertos derechos sociales y la constante baja en la productividad empresarial. Esto ha hecho que empresas importantes vayan a la quiebra, repercutiendo en la vida social laboral en general. Si esto afecta a la población en su mayoría, en definitiva, los rasgos están presentes permanentemente en la conciencia de las personas que se enfrentan a diario en la toma de decisiones que se deben llevar a cabo en las gerencias del sector empresarial. Lo cual genera, estados poco reconocidos o incluso comunicados verbalmente entre sí, por el mismo temor a ser vistos como personas con dificultades en su capacidad de afrontamiento.

Una persona que se desenvuelve en el sector empresarial, no puede permitirse la manifestación de conductas contrarias a su actividad, lo cual incluye fenómenos emocionales en ambientes económicos que no vinculan estos procesos.

Sin embargo, el problema se encuentra allí. Nacen diferentes estilos de dirección y manejo de grupos dentro de las organizaciones, haciendo presión sobre grupos laborales y generando ambientes poco estables, que no permiten el desempeño óptimo de los trabajadores, ni el desarrollo de los mismos, generando círculos

---

viciosos de actividad en la que las personas mantienen estados de ansiedad, baja tolerancia a la frustración y con ello desestabiliza y baja la productividad empresarial.

El establecer que los ejecutivos de nivel medio de las empresas guatemaltecas, padecen del fenómeno de Procrastinación (aplazamiento), por características individuales, estados de ansiedad, o ciertos rasgos depresivos, los cuales influyen negativamente su toma de decisión, ha permitido, gracias a la credibilidad de las empresas que participaron en este proceso; mostrar que tanto las ciencias en administración (desde la alineación y cierre de brechas), la economía (con la repercusión en el retorno de la utilidad), psiconeurológicas (con la explicación de los cambios funcionales en estructuras nerviosas específicas por el recurso de la ansiedad sobre el sistema de la atención humana), y psicológicas (con la explicación de las consecuencias comportamentales ante el mal afrontamiento del estrés), se encaminan sobre la misma vertiente, la búsqueda de la organización del comportamiento humano, orientado a la obtención de un objetivo común pro beneficio mutuo empleado-organización.

Siendo el primer acercamiento a una amplia problemática, es conveniente primero, que el psicólogo se prepare de manera integral, buscando obtener las mejores alternativas de acceso, para brindar el soporte que las organizaciones necesitan en estos momentos, y así, mejorar sus índices de desempeño y estabilidad interna. Y segundo, observar la necesidad de continuar con líneas de investigación en ramas especializadas, con objeto de enriquecimiento, y, de obtención de herramientas culturales propias para, el abordaje de tales comportamientos y su consecuente desarrollo.

## INTRODUCCIÓN

Las ciencias, cada una desde su objeto de estudio, se han preocupado por encontrar razones lógicas al impulso de las acciones humanas. Los estudios del Doctor en Psicología Daniel Kahneman, le valieron un Nobel en economía el año 2002; siendo reconocidos por su contribución en la teoría de juegos, en la cual se describe como las personas al tomar una decisión en momentos de incertidumbre cometen errores y los resultados de sus soluciones son irracionales. Se basa en la carencia de heurísticas apropiadas que brinden la base cognitiva para la resolución de un problema. Esto es comprensible; si una persona no tiene información de los elementos que componen un problema, al momento en que debe decidir sobre un tema del cual no tiene información, fallará casi inevitablemente. En los últimos cuatro años, la investigación de los procesos cognitivos relacionados con la toma de decisión, se ha dividido en dos vertientes: la primera se orienta a la comprobación en la tendencia humana de las probabilidades del error, desde la teoría de juegos, y, la segunda (que no es una nueva orientación); la influencia de los afectos y la personalidad en los procesos cognitivos que intervienen en el proceso de la toma de decisión.

La teoría de conflicto del Profesor Leon Mann y el Doctor Irvin Janis, ha puesto de manifiesto que, los sujetos al ser expuestos a procesos de ansiedad, su afrontamiento puede orientarse sobre tres diferentes alternativas a seguir, la vigilancia, la hipervigilancia y la evitación. Estas tres rutas determinan el comportamiento que un gerente puede elegir al momento de tomar una decisión o, serie de las mismas encontrándose en función de su cargo. Con ello, desde su cognición, favorecer la fluidez de información para la adecuada resolución de un problema o, resistirse al involucramiento personal en el despliegue de acciones necesarias para la corrección o progresión de actividades específicas, lo cual influye en la alineación organizacional<sup>1</sup>.

Existen dos estructuras en el ser humano indisolubles, el afecto y la cognición. Si bien coexisten, se ha visto a través de la historia, un interés indiscutible por comprender una estructura separada de la otra. En los últimos años, ha vuelto a tomar auge la investigación que retoma la influencia de los afectos sobre los estados cognitivos, desde un enfoque psicobiosocial. Desde la ciencia médica, los estudios experimentales en imagenología neurológica, que incluyen las Tomografías Computarizadas Axiales (TAC) y el PetScan (Tomografía de emisión por positrones), en los cuales diferentes sujetos han sido expuestos a estímulos desencadenantes de determinadas emociones, reflejan actividad nerviosa en zonas específicas del cerebro en respuesta a la misma estimulación, con lo que se ha comprobado en parte que la emoción influye

---

<sup>1</sup> Powel, T. *Organizational alignment as competitive Advantage*. Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, 1992, 119-134

directamente en la reacción humana, especialmente, los estudios enfocados a procesos de respuesta del sujeto ante momentos en los que experimenta ansiedad, y, como las funciones ejecutivas de la atención se ven modificadas por tal proceso.

Desde la perspectiva de la epistemología genética de Jean Piaget, tendencia psicológica que se dedicó al estudio de la formación de las estructuras cognitivas, existen estudios formales en relación a la formación de la estructura afectiva y su influencia sobre la estructura cognitiva, donde los afectos al desequilibrar al sujeto, hacen entorpecer la actividad cognitiva; a la vez, realiza estudios formales en sus últimas etapas en relación a los significados que tienen los intereses en el ser humano, demostrando que dicha energía direcciona la actividad cognoscente del mismo.

La toma de decisión es muy amplia. Dentro de este marco, una de las problemáticas que se le presenta al ser humano es la del aplazamiento de las actividades propias de sus funciones laborales, influenciadas por las variables desestabilizadoras del estado de ánimo. Tema cotidiano que afecta a muchos seres humanos desde la época romana<sup>2</sup>, donde Cicerón hace referencia del comportamiento de Marco Antonio “ya que es odioso como conducta la lentitud y procrastinación de cada asunto”.

Del inglés “procrastination” el problema de conducta se traduce como procrastinación; en español, aplazamiento de actividades. Se encuentra relacionado con las tareas que son responsabilidad de un sujeto en particular, las cuales conscientemente deja para después, aún sabiendo que tiene un tiempo límite para su realización. En las empresas con las que se ha tenido contacto, el aplazamiento es una de las quejas frecuentes con las que se encuentra el profesional en psicología laboral. Desde el orden del empleado doméstico en Guatemala, hasta las empresas formales bien estructuradas, se dificulta la congruencia de las líneas de dirección y los enfoques de los empleados que les lleven a mejorar tiempos para la realización de tareas justo a tiempo. No se logra llegar a un marco de trabajo satisfactorio, encontrando desde justificaciones ambiguas hasta el “no me dio tiempo”, las cuales se escuchan con frecuencia, siendo razones por las que el trabajo no se ha cumplido y los objetivos y las metas organizacionales se detienen.

La conducta del sujeto, popularmente vista, se define como una persona con poca iniciativa y poca capacidad de decisión, alguien en quien no se confía o no se toma en cuenta para actividades importantes, aunque el sujeto reúna no sólo las características necesarias para su desempeño y posea los conocimientos necesarios para llevar a cabo la tarea. Visto desde la ciencia, se ha logrado establecer nexos entre la

---

<sup>2</sup> M. Tullius Cicero, *Orations: The fourteen orations against Marcus Antonius (Philippics)* (ed. C. D. Yonge). <http://www.perseus.tufts.edu/cgi-bin/ptext?doc=Perseus%3Atext%3A1999.02.0021;query=chapter%3D%23104;layout=:loc=6.4>

---

repercusión de las emociones, tales como los estados de ansiedad, depresión, el enojo o el temor y la baja autoestima que el sujeto se infringe a sí mismo y la conducta vista de los sujetos en el ámbito laboral. Los cuales se resuelven solos, en pocas oportunidades, teniendo repercusiones en su productividad, generando desintegración y pérdida de capacidades que deben ser aprovechadas por el ser humano. El problema se puede abordar desde la perspectiva del ambiente gerencial, inducir a los gerentes a que conozcan su propia capacidad de aplazamiento dentro de la problemática que viven en esta sociedad vejada por problemas de muchas índoles y que no les permite una toma de decisión en el momento y el lugar correctos, dando como resultado una baja en su propio rendimiento, ocurriendo entonces, momentos de procrastinación. Esta ha sido investigada y comprobada. La procrastinación, ya se toma en cuenta dentro de la taxonomía de disfunciones laborales y se ha incluido dentro de las conductas propias de ciertos trastornos de personalidad. La toma de decisión es un proceso complejo de pensamiento que involucra directamente las dos estructuras, afecto y cognición. La presente investigación, pretende mostrar como algunas personas pueden desarrollar circunstancialmente en el ámbito laboral, ciertas conductas inadecuadas como la procrastinación, producto del desequilibrio ante la influencia de estados afectivos indeseables y de su incapacidad para manejarlas por parte de ciertos sujetos; quienes poseen particulares características de personalidad; bajo la influencia de estados de ansiedad, frustración o temor, provocando errores en la toma de decisión.

## PARTE I

### LA TOMA DE DECISIÓN

## LA TOMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Desde los años 1947, en los años de la post-guerra, las organizaciones sufrieron una transformación en relación a los enfoques de la dirección empresarial. Estos cambios, incluyen desde la orientación de la dirección organizacional y las líneas de mando gerencial, así como la metodología y procesos mentales que involucran la toma de decisiones. Conforme las empresas se fueron especializando y creando espacios diferenciados en el mercado, así cambiaron los procesos psíquicos metodológicos con los que debe acceder un sujeto involucrado en la dirección empresarial y su toma de decisiones.

Dichos procesamientos, se refieren al creciente cúmulo de nuevo conocimiento desarrollado por el ser humano en el poco tiempo de 60 años. La investigación y desarrollo como aplicación de nuevas metodologías, a la vez que, la inserción de productos en el mercado del consumo humano para beneficio del mismo, ha generado una diferenciación en las líneas de educación y metodología de abordamiento, tanto del mismo saber, como en la inserción de nuevos seres en el sistema productivo de líneas de manufactura y servicios. De allí que ante la creciente cantidad de información, las líneas de competencia cada día se especializan más.

Se encuentra establecido desde la ciencia de la administración, que para el desempeño propio de un gerente y la toma de decisión organizacional<sup>3</sup>, debe manejar la información desde las variables sociales, las normas internas de la empresa y las implicaciones económicas que comprenden la inversión y el retorno de la utilidad. Se considera<sup>4</sup> que las características del rol que determinan los procesos de decisión, involucran la percepción del impacto, su frecuencia, la incertidumbre, su tratamiento y si el problema emerge de la disciplina de la planificación del sistema de la firma; lo que influencia significativamente los factores del manejo gerencial. Tal implicación, conlleva el almacenamiento de información necesaria para el afrontamiento diario de las decisiones rutinarias y complejas, indispensable para dirigir<sup>5</sup> y organizar una empresa. Lo cual, se vuelve esencial desde que una persona ingresa, ya sea en el cargo de gerente o se le ascienda de un puesto inferior<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Courtney, J. *Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS*. Elsevier. Decision Support Systems 31 (2001) 17-38

<sup>4</sup> Papadakis, V., Lioukas, S., Chambers, D. *Strategic decision making processes: the role of management and context*. Strategic Management Journal. Vol. 19, No. 2, 1998, 115-147

<sup>5</sup> Davenport, T., De Long, D., Beers, M. *Successful knowledge management projects*. Sloan Management Review. Vol. 39, No. 2, 1998. pp. 43-57

<sup>6</sup> Schuler, R. S., Jackson, S. E. *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. The Academy of Management executive, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219



Actualmente, la tendencia de la alineación y cierre de brechas organizacional<sup>7</sup>, concluye que la información es indispensable para guiar el desarrollo competitivo dentro del mercado, pues determina las pautas a seguir, dentro de la planificación estratégica de la empresa. Lo cual se crea y diseña desde el trabajo en equipo de los gerentes en la cadena de mandos medios y superiores. La alineación estratégica<sup>8</sup>, se concentra en las actividades que los gerentes realizan para conseguir objetivos a través de la tecnología de la información (T.I.), y otras funciones organizacionales (tales como las finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, o, la manufactura). Se dirige tanto a encontrarse en armonía con la empresa como viceversa. Evoluciona en una relación donde la función de la T.I. y otras funciones comerciales adaptan sus estrategias conjuntamente. Para que sea efectiva, necesita que los gerentes brinden apoyo, sostengan relaciones laborales sanas, mando tenaz pero proporcionado, asignación de prioridades ajustadas a las necesidades, confianza, comunicación eficaz, así como de la comprensión de los ambientes comerciales y técnicos. Lograr que los gerentes se alineen con las prioridades de la organización, es una de las metas más difíciles de alcanzar, las cuales tienen repercusiones motivacionales dentro del recurso humano y dentro de las utilidades de la empresa<sup>9</sup>.

Los estudios relacionados con los procesos de decisión estratégica, han evolucionado desde los siguientes lineamientos<sup>10</sup>: En primer lugar, las decisiones estratégicas son tomadas en el contexto del ambiente de una organización, el proceso por el cual tales decisiones son tomadas y sus características son bajo la influencia de atributos ambientales, como incertidumbre y complejidad. En segundo lugar, las condiciones organizativas, como la estructura de poder interno, pasadas interpretaciones, estrategias acontecidas, y el grado de indolencia de los gerentes tienen un impacto significativo al proceso. Ya que estos factores pueden variar a través de firmas dentro de una industria, las decisiones estratégicas a menudo siguen modelos diferentes en organizaciones diferentes. En tercer lugar, hasta dentro de una sola organización, el proceso puede variar a través de decisiones debido a diferencias en factores específicos para la decisión, como la impulsividad, la urgencia asociada con esta, el grado de incertidumbre del resultado, y el nivel del compromiso de recurso. En otras palabras, factores antecedentes contextuales, a saber, los factores ambientales, organizativos, y específicos para la decisión influyen considerablemente en las características de proceso de decisión estratégicas.

---

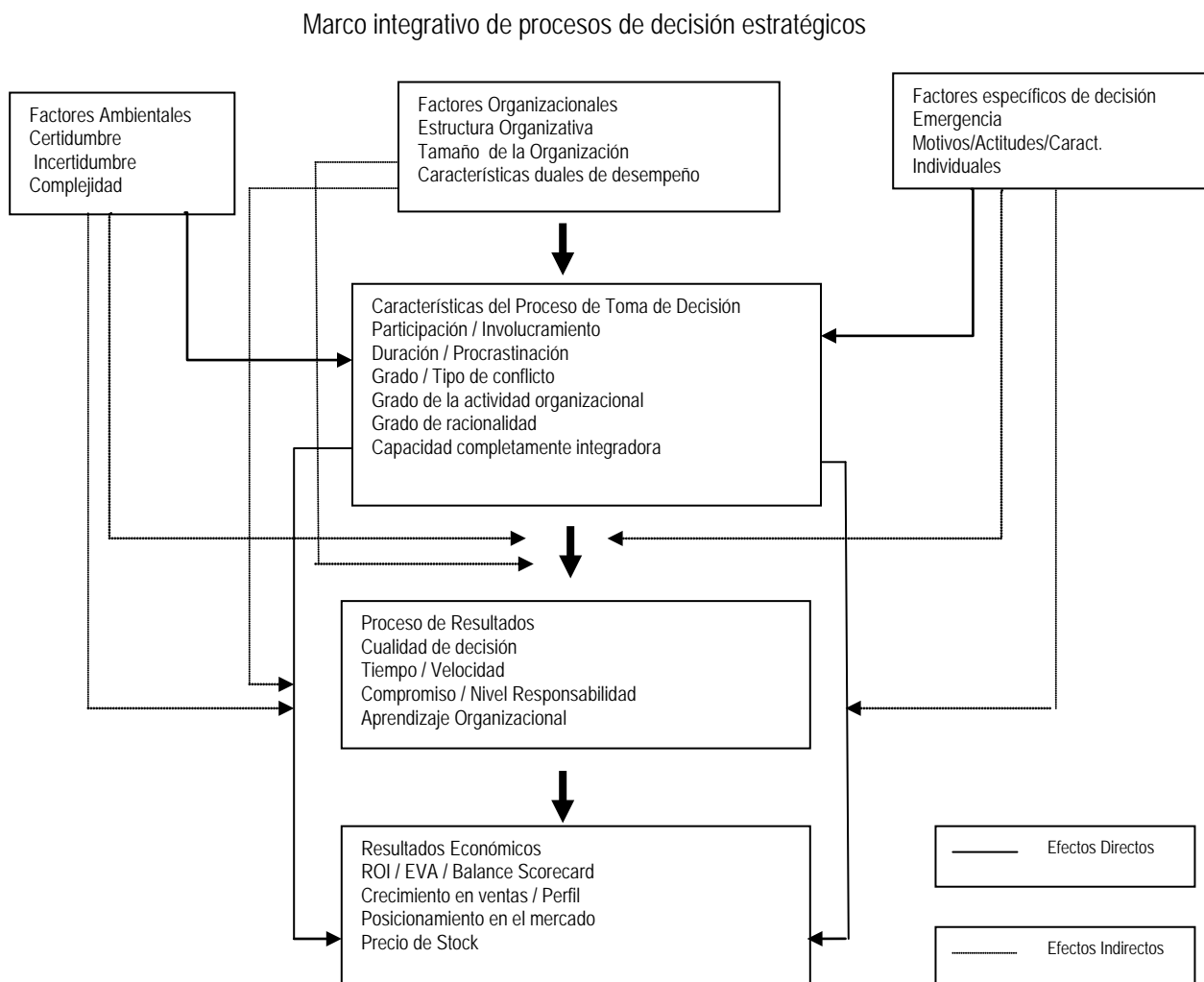
<sup>7</sup> Avison, D., Jones, J., Powell, P., Wilson, D. *Using and validating the strategic alignment model*. Elsevier. Journal of Strategic Information Systems 13 (2004) 223-246

<sup>8</sup> Luftman, J. *Assessing business-it alignment maturity*. Communications of the association of information systems. Vol. 4, Article 14, 2000, pp 1-50

<sup>9</sup> Gottschalg, O., Zollo, M. *Interest Alignment and Competitive Advantage*. The Academy of Management Review. Volume 32, Number 2, 2007, pp. 418 - 437

<sup>10</sup> Rajagopalan, N., Rasheed, A. A., Datta, D. *Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions*. Journal of Management, Vol. 19, No. 2, 1993, 349-384

Diagrama. 1



Rajagopalan, Rasheed, Datta (1993)<sup>11</sup>

Estos estudios han evolucionado sobre el paradigma de la velocidad en la toma de decisión y su optimización<sup>12</sup>, donde las variables para el establecimiento del manejo de decisiones corporativas, incluyen como principios, la percepción de los diversos niveles de administración gerencial en relación a: (1) el control, (2) la compasión, y, (3) el compromiso, como determinantes comportamentales del gerente que influyen para la rapidez en la resolución de problemas.

<sup>11</sup> Idem, Rajagopalan

<sup>12</sup> Kownatzki, M. *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level*. Dissertation, der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), zur Erlangung der Würde eines, Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Dissertation Nr. 2674 Difo-Druck GmbH, Bamberg, 2002. pp. 403.

Como puede observarse, tanto la ciencia de la administración como la psicología organizacional, se concentran en el manejo del recurso humano con objeto de armonizar las relaciones humano-económicas que permitan alcanzar un fin común, la rentabilidad monetaria. Se ha preocupado cada rama, en brindar herramientas que orienten hacia la mejora de la toma de decisión pro beneficio social, enfocados particularmente a sistematizar líneas metodológicas de abordamiento en la resolución de problemas, brindando muy buenos resultados. Dentro de tales lineamientos, otra de las tendencias que se enfocan, es la de la capacidad creativa del gerente para manipular las variables contenidas en un problema y darle una solución nueva o diferente a la existente, en la cual, las capacidades cognitivas de la intuición y la innovación se encuentran bajas. A estas competencias, se les han denominado métodos heurísticos desde la teoría de Kahneman<sup>13</sup>, para la comprensión integrativa de las ciencias económicas, administrativas y psicológicas, denomina a la intuición con el término "accesibilidad", explicando que, cuando una persona manipula un problema, tiene acceso a los elementos de la situación, los diferentes objetos dentro de la escena, sus atributos y todos pueden ser más o menos accesibles a su contenido de conocimiento; siendo sus determinantes, la subsuma de las nociones del estímulo perceptual, la atención selectiva, su formación específica, la activación asociativa y la prevalencia del problema.

#### FUNCIONES HEURÍSTICAS Y PROCESO DE PENSAMIENTO EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La heurística es un conjunto metodológico que permite a las ciencias reunir herramientas necesarias para poder enfrentar momentos decisivos<sup>14</sup>. En el momento en que las personas aplican al estudio de una rama de la ciencia en particular, deben apropiarse de una serie de conocimientos que le permiten realizar su propio marco de referencia en el que funcionarán metodológicamente. Esto les hace, poder desempeñar una tarea específica y especializada.

Desde la administración<sup>15</sup>, se ha comprobado que son cuatro las variables a considerar al momento de que un gerente deba solucionar un problema heurísticamente, (1) identificar la mejor alternativa o seleccionar un conjunto de las mejores elecciones a seguir, (2) construir una secuencia ordenada desde la más conveniente a la más deficiente opción, (3) clasificar éstas dentro de conjuntos de grupos predefinidos, y (4) reconocer los principales rasgos de distinción de las preferencias y realizar su descripción basada en estos

---

<sup>13</sup> Kahneman, D., *A Perspective on Judgment and Choice*. American Psychological Association. Vol. 58, No. 9, 2003, 697-720

<sup>14</sup> Corner, R., Groner, M., Bischof, W. *Methods of heuristics*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, Londres, 1983. 420 págs.

<sup>15</sup> Zopounidis, C. Doumpos, M. *Multicriteria classification and sorting methods: A literature review*. Elsevier, European Journal of Operational Research 138, 2002, 229-246

rasgos. Desde la psicología cognitiva<sup>16</sup>, se considera que esta competencia humana, depende de cinco componentes, (a) suficiente conocimiento del tema, (b) haber los rasgos psicológicos asociados con los expertos, (c) poseer las destrezas cognitivas necesarias para tomar decisiones, (d) la habilidad de utilizar apropiadamente las estrategias de decisión, y, (e) una tarea con las características convenientes.

De allí, nace la tendencia a considerar que las personas en el momento en que deben enfrentarse a una situación nueva, su heurística falle y su toma de decisión en momentos de incertidumbre sea errada<sup>17</sup>. En diversas investigaciones de diferentes culturas, se ha mostrado esta información; a las personas sujetas a estudio, se les presentaron diversos problemas que no atañen a su profesión científica; al pedirles que solucionaran determinado problema, con contenido diferente al de su especialización propia, sus heurísticas les llevaron a cometer errores en la toma de decisión. Este estudio de probabilidad, fue considerado un descubrimiento importante en la conducta humana, dando por sentado que los seres humanos se convierten en seres irracionales en el momento de tomar decisiones importantes si no tienen la información necesaria o si sólo toman la decisión sin importar el contenido de sus propias heurísticas.

En el año 2002, Kahneman<sup>18</sup>, revoluciona el mundo de las finanzas, mostrando como las personas se equivocan al tomar decisiones. Fundamenta su teoría sobre la base de la intuición y su dinamicidad con las heurísticas dentro de las funciones ejecutivas, llegando a la conclusión de que el ser humano tiene racionalidad limitada. Sus investigaciones se orientan sobre tres esferas de actividad cognitiva diferentes: (1) momentos de incertidumbre, (2) la teoría prospectiva, el modelo de la elección en torno a riesgos, y, (3) el modelo de agentes racionales. Se considera que el control cognitivo tiene una base inmediata de pensamiento que es la que le hace cometer errores, usualmente a esto se le conoce con un margen de error del 50-50. Esto se fundamenta desde el pensamiento automático, la cual tiene su base en la memoria de trabajo (corto plazo), el cual es un sistema<sup>19</sup> de capacidad restringida que mantiene información por tiempo limitado, soporta los procesos de pensamiento humano y provee una interfase entre la percepción, la memoria de largo plazo y la acción, la cual necesita de cierta capacidad de atención sobre los procesos que atiende.

La heurística es la clase más sencilla de la clasificación que identifica algún objeto<sup>20</sup>, o, el fenómeno desconocido como miembro de una clase conocida de objetos, de acontecimientos, o de procesos. Típicamente, estas clases, son estereotipos cognitivos organizados jerárquicamente, y el proceso de identificación es una serie de observaciones de una entidad desconocida contra características de clases

---

<sup>16</sup> Shanteau, J. *Competence in Experts: The Role of Task Characteristics*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53, 252-266.

<sup>17</sup> Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.) *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, 1982

<sup>18</sup> Kahneman, D., *Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual*. Revista asturiana de economía - RAE N° 28 2003

<sup>19</sup> Baddeley, A. *Working Memory*. Nature Reviews, Neuroscience, Volume 4, October 2003, 829-839

<sup>20</sup> Clancey, W. J., *Heuristic classification*. Elsevier Science Publishers Ltd. Volume 27, Issue 3, 1985, Pages: 289 - 350

conocidas. De acuerdo a la información adquirida, los sujetos elaboran rutas de acceso a los datos guardados en su memoria y en una combinación de base experiencial y formal, al momento de presentárseles un problema, de tal clasificación personal como mediador de conflictos, selecciona un conjunto de soluciones pre-enumeradas. Esto significa para el sujeto que, la respuesta correcta es únicamente la que tiene en su lista de cotejo personal.

Kahneman<sup>21</sup>, explica las dos formas cognitivas en las que se orientan las personas en su resolución de problemas, las cuales son conocidas comúnmente como razón e intuición, les denomina sistema 1 (intuitivo) y, sistema 2 (reflexivo). A pesar de que el sistema 1 es más primitivo que el sistema 2, no necesariamente es menos capaz. Al contrario, las operaciones cognoscitivas complejas deben migrar constantemente de un sistema a otro cuando la competencia y la habilidad son adquiridas. El primer procedimiento, rápidamente propone respuestas intuitivas a problemas de juicio que se presentan, el segundo monitorea la calidad de tales propuestas, a los cuales puede aprobar, corregir o invalidar. Los juicios finalmente expresados, son llamados intuitivos si guardan la supuesta propuesta inicial sin mucha modificación. Los papeles de los dos sistemas en la determinación de juicios indicados dependen de rasgos de la tarea y del individuo, incluyendo el tiempo disponible para la deliberación.

Tabla No. 1

CARACTERÍSTICAS COGNITIVAS DE PENSAMIENTO

Sistema 1 (Intuitivo)	Sistema 2 (Reflexivo)
Automático Natural Asociativo Rápido, paralelo Proceso opaco Diestra acción	Controlado Esforzado Deductivo Lento y serial Conocimiento personal Aplicación de reglas
Contenido con el cual se procesa el acto	
Afectivo Propensión causal Concreto y específico Prototipos	Neutral Estadista Abstracto Serador

\*Kahneman, 1993

Se dice que el juicio es mediado por una heurística cuando el individuo valora un atributo específico de un objetivo de juicio, substituyéndolo por otra propiedad de aquel objeto (la característica heurística), la

<sup>21</sup> Kahneman, D., Frederick, S. *Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment*. Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment. Cambridge University Press, 2002, pp. 857

cual llega más fácilmente a la memoria. Muchos juicios son hechos por el proceso de sustitución del atributo. La intención de juzgar una cualidad objetiva, inicia una búsqueda de un valor razonable. En ocasiones, esta búsqueda se termina inmediatamente, porque, el valor requerido puede ser encontrado en la memoria almacenada o la experiencia corriente. Para otras decisiones, el carácter reflexivo no viene a la memoria inmediatamente, sin embargo, la búsqueda evoca en él otras representaciones que se encuentran conceptual y asociativamente relacionados. La sustitución de la propiedad, ocurre cuando la particularidad de la meta es valuada, trazando un mapa del significado de otra naturaleza por la escala objetivo. Este proceso controlará el razonamiento si se satisfacen tres condiciones: (1) la condición del propósito es relativamente inaccesible, (2) el distintivo candidato semántica y asociativamente relacionados son muy accesibles, y, (3) el reemplazo del signo heurístico en el concepto no es rechazado por las operaciones críticas del sistema 2.

La carga afectiva se vincula estrechamente con el concepto anteriormente expuesto, ya que, la exposición a los estímulos, provoca la evocación de la evaluación afectiva, lo cual ocurre fuera de la conciencia, siendo un proceso natural, y por lo tanto, un candidato sustituye en numerosas situaciones en las cuales se requiere una respuesta afectivamente cargada.

Pueden encontrarse personas que se orienten sobre la heurística empírica, donde sus relaciones usualmente son inciertas porque las relaciones intermedias no pueden contener el caso específico, por tanto las ocultan u omiten al no comprender el contenido del problema en sí. Slovic y cols.<sup>22</sup>, contribuyendo a dichos estudios, establecen que el sistema racional es un sistema deliberativo y analítico que funciona por reglas establecidas de la lógica y la evidencia (por ejemplo, la teoría de la probabilidad). El sistema de experiencia codifica la realidad en imágenes, metáforas y narrativas al cuál, se conectan los sentimientos. Las respuestas a un problema dado, se ven influenciadas por las características individuales de los sujetos, así como a los tipos de afecto en los que se ven involucrados los mismos, si a la ira o al enojo, modificando la razón lógica en la que debe actuar la persona. Llegan a la conclusión de que no se debe manejar sólo por las condiciones cognitivas ni por las afectivas. Bracha<sup>23</sup>, confirma las observaciones de Slovic, donde reformula algebraicamente los dos mecanismos que intervienen, definiendo que sí existen números que satisfacen las desigualdades, se presenta una función cóncava de la utilidad y una función mental convexa del costo, tanto que las elecciones observadas constituyan un equilibrio puro entre la estrategia de Nash, el juego interpersonal del agente afectivo.

La teoría que se muestra a continuación, muestra las implicaciones de las relaciones afectivas sobre el comportamiento que puede presentar un gerente en momentos de exposición a procesos de ansiedad que

---

<sup>22</sup> Slovic, P., Finucane M. L., Peters E., MacGregor D. G. *The affect heuristic*. European journal of operational research, vol. 177, nº3, 2007, pp. 1333-1352

<sup>23</sup> Bracha, A., Brown, D. J., *Affective Decision Making: A Behavioral Theory of Choice*. (November 2007). Cowles Foundation Discussion Paper No. 1633, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1029617>

producen estrés. El comportamiento de los mismos se ve modificado por la dependencia de sus características individuales, así como el resultado de sus acciones, por el mal afrontamiento a situaciones que extremen su toma de decisión, dando como resultado conductas no deseadas en sus funciones, ya que las mismas producen pérdidas monetarias o repercusiones en el retorno de la utilidad de una organización.

## ESTRATEGIAS DE TOMA DE DECISIÓN

De acuerdo a la teoría del afrontamiento bajo estados de estrés del Profesor Mann y el Doctor Janis<sup>24</sup>, las personas presentan una estrategia para la toma de decisión. Sus avances en la descripción de cómo una persona decide, ha sido de utilidad en el campo de la política, estrategia militar, en momentos de desastres naturales y para las empresas. De acuerdo a los lineamientos actuales de las organizaciones, la información es indispensable para la toma de decisión, sin embargo, las personas bajo estrés presentan tendencias a procesar de manera diferente los datos obtenidos del ambiente, llevando a detrimento las actividades y a la pérdida de la utilidad, volviendo los sistemas defectuosos y generando problemáticas de relación interdepartamental<sup>25</sup>. Los estudios de Sáez y cols.<sup>26</sup>, en España, corroboran que las personas presentan la tendencia a la evitación de la responsabilidad y a la procrastinación en sus estudios sobre las estrategias de toma de decisión y la autovaloración personal desde la presente teoría. En Venezuela, desde la economía, León y Díaz<sup>27</sup>, presentan un estudio en el cual consideran la importancia para las empresas en la toma de decisión rápida y condiciones bajo estrés, donde los fallos son desfavorables para el retorno de la utilidad empresarial. Pérez y cols.<sup>28</sup>, consideran el papel del auditor como uno de los papeles más importantes de la organización, debiendo tener en cuenta que no debe entrar en conflicto en situaciones de estrés y sobre todo, no dejarse manipular por grupos laborales, sino debe enfocarse en la utilidad de la empresa para orientar la transparencia de su trabajo.

La teoría de toma de decisiones sobre la base del afrontamiento al estrés y conflicto para las empresas, orienta sobre estos siete criterios para que un gerente tome una decisión:

1. Solicitar una gran variedad de líneas de acción alternas,
2. Inspecciona la gama completa de objetivos que deben ser cumplidos y los valores implicados por la elección,

<sup>24</sup> Mann, L., Janis, I. *Decisión making*. The free press. 1977, 488 pp.

<sup>25</sup> Ongallo, C. *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson Edit., 2007, 266 pp.

<sup>26</sup> Sáez de Heredia, E. A., Laca Arocena, F., Valencia Gárate, J. *Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem*. *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 1 pp. 110-116

<sup>27</sup> León, M., Díaz, B. *El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social*. *Revista Venezolana de Economía Social*. Año 5, Nº 10 (2005). Pp. 7-18

<sup>28</sup> Pérez, J. Pérez, O., Pérez, A. *Como preservar la objetividad del auditor interno*. *Recadm*. Volume 03 – No. 02 - noviembre/2004

3. Considera cuidadosamente cualquier riesgo y costo como consecuencia de su decisión, sea positiva o negativa, ya que ello puede influir en cada alternativa a seguir,
4. Busca intensivamente nueva información relevante para evaluación posterior y sus alternativas,
5. Asimila correctamente y toma en cuenta cualquier información nueva o juicios expertos, aún cuando la información o el juicio no brinde soporte al curso de acción de su preferencia,
6. Reexamina las consecuencias positivas y negativas de todas las alternativas conocidas, incluyendo aquellas que han sido relegadas o considera inaceptables, antes de tomar una decisión, y
7. Realiza detalladas provisiones para implementar o ejecutar el curso de acción elegido, con especial atención a los planes de contingencia que pueden ser requeridos para mitigar varios riesgos conocidos en el momento que se pueden materializar.

Si un gerente sigue los siete pasos, se le considera una persona vigilante en su procesamiento de datos para la toma de decisión, siendo esta la mejor ruta conocida para resolver un problema de manera efectiva y eficaz. Tal como lo manifiestan Mann y Janis, se fundamentan en parte de la teoría de Lewin, visto desde la perspectiva de que la resolución de problemas conlleva al aprendizaje, observando a los gerentes como personas sujetas a tener temores, dudas y conflictos, antipatías y lealtades, lucha contra anhelos incongruentes y, que buscan el alivio procrastinando, racionalizando o negando la responsabilidad de sus actos. De acuerdo a Burnes<sup>29</sup>, desde la administración, la teoría de Lewin se enfoca hacia la resolución del conflicto social que se genera dentro de las empresas, enfocando al ser social como influenciable y manejable, donde se refuerzan mutuamente para seguir con los lineamientos de la planificación.

Se ha descrito que la estrategia de optimización en la toma de decisión es tener una meta de la selección del curso de acción con el más alto rendimiento. Tal estrategia requiere de la estimación de la comparación de valores en cada alternativa viable en términos de los beneficios y costos esperados. Es costoso en tiempo, esfuerzo y dinero, el recolectar y examinar la enorme masa de información requerida cuando se utiliza la estrategia de optimización para alcanzar una buena decisión. Agregado a ello, los gerentes en grandes compañías se encuentran bajo severas presiones de tiempo, en las cuales excluyen la búsqueda cuidadosa y la valoración, pocas veces tienen tiempo para dedicarse en largos períodos de tiempo a planificar, porque, se encuentran constantemente ocupados con las crisis que le requieren de emergencia. El gerente se encuentra muy ocupado para resolver problemas inmediatos en donde no pueden aplicar eficazmente sus soluciones a largo plazo con base recurrente, se encuentra apagando fuegos constantemente y no puede poner planes de ejecución preventiva. De tal manera que se orienta a la

---

<sup>29</sup> Burnes, B. *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. *Journal of Management Studies* 41:6 September 2004



búsqueda de la satisfacción (no se preocupa tanto por elegir lo óptimo como por elegir una acción cuyo resultado le satisfaga, donde su medición de valor se encuentra en el límite superior o inferior de los resultados esperados), en contra parte del óptimo retorno de utilidad que es la orientación actual de las organizaciones en la competitividad.

Las variables que se manejan para la consideración en la toma de decisión satisfacción-optimización, son:

1. El número de los requerimientos que deben encontrarse: una de las características de rasgo de la estrategia de satisfacción, es la de evaluar las reglas utilizadas para determinar si se adopta o no un nuevo curso de acción, especificando un pequeño número de requerimientos que deben encontrarse, algunas veces solo uno. El gerente ignora muchos de los valores o esferas de interés que pueden considerar implicados mientras toma su decisión. En contraste, cuando se utiliza la estrategia de optimización, puede tomar en cuenta una gran cantidad de requerimientos u objetivos, con la intención de seleccionar el curso de acción que conseguirá la mayor satisfacción posible en el conjunto completo de requerimientos.
2. El número de las alternativas generadas: el gerente utiliza una estrategia de satisfacción de evaluación secuencial y evalúa cada alternativa que atrae su atención, a la primera, resulta en una mínima satisfacción y termina su búsqueda. Desde que realiza un pequeño esfuerzo para obtener el rango completo de los posibles cursos de acción por la búsqueda en su memoria o, por la búsqueda de sugerencias de asesores, el gerente genera algunas alternativas relativas. Si utiliza la estrategia de optimización, realizará una búsqueda a través de los cuidadosos intentos de generar la mayor cantidad de buenas alternativas posibles en el menor tiempo posible (lo cual implica mantener la atención sostenida en tal actividad).
3. Ordenamiento y reevaluación de las alternativas: cuando se sigue la estrategia de satisfacción, el gerente generalmente evalúa las alternativas sólo una vez y, en un ordenamiento caprichoso, después de un evento y otro que llama su atención, llega hasta que encuentra uno que tiene los mínimos requerimientos. Cuando utiliza la estrategia de optimización, selecciona las mejores alternativas y las reexamina constantemente, ordenándolas en pares o en alguna otra manera hasta realizar juicios comparativos que le llevan a maximizar la utilidad esperada.
4. El tipo del modelo de evaluación: cuando se evalúa para observar si una alternativa es permitida por los requerimientos, la satisfacción se limita en sus indagaciones a ver si cae sobre o debajo de un punto mínimo de corte de operaciones. Si se encuentra más de un requerimiento, lo trata como un punto por separado en el mismo sentido, con el mismo grado de importancia. En contraste con este

modelo de umbral, el modelo utilizado en la estrategia de optimización, se basa sobre la evaluación aditiva de umbrales, donde el gerente llega a las evaluaciones tomando en cuenta las magnitudes de todos los pro y contra con la debida consideración de acuerdo a la importancia de cada objetivo. Esto le da la oportunidad de considerar posibles intercambios de valores gananciales en algunos requisitos importantes a cambio de la tolerancia de los bajos valores en los menos importantes.

Cuando los procedimientos de una persona caen hasta el fin superior de las cuatro variables, su estrategia de toma de decisión sin equívoco se clasifica como satisfacción. En cambio, si el gerente utiliza las estrategias del mayor seguimiento, utiliza el final de cada variable, en definitiva utiliza las estrategias de optimización. Cuando no tiene consistencia entre las dos formas estratégicas, tiene una manera mixta de afrontar los problemas.

## CONFLICTOS DECISIONALES Y RECURSOS DE LA ANSIEDAD

Por conflicto decisional, se comprende a las tendencias simultáneas opuestas dentro de la aceptación individual a aceptar y rechazar un curso de acción dado. Pueden generarse estados de conflicto cuando una persona debe tomar una decisión importante, tal como la firma de un contrato. Tales conflictos pueden ser profundos cuando el gerente es consciente de los riesgos de serias pérdidas de cualquier curso de acción que deba tomar. Adicionalmente, existen otras condiciones con las que debe tratar, el asalto de dudas con la incertidumbre, donde se muestra reacio a realizar una elección irrevocable.

El síntoma más importante de tales conflictos son: la vacilación, la indecisión, sentimientos de incertidumbre y signos de una profunda emoción ansiosa, siempre que la decisión viene acompañada del foco de atención. Una característica subjetiva mayor del conflicto decisional es un desagradable sentimiento de aflicción.

### Síntomas del estrés

Estos se presentan en momentos en que se debe tomar una decisión difícil que incluye sentimientos de aprehensión, el deseo de escapar de la ansiedad del dilema de elección y la autoinculpación de haberse permitido encontrarse en un apuro donde uno es forzado a elegir entre alternativas poco satisfactorias. Estos síntomas han sido considerados por García<sup>30</sup>, en un estudio de una sola empresa orientado a la fatiga laboral

---

<sup>30</sup> García, A. *Discriminación de factores de estrés laboral entre ejecutivos y personal operativo en una micro empresa del Valle de México*. Revista Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana A. C. Vol. 2, 2005.

y los errores que se producen por efectos del estrés, brinda un dato importante, la necesidad de generar creatividad y calidad en la toma de decisión. Otro aporte importante, es la visualización de los costos a las empresas por la inadecuada toma de decisión, desde sus costos directos, indirectos e intangibles. La evidencia de los cuadros depresivos asociados a este trastorno, amplía más la gama de los problemas asociados a pérdidas de estados gananciales. Como se observará más adelante, se presentan las formas normales de las rutas de atención para la toma de decisión y como estas se ven alteradas por la presencia de estos síntomas. Lo cual repercute directamente en la colecta de información y hace fallar el proceso decisional. La sintomatología asociada se incluye de la misma forma, aunque sin las patologías que se genera por la exposición a largo plazo a situaciones estresantes, lo que interesa en esta presentación, es como se ven alterados los procesos cerebrales y obstruyen el proceso de toma de decisión.

Es importante observar, que al momento en que un gerente inicia un proceso de ansiedad (o cualquier otro sentimiento de desagrado), interrumpe el mecanismo que permite el proceso de respuesta adaptativa a las necesidades de urgencia, excepto que, cuando la excitación emocional es extremadamente intensa y persistente, se convierte en un sujeto disruptivo y produce un comportamiento no adaptativo. De tal manera que, el estrés generado por el conflicto decisional puede interferir con el procesamiento vigilante de información. Abreu y Balii<sup>31</sup>, proponen que las gerencias de recursos humanos, deben orientar la actividad a la capacitación en la administración de conflictos de intereses en la toma de decisión gerencial y con ello lograr rutas metodológicas de acción y fomentar la cultura organizacional. Quevedo y cols.<sup>32</sup>, encuentran estados de ansiedad bajo-medios en la población de la cadena media de mandos de una empresa de urgencias, haciendo referencia de que los gerentes de nivel alto no prestan la atención a las cadenas de mandos medios tal como debiera, interrumpiendo con ello los procesos de ejecución empresarial. Actualmente, Hawes<sup>33</sup> capacita en un programa universitario de desarrollo de competencias del profesional pregrado en gerencias, el manejo apropiado del estrés, vinculando este proceso no sólo al manejo de conflictos sino a la tolerancia a la frustración y manejo del yo, vinculado a su comunicación social y organizacional, en dirección a las áreas comerciales y laborales. Córdoba y Salazar<sup>34</sup>, hacen la referencia que para el manejo de conflictos es indispensable el manejo de estrés.

---

<sup>31</sup> Abreu, J. L., Badii, M. H. *Proposal of an ethical model for human resource management*. International Journal of Good Conscience. 1(1) : 102-120. Sept. 2006

<sup>32</sup> Quevedo, A. L., Palma, A. L., Montiel, M., Rojas, L., Pérez, I., Chacín, B. *Estrés y afrontamiento en trabajadores de una institución de coordinación y asistencia de emergencias*. Salud de los Trabajadores / Volumen 13 N° 2 / Julio-Diciembre 2005, 97-105

<sup>33</sup> Hawes, G., Corvalán O. *Competencias fundamentales en programas de formación profesional de pregrado de la Universidad de Talca*. Programa MECESUP, TAL 0101. Universidad da Talca, 2005, 30 pp.

<sup>34</sup> Córdoba, L. Salazar, I. *Vida laboral exitosa una combinación de relaciones y logros*. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago de Cali, 2da. Edición, 2003. 108 pp.

## LAS CINCO ASUNCIONES BÁSICAS

Un evento estresante se manifiesta por un cambio en el ambiente que induce a un alto grado de emoción desagradable<sup>35</sup> (tal como la ansiedad, la culpa o la vergüenza), y afecta los patrones normales del procesamiento de información. Las relaciones funcionales entre el estrés psicológico y el conflicto decisional puede indicar cinco propuestas generales que pueden utilizarse en cinco diferentes asunciones:

1. El grado del estrés generado por cualquier conflicto decisional es una función directa del alcance de una meta que el gerente espera mantener insatisfecha: mientras mayor es la cantidad de metas que sean frustradas y la mayor importancia de necesidades a las cuales esas metas correspondan, el grado de estrés es mayor.

Es estrés no se produce a menos que el gerente sea consciente de que se encuentra en un momento de posibilidad de perder o ganar objetivos significativos en la esfera de los valores utilitarios, de la aprobación social o de la auto-aprobación. Cuando no hay amenaza de pérdida ni fracaso del alcance de objetivos positivos, no hay estrés.

2. Cuando un gerente encuentra nuevas amenazas u oportunidades que le motivan a considerar un nuevo curso de acción, el grado del estrés decisional es una función del grado en el cual se mantiene en el actual curso de acción.

Siempre que el gerente sea tentado a cambiar, las pérdidas que él espera sufrir de fallar de cumplir un contrato inicial o cualquier compromiso menos formal, constituye la mayor fuente de amenaza que desalienta la conmutación a una nueva línea de acción. El compromiso más grande al de una decisión previa, a la anticipación de mayores pérdidas utilitarias, a la desaprobación social, y la auto desaprobación de fallar al continuar la línea de acción presente, hace más grande el grado de estrés.

3. Cuando el conflicto decisional es severo porque cada alternativa posee una amenaza de riesgos serios, se pierde la esperanza de encontrar una mejor solución que una última objeción, puede llegar a la evitación defensiva en la entrada de amenazas.

---

<sup>35</sup> Ibid, Mann y Janis, 1977

La evitación defensiva se manifiesta por la carencia de la búsqueda vigilante, atención selectiva, olvido selectivo, distorsión de los asuntos y mensajes de alarma, construcciones y racionalizaciones ilusorias que minimizan las consecuencias negativas. Entre los ingresos que inducen al gerente a perder la esperanza sobre encontrar una mejor solución, los signos de una pequeña y no lejana información se encuentra disponible y los miembros de su grupo de mayor relevante referencia, acuerdan que una de las alternativas es preferible que las otras. Esta se evidencia por tres conductas afrontativas que toma el sujeto, (a) delegación de responsabilidad, (b) procrastinación, o, (c) racionalización de los actos, puede inclinarse a una sola, como puede, jugar una dinámica comportamental de las tres para reforzarse a sí mismo en la evitación. Etzioni<sup>36</sup>, hace referencia y explica como las decisiones económicas se ven influenciadas por los estados emocionales. Green y cols.<sup>37</sup>, reconocen que los sujetos tienden a formular ideas desilusionadoras ante los estímulos negativos del ambiente que les genera estados de tensión.

4. Cuando el conflicto decisional es severo, cuando la entrada-salida de amenazas, y el gerente se anticipa a tener insuficiente tiempo para encontrar un asunto adecuado o escape a serias pérdidas, el nivel de estrés se mantiene extremadamente alto e incrementa la probabilidad de que su patrón dominante de respuesta pueda ser hipervigilante.

El estado de hipervigilancia, el cual es la forma más extrema llamada pánico, surge cuando el tiempo es muy corto para escapar de la llegada de la amenaza. El gerente que en este estado, experimenta tal constricción cognitiva y perseveración que su proceso de pensamiento se presenta disruptivo. Inmediatamente sus lapsos de memoria se reducen y su pensamiento se vuelve más simplista en el que no puede tratar conceptualmente con muchas de las categorías. Etzioni<sup>38</sup>, hace la referencia al mundo gerencial de la necesidad de mantenerse en un estado racional para la obtención de información, partiendo de la teoría de Mann y Janis para no caer en estados confusos. Ladoceur y cols.<sup>39</sup>, confirman que la exposición a estímulos que producen ansiedad, incrementan la preocupación de pérdida. Mann y Tan<sup>40</sup>, confirman en una muestra gerencial que la presión de tiempo produce una interferencia afectiva sobre la cognición, interfiere con la toma de decisión y puede convertir a la persona en poco razonable.

<sup>36</sup> Etzioni, A., *Normative-affective factors toward a new decision-making model*. Journal of Economic Psychology 9 (1988) 125-150

<sup>37</sup> Green, M. J., Williams, L. M., Hemsley, D. R. *Cognitive Theories of Delusion Formation: The Contribution of Visual Scanpath Research*. Cognitive Neuropsychiatry, 2000, 5 (1), 63-74

<sup>38</sup> Etzioni, A. *Humble Decision Making*. Harvard business review. Vol 67. No. 4. 1989 pp.122-6.

<sup>39</sup> Ladoceur, R., Gosselin, P. Dugas, M. J. *Experimental manipulation of intolerance of uncertainty: a study of a theoretical model of worry*. Elsevier, Behavior research and therapy. 38 (2000) 933-941.

<sup>40</sup> Mann, L., Tan, Ch. *The Hassled Decision Maker: The Effects of Perceived Time Pressure on Information Processing in Decision Making*. Australian Journal of Management, 18, 2, December 1993

Ariely y Zaccy<sup>41</sup>, brindan observaciones sobre cuatro aspectos importantes del significado del tiempo en las tomas de decisión, el primero subyace en la importancia de la estabilidad que produce en el sujeto el tener el tiempo necesario para tomar una decisión en la que se incluyen acciones no sólo heurísticas automáticas sino, razonamientos más avanzados para llegar a la decisión correcta, es un medio para que la decisión se dé favorablemente, los factores estresantes que influyen en la estrategia correcta para seguir una ruta adecuada de acción no son apropiados como medio adaptativo, y, los aspectos que incluyen la comodidad para poder realizar las evaluaciones necesarias sobre las directrices adoptadas.

5. Un grado moderado de estrés en respuesta a las amenazas de cambio, induce al esfuerzo vigilante a realizar un escrutinio de los cursos de acción alternos cuidadosamente y trabaja para encontrar una buena solución. Provee la expectativa de encontrar un camino satisfactorio para resolver el problema decisional.

Cuando el conflicto es inducido por una serie actual o por una amenaza verbal de consecuencias indeseables, la decisión del gerente se convierte en motivación para la búsqueda de información relevante, discute el problema con otros y piensa cuidadosamente sobre las alternativas en un esfuerzo para alcanzar la mejor solución posible, siempre que sea optimista en relación a obtener los recursos para encontrar una buena solución y la creencia de que tiene suficiente tiempo para poder buscarle. Johnston y cols.<sup>42</sup>, en un estudio controlado, confirman que las estrategias se producen en relación a las condiciones en las que se presentan las circunstancias para este patrón de toma de decisión. Es de suma importancia que se consideren todas las alternativas para que se produzca la mejor elección en la resolución de un problema. Un aporte importante, es que la relación entre el estado de hipervigilancia vs. vigilancia, es muy pequeño, sin embargo, el peso valorativo que los sujetos le dan a la información cognitiva es importante para salvar situaciones de riesgo. Morrison y cols.<sup>43</sup>, desde el área militar, consideran que la toma de decisión necesita tres factores importantes, acceso a la información donde se necesita, cuando es necesaria y en la forma en que se necesita, luego debe ser integrada y organizada para que sea útil al usuario final. En términos de significancia, oportunidad y organización de manera consecuente de cómo será utilizada. Los efectos del ambiente operacional, puede convertirse en un sistema difícil de comprender y los encargados de llevar a

---

<sup>41</sup> Ariely, D., Zaccy, K., *A timely account of the role of duration in decision making*. Elsevier. Acta Psychologica. 108 (2001) 187-207

<sup>42</sup> Johnston, J. H., Driskell, J. E., Salas, E. *Vigilant and Hypervigilant Decision Making*. Journal of Applied Psychology. American Psychological Association, 1997, Vol. 82, No. 4, 614-622

<sup>43</sup> Morrison, J. G., Kelly, R. T., Moore, R. A., Hutchins, S. G. *Implications of Decision Making Research for Decision Support and Displays*. Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training. American Psychological Association, 2000, 447 pp.

cabo la operación fallan ante la falta de organización. Concluyen que la toma de decisiones operacional depende predominantemente de la característica de estrategias equilibradas. En menor grado cuando se confrontan con datos ambiguos, las personas que toman las decisiones, emplean una concepción orientada por la memoria o brindan explicaciones razonando las estrategias a implementar.

Tabla 2  
 Manifestación del conflicto y síntomas relativos al estrés  
 por cada uno de los cinco patrones básicos de toma de decisión

Patrón de afrontamiento con cambio	Creencias subjetivas (indicadores de mediación psicológico)	Nivel de Estrés	Grados de vacilación de preferencia por alternativa de cursos de acción.
Adherencia sin conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se encuentran serios riesgos en el actual curso de acción</li> </ul>	Bajo: calma persistente	No vacilación
Cambio sin conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serios riesgos desde el actual curso de acción</li> <li>No hay serios riesgos con el nuevo curso de acción</li> </ul>	Bajo: calma persistente	No vacilación
Evitación Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serios riesgos desde el actual curso de acción</li> <li>Serios riesgos con el nuevo curso de acción</li> <li>No se puede encontrar una mejor solución</li> </ul>	Variable: de bajo a alto (predominantemente pseudo-calma con penetración de una elevada excitación emocional con signos de convertirse en una amenaza saliente)	Presencia de una pequeña o poca vacilación (excepto cuando hay signos de amenazas salientes)
Hipervigilancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serios riesgos desde el actual curso de acción</li> <li>Serios riesgos con el nuevo curso de acción</li> <li>Una mejor solución puede ser encontrada</li> <li>Insuficiente tiempo para buscar y para evaluar una mejor solución</li> </ul>	Alta: fuerte y persistente ansiedad	Rango muy alto de vacilación pero ocasional y prácticamente ninguna como resultado de la preservación
Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serios riesgos desde el actual curso de acción</li> <li>Serios riesgos con el nuevo curso de acción</li> <li>Una mejor solución puede ser encontrada</li> <li>Suficiente tiempo para buscar y evaluar una mejor solución</li> </ul>	Moderada: variaciones dentro del rango intermedio, con niveles dependientes sobre la exposición sobre la entrada de amenazas o comunicaciones tranquilizadoras	Rango moderado a alto de vacilación, dependiendo del contenido de la nueva información.

Cuadro tomado de Manny Janis<sup>44</sup>, 1977, pág. 78

<sup>44</sup> Idem, Mann 1977

## SUBPRODUCTOS COMPORTAMENTALES DE LA TOMA DE DECISIÓN POR EVITACIÓN DEFENSIVA

Se asume que ciertos recursos de gratificación (incentivos positivos) y ciertos recursos de amenazas (estímulos negativos), pueden evocar situaciones sociales que han sido desagradables para el sujeto (las cuales pueden haber sido hasta traumáticas), y, que el sujeto prefiere mantener a resguardo, con objeto de mantener alejada la ansiedad, la culpa, la vergüenza u otros sentimientos con contenido afecto doloroso. A causa de tales experiencias perturbadoras, todas las personas crean reacciones defensivas o ilusiones, además previenen la completa utilización de las secuencias de pensamiento en el medio de una elección de la acción más apropiada a seguir. Schade y Kunreuther<sup>45</sup>, consideran que, en momentos en que el sujeto se encuentra sujeto a niveles de ansiedad conflictiva, le impulsa a producir automáticamente construcciones cognitivas ilusorias que le permiten mantenerse a salvo y seguro. Asocian trastornos, en los que las personas mantienen altos grados de control para poder dominar sus estados de ansiedad, cuando los estímulos del ambiente le dan información que pone en riesgo su seguridad, crean elaborados sistemas cognitivos ilusorios en los que se refugian para obtener seguridad.

Ante dichas elaboraciones cognitivas, la tendencia se orienta a la negación del conflicto, la cual se presenta cuando se requiere a los gerentes acciones ambiguas sobre su actividad, que realicen y no realicen las mismas acciones sobre los objetivos a alcanzar, de igual manera, cuando se encuentran autorizados y sin autorización para realizar ciertas acciones<sup>46</sup>. Greenhalgh<sup>47</sup>, considera que el conflicto surge de la perturbación existente en el balance entre los recursos y la energía que el gerente debe utilizar para enfrentar los desequilibrios que se presentan en sus funciones. Van Dyke<sup>48</sup>, comprueba que el manejo del conflicto, reduce costos millonarios especialmente en el contexto multinacional global, donde es determinante el manejo de la información.

## RACIONALIZACIÓN

Lieberman<sup>49</sup> concuerda con Mann y Janis es necesaria la intuición como herramienta cognitiva para la toma de decisión y que, nuestras intuiciones tienden a estropearse profundamente. Puede parecer extraño pensar en la intuición en función de procesamiento de información porque fenomenológicamente, la intuición

<sup>45</sup> Schade, Ch., Kunreuther, H. *Worry and the Illusion of Safety: Evidence from a Real-Objects Experiment*. Humboldt University Berlin, Germany. German Research Foundation. 2002, 25 pp.

<sup>46</sup> Lupu, E., Sloman, M. *Conflicts in Policy-based distributed systems management*. IEEE Transactions on Software Engineering. Special Issue on Inconsistency Management 1999. 852-869

<sup>47</sup> Greenhalgh, L. SMR Forum, Managing Conflict. Sloan Management, Vol. 27, No. 4, Summer 1986, pp. 45-51

<sup>48</sup> Van Dyke, M., *Toward a theory of just communication: a case study of nato, multinational public relations, and ethical management of international conflict*. Doctoral Thesis, Marylan University, 2005, 469 pp.

<sup>49</sup> Lieberman, M. D. *Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach*. American Psychological Association, 2000, Vol. 126, No. 1, 109-137



parece faltar a la estructura lógica de procesamiento de información. Cuando uno depende de la intuición, no se tiene sentido de alternativas para la reformulación algebraica o realizar un análisis costo-beneficio. Singularmente, es justo que esta falta de razonamiento, subjetivamente experimentado, es la que sugiere que la intuición puede tener un lugar en el mundo de la teoría información-procesamiento. La comprensión de la intuición y la deliberación, es útil sólo para el grado de interés en que la estrategia de decisión elegida, afecta la calidad del producto final del proceso, donde se involucran la cultura organizacional, sus políticas y normativas. Reconoce que intervienen varios tipos de intuición: social, comunicación no verbal, sentimientos y cognición, todos en su conjunto y su interrelación es la que permite realizar secuencias rápidas donde se aplican heurísticas para la resolución de problemas, dependiendo del problema que se ha de abordar.

El gerente que tiende a fallar en una ruta elegida para solucionar un problema, donde su intuición falta y se orienta únicamente por los procesos metodológicos aprendidos, utiliza comúnmente las herramientas de la racionalización y autojustificación para, aliviar el estrés psicológico y así afinarse en sí mismo adquiriendo mayor valor personal. Lerner<sup>50</sup> asegura que los gerentes, presentan un reforzamiento defensivo, racionalizando todas las posibles formas en las que sostienen que tienen la razón en las acciones que toman, y sobre las críticas que generan sobre ellos las demás personas por las decisiones que han tomado. Elliot y Devine<sup>51</sup>, confirman los datos de Festinger, al momento de tomar una decisión que lleva al fracaso, se produce la disonancia cognitiva y se traduce en autoafirmación por medio de la racionalización, produciendo autoinculpación, autocrítica y molestias psicológicas generalizadas, produciendo significativas cogniciones menores de las que es capaz el sujeto. Shamoun<sup>52</sup>, afirma que los procesos de consolidación post-decisionales, pueden ser desadaptados en una situación en la que la persona que toma las decisiones debe considerar mayor cantidad de datos, o, nueva información, incluyendo la posibilidad de tener que cambiar sus decisiones anteriores desde un punto de vista normativo. En tal situación, la desventaja se encuentra en la racionalización del gerente, que presenta una fuerte tendencia a la argumentación y deformación, por lo que infra-valora los datos nuevos en relación al problema a tratar.

Sivanathan y cols.<sup>53</sup>, en estudios combinados sobre los comportamientos auto-defensivos en las organizaciones, determinan que las personas después de tomar una mala decisión, observan reacciones desfavorables y negativas sobre su autoestima, reducen sus compromisos de valor normativo; consecuentemente brindan pobres decisiones por la incapacidad de resolverse a sí mismos, y, se produce

---

<sup>50</sup> Lerner, J., Tetlock, P. E., *Accountability and social cognition*. Encyclopedia of Human Behavior, Academic Press, 1994.

<sup>51</sup> Elliot, A., Devine, P. *On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as a psychological discomfort*. Journal of personality and social Psychology. American Psychological Association. 1994, Vol. 67, No. 3, 382-394 pp.

<sup>52</sup> Shamoun, S., *Post-Decision Processes: Consolidation and value conflicts in decision making*. Thesis. Department of Psychology. Stockholm University. Akademityck AB, Edsbruk, 2004

<sup>53</sup> Sivanathan, N., Molden, D. C., Galinsky, A. D., Ku, G. *The promise and peril of self-affirmation in de-escalation of commitment*. Elsevier. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 107, Issue 1, September 2008, Pages 1-14

una reducción en los juicios y las decisiones se vuelven auto-protectoras siendo seguidas por la autoafirmación, lo cual genera barreras de especulación en la cadena de empleados a directores y fallos de determinantes en el momento de realizar una inversión. Semejante a estas otras decisiones auto defensivas, aumentan la dedicación a una línea de acción que falla, como tentativa directa de neutralizar la auto-amenaza, que en estas circunstancias surge del resultado negativo de una decisión inicial. En contra parte con los gerentes que pueden neutralizar tales auto-amenazas y e impedir comprometer su autoestima como resultado de una mala decisión. De tal manera que las organizaciones han preferido fortalecer los sentimientos positivos de sus directores y gerentes, de tal manera que se produzcan mejores resultados por reflejo del valor personal de los sujetos.

Se asume que la inconsistencia o disonancia cognitiva motiva al individuo a cambiar sus ideas y creencias y que es seguida luego de cada elección decisional, porque la alternativa seleccionada, siempre tiene algún rasgo negativo, y, que las alternativas rechazadas, tienen algún rasgo positivo. Estas consideraciones pueden resaltar después de que la persona ha hecho su elección, se eleva a una reestructuración cognitiva en dirección de la afirmación y racionalización tomada. Se acompaña parcialmente por la magnificación del atractivo de una alternativa elegida (por ej., la expectativa de las ganancias se observan positivas, en tanto que las de pérdidas se observan con poco margen de probabilidad). También envuelve la disminución del atractivo de alternativas que no fueron elegidas, quitándoles sus rasgos positivos y adjudicándoles algunos negativos. Esta actividad de disonancias reductoras, resulta haciendo cambios en las evaluaciones subjetivas del gerente en relación a las alternativas a seguir o no seguir: el curso de acción viene a ser considerado más probable y cada alternativa no elegida, es considerada menos viable, así que el gerente clasifica desde su atractivo, aquellas alternativas que fueron apartadas antes de la decisión, a esto se le conoce como el esparcir de las alternativas.

## SEIS TÁCTICAS PARA LA AUTOJUSTIFICACIÓN

Se han encontrado seis tácticas<sup>54</sup> que indican el posible contenido de las creencias defensivas o racionalizaciones manifestadas por los gerentes. Algunas se conocen a simple vista, pero algunas otras, son menos obvias y se logran detectar únicamente a través de algunas manifestaciones:

1. Exageración de las consecuencias positivas: la táctica más evidente es el mal funcionamiento de todas las posibles consecuencias favorables, para convencerse a sí mismo de que la alternativa más atractiva vale la pena en relación a los costos y riesgos que representa. El resultado exagerado de

---

<sup>54</sup> Ibid, Mann y Janis, 1977

las ganancias netas esperadas, de acuerdo a la decisión tomada, permite al gerente resolver un conflicto que de otra manera le dejaría en un doloroso estado de indecisión.

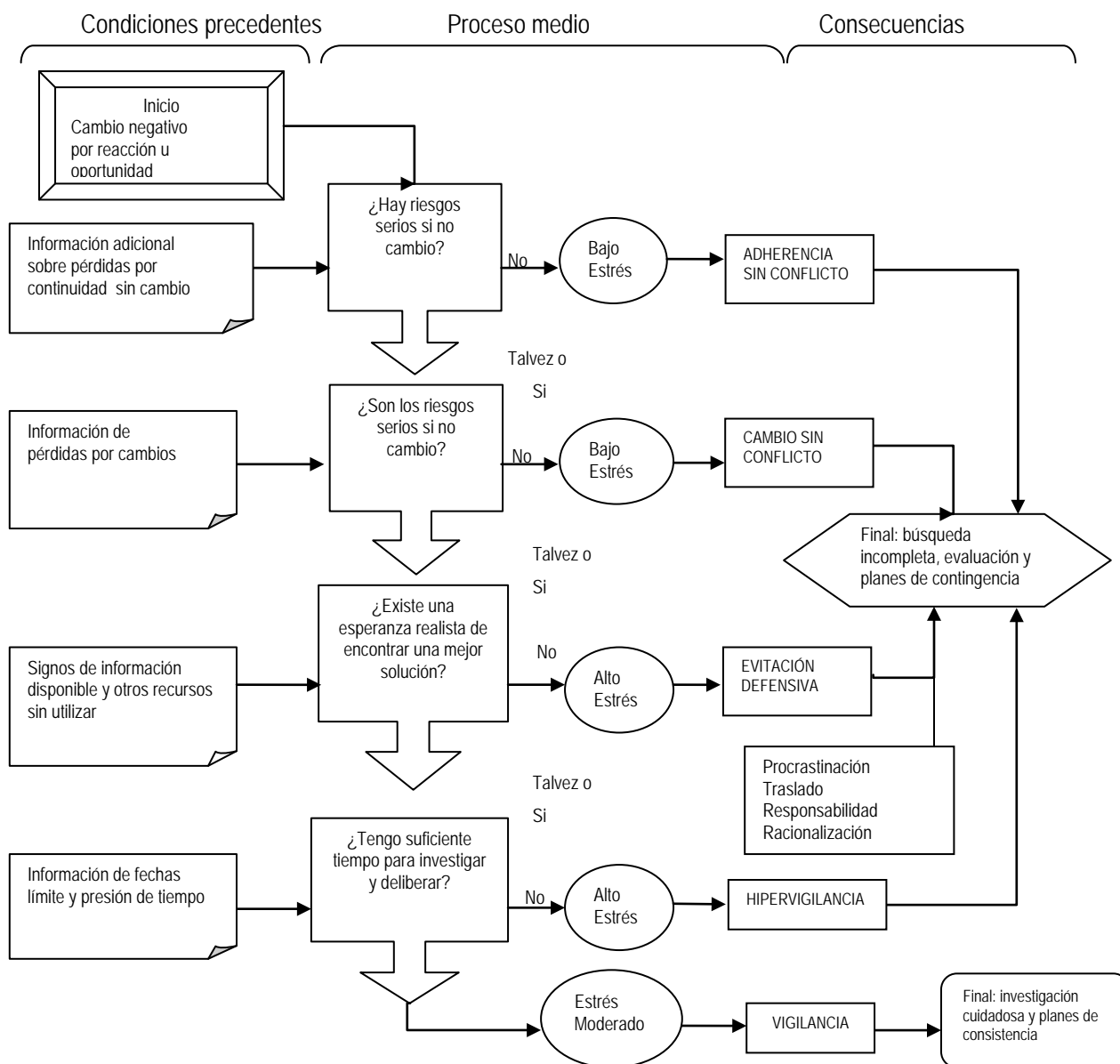
2. Minimización de las consecuencias desfavorables: Sin exagerar necesariamente las buenas consecuencias, el gerente puede minimizar potencialmente las malas, que de otro modo harían que se sintiera vacilante y en contra de los riesgos que debe tomar. También puede depender de la consoladora creencia de que si, viene la peor derrota, siempre puede lograr invertir o deshacer la decisión antes de que realmente se realice cualquier mala consecuencia. Habiendo adoptado esta creencia, piensa poco menos en la difícil tarea de discernir el inicio del peligro, el alto precio de invertir la decisión, o la necesidad de trabajar los planes de contingencia. Pasa por alto parcialmente e influenciado, a menudo, se dirige hacia la minimización de las buenas características de una línea de acción alternativa que es rechazada, ocasionando el tipo conocido como "envidia" por racionalización.
3. Negación de sentimiento aversivos: El conflicto es minimizado por la negación de los caracteres aversivos y cualquier consecuencia negativa que pueda seguir de una política preferida. Cuando los signos reales o las presiones sociales previenen al gerente de minimizar las consecuencias indeseables, puede manejarlo observándolas cuando son aceptables y aún, convenientes, por la selección de argumentos plausibles de ideologías existentes y sistema de valores que pueden crear cierto tipo de deprivaciones y adversidades que pueden parecer atractivas. (Ej. Cuando un sujeto acepta un trabajo de salario competitivo aunque este sea peligroso y pensar de la siguiente manera "Este cambio es fascinante").
4. Exageración de la lejanía de la responsabilidad de la acción: Esto se presenta cuando se conocen las consecuencias negativas de una decisión y no se toma alguna acción necesaria para el futuro inmediato, de tal manera que, después de anunciar la decisión, no necesita hacerse nada por algún tiempo, por lo que puede darse por olvidado. Puede sin embargo, tener el privilegio de credibilidad por el buen argumento presentado, ya que su forma cognitiva de defenderse, tiene por supuesto, una base real y legítima. Si la acción requerida se pospone hasta el remoto futuro, todos los cálculos personales sobre las consecuencias de rango prolongado de la decisión, pueden convertirse en irrelevantes por los eventos sin anticipación (incluyendo los cambios en los propios valores del gerente). Esta realización ayuda a crear defensas de distanciamiento temporal, efectivas en mantener a la mente fuera de los disturbios que generan los riesgos del curso de acción tomado.

Exactamente cuando alguien se encuentra convencido de que se encontrará a salvo posponiendo la decisión.

5. Minimización de la vigilancia social: una persona puede distorsionar la concepción del curso de acción que se debe tomar, cuando se encuentra en relación a su compromiso personal por asumir que es un asunto de índole privado o secreto, y, prácticamente nadie más puede saber nada sobre eso. En instancias extremas, esta defensa cognitiva lleva al gerente a creer que no es asunto de nadie si él vive de acuerdo a su compromiso o no. Así, puede considerar la invitación unirse en un compromiso verbal en una nueva organización o comité, como un gesto de cortesía o precisamente como una asunción confortable; la cual, puede descubrir dolorosamente ser enteramente injustificada inmediatamente después de haberse comprometido. Si su inclusión en un grupo, es vista como un valor de estatus simbólico, la persona que se ha invitado a unirse, puede asirse a su renuencia de comprometerse por la asunción de que allí no hay ninguna vigilancia social, por lo que no le demanda que gaste tiempo ni energía. Se considera como un comportamiento irresponsable.
  
6. Minimizar la responsabilidad personal: Siempre que tenga que soportar una poderosa presión externa en un intento de influenciar a alguien a tomar un riesgo, poco ético o una acción ilegal, el gerente puede paralizarse ante tales presiones sociales como base para un sistema de defensa cognitivo, el cual niega su responsabilidad personal para elegir una alternativa de solución. Atribuye su elección a las presiones externas que se suscitaron sobre él, y, niega que personalmente quisiera hacer lo que hizo. El gerente puede fortalecerse en todo caso, en que ha sido forzado a realizar acciones por requerimiento de la organización en la que trabaja, por lo que no tiene alternativa de opción. Esta forma de autojustificación algunas veces llega al límite de delegar la responsabilidad a alguien más. Puede clasificarse de manera diferente a la de la evitación defensiva, ya que tiene la característica principal de ser un proceso consciente en su totalidad, en tanto que en la evitación es un proceso que se produce inconscientemente. Delegar la responsabilidad, envuelve deliberadamente, el traslado a otros la responsabilidad de la decisión (por ej. asesorando a un subordinado o por persuasión de alguien en una coordinación o posición superior, para que tome una decisión que debe y podría ser hecha por sí mismo). Cuando una decisión es reforzada minimizando la responsabilidad personal, el gerente se da cuenta de que es él quien deberá tomar la decisión, pero renuncia a la responsabilidad manteniendo que él se negaría profundamente a llevar a cabo tal acción, si no fuese forzado a hacerlo así. Obviamente, ante las fuertes presiones externas de conformidad abierta, la legitimidad de las leyes y normas de la comunidad, para el gerente es más fácil adoptar esta defensa cognoscitiva.

Diagrama. 2

MODELO DE TOMA DE DECISIÓN EN CONFLICTO



Tomado de Janis<sup>55</sup>, 1989

Cuando el conflicto decisional es severo porque cada alternativa del problema plantea una amenaza de serios riesgos, pérdida de la esperanza de encontrar una mejor solución que la menos desagradable, llevará a la evitación defensiva de las señales de amenaza.

<sup>55</sup> Janis, I., *Crucial decisions. Leadership in policymaking and crisis management*. The free press. New York. 1989, pp. 388

Tabla 3  
Características del comportamiento pre-decisional de los cinco patrones básicos

Criterios para la alta calidad de la toma de decisión									
Patrón de afrontamiento con cambio	1	2	3		4	5	6	7	
			Cuidadosa evaluación de consecuencias						
	Minuciosa solicitud de alternativas	Minuciosa solicitud de objetivos.	a. De la política actual	b. De las alternativas de nuevas políticas	Minuciosa búsqueda de información	Poca predisposición a la asimilación de nueva información	Cuidadosa reevaluación de consecuencias	Solicitud de planificación para implementación y contingencias	
Adherencia sin conflicto	-	-	-	-	+	-	-	-	
Cambio sin conflicto	-	-	+	-	-	+	-	-	
Evitación defensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	
Hipervigilancia	-	-	±	±	±	-	-	-	
Vigilancia	+	+	+	+	+	+	+	+	

Clave: + = El gerente encuentra los criterios de lo mejor de su habilidad

- = El gerente falla en encontrar el criterio

± = El desarrollo del gerente fluctúa, algunas veces encuentra el criterio de lo mejor de su habilidad y otras no.

Todos los términos evaluativos tales como "solución" y "poca precisión" deben comprenderse como la evaluación comparativa interpersonal, relativa al nivel más alto del desarrollo cognitivo.

Cuadro tomado de Mann y Janis<sup>56</sup>, 1977, pág. 77

## LA ESTRUCTURA COGNITIVA Y LOS ESQUEMAS PROCEDIMENTALES Y REPRESENTATIVOS DE JEAN PIAGET

La conducta se ve regida por esquemas psíquicos (no observables) pero que se pueden inferir y que pueden probablemente tener una base orgánica. Esta es una serie de acciones, las cuales se pueden repetir cada vez que sea necesario, de allí que sea susceptible de ejercitación y repetición y sea el medio que permite asimilar más información. Los esquemas contienen una serie de clasificaciones organizativas, donde el sujeto tiene estratificado todo el conocimiento que ha adquirido, tanto desde la adquisición empírica y de ejercitación con la realidad, así como la adquirida formalmente en la educación. Este conocimiento formal, lógico, establece relaciones funcionales entre sí, lo cual permite que sea aplicado como tal a la realidad. El sistema al comunicarse con el ambiente, sea por percepción o por movimiento, ejercita su conocimiento sobre

<sup>56</sup> Idem, Mann 1977

él y de la misma forma, abre canales de nuevas vías de adquisición de conocimiento, lo cual hace por un proceso de asimilación constante de la misma información.

La asimilación puede presentarse en tres formas funcionales: 1) *Recongnitiva*, que permite el ingreso de nuevos conocimientos; 2) *Reproductora*, que define las relaciones de las acciones con el o los esquemas necesarios para la adquisición de conocimiento; y, 3) *Generalizadora*, la cual establece el conocimiento en el sistema total. Todo ello, influido por el interés del sujeto en la adquisición de conocimiento específico, en alguna rama de la ciencia, pasando éste a formar parte de las heurísticas propias del sujeto y que le permitirán más adelante la aplicación para la resolución de problemas.

De allí se puede observar que la psique tiene a la vez dos formaciones de esquemas. Si bien es cierto, que un esquema es una serie de acciones repetibles, a su vez se ve cargado de significados e intereses, propios de cada sujeto. A primeros esquemas se les llama *procedimentales* o *presentativos*, son los encargados precisamente de la metodología de procedimiento para la aplicación reproductiva, donde permanece dinámicamente el conocimiento adquirido. Las conjugaciones del conocimiento general, asimiladas al propio, le permiten al sujeto apropiarse de la heurística de la ciencia y formar su propio estilo heurístico de abordamiento de los problemas (aún hablando de la solución o abordamiento en la misma línea del conocimiento). El segundo esquema, es el *representativo*, el cual rige las relaciones de significado e intereses que el sujeto aplica sobre el conocimiento.

Estas acciones sobre elementos o fenómenos específicos, se refieren a actividades tales como la planificación, la anticipación, reconstrucción, innovación, etc., o a la teorización, donde el sujeto explica, modeliza, deduce, y hace uso de sus funciones abstractas con objeto de aplicación. Estos esquemas hacen transferencias y correspondencias entre sí, a fin de no sólo hacer utilizable sino productiva la aplicación del conocimiento como función cognitiva. De allí que los esquemas *procedimentales*, se orientan a la comprensión de la realidad y los esquemas *representativos* se orientan al logro de la solución en todos los dominios del sujeto, desde sus acciones más simples hasta los problemas abstractos más complejos.

Los esquemas *procedimentales* son los que definen las características del sistema cognitivo de cada individuo. En el momento en que se produce un *desequilibrio*<sup>57</sup> en el sistema global (llámese así al momento en que se hace necesaria la actividad para la resolución de un problema), la actividad introspectiva del individuo se orienta a la búsqueda de la heurística apropiada para el retorno del equilibrio de la misma (llámese así a la solución de un problema). Es allí donde se producen las transferencias y correspondencias

---

<sup>57</sup> Piaget, Jean. *La equilibración de las estructuras cognitivas. Problema Central del Desarrollo*. Editorial Siglo Veintiuno, España, 1990, 201 p.

necesarias entre esquemas cognitivos y con ello el sujeto establece su propia ruta metodológica de aplicación, lo que le lleva al logro de la reequilibración. No todos los problemas que se presentan al sujeto, pueden ser de su conocimiento, más bien, en el entorno y las relaciones con el mismo, las formas en que se presentan los problemas, usualmente tienen características propias e inherentes a él, tal como se conoció en el momento de la adquisición de conocimiento; adicionalmente, el problema conlleva características nuevas y las cuales no pueden ser eliminadas de sus parámetros de consecución, de lo contrario no habría éxito en la resolución del mismo, sino solo parcialmente.

Por tanto, las características nuevas que se incluyen en tal problema, necesitan de otro tipo de abordamiento metodológico que se agregue al conocido para tener éxito en la solución total y no parcial, es allí donde se establecen las relaciones abstractas llamadas transferencias y correspondencias, que encadenan la actividad sistémica y permite el abordamiento lógico del problema para su solución.

Establecer la diferenciación entre los esquemas procedimentales de los representativos, es de utilidad explicativa y organizadora de las funciones psíquicas, ya que permite la aplicación encadenada de conocimientos alternos al problema que se debe abordar. El sujeto tiene la capacidad innovadora que le proporciona adicionalmente el esquema representativo, impulsando la actividad individual por el interés y la motivación personal.

## EL ESQUEMA COMO INSTRUMENTO DE CONOCIMIENTO INMEDIATO

Los esquemas una vez formados, deben ejercitarse con cierta regularidad para efecto de utilidad productiva constante. Al ejercitarlos se produce una permanente actividad reversible y retroalimentadora que permite la accesibilidad inmediata de los mismos. Esto se logra por la aplicación de conocimiento en la realidad circundante del individuo. De esta manera, el o los esquemas adquieren la función de ser familiares por su tendencia a "reducir, asimilar y reescribir lo desconocido y lo ininteligible"<sup>58</sup>, se convierten en un papel heurístico. Estos se enfrentan al problema del estatuto del error, ya que al solucionar un problema, puede conducir al sujeto directamente a la solución o pueden dificultarla, pues depende de que los procedimientos sean adecuados o no para la situación.

Los esquemas organizan el conocimiento de acuerdo a líneas específicas de aplicación, ello indica que en el momento de la resolución de un problema nuevo, donde sus características no sean inherentes a la materia conocida, al sujeto se le presentará un grado de dificultad mayor para acceder a la solución del

---

<sup>58</sup> Inhelder, B., Cellérier, G., *Los senderos de los descubrimientos del niño*. Paidós, España, 1996, pp. 319



mismo, pues la aplicación heurística se encuentra fuera de contexto. Sin embargo<sup>59</sup>, la plasticidad y elasticidad del esquema y sus relaciones sub-esquemáticas se encuentran (por los procesos de asimilación y reversibilidad) en la disposición simultánea de actualizarse y enriquecerse, haciendo posible el acceso a la solución de un problema nuevo. Es importante observar que estos procesos se ven simultáneamente vinculados al esquema representativo del sujeto, donde los intereses, motivaciones y afecto, pueden influir negativamente en el proceso (marcando un retroceso en el desarrollo) o positivamente en el mismo (impulsando la actividad a la consecución de una meta).

## UNIDADES SIGNIFICATIVAS Y SU DEFINICIÓN

Esta parte pretende mostrar las especificaciones de los conocimientos como función del tipo de control que el sujeto tiene sobre las situaciones. Las unidades que se encuentran estrechamente vinculadas a la acción, se separan progresivamente del sujeto y adquieren cierta diferenciación por el control que el sujeto tiene sobre estas; éste debe hacer un encadenamiento empírico de las acciones, de lo cual se sucede su construcción racional o una organización de las causas y de las intenciones que provoca tal encadenamiento.

Los tipos de control contienen dos unidades psíquicas utilizables para su ejecución, las unidades de procedimiento (procedimentales) y las unidades representativas (significativas), las cuales se describen brevemente a continuación.

Adam<sup>60</sup>, en su aplicación del programa para cómputo en control de la emoción y su relación lógica, establece conceptualmente la división de operador modal para las operaciones lógicas y las unidades emocionales como las unidades que expresan el deseo y como las unidades emocionales influyen en las unidades lógicas. Semejante a la teorización de Piaget y García<sup>61</sup>, donde las unidades de procedimiento son las encargadas del control del sujeto sobre los objetos y las tareas abstractas. Por medio de esta unidad, el sujeto tiene una imagen mental que le permite reproducir acciones determinadas, por ejemplo, la de dirigirse en el espacio de un punto específico a otro, reteniendo en su memoria direcciones propioceptivas que le permiten no sólo la retención de la información en su memoria, sino que a su vez le permiten reproducir las direcciones en un plano mental y repetirlas, de forma tal que es capaz de moverse y llegar a un punto determinado, acciones a su vez reversibles en su totalidad. Esta unidad es útil para que los sujetos puedan

---

<sup>59</sup> Piaget, Jean, *La toma de conciencia*. Edic. Morata, Madrid, 1981, págs. 260-261 (285 p.)

<sup>60</sup> Adam, C., *Emotions: from psychological theories to logical formalization and implementation in a bdi agent*. Université Paul Sabatier. Institut de Recherche en Informatique de Toulouse. Equipe LILaC. France. (2003-2007, Ph.D. 10th July 2007)

<sup>61</sup> Piaget, J. García, R., *Las explicaciones causales*. Barral Editores, Barcelona, España, 1971, 235 págs. (p. 25)

realizar un plan, orientarlo a cualquier actividad del ser humano. Si el sujeto conoce en su conjunto las posibles transformaciones (conjunto de unidades de conocimiento) puede realizar una tarea, pero no puede resolver un problema.

Las unidades representativas, se encuentran subdivididas en dos áreas, las causales y las teleonómicas. Las unidades causales, controlan aquellas acciones de interés al sujeto de carácter automático, es un comportamiento compuesto de pasos subsecuentes y repetibles que se orientan al logro de una acción específica, tal como la de tomar un lápiz y escribir. Las unidades representativas teleonómicas, igualmente refieren una serie de acciones que logra una actividad específica, pero se le agrega una función, la cual depende de las unidades causales para poder llevar a cabo las acciones interrelacionadas que conllevan la reproducción de determinada tarea con un objeto específico a cumplir. Si se retoma el ejemplo de la escritura, se debe tomar el lápiz y reproducir palabras en un papel, que el la función teleonómica es la de comunicar un mensaje específico y no la de solo reproducir palabras sin carácter interpretativo.

Lo que diferencia las unidades teleonómicas de las causales, es que no se refieren exclusivamente a la conjugación de una serie de acciones para la realización de una tarea, sino incluye una serie de correspondencias que responden a la necesidad de conjuguar información en cada fase de la solución.

El sujeto ante la necesidad de solucionar un problema, genera un desequilibrio cognitivo y afectivo, que por interés propio lo mueve a realizar diversas acciones abstractas, las cuales se representan en la realidad como un conjunto de acciones observables, orientados a una solución. Para ello conjugua las dos unidades, tanto las causales, ya que ellas contienen la serie de acciones conocidas y necesarias para la consecución de una tarea y las unidades teleonómicas que en su función más abstracta, realizan las correspondencias necesarias entre estructuras, agregando el valor de la necesidad e interés en solucionar el mismo, lo cual permite el acceso a la innovación por intuición y guían el razonamiento.

## DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL DE UN PROBLEMA UNA APLICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL

La conceptualización de la estructura según Weisenbaum<sup>62</sup> (siendo la primera aplicación tecnológica computacional, que adecúa los procesos psíquicos humanos a procesos de relación y reacción en cómputo). Su aportación ha servido de soporte para otras investigaciones y aplicaciones tanto en educación, psicoterapia cognitiva y la toma de decisiones en un marco de relación máquina-humano. Ha definido el proceso descriptivo de un problema en una base algorítmica, de allí su carácter heurístico y procede de la siguiente forma:

1. La rutina: la que para fines aplicativos se conocerá como rutina organizacional, es la primera fase de la descripción, donde se establecen las características repetitivas del fenómeno llamado problema, la fijación del contexto de éste y el aislamiento del mismo, lo que clarifica y define paso a paso los elementos objetales del problema y brindan la lógica intencional que permitirá su solución.
2. La primitiva: que para fines aplicativos se conocerá como primitiva organizacional, la define una serie de rutinas yuxtapuestas, necesarias para la solución, para la aplicación psicológica, se varía su carácter acumulativo y se le asigna una función de relación descendente, que permite el análisis de la inclusión o exclusión de las correspondencias objetales y determina si es o no es la rutina indicada para la solución del problema.
3. Procedimiento: que para fines de aplicación se le conocerá como procedimiento organizacional, es la conservación de los elementos objetales incluidos por sus relaciones a una composición nueva que servirá de base para:
  - a. La manipulación operable de la solución, y
  - b. El establecimiento de otra rutina organizacional que servirá de base para otra aplicación.

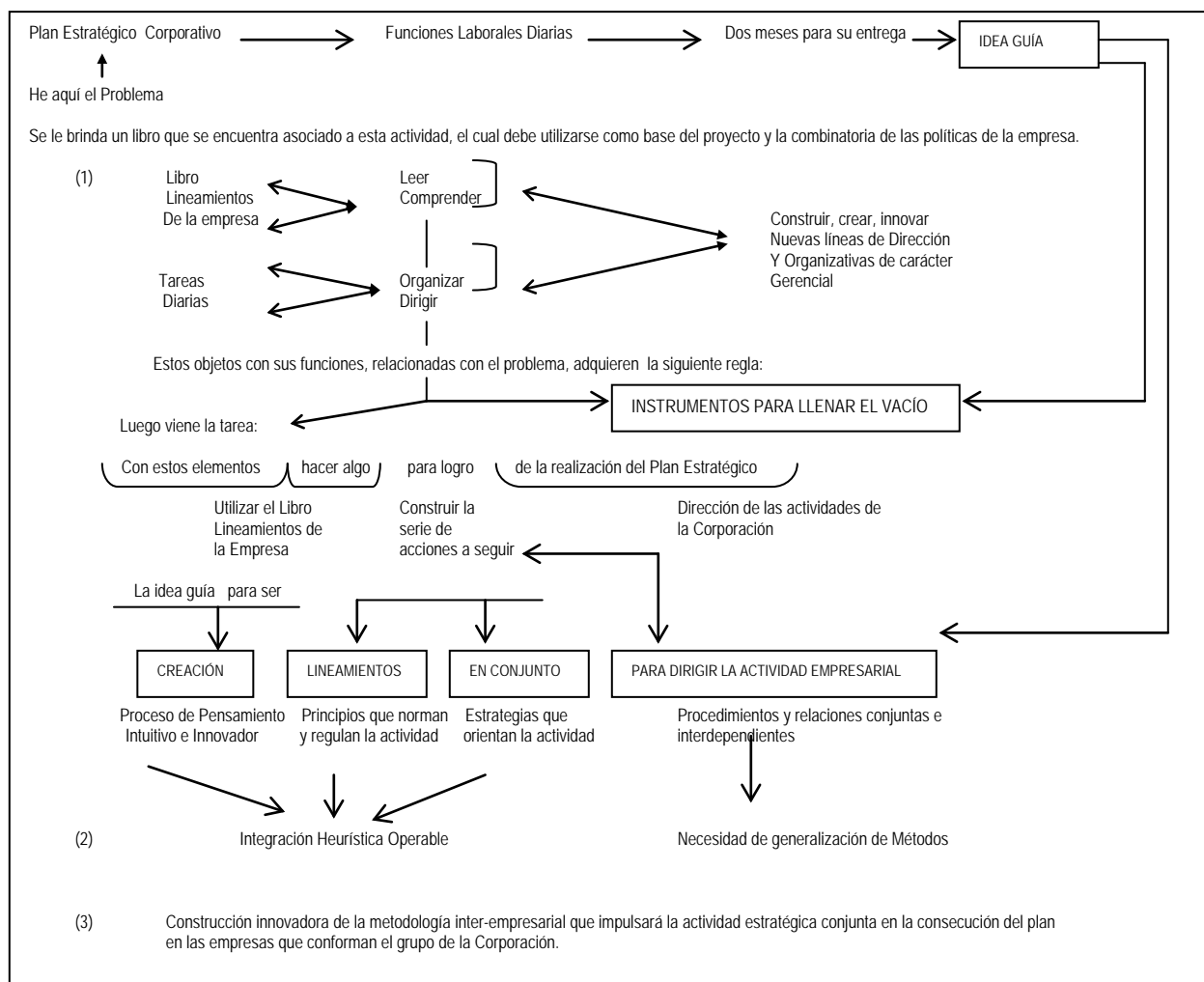
Para ejemplificar esta definición, observe las relaciones que se establecen en el diagrama de la siguiente descripción de un problema organizacional:

---

<sup>62</sup> Greco, A., *Heuristic value of simulation models in psychology*. Att. Of Congress "Logic and Philosophy of Sciences Today". S. Gimignano, Italy, 7-11, December 1983-CIUEB, Bologna, 1986, Vol. II (299-303)

Diagrama. 3

DESCRIPCIÓN DINÁMICA DE UN PROBLEMA GERENCIAL



Gráfica adaptada, aplicación realizada por Barbel Inhelder, y Guy Cellérier (1996)<sup>63</sup>  
Orientada al Problema Gerencial

El sujeto al que se le postula el problema y establece la necesidad de la elaboración de un plan estratégico, debe identificar y seleccionar su esquema en función de su pertenencia, las relaciones que intervendrán, los objetos necesarios para su consecución y las estrategias a utilizar; sólo entonces podrá asegurarse que tiene establecida una rutina organizacional. Por dicha rutina, deben conservarse las características de repetición, fijación y aislamiento de las relaciones que pertenecen estrictamente al plan, enmarcando así los lineamientos en los que debe basarse la metodología. Se habla por tanto de un esquema familiar para el sujeto, ya que posee el conocimiento inherente a su formación académica y/o empírica.

<sup>63</sup> Idem, Inhelder, B., 1996, p. 126

Estrechamente vinculado a ello, se encuentran las funciones que conoce y desempeña empresarialmente en su puesto de trabajo. Así, una rutina organizacional, debe contener un programa que debe reunir, agrupar y definir las ideas básicas, sustanciales y principios que mueven la actividad de la empresa en una unidad indisociable y compacta. Se encuentra relacionada con el control ascendente y descendente, ya que rige los aspectos particulares del objeto de la empresa.

En el momento en que el sujeto identifica y determina el esquema necesario de acción que se encuentra en relación directa con el objetivo, cuando se encuentra como guía de la rutina organizacional, adquiere el control descendente, donde inicia la actividad de las unidades causales y teleonómicas. De allí que se elaboran las primitivas organizacionales, las cuales se definen por el significado que adquiere en relación a la solución (que en este caso específico se trata de la elaboración de un plan estratégico). La actividad en el proceso de pensamiento se torna diferente, adquiriendo movilidad en bloque y las estructuras de pensamiento o esquemas que intervienen, ya se relacionan dinámicamente con objetos específicos que participan en el desarrollo de la creación de los estatutos del plan estratégico. Esta misma actividad dinámica, le permite producir cambios y así modificar el orden de los objetos y su composición, siempre y cuando se mantengan dentro de los elementos sustanciales que brindan el fundamento del plan mismo.

En este momento, se establece otro grado de identificación entre la rutina organizacional y la primitiva organizacional, además de encontrarse la función de los objetos, se agrega el significado que conlleva la función de solucionar el problema, ya que se puede rechazar una rutina en función de su no-significado o aceptar la misma por su inclusión significativa en la solución del problema. En el momento en que se verifica si la rutina organizacional escogida será útil por su significado, si se encontrara una relación no significativa, la rutina debe ser desechada e iniciar el proceso de nuevo. Es un elemento que sirve de base sustentativa para la construcción, reconocido elemento clave para la resolución y condición necesaria para resolver.

La última etapa para describir un problema, es el procedimiento organizacional, que no es más que la unificación de los elementos por grados de organización de varias primitivas organizacionales en una unidad funcional. Estas primitivas organizacionales por separado, tienen el común denominador de ser una condición necesaria para la solución. Al conformarse constituyen una red unitaria ya que conservan ciertos aspectos y anulan otros. De esta manera se forma el procedimiento organizacional, tipo de reglas que dirigen la actividad gerencial, tornan manipulables los estatutos de la empresa en una serie descendente que se inicia en el conjunto de leyes y finaliza en una lógica intencional, extencional y secuencial que da sentido al conjunto de métodos y procedimientos que norman la actividad empresarial y gerencial.

PARTE II  
LOS PROCESOS NEUROPSICOLÓGICOS Y  
SUS IMPLICACIONES EN LA TOMA DE DECISIÓN

## PROCESOS COGNITIVOS ANATOMOFISIOLÓGICOS INTEGRADOS DEL SER HUMANO

Los estudios de Hamker<sup>64</sup>, y, Posner<sup>65</sup> en Estados Unidos, dedicados al retorno de las bases neurológicas de la percepción del ambiente en torno a la visión, donde se deposita uno de los tipos de atención más importantes del ser humano; es un claro ejemplo de la actividad científica dedicada al estudio y la comprensión, de los procesos que permiten la selección e integración de información, proveniente del ambiente y recombinada en áreas cerebrales específicas, donde se conjuga con los procesos de memoria tanto explícita como implícita y permite al individuo desempeñar tareas organizacionales, orientadas al logro de actividades cognitivo-funcionales, entre ellas la toma de decisión, proceso ejecutivo indispensable en el desarrollo de las actividades laborales, que permite organizar las tareas tanto personales como, grupales de subalternos y colegas, correlacionadas con directivas de autoridad.

Los avances de la neuropsicología han redireccionado la actividad humana, han dado relevancia a las capacidades del cerebro humano y los descubrimientos han sido útiles para aplicaciones de diversas índoles y en diversas ciencias, de tal forma que, la capacidad cerebral se traduce de forma utilitaria tal como lo demuestran los trabajos de Hamker<sup>66</sup> y sus aplicaciones desde la psicología a los sistemas computacionales para sistemas de seguridad en circuito cerrado de televisión. La importancia de tales aplicaciones demuestra la complejidad del sistema de la atención humana, se fundamenta sobre todo en el procesamiento fluído de la información, tal como la procesa el estado cognitivo. Utilizan partes del sistema de antelación y el sistema paralelo de información, tal como se comporta en el humano, buscando afinar la recepción de imágenes en escenas naturales llevando la captación general a focal, intentando reproducir el comportamiento en inteligencia artificial. Los estudios de Horvitz<sup>67</sup>, en sus diversas investigaciones, ha comprobado que el sistema atencional debe recobrase de las interrupciones a las que se ve expuesto en el desarrollo de las tareas laborales, donde el sistema cognitivo debe enfocarse de nuevo tras la interrupción para continuar con la tarea suspendida. Esto le ha permitido reproducir en sistemas computacionales, complejas rutinas de recuperación en sistemas de plataformas para cómputo, siendo el comportamiento humano replicado en la inteligencia artificial. Guan y Cutrell<sup>68</sup>, de igual manera han realizado aportes

---

<sup>64</sup> Hamker, Fred, Allgemeine Psychologie, Psychologisches Institut II, Westfälische Wilhelms, Universität Münster Fliednerstr. 21, 48149 Münster

<sup>65</sup> Posner, Michael, Professor, Department of Psychology, Institute of Cognitive and Decision Sciences. University of Oregon, 222 Huestis, Hall 1425 East 13th Avenue, Eugene, OR 97403-1254, USA

<sup>66</sup> Hamker, F. *The emergence of attention by population-based inference and its role in distributed processing and cognitive control of vision*. Computer Vision and Image Understanding 100 (2005) 64-106

<sup>67</sup> Horvitz, E. Iqbal, S. *Disruption and Recovery of Computing Tasks: Field Study, Analysis, and Directions*. ACM. Special Interest Group on Computer-Human Interaction. 2007., Pages: 677 - 686

<sup>68</sup> Guan, Z. & Cutrell, E. (2007). *An eye-tracking study of the effect of target rank on Web search*. In Proceedings of CHI'07, Human Factors in Computing Systems, (San José), ACM press, 417-420.

importantes en sus estudios de la aplicación del movimiento ocular, a los sistemas de búsqueda en atención selectiva, con objeto de facilitar a los usuarios la búsqueda de información en las páginas web.

Desde la neuroeconomía Braidot<sup>69</sup>, considera que las organizaciones deben introducir en sus sistemas de negocios, el estudio del funcionamiento cerebral, desde la percepción, atención y los demás sistemas cognitivos, con objeto de enfocar su toma de decisión sobre la base de la comprensión humana orientada al cliente, lo cual, permite establecer líneas de negocios, orientar acciones en beneficio de la empresa, encontrar nuevas oportunidades en el mercado, abrir nuevas líneas de producto, etc.

Platt y Glimcher<sup>70</sup>, neuroeconomistas de Nueva York, en sus estudios sobre la base neuronal de activación cerebral durante el proceso de la toma de decisión, encontraron que el sistema de atención selectiva participa durante este proceso cognitivo, donde se hace evidente la participación de la recepción de estímulos sensoriales para la elección de determinadas acciones. Estos estudios han sido complementados por Romo<sup>71</sup> y Salinas, quienes definieron la importancia de la somato-percepción para la toma de decisión. Definen la importancia de la necesidad de reconocer aquellas áreas de activación nerviosa sensorial y sus interacciones al momento en que la toma de decisión es inminente. Reconocen que la actividad motora en el área visual se incrementa para la recolecta de información contextual y se relaciona con los circuitos de memoria a corto y largo plazo. Sanfey y cols.<sup>72</sup>, han demostrado desde los estudios de probabilidad para neuroeconomía, la importancia de los sistemas neuronales múltiples para la recolección de información del medio y la toma de decisión, entre ellos consideran desde la percepción, la atención, el aprendizaje y la selección de acciones, los cuales empiezan a dar una nueva dirección en relación a los nuevos modelos de toma de decisión. Observan como un buen aporte, el hecho de que esta nueva tendencia integracional, confirma que las personas evalúan y toman decisiones desde un punto de referencia flexible. Se ha establecido que, las redes nerviosas responden a estímulos de placer y son sensibles a los estímulos relativos a los márgenes de ganancia o pérdida que involucren sensaciones agradables (aunque sea en ambientes de incertidumbre), en tanto que las redes neuronales tienden a no responder a estímulos que prometen un resultado provechoso si de por medio se encuentran sensaciones de castigo. De igual manera, se conoce que todos los seres humanos, dependen funcionalmente de la medida comportamental para la toma de decisión entre dos alternativas<sup>73</sup>, así como la activación de zonas relacionadas con la atención selectiva al momento de elegir

---

<sup>69</sup> Braidot, N., *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios*. Edit. Puerto Norte, España, 2005, 768 págs.

<sup>70</sup> Platt, M., Glimcher, P., *Neural correlates of decision variables in parietal cortex*. Macmillan Magazines Ltd. Nature. Vol 400. 15 July 1999

<sup>71</sup> Romo, R., Salinas, E., *Touch And Go: Decision-Making Mechanisms in Somatosensation*. Annu. Rev. Neurosci. 2001. 24:107–37

<sup>72</sup> Sanfey, A. G., Loewenstein, G., McClure, S. M., Cohen, J. D. *Neuroeconomics: cross-currents in research on decision-making*. Trends in Cognitive Sciences Vol.10 No.3 March 2006

<sup>73</sup> Roxin, A., Ledberg, A. *Neurobiological models of two-choice decision making can be reduced to a one-dimensional nonlinear diffusion equation*. PLoS Comput Biol. March 2008, Vol. 4, Issue 3, e1000046, 18369436



entre alternativas, las cuales muestran modalidades de respuesta diferente en relación a los estímulos, tal como lo muestran los estudios de Heekeren y cols.<sup>74</sup>

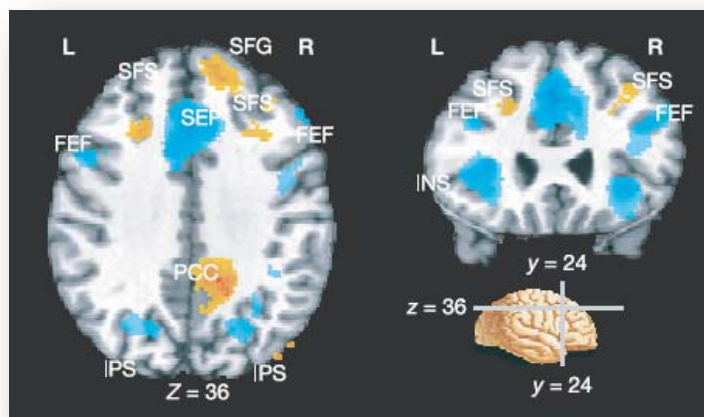


Ilustración. 1: 3 regiones de Cerebro mostrando un efecto principal de dificultad de tarea, al momento de tomar una decisión: naranja: más fácil (proporción del ruido baja). Azul: más difícil más difícil (proporción del ruido alta). FEF, campo de ojo frontal; INS, insula; IPS, intraparietal sulcus; PCC, corteza cingulada posterior; SEF, campo de ojo suplementario; SFG, circunvolución frontal superior; SFS, sulcus frontal superior. Heekeren (2004:860)

Ante la evidencia de la importancia que tiene, la relación de la actividad nerviosa en áreas cerebrales específicas durante el momento de la toma de decisión, se presenta un estudio sobre los diferentes tipos de atención en el ser humano y su funcionamiento en el ser humano.

#### LA ATENCIÓN: BASES ANATOMOFISIOLÓGICAS

Es muy difícil poder especificar todos los procesos involucrados en el sistema de atención humana, Sin embargo, la última década dedicada a estudios de este tipo, ha realizado grandes avances en la comprensión de las redes anatómicas encargadas de las seis funciones atencionales más importantes.

La atención consciente, voluntaria, permite al sujeto sustraerse a experiencias superficiales desde la actividad perceptiva y concentrarse en un fenómeno crítico que debe afrontar, ya sea placentero o doloroso<sup>75</sup>. Es un proceso modulador del sistema nervioso, que facilita la actividad cognitiva del ser humano, en el que media la dopamina como neurotransmisor. Las neuronas que secretan dopamina, nacen del mesencéfalo y

<sup>74</sup> Heekeren, H. R. Marrett, S. Bandettini, P. A. Ungerleide, L. G. A general mechanism for perceptual decision-making in the human brain. Nature PublishingGroup. VOL 431, 2004: 859-862

<sup>75</sup> Kandel, Eric. En busca de la memoria. El nacimiento de una nueva ciencia de la mente. Katz Editores, Argentina, 2007. 568 págs.

envían señales a diversas zonas cerebrales, entre ellas al hipocampo y la corteza pre-frontal, donde se produce un sistema de retroalimentación negativo y la corteza le envía señales al mesencéfalo para modular la secreción de dopamina.

### TIPOS DE ATENCIÓN Y SU CONCEPTUALIZACION

1. Atención basal: también llamada ambiental, está presente incluso en ausencia de cualquier estimulación, con este tipo de atención es suficiente para iniciar el proceso de la memoria espacial, sin embargo, este proceso empieza a desestabilizarse cuando ha transcurrido de 3 a 6 horas, y no se realiza acción alguna de reforzamiento.
2. Atención involuntaria: descansa sobre procesos neuronales automáticos, en respuesta a estímulos prominentes y se pone de manifiesto en la memoria implícita. Los estudios en relación a este tipo de atención, se han orientado a la distractibilidad, los seres humanos por tendencia natural orientan su actividad en el medio, por tanto, la medición de la actividad involuntaria en experimentos controlados, es tarea más difícil por la forma como evoca los eventos el cerebro humano. De allí que Legrainy cols.<sup>76</sup>, orientan sus investigaciones del comportamiento humano y sus potenciales de evocación cognitiva de respuesta evitativa al dolor, por estímulos perceptivos de calor en la piel.

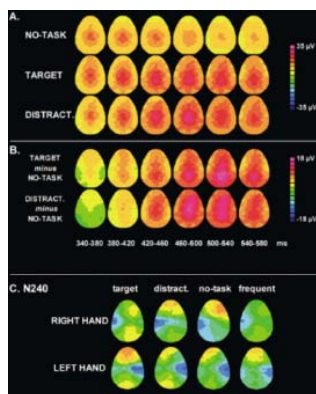


Ilustración 2

Atención involuntaria, mapa topográfico dinámico, con intensidad de tres estímulos somatosensoriales fuertes, con respuesta centroparietal y occipital en los momentos de inactivación sin estímulo presente y respuesta con estimulación láser en piel. Legrain (2003)

Los resultados indican que si el estímulo es suave, no se produce respuesta visual, en tanto que si el estímulo es repetido y/o más fuerte se compromete la reacción visual sin involucramiento del área frontal, lo cual indica que no hay evidencia desde este tipo de estimulación, de

<sup>76</sup> Legrain, V., Raymond Bruyer, R., Gue'rit, J., Plaghki, L., *Nociceptive processing in the human brain of infrequent task-relevant and task-irrelevant noxious stimuli. A study with event-related potentials evoked by CO2 laser radiant heat stimuli.* Pain 103 (2003) 237-248.

activación cognitiva por parte del sujeto. En tanto que los estudios de Keagey cols.<sup>77</sup>, observan la distractibilidad como un mecanismo disfuncional de control, asociado con un pobre desempeño en las tareas. Los potenciales relacionados con los componentes del evento, reflejan la evaluación del sujeto, de estímulos irrelevantes para el desarrollo de una tarea, las cuales se observan en la activación del centro del lóbulo frontal en el momento en que se presenta el estímulo como distractor durante la realización de una tarea específica, produciendo déficits cognitivos en general, dando un resultado poco productivo de la actividad realizada.

3. Atención voluntaria: se produce como producto de la necesidad de procesar estímulos prominentes que no llaman la atención automáticamente y se pone de manifiesto en la memoria explícita. Esto ha sido confirmado por los estudios de Landau<sup>78</sup>, por medio de la comparación y diferenciación en la actividad eléctrica, de la atención espacial voluntaria e involuntaria en un paradigma espacial con caras como objetivos. Las conclusiones demuestran que la atención voluntaria e involuntaria tiene efectos diferentes en la respuesta de grupo gamma electroencefalográfico, mientras que ambos afectan tiempos de reacción de manera similar. Estos efectos fueron manifestados en dos etapas. La primera en respuesta a la señal: la atención sólo voluntaria indujo aumentos de grupo gamma a la sola señal (condición de señal predictiva). El segundo estaba en la respuesta a objetivos: el grupo gamma aumentó siempre que se requiriera un cambio voluntario de la atención a un objetivo. Se determina que los aumentos de respuesta están relacionados con el despliegue voluntario más bien que con el involuntario, a su vez, los mecanismos de la selección y organización perceptual son muy interactivos y que los mecanismos nerviosos que apoyan los cambios voluntarios también están implicados en la estructura perceptual.

La diferencia entre la atención voluntaria e involuntaria, es el hecho de que la percepción se produzca conscientemente sobre un rasgo prominente. De tal manera que el factor que determina si la memoria es implícita o explícita es la manera en la que se evoca la señal prominente.

4. Atención selectiva: proceso por el cual el sujeto escoge libremente y sin presión alguna, los estímulos o señales prominentes del ambiente para su procesamiento. Más adelante se

<sup>77</sup> Keage, H., Clark, C. R., Hermens, D., Kohn, M. R., Clarke, S., Williams, L., Crewther, D., Lamb, C. *Distractibility in ad/hd predominantly inattentive and combined subtypes: the p3a erp component, heart rate and performance*. Journal of Integrative Neuroscience, Vol. 5, No. 1 (2006) 139–158

<sup>78</sup> Landau, A., Esterman, M., Robertson, L., Bentin, S., Prinzmeta, W. *Different Effects of Voluntary and Involuntary Attention on EEG Activity in the Gamma Band*. The Journal of Neuroscience, October 31, 2007 • 27(44):11986–11990

profundiza en este tipo de atención. Desempeña un papel fundamental en la percepción, la acción y la memoria, siendo un factor decisivo en la experiencia consciente. La capacidad del cerebro para procesar la información sensorial es limitada, por lo que la atención selectiva actúa como un filtro por el cual selecciona algunos objetos para su procesamiento ulterior. Su actividad la orienta el órgano visual por medio de la actividad de focalización de la fovea en un estímulo específico, lo que permite aislar la información necesaria para su procesamiento del resto de información perceptual del ambiente. Su carácter único de focalizar ambos órganos en un solo estímulo por su ubicación anatómica y a la vez, su actividad integradora en un solo lóbulo cerebral, es lo que le permite tal actividad. Gracias a esta, las representaciones internas no guardan todos los detalles del mundo externo y los estímulos exteriores no permiten por sí mismos toda acción motriz. Por su participación conjunta con regiones del cerebro que participan en el comportamiento, es el proceso crucial para el carácter unificador de la conciencia. Esto lo confirma los estudios realizados por Hillyard<sup>79</sup>, donde individuos fueron sujetos a exámenes de neuroimagen, con objeto de evaluar los eventos relacionados con los potenciales del cerebro, proveyendo medidas de alta resolución, en el curso del tiempo de los patrones de actividad asociados con procesos perceptuales y cognitivos. Dieron resultados que reflejan datos que pueden ser combinados para revelar tanto las propiedades espaciales como temporales de la actividad de los nervios durante la atención selectiva. Se demostró, que tales datos fisiológicos pueden suministrar operaciones de convergencia para probar modelos psicológicos alternativos de la atención, sacados de estudios conductuales.

Los estudios de Polich y Comerchero<sup>80</sup>, confirman los estudios de Posner, la topografía de la atención selectiva se encuentra básicamente en la activación nerviosa del lóbulo frontal, seguido de la activación del lóbulo parietal, con involucramiento del hipocampo y donde su comunicación hemisférica es por vía del cuerpo caloso. Eso confirma el hecho de que la atención es indispensable para los estados cognitivos y forma un circuito específico en las áreas ejecutivas de la formación reticular en el cerebro. La memoria implícita se ve involucrada al verse involucrado el hipocampo, lugar donde se deposita cierta proporción de la memoria a largo plazo, y, proporciona información adicional a la memoria de trabajo para la ejecución de tareas específicas.

---

<sup>79</sup> Hillyard, S. A., Anllo-Vento, L. *Event-related brain potentials in the study of visual selective attention. Proc. Natl. Acad. Sci. USA.* Vol. 95, pp. 781–787, February 1998. Colloquium Paper

<sup>80</sup> Polich, J., Comerchero, M. D., *P3a from Visual Stimuli: Typicality, Task, and Topography.* Brain Topography, Volume 15, Number 3, Spring 2003 (© 2003)

Los estudios de Serences y cols.<sup>81</sup>, se orientan sobre la discriminación consciente de objetos de la conciencia en los seres humanos. Aportando el hecho de que la conciencia humana presta mayor interés a la discriminación de las facias de otros seres humanos en la memoria a largo plazo, en tanto que a los objetos circundantes se presta mayor atención desde la memoria de trabajo. Haciendo una observación importante, de acuerdo a la situación espacial en la que se encuentra la disposición de los estímulos, así será la respuesta del sujeto. Las áreas que intervienen en la atención espacial son las de la corteza posterior parietal, en tanto que la atención espacial voluntaria descansa en la corteza dorsal frontal y la posterior parietal, de acuerdo a ello, las mismas áreas se encontrarían involucradas en el control de la atención sobre objetos no espaciales.

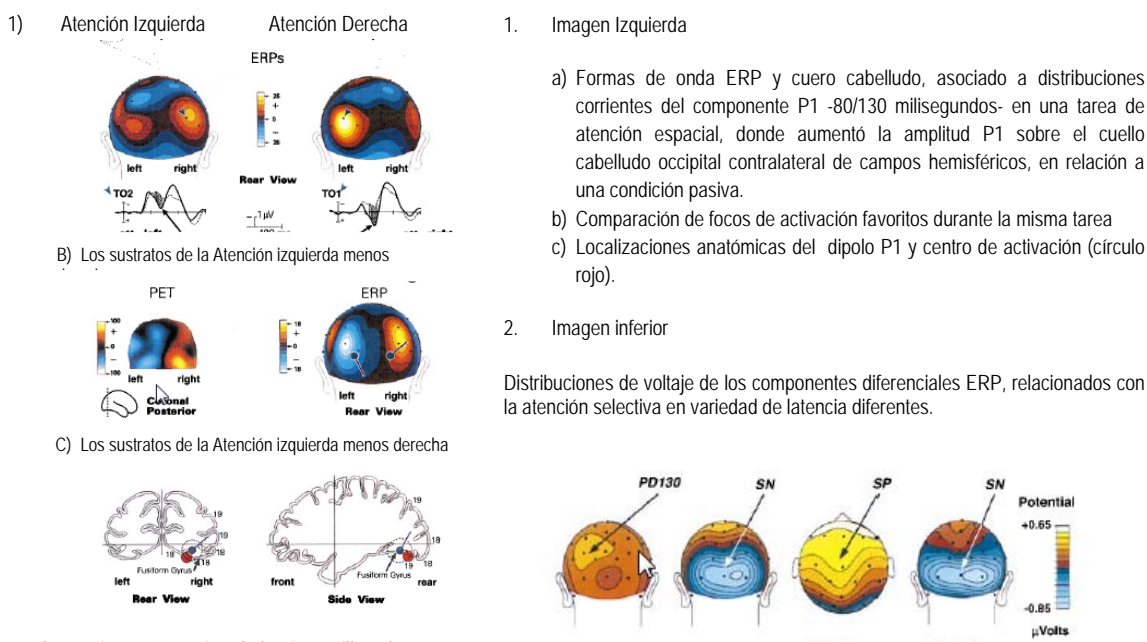


Ilustración 3: Atención Selectiva, Hillyard, 1998

- 1) Atención Izquierda
1. Imagen Izquierda
  - a) Formas de onda ERP y cuero cabelludo, asociado a distribuciones corrientes del componente P1 -80/130 milisegundos- en una tarea de atención espacial, donde aumentó la amplitud P1 sobre el cuello cabelludo occipital contralateral de campos hemisféricos, en relación a una condición pasiva.
  - b) Comparación de focos de activación favoritos durante la misma tarea
  - c) Localizaciones anatómicas del dipolo P1 y centro de activación (círculo rojo).
2. Imagen inferior

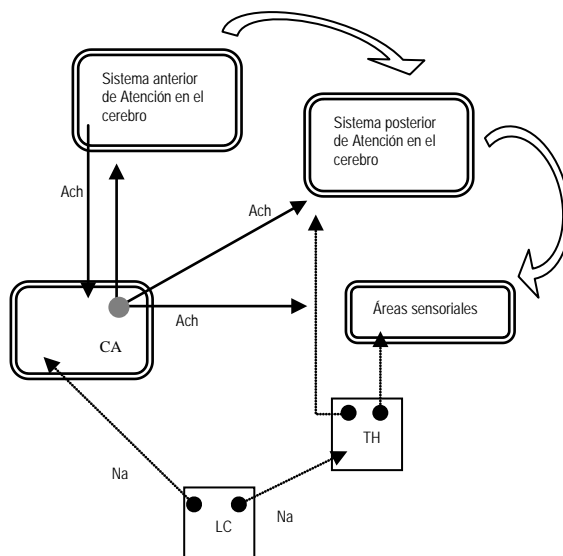
Distribuciones de voltaje de los componentes diferenciales ERP, relacionados con la atención selectiva en variedad de latencia diferentes.

<sup>81</sup> Serences, J. T., Schwarzbach, J., Courtney, S. M., Golay, X., Yantis, S. *Control of Object-based Attention in Human Cortex*. Oxford University Press. Cerebral Cortex December 2004;14:1346-1357

sido utilizados intercambiamente<sup>82</sup> especialmente en clínica y en las lecturas de interpretación electroencefalográfica, donde se hizo la diferenciación de los conceptos sobre la excitación, la cual se produce por la actividad cerebral, en tanto que la atención sostenida/vigilante se basa necesariamente en el desarrollo del comportamiento. Ray<sup>83</sup> realizó experimentos en relación a la inserción de elementos externos que inducen al error en el resultado de la realización de una tarea específica, tuvo dos resultados importantes, donde el comportamiento puede orientarse voluntariamente hacia la consecución de la tarea obviando los estímulos que inducen al error, y, que los residuales en memoria, no presentaron remanente a largo plazo en relación a los estímulos que inducían al error, esto confirma que el sujeto puede orientar su conducta voluntaria y de manera sostenida, sin guardar en la memoria implícita, información en relación a los estímulos que inducen al fallo.

Diagrama. 4

ESQUEMA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ATENCIÓN SOSTENIDA



El esquema ilustra los componentes mayores de la red neuronal que media el desarrollo de la atención sostenida. Combina las relaciones anatómicas y fisiológicas y representa el sumario conceptual de la evidencia para la neuropsicología humana (Sarter, 2001: 149)

El sistema anterior controla al sistema posterior en las operaciones guiadas por expectativas, es decir, controla el mantenimiento de la facilitación de la atención a intervalos largos cuando la

<sup>82</sup> Sarter, M., Givens, B., Bruno, J. P., *The cognitive neuroscience of sustained attention: where top-down meets bottom-up*. Brain Research Reviews 35 (2001) 146-160.

<sup>83</sup> Ray, B. A. *Selective attention: the effects of combining stimuli which control incompatible behavior*. Journal of the experimental analysis of behavior, number 4, (July), 1969, 12, 539-550.

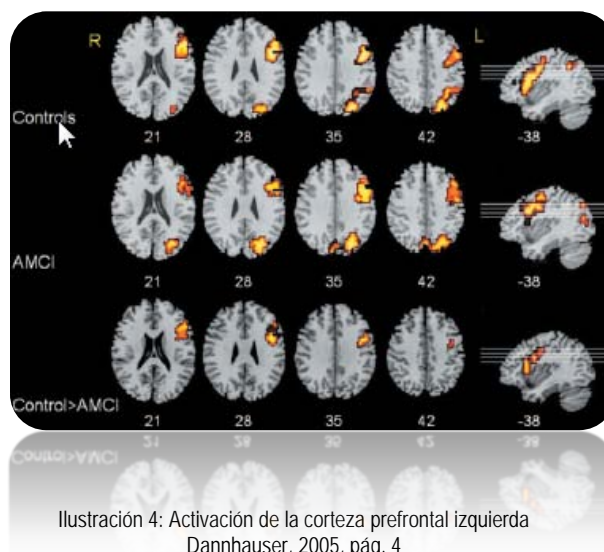
atención está guiada endógenamente. Por tanto, el sistema anterior controla al posterior, impidiéndole realizar sus operaciones cognitivas automáticas, haciendo que se mantenga una atención sostenida de forma temporal en la zona señalada, a la espera de que aparezca el estímulo buscado.

- 6) Atención dividida: La atención dividida se fundamenta en la actividad auditiva, el humano anatómicamente posee dos oídos al igual que dos órganos visuales, la diferencia en la percepción se orienta no sólo en su ubicación (los oídos se encuentran uno a cada lado del cráneo), en tanto que los órganos visuales se encuentra uno posicionado al lado del otro en el rostro; sino a la forma de procesamiento de los impulsos nerviosos en respuesta a la estimulación sensorial de la información. En tanto que la actividad selectiva posee una acción integradora de la información y se procesa básicamente en un solo lóbulo occipital, la información sensorial perceptual tomada del ambiente por los órganos auditivos se procesan en dos lóbulos temporales de manera alternativa. De este concepto básico parte la atención dividida, la lateralidad humana permite recoger información en ambos órganos auditivos a la vez, permitiendo la codificación de información de dos fuentes alternas y en ocasiones, permite al sujeto atender a dos actividades al mismo tiempo. Los factores que determinan la importancia de este tipo de atención, son las capacidades de un individuo de alternar entre una actividad a otra y los tiempos de decreción entre una y otra a la vez, potencializando una y decreciendo la otra, con objeto de lograr tener resultados para el logro de actividades. Escera y cols.<sup>84</sup>, en sus estudios sobre la discrepancia auditiva negativa vs., visual, revelan componentes bilaterales en los córtices frontales y temporales tanto en el hemisferio derecho como izquierdo. Detectan, sobre la base de la memoria sensorial, irregularidades acústicas al comparar cada nuevo evento sensorial aferente, con el trazo neural precedente de la estimulación auditiva repetitiva. El rol funcional de la discrepancia auditiva negativa, genera procesos de atención involuntaria cambiante, mostrando deterioro del desarrollo de una tarea, incrementando el tiempo de reacción y decreciendo la valoración de la señal para dirigirse hacia el estímulo recibido después de obtener un distractor irrelevante, desviando los sonidos ocurridos en una tarea irrelevante de secuencia sonora. Los resultados del estudio confirman la actividad de respuesta nerviosa bilateral y a la vez, permiten observar que la corteza prefrontal, integradora de los procesos cognitivos, se ven influenciados por los estímulos auditivos divididos del ambiente, lo cual altera el desarrollo de una tarea específica.

---

<sup>84</sup> Escera, C., Yago, E., Alho, K., Giard, M.H., *Cerebral mechanisms underlying orienting of attention towards auditory frequency changes*. Cognitive neuroscience and neuropsychology, NeuroReport 12:2583-2587, June 2001.

Los estudios de Shinn-Cunningham<sup>85</sup>, confirman que este tipo de atención necesita de la memoria implícita y el apoyo del órgano de la visión, para la orientación en el espacio y el reconocimiento de la proveniencia de los sonidos, especialmente cuando los sonidos son bajos. Los estudios de Dannhauser y cols.<sup>86</sup>, en un estudio comparativo de sujetos sanos e individuos con padecimiento de Alzheimer, determinan la participación de áreas similares de corteza visual prefrontal en funciones cognitivas conjuntamente con la atención dividida, y, confirman el deterioro cerebral de las áreas cerebrales implicadas así como la actividad cognitiva.



Las áreas cerebrales que participan conjuntamente según determina el estudio son, el gyrus frontal inferior, gyrus medial temporal de ambos hemisferios y la corteza visual primaria.

<sup>85</sup> Shinn-Cunningham, B., Ihlefeld, A., *Selective and divided attention: extracting information from simultaneous sound sources*, ICAD 04-Tenth Meeting of the International Conference on Auditory Display, Sydney, Australia, July 6-9, 2004, Boston University Hearing Research Center, Department of Cognitive and Neural Systems

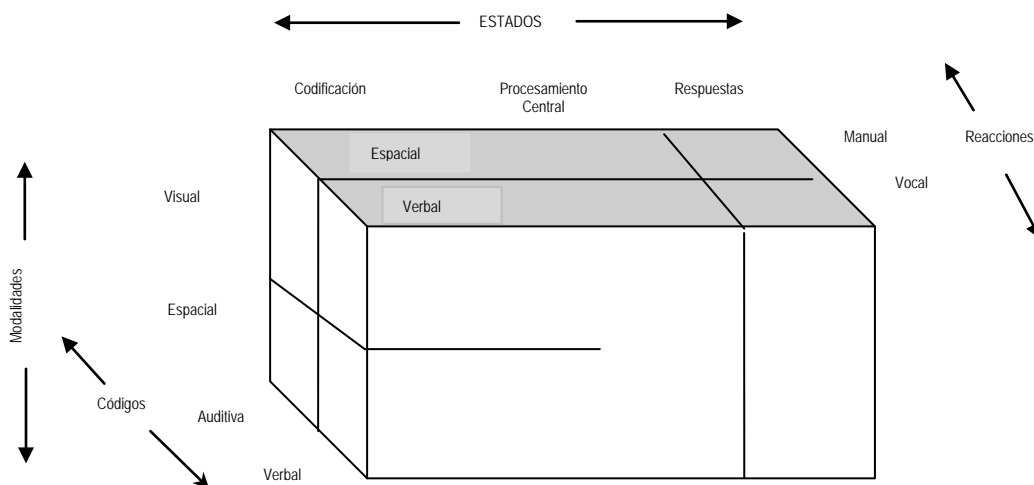
<sup>86</sup> Dannhauser, T. M., Zuzana Walker, Z., Stevens, T., Lee, L., Seal, M., Shergill, S. S., *The functional anatomy of divided attention in amnesic mild cognitive impairment*. *Brain* (2005), 128, 1418–1427.



## MODELO DE LOS RECURSOS MÚLTIPLES

Según Wickens<sup>87</sup>, en las actividades complejas, tal como la de los gerentes, la atención demanda tareas que se extienden sobre modalidades, etapas y códigos para la interpretación humana eficaz. Realiza la distinción entre y dentro de los tres estados de procesamiento cognitivos: estado de ingreso (modalidades visual y auditiva), estado de procesamiento central (verbal, espacial y códigos ejecutivos centrales), y, el estado de respuesta (modalidades manual o verbal). El siguiente diagrama muestra su concepto de recursos múltiples de la atención:

Diagrama. 5



Estructura dimensional del procesamiento humano de recursos de acuerdo a Wickens<sup>88</sup> (1980)

Supone que haya recursos múltiples que pueden ser asignados a fin de tratar con tareas diferentes simultáneamente. Enfrentarse con dos tareas al mismo tiempo generalmente produce una interferencia. Postula que el grado de interferencia es en gran parte dependiente del grado al cual las dos tareas ocupan las mismas modalidades sensoriales (p. ej. auditivo contra visual), implican las mismas etapas de procesamiento (codificación, procesamiento, respuesta), y requieren los mismos códigos de memoria (espacial contra verbal), así como el tipo de respuesta (manual contra vocal). Esto significa que dos tareas que son presentadas en la misma modalidad sensorial, son más difíciles que dos tareas que son tratadas en canales de información diferentes.

Este concepto envuelve tres parámetros, evocación como un medio de explicar el fenómeno del ser insensible al grado de dificultad de ambas tareas simultáneas, así como otras dos características de

<sup>87</sup> Damos, D., *Multy task performance*. Taylor & Francis Ltd. 1991, 470 págs.

<sup>88</sup> Idem, Damos 1991

interpretación de tiempo compartido: los efectos de la alteración estructural y el tiempo perfectamente compartido al efectuar ambos trabajos. Los efectos de la alteración estructural, se definen como la situación en la cual la estructura de una de las tareas, que al realizar varias actividades, cambia y es difícil permanecer constante, observando que el grado de interferencia con la tarea rutinaria es cambiante. El desarrollo en tiempos compartidos, se definen en la tareas en las cuales, ambas, con un nivel de dificultad no relevante se desarrolla sin producir detrimento, aun cuando estos estímulos interfieran con otras actividades.

Los estados de procesamiento, se definen por dos recursos separados: unos relacionados con la actividad cognitivo-perceptual (por ejemplo, leer, monitorear información, comprensión verbal, rotación mental, cálculo, etc.), y, aquellos relacionados con los tiempos de respuesta (ej. control, manipulación, etc.). Las tareas con demandas de formación categorial, pueden ser compartidas en tiempo eficientemente con aquellas que tienen demandas de categoría más tardía. La segunda dimensión dicotómica contrasta dos códigos de procesamiento de información. La dicotomía es aplicable a la percepción (hablar e imprimir versus graficar), el procesamiento central (memoria de trabajo espacial versus memoria de información lingüística) y los procesos de respuesta. La tercera división contrasta las modalidades perceptuales de la visión versus la entrada auditiva.

La idea de una actividad perceptual y cognitiva tiene que ser compartida en tiempo eficientemente, con respuestas de actividad consistentes en relación a la intuición humana. Fácilmente se ejercita, camina, escribe u observa el mundo. Más allá de eso, las actividades ejecutivas se comparten en tiempo a través de dos diferentes recursos, como podrían ser la actividad de seguimiento visual y seguimiento auditivo de señales.

Los códigos de procesamiento, contienen las dimensiones verbales y espaciales de procesamiento, siendo la dicotomía de las operaciones de respuesta cognitivas, las que tienen una base simbólica lingüística y las que tienen una espacial, ejecutándose en una base análoga. La división para los códigos verbales y espaciales, presentan tres estados relevantes de información de procesamiento:

1. La dicotomía es importante para la percepción, cuando se presenta la representación del material verbal (escrito o hablado), en contraste con el material de lenguaje no verbal. Los estímulos representativos como figuras y símbolos geométricos son inherentemente ambiguos a este código, ya que su percepción visual, aunque es no verbal, rápidamente activa los niveles verbales.

2. La dualidad de los códigos de procesamiento es relevante al procesamiento central y a las operaciones de la memoria de trabajo, el sistema es utilizado para guardar y retener información visual-espacial y posteriormente retener palabras o dígitos para desarrollar operaciones aritméticas o resolver y razonar problemas lógicos. La división entre los dos sistemas de memoria, aplica tanto a la memoria espacial como a la memoria temporal en los aspectos de ordenamiento cognitivo del mismo material. Con el procesamiento central y la percepción, puede haber ambigüedad, en la cual una tarea dada, puede ser desarrollada utilizando ambas estrategias, verbal y espacial. Estas descripciones funcionales se han confirmado desde los estudios de Nyberg y cols.<sup>89</sup>, quienes aislaron la actividad nerviosa producida por recepción de estímulos visuales y auditivos simultáneamente, en sujetos bajo experimentación dirigida a conocer la forma en que responden diversas áreas de la estructura cortico-cerebral en humanos, ante tal recepción perceptual. Estos estudios correlacionan positivamente con los de Adcock y cols.<sup>90</sup>, aportan el hecho de que, en las áreas corticales que participan en la ejecución de tareas duales, se incrementa la activación nerviosa al momento de introducirse estímulos adicionales cuando el sujeto se desempeña en una tarea específica, lo cual confirma que el nivel de procesamiento central se ve mayormente estimulado, lo que produce una evocación compleja y redistribución de la información para las clases de respuesta que debe realizar como producto final de las multitareas presentadas.

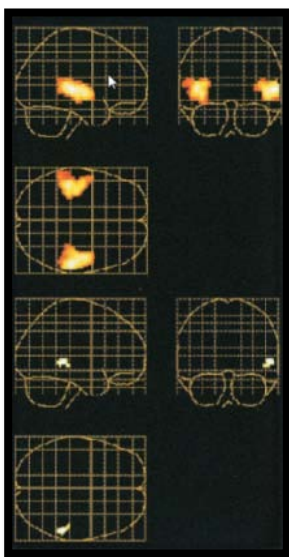


Ilustración 5  
Activación nerviosa traslapada en lóbulos temporales Y frontales por estimulación simultánea. Nyberg, 2000, pág. 11122

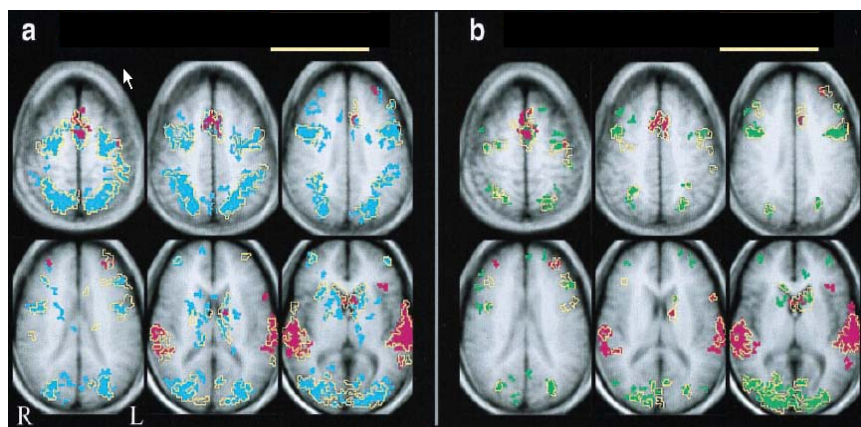


Ilustración 6  
Mapa de activación que muestra la relación anatómica de las activaciones nerviosas en las tareas duales (línea amarilla de contorno), el componente de la tarea (color sólido rojo), sustantivos (azul) y espacio (verde). Adcock, 1999, pág. 4.

<sup>89</sup> Lars Nyberg, L., Habib, R., McIntosh, A. R., Tulving, E. *Reactivation of encoding-related brain activity during memory retrieval*. PNAS, September 26, 2000 u vol. 97 u no. 20

<sup>90</sup> Adcock, R. A., Constable, R. T., Gore, J. C., Goldman-Rakic, P. S., *Functional neuroanatomy of executive processes involved in dual-task performance*. PNAS, March 28, 2000, vol. 97 u no. 7 u 3567-3572

3. Finalmente, la distinción espacial-verbal define una dicotomía de los procesos de respuesta. La división contrasta las respuestas habladas caracterizadas por el código verbal, con las respuestas manuales caracterizadas por el código espacial. Al final se convierten en niveles espaciales, porque muchas manipulaciones son guiadas espacialmente, lo cual ha sido ampliamente documentado.

El modelo de recursos múltiples, predice que dos tareas pueden interferir más si las dos demandan procesos espaciales o demandas verbales a través de cualquier momento. Esta interferencia puede por supuesto aumentar, si la competencia entre códigos se produce en cualquier momento (memoria espacial y memoria perceptual), más bien que entre procesamiento de estados (percepción espacial y respuesta manual).

Entre las modalidades de ingreso perceptual se toman en cuenta tres:

1. Pre-interés: describe las circunstancias en las cuales una tarea visual continua es compartida con una tarea discreta en el mismo tiempo, la cual puede ser visual o auditiva. Cuando la tarea discreta se presenta auditivamente, llama directamente la atención del sujeto y establece un pre-interés dentro de la tarea visual. De allí, el desarrollo de la tarea discreta es mantenido de cerca al nivel de tarea auditiva simple, de tal manera que afecta el desarrollo de la tarea visual que se estaba ejecutando. La dosis completa para el cambio de actividad o prioridad, no se desarrolla hasta que se produce o refuerza de manera visual por tener mayor relevancia que la estimulación auditiva.
2. La dicotomía del procesamiento de códigos es relevante para el procesamiento central y para el buen desarrollo de las operaciones de la memoria de trabajo, donde se activan la memoria espacial (visual) y verbal (auditiva). La formación puede ser utilizada para retener y ensayar información visoespacial o información de navegación (sentido de búsqueda) de la memoria de trabajo (corto plazo), y, luego en la memoria a largo plazo para recuperar las palabras o dígitos necesarios para la resolución de problemas. La dicotomía entre los dos sistemas de memoria, también aplica para la memoria visoespacial versus aspectos de ordenamiento temporal en relación al mismo material.
3. Finalmente, la distinción espacio-verbal define la dicotomía de los procesos de respuesta. Esta contrasta con las respuestas habladas caracterizadas por el código verbal, con las respuestas manuales caracterizadas por el código espacial. La más tardía es la espacial, ya que la mayoría de las manipulaciones son guiadas espacialmente.

De tal manera que la teoría los recursos múltiples de Wickens, predice que dos tareas pueden interferirse si ambas presentan necesidad de manipulación manual o expresión verbal en el mismo momento en cualquier estadio de la actividad. La interferencia puede ser cada vez más relevante si, no importando el código que compite, es igualmente impuesto en cualquier estadio del problema (percepción manual y percepción espacial).

Esta teoría ha brindado el soporte para la especificación de tareas en pilotos de la NASA, los estudios de Iani y Wickens<sup>91</sup>, asegura que el comportamiento humano bajo condiciones de laboratorio, son buenos predictores para la observación de las respuestas de los sujetos, sin embargo, la investigación debe ser llevada más a escenarios reales y naturales en los cuales se desarrollan las respuestas de los sujetos implicados, ya que con ello se podrá determinar mejor los estilos de respuesta ante las tareas que requieren de múltiples procesamientos de variables, sobre todo cuando se interrelacionan entre sí tareas visoespaciales y verbales con exigencia de productos sin margen de errores en las tomas de decisión. Le da un peso valorativo al hecho de que, cuando un sujeto debe afrontar múltiples tareas, usualmente evita utilizar estrategias cognitivas (tal como se ha mencionado anteriormente en la teoría de conflicto de Mann), tales como los cálculos cuidadosos para el logro de secuencias óptimas, para realizar tareas de diferentes prioridades, como sucede en el desarrollo de las tareas gerenciales. Así mismo, se observa que las personas son más proactivas cuando la fluencia y secuencia del trabajo es más lento y tienden a mostrarse más reactivas cuando la velocidad del trabajo aumenta.

Liu y cols.<sup>92</sup>, se han orientado en la teoría de Wickens para desarrollar programas de cómputo orientados al desempeño de tareas en inteligencia artificial desde el comportamiento humano. Los estudios de Wickens han sido orientados en especial a la atención que requiere un piloto de aviación para no tener accidentes<sup>93</sup>, tanto para la aviación comercial como para los pilotos de la NASA y el ejército de los Estados Unidos de América, donde se toman como parámetros inclusivos para el desempeño óptimo, el tiempo, la memoria de trabajo, la atención selectiva, la atención dividida, expectativas, etc., todas variables distractoras del trabajo. A la vez, el modelo ha enriquecido la orientación del monitoreo de pacientes en la práctica médica, especialmente en personas que deben manejar aparatos y recoger información visual-auditiva de personas bajo su cargo, según Seagull y Wickens<sup>94</sup>, la información más difícil de codificar es la auditiva, en

---

<sup>91</sup> Iani, C., Wickens, C., *Factors Affecting Task Management in Aviation*. University of Illinois. Technical Report AHFD-04-18/NASA-04-7, NASA Ames Research Center Moffett Field, CA, Contract NASA NAG 2-1535, 18 pp.

<sup>92</sup> Liu, Y., Feyen, R., Tsimhoni, O. *Queueing Network-Model Human Processor (QN-MHP): A Computational Architecture for Multitask Performance in Human-Machine Systems*. ACM Transactions on Computer-Human Interaction, Vol. 13, No. 1, March 2006, Pages 37–70.

<sup>93</sup> McCarley, J. S., Wickens, C. D., Goh, J., Horrey, W. J. *A computational model of attention/situation awareness*. *Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*. Santa Monica, Human Factors and Ergonomics Society, 2002.

<sup>94</sup> Seagull, F. J., Wickens, C. D., Loeb, R. G., *When is less more? Attention and workload in auditory, visual, and redundant patient-monitoring conditions*. Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings, Perception and Performance (formerly Visual Performance) , pp. 1395-1399(5)

tanto que el código visual le permite funcionar al personal paramédico, de allí se han logrado establecer programas de orientación y entrenamiento del personal para mejoras en la atención al paciente.

## REDES ATENCIONALES APECTOS FUNCIONALES DE LA ATENCIÓN

Ya que el éxito de la actividad cognitiva superior depende en buena medida de los procesos atencionales, se aborda en esta sección, las funciones primordiales que hacen que el proceso de la atención sea funcional. Según Posner<sup>95</sup> todas las habilidades producen la activación de un pequeño número de áreas neurales extensamente separadas que parecen necesarias para realizar una tarea. Estas áreas neurales relacionan códigos internos que no pueden ser observados por ninguna conducta externa ni es reportable por el sujeto. Los componentes de una actividad pueden ser priorizados por la atención, que sirve para aumentar la activación de las áreas pertinentes del cerebro. La atención también puede causar la reactivación de áreas sensoriales estimuladas por la entrada excitatoria. El umbral de activación para cualquier área puede ser reducido temporalmente por la activación previa (preparación o práctica). Los componentes de las funciones que requiere la atención, tienden a causar interferencia entre la atención dividida y la selectiva-sostenida, teniendo como resultado los efectos dobles de tareas y focos unificados de atención. La práctica puede cambiar el tamaño o el número de áreas del cerebro implicadas y alterar las rutas utilizadas por tal competencia.

Las funciones que permiten que el sistema atencional dirija las actividades del ser humano son tres, a saber la orientación, el alerta y las funciones ejecutivas, las cuales funcionan tal como una red. El alerta se define como el adquirir y mantener un estado de alta sensibilidad frente a estímulos de entrada; la orientación es la selección de la información de la entrada sensorial; y las funciones ejecutivas implican mecanismos para supervisar y resolver los conflictos entre pensamientos, sentimientos y respuestas. Fan y cols.<sup>96</sup>, evaluando estas, han determinado su existencia aún sin necesidad de actividad consciente y voluntaria precedente en el ser humano, a la vez de que pueden actuar independientemente una de la otra y/o las tres en conjunto. Callejas y cols.<sup>97</sup>, determinan que las funciones ejecutivas se ven alteradas por la alternancia, en la que el sujeto debe discriminar, procesar y analizar nuevos estímulos sensoriales provenientes del exterior, induciendo la conducta y la respuesta en el comportamiento, donde puede presentarse aceleración o

---

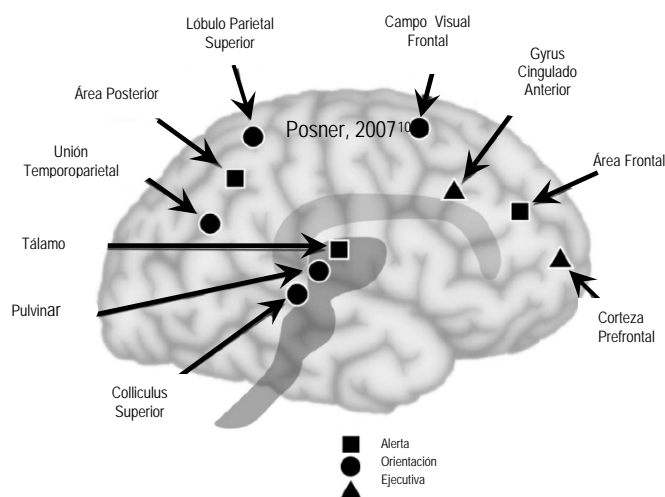
<sup>95</sup> Posner, M. I., DiGirolamo, G. J., Fernandez-Duque, D. *Brain Mechanisms of Cognitive Skills*. Academic Press. Consciousness and Cognition 6, 1997, 267-290 (1997)

<sup>96</sup> Fan, J., McCandliss, B. D., Sommer, T., Raz, A., Posner, M. I. *Testing the Efficiency and Independence of Attentional Networks*. Journal of Cognitive Neuroscience, 2002, 14:3, pp. 340-347

<sup>97</sup> Callejas, A., Lupiáñez, J., Tudela, P. *The three attentional networks: On their independence and interactions*. Elsevier, Brain and Cognition 54 (2004) 225-227.

desaceleración de procesos ejecutivos. Cavanagh<sup>98</sup>, determina las rutinas (niveles) atencionales para la cognición, la primera implica únicamente a la visión, de carácter involuntario y no se producen procesos introspectivos (ej. actividad grupal, reconocimiento de figuras geométricas, etc.); la segunda se refiere al proceso de la atención, donde se presenta un inicio voluntario de la acción con respuesta comportamental específica (ej., criterios de selección en serie, relaciones espacio-temporales, seguimiento), y la tercera expone procesos cognitivos, encontrando múltiples pasos a seguir y los pasos intermedios son accesibles para la introspección (tareas complejas como procesos matemáticos de contabilidad, planeación, ejecución de estrategias, etc.). La siguiente ilustración, muestra la red atencional de acuerdo a los estudios de Posner<sup>99</sup>:

Ilustración. 7 ZONAS CEREBRALES QUE PARTICIPAN EN LA ATENCIÓN



Los estudios de Fan<sup>101</sup>, Posner y cols.<sup>102</sup>, han demostrado que las redes atencionales son independientes entre sí, lo cual permite que los seres humanos puedan ser funcionales, conduciendo sus actividades en el procesamiento de los estímulos sensoriales del ambiente.

Sus resultados indican que cada una de las tres redes atencionales parece tener un modelo distinto de cambio de frecuencia sincronizado. En la red que alerta, se produce una disminución eléctrica theta-, alfa

<sup>98</sup> Cavanagh, P. *Attention Routines and the Architecture of Selection*. Cognitive Neuroscience of Attention, New York: Guilford Press, 2004, pp. 13-28.

<sup>99</sup> Posner, M. I., Rothbart, M. K. *Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science*. Annu. Rev. Psychol. 2007. 58:1-23

<sup>100</sup> Ibid, Posner, 2007

<sup>101</sup> Fan, J., Byrne, J., Worden, M. S., Guise, K. G., McCandliss, B. D. Fossella, J., Posner, M. I. *The Relation of Brain Oscillations to Attentional Networks*. The Journal of Neuroscience, June 6, 2007 • 27(23):6197-6206

<sup>102</sup> Ibid, Posner, 2007

y el poder de la banda beta corresponde a una inusual desincronización de la actividad eléctrica después de un estímulo. En este estudio, la reducción de la actividad no estaba sólo en el grupo alfa, ya que se encontró ampliamente distribuida en la esfera de frecuencia. La actividad desincronizada, puede indicar la participación del recorrido talamocortical, incluso sistemas de norepinefrina implicados en el alerta, el cual está implicado en estados preparatorios generales. Este resultado muestra el mecanismo de como se produce dicho estado, ante la información que se obtiene del ambiente de que un objetivo ocurrirá, y, sugiere una relación entre estas bandas de frecuencia y tal función. Sus estudios han brindado los siguientes resultados topográficos:

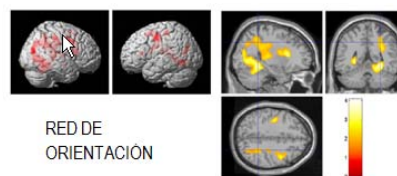
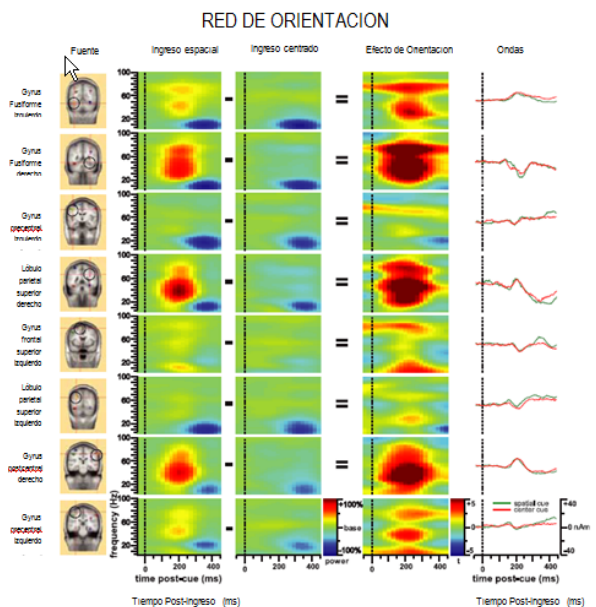


Ilustración 8. Resultados de los estudios electroencefalográficos de Fan (2007) Pág. 6

Ilustración 9 Resultados de los estudios de fMRI de Fan<sup>103</sup>, (2005)

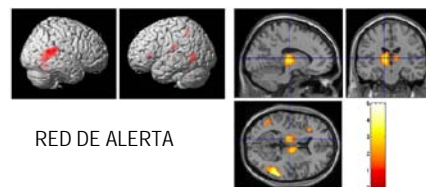
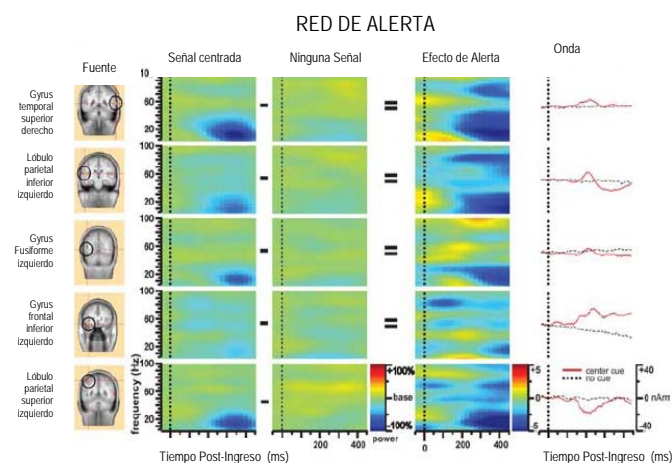


Ilustración 10 Resultados de los estudios electroencefalográficos, Fan<sup>104</sup> (2007) Pp. 6.

Ilustración 11: Resultados de los estudios electroencefalográficos de Fan (2007) Pág. 6

<sup>103</sup> Fan, J., Bruce, T., McCandliss, D., Fossella, J., Flombaum, J. I., Posner, M. I. *The activation of attentional networks*. Elsevier, NeuroImage 26 (2005) 471 – 479



RED DE CONTROL EJECUTIVO – Objetivo cerrado

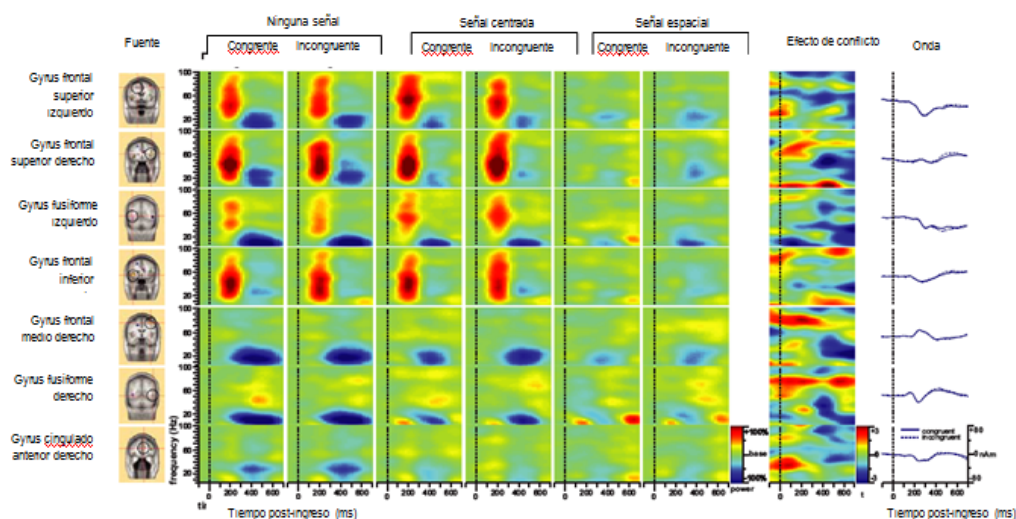
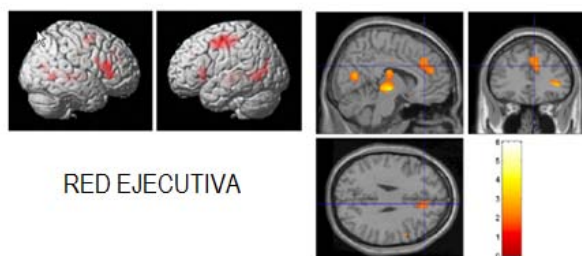


Ilustración 12: Resultados de los estudios de fMRI, Fan<sup>105</sup> (2005) pág. 6



RED EJECUTIVA

Ilustración 13. Resultados de los estudios de fMRI de Fan, (2005) pág. 6

EL ALERTA

Es un amplio mecanismo que se observa en los campos visuales y auditivos. Envuelve el cambio del estado interno que le sigue a la presentación de un estímulo<sup>106</sup> e integra los componentes que contribuyen a la definición de la atención. Su función consiste en la habilidad de preparar y sostener el sistema de avisos para procesar señales de alta prioridad, lo cual se encuentra en estrecha vinculación con la atención sostenida y vigilante. Cuando un sujeto descubre una baja frecuencia o un acontecimiento inesperado, debe suspender el sistema atencional corriente y adoptar uno nuevo sobre la base del ingreso del estímulo. Este sistema se subdivide en exógeno (cuando las señales se observan desde la realidad externa) y endógenos, lo

<sup>104</sup> Ibid, Fan (2007)

<sup>105</sup> Ibid, Fan (2005)

<sup>106</sup> Fernández-Duque, D., Posner, M. I. *Relating the mechanisms of orienting and alerting*. Elsevier. Neuroscologia, Vol. 35, No. 4, pp. 477-486, 1997

cual se produce ante la activación pasiva de unidades internas que representan la forma física de objetos familiares, sus nombres y las clasificaciones semánticas, las cuales tienen un lugar sin que los sujetos sean conscientes o se mantenga una expectativa sobre ellos, lo cual se conoce como alerta intrínseca.

Sturmy cols.<sup>107</sup>, determinaron que se encuentra activación relativa al sistema de alerta intrínseca y la atención espacial, al haber diseñado sus estudios con estimulación a respuestas motoras; se encontró la relación entre el sistema de alerta-intrínseco/sostenido y las áreas motoras de réplica. El hallazgo más importante del estudio, es la confirmación del involucramiento de la actividad cognitiva supramodal en el desempeño de los sujetos sobre su estado de alerta y el tipo de solución implicada, conjuntamente con el resultado obtenido. A la vez, se confirma el nexo existente entre la activación de la red de alerta dentro de la red de orientación. Los datos comportamentales mostraron tiempos de respuesta considerablemente más largos para la atención dividida, condición que refleja la necesidad de extender la atención en el espacio para procesar los estímulos que se reciben del ambiente. Cuando una señal es presentada antes de la señal objetivo, los tiempos de reacción del sujeto se tornan más rápidos<sup>108</sup> interactuando con la red de orientación y formando una reacción reorientativa del foco de atención.

## LA ORIENTACIÓN

Explorar el control causal de los sistemas cerebrales por sistemas mentales, debe orientarse hacia la comprensión de, como el control voluntario, es ejercido sobre los demás sistemas cerebrales automáticos. Así una de las funciones que alimentan el sistema atencional del ser humano es la orientación, la cual se refiere a la selección de la información sensorial. Según Posner<sup>109</sup>, la orientación se deposita en gran parte en el órgano de la visión, ya que nos dirige hacia donde deseamos. Esta función define las actividades que se desempeñan de manera alterna e interrelacionada. Existen dos tipos de orientación:

- a) Abierto: que nos permite tener una dirección de 180° sobre el espacio en que se mueve el individuo, lo que se especifica por la capacidad del ojo humano en su movimiento de un extremo a otro desde su extremo más distal. Este es un sistema más lento porque debe filtrar la información de un espacio completo.

<sup>107</sup> Sturm, W., Schmenk, B., Fimm, B., Specht, K., Weis, S., Thron, A., Willmes, K. *Spatial attention: more than intrinsic alerting?* Springer, Exp Brain Res, Volume 171, Number 1 / may 2006, pp, 16-25.

<sup>108</sup> Thiel, C. M., Zilles, K., Fink, G. R. *Cerebral correlates of alerting, orienting and reorienting of visuospatial attention: an event-related fMRI study.* Elsevier, NeuroImage 21 (2004) 318– 328

<sup>109</sup> Ibid, Posner, 1990.

- b) Cerrado: la que permite focalizar el órgano de la visión en un solo objeto y conocer los elementos de los que se compone. Esto es posible por la estimulación de la fovea, la cual facilita el aprendizaje o conducción apropiada de información nerviosa en un período de estimulación hasta de 150 m.sec., es decir, se produce una mejora del procesamiento de la información en la zona señalada que conduce a una detección más rápida del estímulo objetivo. En tanto que si se estimula por más tiempo, hasta 300 m.sec., se inhibe la capacidad nerviosa y suspende la recolección de datos, lo que se conoce como inhibición del entorno. Según Fernández-Duque<sup>110</sup>, la atención encubierta (o cerrada), no permite en sus formas externas, los movimientos del ojo o la cabeza, por lo que desde ella se estudian los sistemas y mecanismos internos de la atención. Un dato importante que aporta, refiere que para que se pase de un sistema abierto a cerrado, se produce de manera espontánea y voluntariamente, al momento en que aparece el estímulo en el espacio. Es un sistema mucho más rápido ya que se focaliza sobre las características de un solo elemento.

Actualmente se conoce más sobre las funciones del sistema atencional encubierto que podríamos resumir en dos: detectar y revisar la estimulación periférica relevante, es decir, aquella que cambia de forma significativa, y, preparar al sistema abierto para desplazarse hacia ella en el caso de que la revisión determine que esa estimulación es realmente relevante. En resumen, nuestro sistema atencional dispone de un sistema rápido y espacialmente más limitado (encubierto), y de un sistema visual más lento que abarca todo el ambiente que nos rodea (abierto). Estos estudios, han sido complementados por los de Coull y cols.<sup>111</sup>, en imaginería neurológica fMRI, logrando aislar aquellas estructuras nerviosas que responden en tiempo a las tareas dirigidas de orden exógeno y endógeno, lo cual se pudo observar por los determinantes de ensayo y error que comete el sujeto al momento de presentarle los ejercicios, si el sujeto falla ante la indicación-objetivo en un resultado, inmediatamente suelta el foco de atención y cambia a otro temporalmente. Establecen de igual manera, las estructuras nerviosas comprometidas, de las cuales se hace referencia en el apéndice B.

## ORIENTACIÓN ENCUBIERTA Y EXPECTATIVAS

El procedimiento de orientación explicado en el apartado anterior es el más conocido y utilizado. Este procedimiento emplea lo que se conoce como señales exógenas, que se caracterizan por ser capaces de atraer la atención por sí solas. Por tanto, el efecto de facilitación se presenta, por la presencia de la señal sin

---

<sup>110</sup> Fernández-Duque, Posner, M., *Brain Imaging of Attentional Networks in Normal and Pathological States*. Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology, 2001, Vol. 23, No. 01, pp. 74-93

<sup>111</sup> Coull, J.T., Frith, C.D., Büchel, C., Nobr, A.C. *Orienting attention in time: behavioural and neuroanatomical distinction between exogenous and endogenous shifts*. Neuropsychologia 38 (2000) 808-819

necesidad de que se realice ninguna asociación entre la localización de la señal y la del estímulo objetivo. De este modo, en el procedimiento anterior, puede haber un número idéntico de ensayos válidos e inválidos.

Posner y Cohen<sup>112</sup>, explican el procedimiento que consiste en utilizar señales que se conocen como endógenas, y que se caracterizan por llevar asociada una expectativa del lugar de aparición del estímulo objetivo. El acto cognoscitivo de cambiar la atención de un lugar en el campo visual a otro puede ser logrado sin necesidad de cambios musculares. El acto puede ser visto en función de tres operaciones mentales internas: a) la falta de compromiso en el foco de atención, b) mover la atención al objetivo, y, c) el compromiso del objetivo. Para conseguir este efecto, es suficiente con modificar el porcentaje de ensayos válidos e inválidos, de tal manera que, la probabilidad de aparición del estímulo objetivo en la misma localización en la que se ha producido la señal, sea alta, e informar al sujeto de esta modificación. La probabilidad más utilizada es la del 80%, con la que se generaría una expectativa de que el estímulo objetivo apareciera un 80% de las ocasiones en el cuadrado periférico en el que se ha producido la señal. Con este procedimiento se produce una diferencia importante en los resultados en relación a los de la orientación exógena: con señales endógenas no se obtiene el efecto de inhibición del retorno, sino que la facilitación de obtención de información, observada en intervalos breves, la cual se mantiene a largos intervalos.

El sub-proceso de la facilitación, se produce en este tipo de orientación, al momento en que existe un estímulo objetivo de orden endógeno (idea cognoscitiva que se encuentra en la memoria de trabajo), la cual debe aparecer en un lugar determinado y el sujeto reconoce que debe atender, lo único que resta es dirigir su atención al estímulo al momento de aparecer en el campo viso-espacial.<sup>113</sup> Siendo la expectativa, las relaciones establecidas artificialmente entre dos estímulos. Idea preconcebida, que depende de la información dada al sujeto por instrucciones o, depende de la confirmación de tal información mediante datos. De esta manera la orientación encubierta, hace permanecer un estado de atención expectante a un estímulo específico que ha de aparecer en determinado momento, lo cual implica dos aspectos importantes:

1. El sujeto mantiene la expectativa de que se produzca un evento particular, dentro de un tiempo determinado, lo cual tiene que ver con la obtención o de un objeto concreto o la llegada de otra persona que tiene relación con la tarea que desempeña.

---

<sup>112</sup> Posner, M.I., & Cohen, Y.A. (1984). *Components of Visual Orienting*. In: H. Bouma & D.G. Bouwhuis (Eds), *Attention and Performance X*. (pp.531-554), Hillsdale NJ. Lawrence Erlbaum and Associates

<sup>113</sup> Posner, M. I., Walker, J. A., Friedrich, F. J., Rafal, R. D. *Effects of parietal injury on covert orienting of attention*. The Journal of Neuroscience, Vol. 4, No. 7, pp. 1863-1874, July 1984

2. Sostiene la probabilidad de finalizar una tarea en tiempo con la que debe cumplir, ante el evento inminente de su entrega, en la que se ve presionado por la probabilidad de aparición de una persona que se presenta a llevar el material o información procesada.

## FUNCIONES EJECUTIVAS

Las funciones ejecutivas centrales controlan el foco de la atención y regula los procesos cognoscitivos, se caracterizan por el conjunto de capacidades que transforman el pensamiento en acciones organizadas, flexibles y eficaces, las cuales permiten a las personas adaptarse a diferentes situaciones y tener fluidez inteligente<sup>114</sup>. Es un sistema supraordenado que dirige el inicio del comportamiento, controla la planificación, secuencia de acciones, dirección, pertinencia y eficacia en la ejecución de cualquier tarea a desarrollar. Para Piaget<sup>115</sup>, las funciones psicológicas son muchas y cada una pertenece a una categoría específica, en su origen, las operaciones proceden de acciones generales que se puede ejercer sobre los objetos o grupos de objetos, en su forma abstracta idea o grupo de ideas, ello consiste en reunir o disociar, en ordenar o modificar el orden, establecer correspondencias, etc. Dichas acciones comprenden aspectos físicos especializados en función de los objetos mismos, los cuales van de la manipulación de la realidad a la abstracción y viceversa.

Estas funciones, se vinculan con el alerta y la orientación, participando de las dos subfunciones, las cuales pueden trabajar independientemente o en interrelación. El primer grupo<sup>116</sup> concerniente a los procesos de memoria, se denomina monitoreo cognitivo y corresponde a las acciones de la monitorización de comportamientos y la adaptabilidad por retroalimentación (feedback), el segundo grupo relativo al procesamiento de los estímulos perceptivos, se conoce como control cognitivo, y reúne la consideración de consecuencias y apreciación de tiempo, la anticipación, iniciación de una conducta, planificación del desarrollo de una actividad y el establecimiento de objetivos por alcanzar. Los estudios de Naccache y cols.<sup>117</sup>, confirma que la función ejecutiva se ve influenciada por los niveles de conflicto interno que sufre un sujeto, reflejándose en el aumento o disminución de la tarea que se realiza. Consideran que el esfuerzo consciente sobre una tarea, puede ser el producto de la función ejecutiva, pero puede no ser el rol causal de su despliegue; siendo una función voluntaria, se asocia normalmente a un sentimiento subjetivo del esfuerzo mental proporcional a la intensidad sobre el compromiso atencional, de tal manera que se puede considerar

---

<sup>114</sup> Kane, M., Engle, R., *The role of prefrontal cortex in working-memory capacity, executive attention, and general fluid intelligence: An individual-differences perspective*. Psychonomic Bulletin & Review. 2002, 9 (4), 637-671

<sup>115</sup> Piaget, J. *Introducción a la epistemología genética*. Edit. Paidós, Argentina, 1978, 315 págs.

<sup>116</sup> Fernandez-Duque, D., Baird, J. A., Posner, M. I., *Executive Attention and Metacognitive Regulation*. Consciousness and Cognition 9, 2000, 288-307

<sup>117</sup> Naccache, L., Dehaene, S., Cohen, L., Habert, M. O., Guichart-Gomez, E., Galanaud, D., Willer, J.C. *Effortless control: executive attention and conscious feeling of mental effort are dissociable*. Elsevier. Neuropsychologia, 2005, vol. 43, nº9, pp. 1318-1328

que el papel del esfuerzo mental, es el de señalar cuando existe la necesidad de desplegar el proceso ejecutivo, ya que los recursos cognitivos pueden encontrarse cerca del agotamiento. Desde este punto de vista, el control ejecutivo debe aumentar luego de que el sujeto es consciente de la necesidad de un esfuerzo mental.

Posner<sup>118</sup> considera que existen diferencias entre los sujetos para el despliegue de la función ejecutiva y que de acuerdo a las características individuales, se encuentran diferencias en el control voluntario de las emociones y el abordamiento de los conflictos.

## APLICACIÓN DE REDES ATENCIONALES AL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIÓN GERENCIAL

La psicología a menudo está dividida en sus acercamientos, presentándose casi completamente separados en la literatura, la discusión se concentra en rasgos generales del pensamiento humano, en la capacidad de apoyo terapéutico, o trata de las diferencias entre los individuos. Estas desigualdades pueden implicar la cognición (como la medida de inteligencia), o implicaciones sobre las características temperamentales, muchas de las cuales están relacionadas con factores energéticos, como la expresión y control de las emociones. Casi todos los estudios de la atención han estado referidos por las capacidades generales implicadas, por efectos de lesiones cerebrales o patología en la atención. Sin embargo, está claro que las personas normales se diferencian en su capacidad de ocuparse de acontecimientos sensoriales, y está aún más claro que existe disparidad en su capacidad de concentrarse durante largos períodos en la continuidad del razonamiento interno. Presento en este estudio, un modelo del funcionamiento de la tarea de red atencional como heurística en la eficacia individual para la toma de decisión, donde las funciones de la alerta, orientación, y redes ejecutivas juegan un papel importante para conducir el comportamiento orientado a la resolución de problemas.

La atención no es una función unitaria, por lo que es importante relacionar las oscilaciones de las funciones gerenciales con redes atencionales diferentes. Los procesos aplicativo-funcionales del puesto gerencial, pueden ser conceptualizados como un sistema multidimensional que consiste en redes especializadas. Estas redes realizan las funciones de estimular al cerebro para obtener y mantener un estado alerta, orientado para concentrar la atención hacia una señal sensorial, y su control ejecutivo para supervisar y resolver conflictos en presencia de múltiple información externa. El gerente debe mantener rutinas de

---

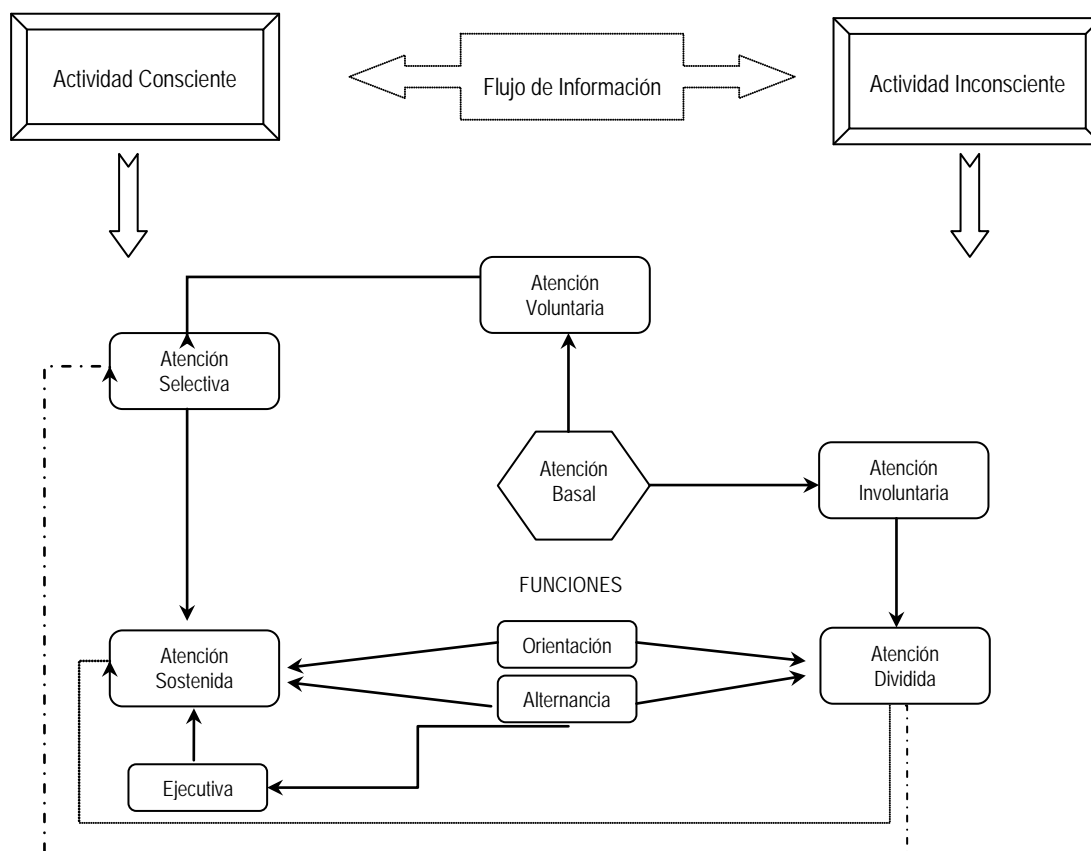
<sup>118</sup> Posner, M. I., *Attention, self-regulation and consciousness*. Phil.Trans. R. Soc. Lond. B (1998) 353, 1915-1927

atención, las cuales empiezan y terminan con un estado cognitivo reportable, que divide el flujo de la actividad mental en relación a las diferentes actividades que desempeña, vinculado con las personas con quienes las lleva a cabo; donde el contenido del conocimiento: (1) traza nuevos objetivos, (2) evalúa nuevos resultados y, (3) éstos entran y salen de su cognición, convirtiéndose en un director que trabaja orientado desde múltiples tareas mentales.

El gerente se relaciona con su actividad de trabajo sobre la base de la atención que debe prestar a cada una de las partes funcionales del sistema que administra. Sobre esto se determina la calidad de su toma de decisión en tiempos definidos. El sistema atencional debe observarse desde este mecanismo dinámico a efecto de que brinde los resultados en productividad óptimos esperados:

Diagrama 6

MODELO DE LA FUNCIÓN ATENCIONAL PARA LA TOMA DE DECISIÓN



\*Fuente: elaboración propia

Las personas que han llegado a ocupar puestos gerenciales, deben tener una historia acumulativa de experiencias que le permiten ocupar el cargo, donde han alimentado y enriquecido su memoria de trabajo y su memoria implícita con objeto de desempeñar las tareas que se involucran en el puesto que desempeña. Esta acumulación de experiencia se adquiere por dos medios, tanto la educación formal que les brinda las metodologías necesarias para su desempeño, como la experiencia en la aplicación de tales datos en la realidad en la que se mueve. Desarrolla una metacognición<sup>119</sup> que le permite regular los dos procesos cognitivos y utilizarlos para logro de objetivos, el primer proceso refiere el monitoreo cognitivo (memoria implícita como recuperación de información y detección de errores), y, el proceso de la adquisición de información llamado control cognitivo (resolución de problemas, corrección de errores, control inhibitorio, planificación, etc.). Su actividad metacognitiva, tiene una estrecha vinculación con la ejecutiva, la cual envuelve la habilidad de monitorear y controlar el procesamiento de información para producir una acción voluntaria orientada a la consecución de la misión y visión de la organización. La atención facilita el flujo del procesamiento de información, una suspensión en el sistema de atención interrumpe la continuidad de proceso de datos.

Para obtener los resultados deseados de las labores diarias, de mediano y largo plazo, su función atencional parte de un estado basal, pasando voluntariamente a una atención selectiva donde recoge los datos del ambiente que le son necesarios para desarrollar la labor, focalizándose en una acción sostenida que orienta todas sus funciones ejecutivas en la consecución de un objetivo. Su trabajo se ve amenazado por los estímulos perceptivos del ambiente que involuntariamente llegan a su conciencia por medio de su atención involuntaria y debe adaptarse<sup>120</sup> durante los eventos distractores por medio de las funciones de orientación y alternancia con objeto de disminuir la inducción del error. En momentos de desempeño y toma de decisión, su actividad cognitiva eleva la actividad perceptivo-receptora de información y su procesamiento, combinando y manteniendo una elevada actividad que viaja de su memoria implícita a explícita para las aplicaciones necesarias en el logro de metas<sup>121</sup>. Su presteza depende del afrontamiento que muestre ante los eventos distractores del ambiente y su logro se funda en la capacidad de obtener los niveles sostenidos de concentración que le permitan administrar los procesos necesarios para la obtención del retorno de la utilidad de la empresa, esto se encuentra en estrecha relación con la capacidad del sujeto en el tiempo de reacción ante un estímulo y su orientación endógena, en la que, en lugar de invertir el gasto de energía en rehacer la

---

<sup>119</sup> Fernandez-Duque, D., Baird, J. A., Posner, M. I. *Executive Attention and Metacognitive Regulation*, *Consciousness and Cognition*. Vol. 9, 288-307 (2000)

<sup>120</sup> Taylor, J. A., Thoroughman, K. A. *Divided attention impairs human motor adaptation but not feedback control*. *J Neurophysiol* 98: 317-326, 2007

<sup>121</sup> Heekeren, H. R., Marrett, S., Bandettini, P. A., Ungerleider, L. G. *A general mechanism for perceptual decision-making in the human brain*. *Nature*, Vol 431, 2004, pp.859-862.



actividad en la que se encontraba involucrado, pueda utilizar sus herramientas cognitivas y continuar con la tarea que desarrollaba al momento de la interrupción<sup>122</sup>.

La orientación:

El gerente, necesita una experiencia consciente y el control voluntario sobre su conducta, la cual debe ser selectiva y sincrónica para el éxito de sus actividades. Sus sentidos sólo traducen una fracción de la energía alrededor de él, persistiendo a su alrededor, una fuente infinita de estímulos. La atención voluntaria y selectiva restringe el contenido que llega a ser disponible a su conocimiento, según las limitaciones de sus capacidades y le permite trabajar con ritmo y sincronía de acuerdo a los requerimientos a los que se ve expuesto. Los objetos y las ubicaciones espaciales se muestran para proporcionarle estructuras efectivas que le permiten enfocar su percepción y dirigir sus acciones. La información espacial y objetiva puede ser ignorada selectivamente o puede tener el valor predictivo que aumente su desempeño. El mundo en el que mueve es dinámico, por lo tanto, la estructura temporal puede serle útil para filtrar su conocimiento. Esta temporalidad, se refiere al momento en que aparece el estímulo en el espacio, los movimientos que se den en el mismo o los cambios, lo que le proporciona información adicional y esencial, para el análisis e integración de información sobre los atributos de un componente. Esta función atencional, permite que el gerente pueda dirigir sus actividades y funciones, manteniendo el foco de atención en lo que realmente es importante<sup>123</sup>, en interrelación con:

1. Autoridades: recibe las directrices organizacionales en relación a actividades tales como proyectos, planes diarios de ejecución y planes de resultados a largo plazo. Estas actividades a realizar, deben encajar en un tiempo límite en el que debe rendir resultados tanto en producción como, económicos y la satisfacción del cliente interno y externo de la organización. La orientación encubierta le permite mantener una línea de dirección temporo-espacial en la que ejecuta de acuerdo a objetivos trazados para el logro de tales planificaciones. Esta función se encuentra en estrecha relación con la memoria a corto y largo plazo, donde orienta su atención selectiva para recolectar la información necesaria y de peso valorativo, en relación a establecimiento de fechas topes con las que debe cumplir.
2. Colegas: dicha función, le permite establecer los nexos con las diversas personas que se encuentran a cargo de otros departamentos inter-empresa, de tal manera que accede la colecta de información necesaria para el cumplimiento de sus actividades planificadas a corto y largo plazo, así como

<sup>122</sup> Hommel, B., Ridderinkhof, K. R., Theeuwes, J. *Cognitive control of attention and action: Issues and trends*. Psychological Research (2002) 66: 215–219

<sup>123</sup> Bullen, C., Rockart, J., June, V. *A primer on. Critical success factors*. CISR No. 69. Sloan WP No. 1220-81. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. MIT Libraries.1981. pp.

conduce las actividades conjuntas en las que la participación grupal es necesaria para el logro de beneficios.

3. Subalternos: Esta es una parte fundamental del engrane de la organización. La persona que ocupa la cadena de mandos medios, debe tener desarrollada la capacidad de orientación y alternancia libre de influencias y estímulos externos o internos que interfieran con su actividad; debiendo mantener una atención selectiva y constante en las actividades laborales, la cual le permita administrar los recursos de los subalternos a su cargo en el cumplimiento de planes organizacionales. Su orientación encubierta encauza apropiadamente las tareas de todas y cada una de las personas que se encuentran bajo su mando. Posibilita que la atención selectiva se desarrolle optimizando todos y cada uno de los recursos de los que se encuentra a cargo, enfocando las líneas de acción que permitirán la consecución de objetivos organizacionales

Si el gerente, dentro de sus funciones se orienta en el sistema abierto (exógeno), mantendrá siempre un tipo de atención selectiva pero, deberá procesar mayor cantidad de información perceptual, lo cual disminuye sus tiempos de resultados, ya que su facilitación a la obtención de información se ve disminuída por la necesidad de un elevado procesamiento de datos; en tanto, que el gerente que se enfoca en su orientación cerrada (endógena), podrá facilitar más fácilmente el procesamiento de estos, su análisis e integración, con lo que sus resultados serán en tiempo, corriendo el riesgo de no obtener toda la información necesaria para orientar su toma de decisión. La actividad gerencial debe buscar un punto de equilibrio entre la orientación exógena-endógena, que le permita moverse alternando entre el pensamiento automático y sistémico, creando nuevas rutas alternas de soluciones, apoyándose fácilmente en la información externa necesaria y reorganizándola de forma abstracta, con objeto de tener como producto, líneas de dirección más productivas.

## EL AFECTO SOBRE LA COGNICIÓN

La tendencia del involucramiento del estudio combinado de las ciencias, las cuales se apoyan para mejorar la explicación de la conducta humana, ha dado como resultado enormes beneficios para la comprensión de este problema. Como conducta desde la tendencia psicobiosocial, se comprende el

comportamiento observable de un ser humano en relación a ciertas circunstancias normales de la vida diaria y en relación a otros seres humanos<sup>124</sup>.

Durante años se ha buscado la base anatómica en la corteza cerebral en el sistema nervioso central y su vinculación con el hipocampo, en relación con la asociación del afecto sobre la cognición y viceversa. Barret<sup>125</sup>, logró comprobar en un estudio dirigido, en el cual la metodología incluye estudios de imaginería por tomografía de emisión de positrón (PET) y la resonancia magnética de imagen funcional (fMRI), la actividad de la amígdala y su influencia en la respuesta de la conducta humana. Determina que la emoción aumenta la memoria a largo plazo así como a corto plazo. Las imágenes asociadas a emociones son mejor recordadas tanto inmediatamente como posteriormente que las imágenes neutrales. Lo cual se demostró en personas sometidas a situación experimental con estimulación de la Amígdala y el Hipocampo, con un año de diferencia en la replicación del estudio con las mismas imágenes. Estas conclusiones proporcionan la evidencia adicional que, la emoción facilita aprender por su relación con la memoria a largo plazo. Hay evidencias que convergen en relación al humor congruente y la memoria. La idea central se basa en que, el estado emocional actual, debe facilitar el recuerdo de experiencias que se tuvo en el mismo estado emocional (o por lo menos un tono afectivo semejante). Barret y cols.<sup>126</sup>, de acuerdo a su teoría, la emoción proporciona la reacción en relación a acciones recientes y por su implicación directa en el sujeto. Su estudio se basa en valores morales y sociales en relación a lo que el sujeto hace o no hace correctamente y ello le genera conductas apropiadas o inapropiadas y como se mantienen las normas como reglamentos de vida, su formación en relación a la inteligencia y como permanecen en la conciencia, haciendo que el sujeto ejecute acciones pro una vida mejor.

Según Gray<sup>127</sup>, las emociones y la cognición trabajan conjuntamente y se encuentran integradas psicológicamente, la integración está referida por la intimidad de interacciones entre subprocesos mentales. Si los subprocesos de la emoción (estados emocionales diferentes) y del control cognoscitivo (funciones de control diferentes) pueden influir el uno en el otro selectivamente, más bien que sólo en una manera difusa, global, o no específica, la emoción y el control cognoscitivo se encuentran integrados. Es decir la existencia de interacciones selectivas implica algo interesante sobre la arquitectura mental subyacente: aunque los dos sistemas puedan ser, en gran parte separables o distintos, también son inseparables, en un fuerte sentido. Se entrelazan tan estrechamente que en tiempos es imposible discernir hace que, y ambos contribuyan a la función total. La comprensión del trabajo conjunto, requiere el entendimiento no sólo de cada estructura

---

<sup>124</sup> Millon, T. *Trastornos de la personalidad más allá del DSM-IV*, Masson, S. A., España, 1998, 852 pp.

<sup>125</sup> Barrett, L. F., Bliss-Moreau, E., Duncan, S. L., Rauch, S.L., & Wright, C. I. *The amygdala and the experience of affect. Social, Cognitive, and Affective Neuroscience*. 2, 73-83. (2007)

<sup>126</sup> Barrett, L. F., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. *On the automaticity of emotion*. Chapter in J. Bargh (Ed.), *Social psychology and the unconscious: The automaticity of higher mental processes*. New York: Psychology Press. (2007).

<sup>127</sup> Gray, J. *Integration of Emotion and Cognitive Control*. American Psychological Society. Volume 13, Number 2, 2004, 46-48

aislada, sino también de cada elemento en el contexto de los demás. Decir que la emoción y el control cognoscitivo están integrados y se debe decir que sus componentes, o subprocesos, pueden tener efectos selectivos el uno en el otro. Alguna complejidad organizativa es necesaria para permitir pasar los efectos selectivos y probablemente no será retenida a menos que sea útil. Es decir, si la integración está presente, es razonable pensar que puede ser funcional o adaptable y no simplemente secundaria.

La ciencia cognitiva, se ha esforzado por comprender como se relaciona la actividad nerviosa y las emociones. Se conoce que el principal rol del cerebro, es la capacidad de mantener el equilibrio (homeostasis) en el ambiente interno del organismo, dando instrucciones a diferentes partes del cuerpo de cómo actuar correctamente ante la ocurrencia de diferentes desbalances. Varios investigadores han realizado estudios sobre el paradigma del placer, siendo el mecanismo que la evolución ha desarrollado para la obtención de metas, a través del ciclo deseo-acción-satisfacción. Se ha demostrado, que los centros del circuito de recompensa para mantener el equilibrio interno del organismo y la búsqueda del placer, se encuentran a lo largo de varias estructuras cerebrales, tal como el cerebro anterior medial<sup>128</sup>, el septum, el núcleo acumbens, la amígdala<sup>129</sup>, la corteza prefrontal, y ciertas partes del tálamo. Lang y cols.<sup>130</sup>, observaron que cada una de estas estructuras parece participar en varios aspectos de la respuesta comportamental. Además, todos estos centros se encuentran interconectados e inervados por el hipotálamo, informándolo de la presencia de recompensas. Los núcleos laterales y ventromediales del hipotálamo, se encuentran implicados en este recorrido de recompensa, interpreta los cambios no sólo en el área ventral tegmental, sino también por la glándula pituitaria en las funciones automáticas y endocrinas del cuerpo entero. Los estímulos aversivos que provocan respuestas de lucha o de huida activan el circuito de castigo del cerebro, lo que nos permite enfrentarnos con situaciones desagradables.

El circuito de castigo funciona por medio de la acetilcolina, que estimula la secreción de cápsula suprarrenal y la hormona corticotropina (ACTH), y a la vez tiene influencia en la atención, así como en la memoria de corto plazo<sup>131</sup>. La ACTH por su parte estimula la glándula suprarrenal para secretar adrenalina y preparar a los órganos del cuerpo para el enfrentamiento o la huida. De manera interesante, el estímulo del circuito de castigo puede inhibir el circuito de recompensa, lo que apoya la observación común de que el miedo y el castigo pueden impulsar muchos placeres.

---

<sup>128</sup> Damasio, A., Grabowski, T., Bechara, A., Damasio, H., Ponto, L., Parvizi, J., Hichwa, R., *Subcortical and cortical brain activity during the feeling of self-generated emotions*. Nature neuroscience, Vol. 3, No. 10, october 2000, 1049-1056

<sup>129</sup> LeDoux, J. *Emotion Circuits in the Brain*, Annual Review of Neuroscience. 2000, Vol. 23: 155-184

<sup>130</sup> Lang, P. J., Bradley, M. M., Cuthbert B. N. *Emotion, Motivation, and Anxiety: Brain Mechanisms and Psychophysiology*. Biology Psychiatry. 1998;44:1248-1263

<sup>131</sup> Robbins, T., Roberts, A. *Differential regulation of fronto-executive function by the monoamines and acetylcholine*. Cerebral Cortex 2007;17:i151-i160

El presente estudio, se enfoca sobre la respuesta de huida, más conocida como ansiedad, la que provoca las reacciones expuestas en el primer capítulo, influenciando negativamente el momento de la toma de decisión.

## LA ANSIEDAD

La ansiedad puede ser distinguida del temor por la presencia de la incertidumbre subjetiva con respecto al estímulo de inducción de angustia o situación. Por ejemplo, la posibilidad percibida de que ocurran consecuencias negativas produce ansiedad, mientras que la presencia inmediata de un estímulo obviamente perjudicial ocasiona temor.

El condicionamiento al miedo provee un modelo pragmático para comprender las características fisiológicas y del comportamiento de los desórdenes de ansiedad. En el paradigma de condicionamiento clásico, el estímulo incondicionado (EI) es un estímulo sensorio aversivo, una descarga eléctrica, que es acoplada con un estímulo condicionado neutral (C) produciendo una respuesta condicionada (RC), llamada miedo. Cuando el estímulo condicionado (EC) es subsecuente y repetidamente presentado en ausencia del estímulo incondicionado (EI), la respuesta condicionada (RC) eventualmente se disipa en el proceso conocido como extinción. Aspectos de este modelo pueden ser relevantes en todas las formas de ansiedad patológica, aunque no todos los casos de ansiedad se deban a un proceso de aprendizaje. Esta base, la muestra Frankl<sup>132</sup> en sus explicaciones sobre las respuestas de ansiedad, para él existen dos procesos por los cuales el sujeto muestra los estados ansiosos. Cuando se inicia el establecimiento de los procesos de ansiedad, se produce la expectativa de la ansiedad, por ejemplo, el sujeto genera síntomas asociados a lo que considera un ataque al corazón, cuando llega a emergencias, su diagnóstico dice que se encuentra sano. Ante este evento, el mismo sujeto desarrolla expectativa sobre el nuevo apareamiento de los síntomas antes presentados y es esta expectativa la que hace un reforzamiento de la ansiedad, con lo que los síntomas aparecen nuevamente, creando una formación reactiva.

La necesidad de explicación de procesos mentales y su funcionamiento en el cerebro humano durante episodios de temor<sup>133</sup>, desde la ansiedad generalizada (el trastorno de menor repercusión en la vida de las personas) como el síndrome post-traumático (trastorno donde la dinámica de los sujetos se ve seriamente afectada), han pronunciado estudios de las reacciones cerebro-funcionales ante los eventos de la

---

<sup>132</sup> Frankl, V. *Teoría y terapia de las Neurosis*. Herder Edit., Barcelona, España, 2001, 292 pp.

<sup>133</sup> Lang, P., Davis, M., O'hman, A. *Fear and anxiety: animal models and human cognitive psychophysiology*. *Journal of Affective Disorders* 61 (2000) 137-159

ansiedad tanto patológica como los afrontamientos que se presentan ante los mismos durante actividades de la vida diaria. En la búsqueda de formas apropiadas de abordamiento, Newport y Nemeroff<sup>134</sup>, explican como la interacción de los neurotransmisores norepinefrina y la dopamina pronuncian comportamientos indeseables en el momento en que se presenta la reacción al miedo, el primero eleva el tono simpático de respuesta, tales como la taquicardia, produce hipertensión, transpiración profusa y mareo. El segundo, interviene directamente en los procesos atencionales (facilitando la actividad que el sujeto desarrolle), pero en procesos de ansiedad, eleva el nivel del tono muscular como preparación para la respuesta ante el evento, a la vez, interviene en la atrofia del hipocampo, causando detrimento en la memoria a largo plazo. Esto repercute directamente en el proceso de toma de decisión. Los estudios de Cannistraro y Rauch<sup>135</sup>, han brindado la información psicofisiológica-estructural del proceso de la ansiedad en el circuito del cerebro humano, basado en las respuestas de la amígdala al miedo. Esta estructura que se encuentra en el hipocampo, se convierte en el centro de la integración de información, la ejecución automática y las respuestas al comportamiento producido por el miedo. Las ramas eferentes del centro del núcleo de la amígdala (CNA), se extienden al núcleo parabraquial produciendo taquipnea sin estimulación física de por medio (elevación de la frecuencia respiratoria que se produce después de un esfuerzo físico), al hipotálamo lateral que inicia la respuesta simpática, al locus Coeruleus causando el incremento en la presión arterial y taquicardia, como respuesta de comportamiento al miedo, y al núcleo paraventricular del hipotálamo, dando como resultado una activación del axis adrenal-hipotálamo-pituitaria, el cual estimula el incremento de los adrenocorticoides.

Las estructuras interrelacionadas en las respuestas por sus conexiones recíprocas al miedo son la amígdala, tálamo sensorial, corteza prefrontal, corteza insular y el sistema somatosensorio. Estas intercomunicaciones tienen dos formas para dar respuestas, un modo rápido cuando se encuentra la necesidad de una respuesta inmediata y se activa por vía directa del tálamo sensorial. La segunda y más lenta produce una sutil entrada tálamo-cortico-amígdala, donde participan las evaluaciones corticales para dar el nivel de importancia a la información de amenaza. Estos datos han permitido orientar estudios del comportamiento de los sujetos en la vida diaria y su funcionamiento bajo estrés. Específicamente, la ansiedad interviene en los procesos atencionales, tal como lo demuestran los estudios de Pessoa y cols.<sup>136</sup>, donde se establece que la amígdala modula el foco de atención y consideran que la modulación cognoscitiva constituye un factor importante en la activación de la amígdala.

---

<sup>134</sup> Newport, D. J., Nemeroff, Ch. B. *Neurobiology of Posttraumatic Stress Disorder*. Neurobiology 2000; 10:211–218

<sup>135</sup> Cannistraro, P. A., Rauch, S. L. *Neural Circuitry of Anxiety: Evidence from Structural and Functional Neuroimaging Studies*. Psychopharmacology Bulletin: Vol. 37 · No. 4. 2003:37(4):8-25

<sup>136</sup> Pessoa, L., Padmala, S., Morland, T. *Fate of unattended fearful faces in the amygdala is determined by both attentional resources and cognitive modulation*. Neuroimage. 2005 October 15; 28(1): 249–255

## ANSIEDAD Y COGNICIÓN

La cognición se ve influida por la ansiedad y hace que los sujetos cometan diversos errores cuando se encuentran en tal proceso, McNaughton<sup>137</sup>, confirma que el hipocampo interviene en el olvido de información relevante al momento de que una persona entra en conflicto, con lo que se evita la sensación de desagrado. Casey y cols.<sup>138</sup>, han demostrado que las personas en procesos de ataques de pánico, mantienen una baja autoeficacia a la supresión de las sensaciones orgánicas y a las interpretaciones cognitivas catastróficas sobre sí mismo. Sarason<sup>139</sup> en un estudio sobre la interrelación entre el estrés, ansiedad y cognición, corrobora el bajo desarrollo de actividades cognitivas en procesos de ansiedad. MacIntyre<sup>140</sup>, reconoce que las personas con ansiedad tienden a clasificar más lentamente las ideas y al lento ordenamiento de las palabras, así como la lentitud de la elaboración de juicios. Richards y cols.<sup>141</sup>, concluyen que las personas que sufren de este tipo de episodios, tienden a tener una clasificación mucho más amplia que induce al temor, influida por su percepción fisonómica y las características que atribuyen a otros seres humanos, esto confirma el hecho de que tales sujetos tienden a tener mayor elaboración sobre situaciones amenazantes. Bradley y cols.<sup>142</sup>, enriquecen el estudio anterior, indicando que las personas con ansiedad, mantienen un control y análisis cognitivo constante de las reacciones faciales de otros sujetos, lo cual indica que la elaboración abstracta se orienta hacia las atribuciones categoriales personales, y no hacia la observación objetiva de las reacciones de los demás sujetos. Se confirma que la ansiedad tiene que ver con el modo específico de operaciones dentro del sistema cognitivo, y, que sirve para determinar prioridades de procesamiento.

Beck y Perkins<sup>143</sup>, confirman que existe una relación significativa entre la cognición y los síntomas de la depresión, las variables que intervienen en la cognición, refieren, la autocrítica, la desesperanza y una visión pesimista del mundo. En tanto que los síntomas de ansiedad se enfocan sobre las amenazas inexistentes sobre sí mismo. La depresión se orienta sobre los acontecimientos del pasado y la ansiedad sobre los aspectos del futuro. Hacen énfasis en el hecho de que, los caracteres de ambos trastornos se combinan e interrelacionan entre sí.

---

<sup>137</sup> McNaughton, N. *Cognitive Dysfunction Resulting from Hippocampal Hyperactivity—A Possible Cause of Anxiety Disorder?*. *Pharmacology Biochemistry and Behavior*, Vol. 56, No. 4, pp. 603–611, 1997

<sup>138</sup> Casey, L., Oei, T., Newcombe, P. *An integrated cognitive model of panic disorder: The role of positive and negative cognitions*. *Clinical Psychology Review* 24 (2004) 529–555

<sup>139</sup> Sarason, I. *Stress, Anxiety and cognitive interference: reactions to tests*. *Journal of personality and social psychology*. 1984, Vol. 46, No. 4, pp. 929-938

<sup>140</sup> MacIntyre, P., Gardner, R. *The subtle effects of language anxiety on cognitive processing in the second language*. *Language Learning* 44:2, June 1994, pp. 283-306

<sup>141</sup> Richards, A., French, C. Calder, A. Webb, B. Fox, R. *Anxiety-Related Bias in the Classification of Emotionally Ambiguous Facial Expressions*. *Emotion*, Vol. 2, No. 3, 2002, 273–287

<sup>142</sup> Bradley, B., Mogg, K. *Attentional bias for emotional faces in generalized anxiety disorder*. *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 38, 1999, pp. 267-278

<sup>143</sup> Beck, R. Perkins, T. S. *Cognitive Content-Specificity for Anxiety and Depression: A Meta-Analysis*. *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 25, No. 6, 2001, pp. 651–663

Según Millon<sup>144</sup>, la ansiedad induce al rastreo constante del ambiente para identificar amenazas potenciales, preocupado por pensamientos irrelevantes, lo cual interviene con la continuidad de su pensamiento y la comunicación social y las apreciaciones adecuadas, siéndole difícil resolver conflictos y amortiguar los estresantes externos. Si se interrelaciona con rasgos depresivos, se presentan pensamientos autocríticos, autocastigo y autovejación, no siente placer de la vida haciendo duros juicios de sí mismo. Presenta baja energía, con lo que no puede afrontar las exigencias externas, iniciar acciones, regular el afecto, el impulso y el conflicto.

## PIAGET Y EL AFECTO

Afirma Piaget<sup>145</sup>, que no existen mecanismos cognitivos sin elementos afectivos y viceversa. En la forma más abstracta de la inteligencia, los elementos afectivos siempre intervienen en diferentes conductas, como principio, el individuo muestra interés personal en el desarrollo de la solución de un problema, a la vez que la necesidad intrínseca y extrínseca que lo mueve a resolver e intervenir en determinado fenómeno. Durante el proceso, el sujeto puede sentir diferentes estados de placer o displacer como la excitación, aburrimiento, fatiga por esfuerzo, sentimientos de éxito o fracaso, etc. Desde el punto de vista orgánico, un ejemplo es la percepción visual de objetos agradables o desagradables, sentimientos estéticos, etc. Resultados que correlacionan con los estudios de Herwig y cols.<sup>146</sup>, quienes en estudios de neuroimagen, lograron establecer zonas cerebrales específicas que se activan en relación a estímulos perceptivos, donde se incluyen la ínsula, la amígdala, el hipocampo y otras más.

Los tres procesos fundamentales que rigen la inclusión de conocimiento y enriquecen las estructuras cognitivas, son la asimilación, acomodación y adaptación; a su vez estos procesos se interrelacionan dinámicamente y complementan con otros procesos indispensables para la cognición, la transitividad y la reversibilidad para estabilizar el sistema general. Cuando el sujeto se desarrolla en una actividad laboral normal y no tiene necesidad o interés en adquirir conocimiento o en poner a prueba el mismo en la solución de un problema, el sistema cognitivo se encuentra en equilibrio.

---

<sup>144</sup> Ibid, Millon, 1998

<sup>145</sup> Piaget, Jean. *Inteligencia y afectividad*. Editorial Aique, Argentina, 2001, 116 págs.

<sup>146</sup> Herwig, U., Kaffenberger, T., Baumgartner, T., Jäncke, L. *Neural correlates of a 'pessimistic' attitude when anticipating events of unknown emotional valence*. Institute for Empirical Research in Economics, Laboratory for Neuroeconomics and Social Neuroscience, University of Zürich, Switzerland. Elsevier Inc. All rights reserved. *Neuroimage*, Vol. 34, No. 2. 2007, pp. 848-858



Por el contrario, cuando el sujeto experimenta una impresión afectiva que le genera necesidad o interés por adquirir conocimientos nuevos en su área laboral o se le presenta un problema por resolver, el sistema se desequilibra, por lo que el comportamiento del individuo se orienta a readaptar el sistema y ello implica el restablecimiento del equilibrio. Esto se logra por el proceso de adaptación, el cual puede tener dos implicaciones, una mental y otra biológica, a saber:

1. Asimilación cognitiva: el sujeto adulto, posee estructuras cognitivas que ha enriquecido sistemáticamente a través del tiempo, al encontrarse ante un problema, encontrará que tiene características ya conocidas y otras que no, de tal manera que, incluirá los conocimientos con características similares por pertenecer al conjunto de conceptos preexistentes, dentro de la previa organización. Por lo que se suceden los siguientes eventos:
  - a. Asimilación perceptiva: el objeto se percibe en relación a los esquemas preexistentes.
  - b. Asimilación sensoriomotriz: se utilizan los sentidos como la visión y audición para percibir al objeto y apropiarse de sus características (como puede observarse, la ruta es similar a la explicación causal de la estructura anatomofisiológica).
  - c. Asimilación conceptual: el objeto se habrá concebido, cuando el conocimiento nuevo sea asimilado a los esquemas conceptuales preexistentes. Eso significa que el conocimiento es reversible, ya que se encuentra sujeto a poder ser manipulable con objeto de aplicación reproducible. De esta cuenta, el conocimiento pasa a formar parte del conjunto de operaciones mentales propias del individuo.
2. Acomodación cognitiva: si el objeto que genera el desequilibrio, no encuentra relación con ningún esquema preexistente, el individuo es capaz de realizar una nueva operación asimilativa, de forma tal que transforma los esquemas anteriores que implican las propiedades del nuevo elemento. Si se retoma el caso ejemplificativo de la elaboración del plan estratégico empresarial, el sujeto adicionalmente a conocer sus funciones laborales y las políticas de la empresa en la que trabaja, debe incluir en su esquema de pensamiento y acomodar a sus esquemas, la información del libro guía que se le brindó como marco para la elaboración de las nuevas políticas y métodos de dirección gerencial de la corporación.

Se habla de adaptación cuando el objeto nuevo no se resiste demasiado a asimilarse y lo suficiente como para acomodarse en las estructuras. La adaptación es por tanto, un equilibrio entre asimilar y acomodar la información. Estas nociones tienen una doble implicación, afectiva y cognitiva:

- ⇒ La asimilación como afecto: es la motivación que mueve la actividad del individuo a favor de la equilibración del sistema,
- ⇒ La acomodación como afecto: es el interés del sujeto por un objeto nuevo de conocimiento.

Concluye Piaget, "En resumen nunca se encuentra un estado afectivo sin elementos cognitivos, ni lo inverso."<sup>147</sup> Y lo cual ha quedado a su vez explicado en los estudios de LeDoux<sup>148</sup>. Si el individuo siente éxito en el logro de la adquisición de conocimiento o en la resolución de un problema, este sentimiento lo impulsa a seguir en su tarea, por el contrario, si el individuo experimenta la sensación de fracaso se inhibe; ello no implica que la estructura cognitiva se modifique. La percepción de los objetos concretos, sus detalles, complejidad o elementos, se verán de manera diferente de un sujeto a otro, ya que los motivan diferentes intereses.

Si bien es cierto que la afectividad se encuentra operando continuamente en el funcionamiento del pensamiento, influyendo directamente en él, éste no altera la estructura cognitiva en sí misma, según los estudios de Gray y cols.<sup>149</sup>, quienes confirman la hipótesis de la existencia de una pauta notable dentro de una región cerebral primaria que sostiene directamente el área lateral superior, siendo sensible a una integración de la emoción y la cognición. El área prefrontal lateral del córtex (PFC), es la única región del cerebro en mostrar interacción y tener actividad predictiva en la reacción de la conducta, coherente con una influencia funcional de la emoción en la cognición, donde se integra el estímulo con la función emocional. Tal como se observa en la siguiente ilustración.

---

<sup>147</sup> Ibid, Piaget, 200

<sup>148</sup> Ibid, LeDoux, 2000

<sup>149</sup> Gray, J., Braver T., y Raichle, M. *Integration of emotion and cognition in the lateral prefrontal cortex*. Departments of Psychology and Radiology, Neurology, Neurobiology, and Psychology, Washington University. PNAS, March 19, 2002, vol. 99. no. 6 , 4115-4120

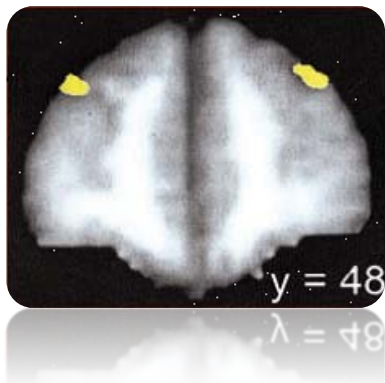


Ilustración. 14 Regiones de Integración-sensitiva cognitivo/emocional en el área Prefrontal lateral del Córtex (PFC)  
LeDoux, 2000, p. 5

Puede observarse, por las zonas activadas (coloreadas en amarillo), como lo que llama Piaget, la energía que se produce en la activación por efecto de la emoción sobre la cognición, la cual mueve al individuo a actuar sobre un elemento de la realidad para resolver, se implican mutuamente.

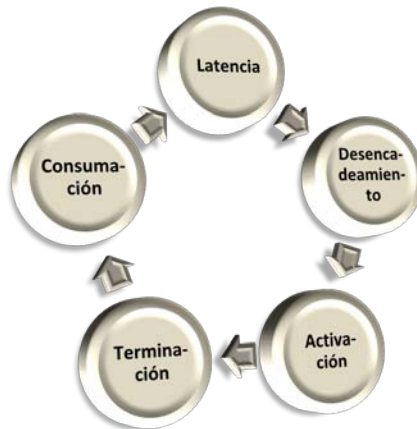
#### ESTRUCTURAS AFECTIVAS EN SU DEFINICIÓN

Las estructuras afectivas son isomorfas a las estructuras cognitivas y se pueden expresar por sus relaciones, tal como las cognitivas, ya que son la expresión de una intelectualización y si hay intelectualización hay estructura, su carácter ambiguo se debe a que se mantienen indisociables en el comportamiento.

Su característica de cierre la hace a la vez ser una estructura, lo cual significa que es un conjunto cerrado de elementos objetales con características semejantes y que pertenece a un sistema más general. La propiedad del cierre no es sinónimo de terminado, se orienta en su significado a la capacidad para hacer inclusión de nuevos elementos para enriquecerla, lo que la hace ser estable y por lo tanto, mantener el equilibrio del sistema total. Por el contrario, la energía que caracteriza la movilidad frente al objeto siempre está abierta.

Dinámica energética del afecto: Piaget basa sus estudios en la dinámica que expone "La teoría de los sentimientos de Janet", donde un sentimiento se manifiesta funcional y dinámicamente de la siguiente manera:

Diagrama 7

Dinámica de los sentimientos de Janet en Piaget<sup>150</sup>.

El sentimiento que se encuentra en estado de latencia, lo cual indica equilibrio, se presenta ante el individuo una situación nueva que activa el sentimiento, lo cual genera desequilibrio y es allí donde se activa el sistema buscando de nuevo la estabilidad, lo cual se presenta en la siguiente dinámica sucesiva:

1. Relaciones de activación:

- a. Positivas: es el sentimiento de presión (opuesto al de depresión), su prototipo es el esfuerzo en cuyo efecto acelera la acción del individuo al logro del objetivo deseado, refuerza la acción primaria.
- b. Negativas: es el sentimiento de depresión (opuesto a presión), por lo que genera inhibición, entelentece o detiene la actividad del individuo y no logra el objetivo deseado de la acción primaria.

2. Regulaciones de terminación:

- a. Positivas: produce el sentimiento de elación (alegría, triunfo), que terminan consumiendo el exceso de esfuerzo que queda ante la obtención del éxito.

<sup>150</sup> Ibid, Piaget, 2001

- b. Negativas: producen el sentimiento de tristeza, ansiedad, temor, angustia, etc., como rol idéntico al fracaso. Si esta regulación es excesiva, se produce un retroceso en el proceso, anulando incluso el objetivo primario.

En las regulaciones de activación positivas, puede (por su carácter impulsador), generar un estado de excesiva energía en el desarrollo de la solución, por tanto, el individuo puede presentar cambios de comportamiento de precaución y se produce un estado de aburrimiento, el cual es erróneamente calificado de depresión, pareciendo el sujeto agotado; más por el contrario es un comportamiento orientado a la economía de su tono mental.

En las regulaciones de activación negativas, calificadas de depresión, se observa que el comportamiento del sujeto tiene como efecto la de frenar la actividad, de tal manera que se ve reflejado en la disminución de la intensidad y velocidad en las acciones que debe emprender para la consecución del objetivo primario, estrechándose el campo de acción de éste y disminuyendo su placer en la actividad que realiza. El prototipo en este caso, sí es el sentimiento de fatiga (donde puede no presentarse fatiga muscular) y de allí que el sujeto detiene su actividad antes de quedar extenuado. El sujeto puede suspender momentáneamente su actividad para retomarlo después, donde se economiza antes de agotarse.

En las regulaciones de terminación, lo más importantes es que una acción no se consuma por sí misma, se necesita un comportamiento específico que puede ser negativo o positivo para terminarla. Si lo que se consume es el fracaso, el sentimiento que se produce es de tristeza, lo cual se diferencia del sentimiento de agotamiento, ya que la tristeza se produce como resultado posterior de la acción y su función es la de consumir el resto de la energía que queda sin utilizar, en cambio la fatiga su función es la de economizar fuerzas. La tristeza puede llegar a producir ansiedad y si esto ocurre, se produce a su vez un retraso en la capacidad pues el sujeto no sabe por donde retomar el proceso.

Luego de obtener por medio de las regulaciones de terminación, la consumación del objetivo primario que en principio desequilibró la actividad psíquica, se genera un estado de latencia, donde después de haber reequilibrado el sistema, el individuo siente cierta paz que le induce una actividad tranquila hasta un nuevo estado de desequilibrio que necesite de nuevos comportamientos para equilibrar el sistema.

El psicólogo puede observar que la energía afectiva se traduce en fuerza que orienta la actividad y que depende del sujeto que esta energía sea positiva o negativa. Un sujeto, durante la acción, puede presentar momentos de debilidad y de fuerza, euforia y depresión y si no se tiene cuidado, puede llegar a

convertirse en ciclotimia. La procrastinación, cae dentro del marco de las regulaciones de activación negativas, el sujeto desencadena una serie de sentimientos asociados al displacer, colocándolo frente a la disyuntiva de ejecutar con displacer, frente a aplazar con relativa ganancia secundaria, aún conociendo que, al transcurrir el tiempo deberá atender la tarea suspendida, de lo contrario, sus consecuencias pueden ser contraproductivas.

Asegura Piaget<sup>151</sup>, "Para cada comportamiento, hay que hacer uso de las fuerzas de reserva y luego recuperar la energía gastada, produciendo por ejemplo, la declinación de la tensión psicológica. Se ve por tanto, el rol esencial que cumplen las regulaciones en la economía general del comportamiento, que siempre tiende hacia un cierto equilibrio."

El establecimiento del equilibrio se da bajo cuatro condiciones:

1. Las regulaciones de latencia, desencadenamiento, activación, terminación y fase de consumación,
2. El sentimiento que produce la reserva de fuerzas para reorientar la actividad hacia un fin,
3. El impulso que dirige la actividad del sujeto, que no es más que el afecto, el cual puede ser positivo o negativo, definiendo el tipo de comportamiento y la tensión psicológica.
4. La relación que se establece entre la acción anterior y la nueva, lo que implica adaptación y esfuerzo.

El equilibrio afectivo será diferente de sujeto a sujeto, ya que depende de la madurez en el desarrollo individual y lo que depende del equilibrio es la intensidad de los sentimientos que el sujeto invierta como energía en su actividad.

---

<sup>151</sup> Ibid. P 52

### PARTE III

### LA PROCRASTINACIÓN

## PROCRASTINACIÓN

Por procrastinación se debe comprender:

Demorar voluntariamente una línea de acción destinada, a pesar de que se conoce que será peor a la larga, la demora.<sup>152</sup>

La Procrastinación viene del latín "pro" significa "hacia adelante, o a favor de," y "crastinus," significa "para mañana" Sin embargo, yendo más allá de esta noción de la demora se encuentra en un considerable desacuerdo. No todos creen que significa lo mismo. Como sinónimo tiene el titubeo y la dilatoriedad.

Su concepto general, abarca la postergación de algo dejándolo de lado intencionalmente, especialmente fuera por descuido o pereza habituales; aplazándolo o demorándolo innecesariamente, sobre todo porque es algo que debe ser hecho. Puede ser algo desagradable o aburrido, aunque no es una característica necesaria. Es un proceso que se vuelve lento por no hacerlo a tiempo. Puede convertirse o ser especialmente una práctica constante de la personalidad.

Actualmente, para las organizaciones que esperan el retorno de utilidad, el cumplimiento de tiempo límite es indispensable para lograr varios objetivos, entre los que ya no cuenta únicamente la utilidad de la venta como tal, sino se esperan ganancias que permitan ser dueños de un sector de mercado, lo que implica actualmente mantener índices de calidad, inclusiones de las normativas ISO\*\*\* (dependiendo del sector en que se desempeña la empresa), mantener una imagen en la conciencia del consumidor, tal como lo demuestran Ang y Buttle<sup>153</sup>, quienes se dedican a la elaboración del programa "Administración de la relación con el cliente" CRM (acrónimo en inglés de customer relationship management<sup>154</sup>), tecnología de cómputo para la recolección de datos sobre las preferencias del comprador, con objeto de mantener relaciones que beneficien tanto a la empresa como al cliente mismo y monitorear las ventas. Dentro de ello se incluye la productividad empresarial, concepto que maneja dos grandes áreas, una cuantitativa que establece parámetros concretos sobre los insumos que se utilizaron para el retorno de la utilidad, y, los cualitativos que dependen de los comportamientos humanos que tienen un fuerte impacto en la economía empresarial. Tales

<sup>152</sup> Boice, R. *Procrastination and blocking*. Praeger Publishers, London, 1996, pp. 204

<sup>153</sup> Ang, L., Buttle, F. *CRM Software in australia: marketing applications and profit impact*. Journal of database marketing & customer strategy management. (2006) 14, 4-16

<sup>154</sup> Sangil, J., *CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente*. Pecvnía. 5 (2007) pp. 209-227



consideraciones han llevado a implementar programas de manejo desde las áreas de recursos humanos, con objeto de orientar acciones a que las personas colaboradoras en una empresa, trabajen en pro de la consecución de metas organizacionales en común y beneficien el retorno de la utilidad.<sup>155</sup>

El Dr. Steel, de la Universidad de Calgary (quien preside el departamento de recursos humanos y las Dinámicas Organizacionales), ha enseñado en cursos de negocios y psicología, inclusive la conducta en la organización, las diferencias individuales, y los recursos humanos. Realiza un extenso trabajo en el tema de toma de decisión irracional desde perspectiva de la procrastinación. Su planteamiento observa que las organizaciones varían los puntos vista sobre los niveles de estrés que generan sobre los empleados. Los trabajos pueden ser mal diseñados, los supervisores pueden ser verdaderamente ogros o tener necesidades excesivamente altas de poder, y los colegas pueden ser insignificantes, vengativos, y antagónicos. Las condiciones de trabajo, especialmente las caracterizadas por altos niveles de responsabilidad con oportunidades limitadas para el control, pueden tener efectos demostrables en la salud de los individuos y su bienestar psicológico. Por otro lado, los empleados disfuncionales en sí mismos no pueden ser conscientes, ni aceptar la responsabilidad hasta el punto que sus propios defectos y características personales puedan contribuir a los problemas en el trabajo. El desafío de trabajar con individuos que experimentan dificultades en las actividades laborales ayuda a enfrentar más efectivamente las circunstancias desafiantes en el trabajo.

Aunque el profesional que atiende el área de recursos humanos no puede cambiar las condiciones organizacionales para mejorar la perspectiva del empleado que presenta problemas, si debe tener una sensibilidad especial para poder brindarle apoyo al sujeto que presenta la problemática. Se han generado programas y programas de trabajo por años, con objeto de mejorar ya sea las condiciones psicológicas en relación de la perspectiva del empleado (como los programas de motivación empresarial) donde la motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo<sup>156</sup>, y se orienta la labor en la combinación de apoyo, innovación, reglas y metas y así lograr la mejora de la utilidad tanto del empleado como de la empresa.

El campo de las disfunciones en el trabajo que deben ser tema de consejo y de psicoterapia todavía se encuentra en áreas tempranas de investigación. En relación a esto aún se trabaja en su definición y taxonomía; la creación de un nuevo esquema diagnóstico permitirá la categorización para presentar las disfunciones que utilizan la taxonomía generalmente aceptada de condiciones psicológicas relacionadas al

---

<sup>155</sup> Huselid, M. *The impact of human resource management practices and turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of management journal, 1995, Vol. 38, No. 3, 635-872

<sup>156</sup> Boada, J., de Diego Vallejo, R., *El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. Psicothema, Vol. 16, nº 1, 2004, pp. 125-131.

trabajo. Los estudios de intervención deben permitir la selección de tratamientos apropiados de entre metodologías terapéuticas pertinentes y bien validadas. Aunque las técnicas de la intervención o enfoques psicológicos pertinentes al trabajo hayan sido sugeridos y han sido estudiados ocasionalmente, hay mucho que hacer todavía y crear los métodos de tratamiento que sean basados adecuadamente en la teoría e investigación. El campo necesita actualmente una taxonomía adecuada y razonablemente completa de disfunciones de trabajo, (B) los datos epidemiológicos en la frecuencia de estas disfunciones entre varias poblaciones, y (C) la guía clínica de investigación para ayudar con el diagnóstico diferencial.

Según Milgram<sup>157</sup>, es un dominante afecto que influye la vida, identificando cinco categorías: (1) procrastinación de la vida diaria, (2) procrastinación decisional, (3) procrastinación neurótica, (4) procrastinación compulsiva, y, (5) procrastinación académica. No se muestra diferencia del rasgo procrastinador entre sexos, indistintamente las mujeres y los hombres presentan la misma tendencia en quienes la sufren. Se asocia mucho con tareas que implican realización de informes, escritura, planes, proyectos, ensayos y trabajo ya sea orientado a la actividad de la adquisición de conocimiento como en la tareas de oficina. No se refiere a todas las actividades del sujeto, se relaciona con tareas específicas que la persona tiende a posponer hasta que se acerca peligrosamente la fecha de entrega del informe o proyecto a su cargo, usualmente realizándolo un día antes de su entrega. Según Ferrari<sup>158</sup>, aproximadamente el veinte por ciento de la población adulta entra en estado procrastinador frecuente y crónico. Estas personas tienden a reconocerse a sí mismas con la tendencia a demorar el comienzo y la terminación de una tarea específica. Lo que incluye tareas simples como un ama de casa que debe lavar los platos, el esposo que no decide como vestirse para un evento social, hasta los profesionales que no realizan sus funciones laborales sin no hasta última hora.

## CLASIFICACIONES DE LA PROCRASTINACIÓN

De acuerdo a la teoría del Dr. Ferrari<sup>159</sup>, existen tres tipos generales de procrastinadores.

1. Procrastinadores crónicos por emoción: Algunas personas encuentran una especial emoción en dilatar el inicio de una actividad por la sobrecarga de energía que experimentan. Muestran una especie de drogadicción por la emoción que les causa el reunir la información a última

<sup>157</sup> Balkis, M. Duru, E. *The Evaluation of the Major Characteristics and Aspects of the Procrastination in the Framework of Psychological Counseling and Guidance*. Educational Sciences: Theory & Practice. No. 7, Vol., 2007, 376-385

<sup>158</sup> Ferrari, J., *Getting things done on time: conquering procrastination*. Coping With Stress Effective People And Processes. Oxford university press. 2001. pp. 30-46

<sup>159</sup> Ibid, pp 31-32

hora, organizarla y entregarla a tiempo, si tienen éxito, experimentan un gran placer y tienden a reafirmarse a sí mismos con un "Qué bueno soy" o "¡Ah, soy bueno!".

2. Procrastinadores crónicos por evitación: La otra categoría general de la procrastinación crónica, es lo que las personas identifican con la etiqueta por evitación. No inician la actividad prevista por encontrarla aversiva o desagradable. De la misma forma la relacionan con la auto-valoría personal, si no tienen éxito en la tarea que deben realizar, afecta su imagen y valor personal, de tal forma que consideran que no vale la pena. Por ejemplo, si un supervisor no se siente capaz de realizar un informe que debe presentar a sus subalternos, y no puede presentarlo, se siente incompetente. Este rasgo tiene estrecha relación con la confianza en sí mismo y su habilidad en desempeñar de creer en tener éxito en desempeñar tareas de altas expectativas en el futuro. De tal manera que este tipo de procrastinador se relaciona tanto con la aversión a la tarea por temor al fracaso o el temor al éxito.
3. Procrastinación crónica disposicional: si la persona refiere una conducta procrastinadora coherente (a través de tiempo y lugar, de una tarea a otra y en una gran variedad de situaciones). Esto puede incluir síntomas asociados a ansiedad y depresión, especialmente cuando se asocia con procrastinación de emoción. Este tipo de procrastinación contiene elementos de trastorno psicológico ya que se encuentran tiempos de aparición asociados a situaciones estresantes que vive la persona.

Para comprender los motivos de la procrastinación crónica, es crucial considerar el tipo de procrastinador. El despertar del aplazamiento es motivado por la búsqueda de cierta emoción o de la búsqueda de sensación de tener que llegar al último momento para realizar determinada tarea. Esto puede ser un motivo primario como la compra de los regalos de navidad, lograr correr de un lado para otro y completar una lista interminable de regalos a fin de llegar a la fecha tope lo que tiene un valor remunerador. Pero esto desafortunadamente puede hacer que el procrastinador mida inadecuadamente el tiempo y fracasar en su tarea. Entonces, ¿qué hace que una persona se comporte de tal manera? Según Ferrari, los procrastinadores crónicos son socialmente muy conscientes, les concierne mucho su imagen pública y necesitan de la aprobación social así como de la aprobación de los otros y su afecto. Es muy importante para ellos que los demás les quieran. Por lo tanto, cuando se enfrentan a la tarea temen fallar, pueden preferir dar la impresión de no trabajar con ahínco y fuerza de voluntad. Atribucionalmente, la falta del esfuerzo comparado con la carencia de la habilidad es menos central. En resumen, la procrastinación es una demora intencional a empezar o completar una tarea, incluso la toma de decisiones importantes.

Para el Dr. Knaus<sup>160</sup>, la procrastinación tiene la siguiente clasificación:

1. Incomodidad por Procrastinar: es la forma más común. Este proceso de dilación es provocado normalmente por una baja tolerancia a la frustración. La molestia se provoca por la sucesión de la evitación. Si la actividad se observa como aburrida, incómoda, incierta o eludible, que le provoque frustración, el sujeto cae en la trampa de la evitación por frustración. Es necesario trabajar los niveles de frustración para que el sujeto pueda enfrentarse a las situaciones sin manifestar la necesidad de evitarla.
2. Procrastinación conductual: puede ser desconcertante. Las personas que padecen de procrastinación conductual, planean, organizan e inician las acciones que tempranamente dejan de lado sin anticipar los beneficios que conlleva el finalizar la tarea. Esta es la clase de procrastinación que usualmente afecta el estado económico de los sujetos, pagan clases de gimnasia, empiezan a asistir y luego abandonan la tarea, o, como lo establece el Dr. Darpy<sup>161</sup>, en la 29 conferencia de economía mundial, explica el fenómeno desde la selección de productos para la compra y como las personas se les dificulta la toma de decisión en relación a la selección de compra de un producto nuevo en relación a la prueba de un producto similar y los resultados informan que las personas usualmente dejan de lado la toma de decisión para un tiempo después y suspenden la compra del producto, llevando a ciertos grados de procrastinación que impiden el adecuado funcionamiento integral de las personas.
3. Procrastinación concerniente a la Salud: las personas que inician algún proceso de deterioro de su estado físico, se les implementan cambios de hábitos en relación a la mejora de su salud. Por ejemplo, las personas que se les indica que deben cambiar sus hábitos de alimentación por riesgo de sufrir un infarto al miocardio, según Fung y cols.<sup>162</sup>, en un estudio longitudinal de 5 años, establecen la diferencia de hábitos en pacientes con dos estilos de dieta, incluídas las variables de fumadores y alimentos prohibidos, comprueban que hay cierta cantidad de población que no cambian sus hábitos aún conociendo los riesgos de infarto. Este tipo de procrastinación, provoca estados de ansiedad y depresión elevados.

---

<sup>160</sup> Knaus, B., *The procrastination workbook*. Longmeadow, MA. New Harbinger. 2002. págs. 21

<sup>161</sup> Darpy D. (2000), Université Pierre et Marie Curie (Paris 6) et Université Paris Dauphine. *Consumer procrastination and purchase delay*, 29th Annual Conference EMAC (Rotterdam, NL).

<sup>162</sup> Fung, T., ScD, RD; Willett, W, MD, DrPH; Stampfer, M. J., MD, DrPH; Manson, J. E., MD, DrPH; Hu, F. B., MD, PhD *Dietary patterns and the risk of coronary heart disease in women. Arch Intern Med.* 2001;161:1857-1862.

4. Procrastinación por duda de sí mismo: se basa en la desconfianza del logro del éxito de actividades varias. Sólo que tengan la plena seguridad en el logro de su objetivo, no inician la actividad y la postergan. No se refiere a una procrastinación general, sino más bien a situaciones específicas y a áreas de conocimiento en las que el sujeto falla y se siente inestable.
5. Procrastinación al cambio: las personas todos los días deben enfrentar cambios y adaptarse a situaciones nuevas, en el área Gerencial se produce este fenómeno diariamente. Las personas que sufren de procrastinación al cambio, son aquellas que deben adaptarse a cambios fluctuantes en situaciones específicas, pero que carecen de la capacidad de cambio, lo cual incluye la falta de anticipación a cierto tipo de situaciones. Tiene como base el mal manejo de estrés.
6. Procrastinación resistente: la persona se resiste a iniciar la actividad porque cree se encuentra perdiendo el tiempo en lo que se espera que haga y amenaza su privilegio de poder hacer algo más productivo. Las personas que no siguen órdenes en relación a tomar medicamentos específicos por enfermedad orgánica, son personas que caen en este tipo de problema, ya que conocen los riesgos y aún así se niegan a seguir la instrucción.
7. Procrastinación de tiempo: se relaciona con la incapacidad de medir el tiempo para cumplir tareas, pero también se relaciona con las llegadas tarde a las reuniones importantes o a citas con personas y/o reuniones.
8. Procrastinación del aprendizaje: se produce especialmente en estudiantes, se deja de lado el adquirir conocimiento o aprender algo que debe estudiar.
9. Procrastinación Organizacional: dejar de lado los pasos que son útiles para desarrollar mecánicamente sistemas y hacerlos más eficientes. Este tipo de procrastinación requiere de un esfuerzo doble, pérdida de fechas tope, pérdida de objetivos y otras consecuencias frustrantes que crecen conforme se incrementan las ineficiencias.
10. Procrastinación en la Toma de Decisión: se refiere a la equivocación en relación a las elecciones sin poder llegar a una conclusión, actuando sobre una actividad prioritaria, razonable, electiva. Según

Ferrari<sup>163</sup>, la indecisión crónica se relaciona con la motivación personal, con fuerzas sociales, la percepción del yo y su baja autoestima, baja competitividad, olvido selectivo, dependencia interpersonal, autocontrol bajo, y búsqueda de venganza, estableciendo la relación con la dificultad de estrategia para la toma de decisión de Janis y Mann, anteriormente expuesta.

11. Procrastinación sobre promesas: la persona se encuentra en la disyuntiva del cambio, se hace una promesa a sí mismo y con el tiempo no logra cumplir la promesa que se realizó del cambio.

## LAS COMPLICACIONES DE LA PROCRASTINACIÓN

La procrastinación puede ser un síntoma defensivo, la forma de la resistencia al cambio, el hábito de un problema, o la combinación del mismo. Estos son múltiples estados corregibles y pueden agregar capas de complicaciones. La procrastinación puede ser un síntoma de una condición fundamental o estar coexistiendo con otros problemas, tal como la baja tolerancia a la frustración según Schouwenburg<sup>164</sup>, el perfeccionismo, la ansiedad, la depresión, el pensamiento de impotencia, desconfianza, organizar débilmente las habilidades, conformismo, ansiedad, u otros. El disparador más común para la procrastinación es la baja tolerancia a la frustración de manera impropia que provoca molestar en las actividades que la eluden.

Si la persona sufre de depresión o ansiedad recurrentes, tiene más probabilidad de ser más vulnerable a la procrastinación. Aquí, la procrastinación puede ser un síntoma de la depresión o la ansiedad, y de un catalizador de las mismas. Puede ser una defensa contra un temor al fracaso.

Si la persona cree que no puede triunfar en el nivel que piensa que debe, una práctica común es el de procrastinar marcadamente o realizar las actividades con un esfuerzo desgano, o hacer algo diferente. El temor de éxito puede tener el mismo impacto. La persona cree que si triunfa, la presión aumentará para que deba hacer más actividades inherentes a la que tuvo éxito. Así que evita la actividad. La procrastinación, es un síntoma defensivo, o el hábito de un problema, es una presión, recayendo en el hábito automático del problema que puede ser dirigido, y puede ser dominado progresivamente. Cuando la procrastinación representa una forma de resistencia al cambio, se relaciona generalmente a cambios secundarios, tal como el cambiar de una actividad a otra.

---

<sup>163</sup> Ferrari, J., Dovidio, . *Some Experimental Assessments of Indecisives: Support for a Non-cognitive Failures Hypothesis*. Journal of Social Behavior and Personality, 1997, Vol. 12, No. 2, 527-538.

<sup>164</sup> Schouwenburg, H., *Procrastinators and Fear of failure, and explorations of reasons for procrastination*. European Journal of Personality. Vol. 6. 1992, pp. 225-236

## RASGOS QUE DETERMINAN LOS ESTADOS PROCRASTINADORES

### MIEDO DAL FRACASO

Se considera, según Baumeister<sup>165</sup>, que el miedo al fallo es una conducta autodestructiva primaria, mostrándose como la tendencia más irracional, la cual puede provenir del sentimiento de autoinculpación y la asociación al enojo contra sí mismo, siendo la baja autoestima la causa central del padecimiento. Muchas personas que procrastinan se mantienen aprehensivas por ser juzgados por otros o por su propia auto-crítica que habita en ellos. Temen ser encontrados como personas que pierden el tiempo, que sus mejores esfuerzos no serán lo suficientemente buenos, que ellos no encontrarán los puntos críticos de una actividad. Esto concierne al reflejo del temor al fracaso. Otras personas se preocupan de ser juzgadas como demasiado buenas o que hacen muy bien una tarea y por lo tanto tienen que encarar consecuencias desagradables por ser sobresaliente, por lo cual temen al éxito. Estos temores están esparcidos en nuestra sociedad consciente al éxito, haciéndolo ver la escuela de negocios de Harvard, donde Jackman y Strober<sup>166</sup> hacen un llamado para que los gerentes no mantengan una postura autocrítica, manejen sus emociones negativas, se impongan metas realistas, generen programas de soporte externo, etc. Educan estratégicamente sobre el manejo del enojo, afrontamiento a la ansiedad, miedo a la confrontación, sentirse lastimado, mantenerse a la defensiva, la tristeza, miedo al cambio, ambivalencia, y, resignación.

### LA BÚSQUEDA DE LA PERFECCIÓN

Según el Hill, y cols.<sup>167</sup>, las relaciones de las características de perfeccionismo y las relaciones interpersonales, se enfocan desde dos perspectivas, se analiza sobre la base de las tendencias de personalidad de la tendencia perfeccionista de las propiedades geométricas medidas desde el circunflejo interpersonal, lo cual proporciona índices extraordinarios para valorar la validez de la construcción interpersonal y la construcción de la relación interpersonal, tal como las relaciones entre rasgos de perfeccionismo y pautas interpersonales de conducta.

Sugiera que las personas que temen que el fracaso puede estar conviviendo con un conjunto de suposiciones que giran esforzándose para el logro en un problema terrorífico.

---

<sup>165</sup> Baumeister, R. Scher, S. *Self-Defeating Behavior Patterns Among Normal Individuals: Review and Analysis of Common Self-Destructive Tendencies*. Psychological Bulletin, American Psychological Association, 1988, Vol. 104, No. 1, 3-22

<sup>166</sup> Jackman, M., Strober, M. *Best Practice. Fear of feedback*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation, 2003, pp. 3-8

<sup>167</sup> Hill, R. W., Zrull, M. C., Turlington, S. *Perfectionism and interpersonal problems*. Department of Psychology Appalachian State University, Journal of personality assessment, Lawrence Erlbaum Associates, Inc 1997, 69 (1), 81-103.

Estas suposiciones son:

- 1) Lo que produzco es un reflejo directo de cuánta habilidad tengo, y
- 2) Mi nivel de habilidad determina cuanto vale la pena lo que soy como persona —Ej., a más alta mi habilidad, más alto mi valor de identidad, así,
- 3) Lo que produzco refleja mi valor como persona. Por tanto:

Valor personal = Habilidad = Ejecución

En esencia, esta ecuación traduce a una declaración del siguiente tipo: "Si lo realizo bien, eso significa que tengo mucha habilidad, así que yo me quiero y me siento bien acerca de mí mismo". No es simplemente cuán bien lo hizo en un tiempo particular, en un día particular, bajo particulares circunstancias. Su desempeño es una medida directa de cuán capaz, y cuanto vale la pena la persona.

Los hombres tienen una tendencia más marcada a la búsqueda del perfeccionismo que las mujeres. Los rasgos de personalidad que intervienen en el estudio de la tendencia perfeccionista son: La orientación del yo a la perfección, la orientación de los otros al perfeccionismo, el señalamiento social del perfeccionismo, simpatía, extroversión, seguridad en sí mismo, cálculo de la arrogancia, dominancia, control, introversión, sumisión y la no pretensión. Estas personas muestran tener problema para establecer vínculos saludables con los demás, son dominantes, arrogantes, controladores, intrusivos, presentan menor especificidad social y moderado estrés social. Según Flett<sup>168</sup>, el sujeto espera aceptación, comunicarse con los demás, que los demás establezcan un compromiso con él, es su principal medida de afrontamiento, es la forma de ser amigo de los demás, por medio de este comportamiento demuestra amor, espera ser respetado, tener soporte de los otros y que se confíe en él.

Para muchas personas, la habilidad se refiere a la competencia intelectual, así que su preocupación se dirige al reflejo de cuan inteligentes son, lo cual se puede observarse en la forma como redactan los informes o expedientes, realizando muy bien las pruebas, diciendo cosas ingeniosas y elocuentes en las conversaciones. Otras personas lo definen como la habilidad en términos de si pueden o no hacer las cosas en forma desafiante. La mediocridad produce desprecio para el procrastinador perfeccionista, presenta baja tolerancia a la comparación de elementos que sean mejores fuera de su campo de acción. Aunque la estima

---

<sup>168</sup> Flett, G., Hewitt, P., *Perfectionism, Beliefs, and djustment in Dating Relationships*. Current Psychology: Developmental. Learning. Personality. Social., Vol. 20, No. 4, 2001-02, 289-311.



se ve afectada, aún queda la esperanza de tener potencial interno y poder mejorar en algún momento. Esto permite a un perfeccionista con poco amor propio, mantener alguna dignidad a pesar de un pobre desempeño. La procrastinación proporciona una excusa para la mediocridad.

La excelencia se produce sin esfuerzo, es otra de las ideas del procrastinador. Las ideas se presentan ingeniosamente, fluyen por su intelecto perfecto. De igual manera, el procrastinador se inclina por trabajar solo, el trabajo en equipo se le dificulta por sentir que pierde el control, sintiendo que sólo él es capaz de realizar las cosas perfectamente bien y conocer cual es la ruta que le llevará al éxito. No pueden aceptar más que el éxito completo, es la razón de su procrastinación y en algunas ocasiones su falta de competitividad. Existen algunos procrastinadores que sí son competitivos en sus funciones laborales, pero se dan el tiempo necesario, hasta el momento en que se sienten verdaderamente seguros de que las acciones que tomen sean las correctas para lograr el éxito. Tuckman<sup>169</sup>, que las creencias de la persona sobre la regulación de sí misma, tienen correlación con el comportamiento procrastinador.

## LA BATALLA POR EL CONTROL

Uno de los rasgos de personalidad que influyen en que falle la toma de decisión se basa en el control, el cual lo define Millon<sup>170</sup>, "Les agrada dirigir e intimidar a los demás, así como ser obedecidas y respetadas. No suelen ser sentimentales y disfrutan manipulando la vida de los demás. Aunque muchas de ellas subliman su sed de poder asumiendo roles y ejerciendo profesiones que gozan de aceptación pública, sus inclinaciones se ponen de manifiesto de cuando en cuando a través de actitudes intransigentes y tercas de conductas coercitivas". Según Steel<sup>171</sup>, encuentra que las correlaciones más fuertes cerca de 0,30 fueron generadas con las variables de la personalidad, es decir, psicotismo, extraversión, el control y la defensividad. Ariely<sup>172</sup>, confirma en sus estudios la necesidad de que el sujeto se encuentre en control para no fallar en una tarea, si él controla el tiempo, tendrá éxito, si alguien le pone límite, fallará.

Todos los estudios actuales sobre los trastornos psicológicos funcionales de los seres humanos, se enfocan al área clínica y al trastorno que se puede tratar desde este enfoque, usualmente visto dentro de los márgenes de una clínica, evaluados, diagnosticados y tratados como tal. Cuando una persona se encuentra

<sup>169</sup> Tuckman, B. *A performance comparison of motivational self-believers and self-doubters in competitive and individualistic goal situations*. Pergamon. *Personality and Individual Differences*, Volume 34, Issue 5, April 2003, Pages 845-854

<sup>170</sup> Millon, T. *Inventario millon de estilos de personalidad*. Edit. Paidós. 2006, 199 p.

<sup>171</sup> Steel, P., Brothen, T., & Wambach, C. (2001). *Procrastination and personality, performance, and mood*. *Personality and Individual Differences*, 30, 95-106

<sup>172</sup> Dan Ariely, D. Wertenbroch, K. *Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment*. *Psychological Science*. Vol. 13, Issue 3, pp. 219-224

con algún problema que le impide actuar con libertad y se le hace disfuncional la vida, ya sea en el ámbito de la familia, social o de trabajo, en ocasiones se acerca a la clínica por iniciativa propia para pedir ayuda, en otras ocasiones son referidas por un tercero a la clínica del terapeuta, sin embargo, los problemas son diagnosticados y tratados desde la clínica del profesional y luego se hace la reinserción en el trabajo.

Muchas personas procrastinan porque quieren sentirse en control de las situaciones que se encuentran a su alrededor, incluyendo las conductas y cogniciones de las personas que se encuentran a su alrededor. Si tienen la percepción de la pérdida del control, sienten ambigüedad y pérdida de su locus de control. Se les considera presuntuosas y autoritarias. Cuando pierden el control de las personas, sobre quienes mantienen conocimientos de las acciones que realizan, interfiere con la toma de decisión, ya que no se disminuye su capacidad por la intervención de la ira que les produce la falta de coordinación sobre los demás. Las personas que manejan a otros por control, usualmente tienden a sostener peleas, muchas veces no frontales sino de manera solapada, pero no tienen la tendencia a mantener una relación pacífica por ejercer poder y esperan la obediencia por parte de las demás personas. Eso les imposibilita la realización de una adecuada toma de decisión.

## PROCRASTINACIÓN Y ECONOMÍA

O'Donohue y Rabin<sup>173</sup>, desde la economía, (reconocidos por el instituto de ciencias de Estados Unidos, en cuatro diferentes oportunidades por sus estudios del comportamiento humano), han establecido que la procrastinación es un fenómeno que influye en el retorno de la utilidad. Abordando el problema desde el locus de control del sujeto, consideran que la procrastinación se ve influida por el sistema de recompensas. Los economistas observan la impaciencia humana por ser gratificado, ante la suposición de que las personas bajan las corrientes de utilidad con el tiempo exponencialmente. Consideran que los individuos asumen que es incorrecta la asunción, en que la consecuencia del tiempo no tiene importancia. De ello, las personas toman rutas de comportamiento en las que prefieren encontrar recompensas inmediatas y evitar el gasto que implica el esfuerzo de una actividad específica. Su análisis enfatiza, dos juegos de distinciones. La primera distinción es si las opciones implican gastos inmediatos -donde los gastos de una acción son inmediatos pero cualquier recompensa es retrasada-, o, recompensas inmediatas -donde las ventajas de una acción son inmediatas pero cualquier gasto es retrasado-.

---

<sup>173</sup> O'Donoghue, T., Rabin, M. *Doing It Now or Later. The American Economic Review*, Vol. 89, No. 1. (Mar., 1999), pp. 103-124

Refieren dos tipos de personas sobre las cuales basan sus estudios<sup>174</sup>, las personas sofisticadas, son totalmente conscientes de sus futuros problemas de autocontrol y por lo tanto, predicen cómo se comportará su identidad futura, y, los sujetos ingenuos, quienes carecen de intuición, son totalmente conscientes de sus futuros problemas de autocontrol y creen que se futura identidad se comportará exactamente como se comportan en la actualidad, tal como a ellos les gustaría comportarse. El primer aspecto que explican, se refiere a la tendencia de las personas que se marca sobre la preocupación de la utilidad instantánea y en las utilidades instantáneas que obtendrán en el futuro. Si el sujeto tiene la oportunidad de escoger entre dos momentos para encontrar bienestar, elegirá el más próximo, ya que expone un tipo específico de preferencias inconsecuentes por el tiempo, a lo que se le denomina “preferencia influida por el presente”: al considerar las compensaciones entre dos momentos futuros, las preferencias influidas por el presente, dan el peso relativo más valorativo al momento más cercano.

El segundo aspecto, se enfoca sobre las actividades a realizar una sola vez, por tanto, tienen ciertos períodos de tiempo en los que deben realizar la tarea, de tal manera que tiene que contemplar la lista de recompensa contra la lista de costo. Si realiza la actividad en tiempo, recibe una recompensa, pero incurre en costos y no hace ninguna elección. En tanto que si espera, se encontrará con la misma elección en un tiempo futuro, lo importante en esta parte, es que la persona no puede comprometerse con el primer tiempo de logro y de cualquier manera debe cumplir con el objetivo que se le ha planteado. Plantean un concepto de solución al dilema que consecuentemente involucra una “estrategia perfecta de abordamiento”, 1) la percepción del sujeto de todos los períodos de tiempo (incluyendo aquellos que se dan después del cumplimiento de la tarea), 2) en el cual debe contener como característica básica el autocontrol y el tiempo óptimo en el que puede desempeñar tal actividad. La diferenciación en esta categoría, refiere que una persona de características de pensamiento ingenuo, completará la actividad si y sólo es el período óptimo de aquellos que permanecen dado a sus preferencias corrientes, y, si deciden aplazarlo, les es difícil observar las consecuencias que traerá el aplazamiento de la actividad. En tanto que, las personas con pensamiento sofisticado, a pesar de verse influidos por sus preferencias personales, reconocen que tendrán problemas de autocontrol en el futuro, por lo que pueden predecir las pautas futuras de aplazar su actividad.

Consideran que las personas pueden encontrarse entre los parámetros de la simplicidad de su autocontrol y los problemas que esto puede traerles, no siendo capaces de introducirse en cualquier modelo de ahorro ya que tiene tendencia a las actividades adictivas que implican ceder a los deseos inmediatos, por lo que se excederá en cualquier modelo de dependencia. En tanto que las personas con complejidad de

---

<sup>174</sup> O'donahue, T, Rabin, M. *Incentives and self control*, Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications, Ninth World Congress. Cambridge University Press, 2006, 462 pp.

pensamiento (sofisticadas), son capaces de comportarse aparentemente al contrario y en contra de sus preferencias.

Akerlof<sup>175</sup>, hace referencia sobre las implicaciones económicas para las empresas, como producto del efecto del comportamiento de la procrastinación. Según él, se presenta cuando los costos presentes en una empresa, son excesivamente elevados en relación a los futuros, destacándose las tendencias individuales del aplazamiento de las tareas para otro día, sin anticipar que cuando llegue el mañana, la acción requerida será pospuesta de nuevo. Uno de los problemas que influye, según él, es el rasgo que presentan los sujetos, que se refiere a darle mucho peso valorativo a los puntos principales o experiencias vividas, en tanto que no se toman en cuenta aquellos que no tienen tal importancia personal.

La procrastinación provee el ejemplo de una situación en la cual, los errores de juicio repetidos, le dan poca garantía a al resultados de algunos costos y beneficios en relación a otros. Puede causar pequeños costos, pero al ser acumulativos, resultan en largas pérdidas a través del tiempo, y, causan al último, arrepentimiento por parte de quien tomó la decisión. Considera, así mismo, que los gerentes en las organizaciones no le dan la misma importancia al inicio de un proyecto que a su finalización. Se fundamenta sobre la base de que los sujetos temen cometer errores hoy, prefiriendo dejar la equivocación para después, siendo relativo al nivel de compromiso que adquieren al elaborar y desarrollar un proyecto, lo cual, puede no ser lo mismo, pero sí tener estrecha relación con la disonancia cognitiva, concordando con la teoría de Mann. Se apoya en la siguiente lista que limita el compromiso gerencial: el giro administrativo, bajar costos a los ejecutivos que admitan sus fallas, presentar carencia de ambigüedad respecto al desarrollo de datos, tener permiso de tener pérdidas y ser culpadas por exoneración de circunstancias, la separación de decisiones para terminar las decisiones iniciadas, y, la consideración de iniciar los costos y los procedimientos en la finalización de proyectos.

---

<sup>175</sup> Akerlof, G. *Procrastination and obedience*. Jstor. American Economic Review (papers and proceedings), Vol. 81 No. 2, 1991, PP. 1-19.

## ENFOQUES TAXONÓMICOS DE LAS DISFUNCIONES EN EL TRABAJO

El diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española define la taxonomía como:

Taxonomía: Ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación. Se aplica en particular, dentro de la biología, para la ordenación jerarquizada y sistemática, con sus nombres, de los grupos de animales y de vegetales.

Siendo la acción de incluir los elementos de un fenómeno dentro de un sistema de clasificación para su correcta comprensión. Desde esta aplicación científica, puede asegurarse que la mejor taxonomía existente en la ciencia psicológica es el DSM IV-TR, Manual Diagnóstico que permite ordenar la sintomatología que presenta un individuo y de acuerdo a tal ordenamiento, puede emitirse un diagnóstico apropiado del padecimiento de las personas que sufren un trastorno o patología psicológica. Como todo principio científico parte del ordenamiento de sus categorías de conocimiento, las cuales les permiten ser en su conjunto pasar a formar parte de cúmulo de conocimiento científico base, se utilizarán en la siguiente investigación las dos taxonomías de los padecimientos laborales que al momento se conocen y se explican a continuación.

La procrastinación ya forma parte de la taxonomía de las disfunciones laborales y para efectos de su correcto diagnóstico como disfunción, se utilizarán las dos taxonomías actuales y reconocidas de tales trastornos psicológicos,

De acuerdo a la Lowman<sup>176</sup>, la actual taxonomía disfuncional del trabajo es la siguiente:

---

<sup>176</sup> Lowman, R., *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*. American psychological association, Washington, DC., 1993, 333 págs. (p. 43-44)

Tabla. 4

## TAXONOMÍA DE LAS DISFUNCIONES PSICOLÓGICAS RELACIONADAS AL TRABAJO

Traducción Libre, Lowman<sup>177</sup> (1993) pp. 43

- I. Determinar la relación entre la psicopatología y las disfunciones en el trabajo
  - A. Afecta el desempeño en el trabajo
  - B. No afecta el desempeño en el trabajo
  - C. Afectado por el desempeño del trabajo
  - D. No afectado por el desempeño del trabajo
  
- II. Disturbios en la capacidad de Trabajo
  - A. Patrones por debajo de las funciones laborales
    - a) Resultado por debajo del exigido
    - b) Impedimentos temporales de producción
    - c) Procrastinación
    - d) Inadaptación laboral
    - e) Inadaptación Organizacional
    - f) Miedo al éxito
    - g) Miedo al fracaso
  - B. Patrones por sobre las funciones de trabajo
    - 1. Adicción Obsesiva-Compulsiva del rol de trabajo (Adicto al Trabajo)
    - 2. Patrón Conductual Tipo A
    - 3. Trabajos y ocupaciones que agotan física o psíquicamente
  - C. Ansiedad y Depresión relacionada con el trabajo
    - 1. Ansiedad
      - a) Desarrollo de Ansiedad
      - b) Ansiedad Generalizada
    - 2. Depresión relacionada con el trabajo
  - D. Disfunciones de Personalidad y Trabajo
    - 1. Problemas con la Autoridad
    - 2. Desórdenes de Trabajo y Trabajo
  - E. Los Conflictos de Roles de vida

---

<sup>177</sup> Idem, Lowman, 1993

1. Conflictos de Familia en relación al Trabajo
- F. Estrés situacional, transitorio
  1. Reacciones a los cambios en el rol de trabajo (Ej. nuevo trabajo), cuyo impacto en el papel de trabajo es de tiempo limitado.
- G. Otras dificultades psicológicamente pertinentes al trabajo
  1. Inexactitudes de percepción
- III. Condiciones de Trabajo Disfuncionales
  - A. Mal Diseño de Trabajo (rol sobrecargado, ambigüedad, etc.)
  - B. Supervisión defectuosa
  - C. Relaciones interpersonales defectuosas

La taxonomía anterior, marca una distinción inicial entre disfunciones de la psicopatología de trabajo al reconocer que los dos tipos de problemas pueden coexistir. El propósito de esta distinción es de reconocer (y para recordar al psicólogo y al investigador semejante) esas disfunciones de la psicopatología y el trabajo pueden o no pueden tener inter-correlacionadas sus dimensiones. El trabajo del profesional es el de valorar la presencia del trastorno y su relación, si cualquiera funciona para el trabajo. Una tarea igualmente importante en general de clínicos practicantes (inclusive los que no se especializan en asuntos de trabajo) es el de valorar la presencia de disfunciones de trabajo y su impacto en la psicopatología. Así, por ejemplo, es común para un cliente deprimido presentar al terapeuta los problemas concernientes al trabajo como alguien experimentado en estos asuntos y tener síntomas de depresión. Según Rice y Michigan<sup>178</sup>, los problemas relacionados con el trabajo aparecen como un síntoma premonitorio de la enfermedad es una de las características comúnmente encontrada de fases iniciales de por lo menos algunos tipos de depresión y puede ser un síntoma de la diferencia indicativa la severidad de la depresión.

La siguiente taxonomía, presenta las disfunciones que se presentan en el ámbito de trabajo en empresas, realizada por Campbell y Cellini, las cuales incluyen específicamente los trastornos que se presentan en sujetos con inestabilidad e inadaptación que se pueden suceder por efectos de niveles altos de ansiedad, depresión, inadecuación social, perfeccionismo y otros aspectos que influyen directamente en la toma de decisiones del sujeto en las funciones laborales. Las condiciones de alto o bajo compromiso laboral, pueden ser una fuente de gran frustración del gerente, ya que percibe de su trabajo o profesión, que no le permite alcanzar el éxito tal como lo espera.

---

<sup>178</sup> Rice Jeffrey K., Ashby, J. *Self-esteem as a mediator between perfectionism and depression: a structural equations analysis*, Journal of Counseling Psychology, Volume: 45. Issue: 3. 1998

Tabla. 5

LA TAXONOMÍA DE CAMPBELL Y CELLINI DE DISFUNCIONES DEL TRABAJO:  
CATEGORÍAS DE PROBLEMA Y SUBCATEGORÍAS

Traducción Libre, Lowman<sup>179</sup> (1993) pp. 43

- i. Problemas de decisión de profesión
  - a. Inicio de la actividad
    - 1. Falta de conciencia de la necesidad de tomar una decisión
    - 2. Falta de conocimiento en el proceso de la toma de decisión
    - 3. Conciencia de la necesidad de tomar una decisión pero evade la asunción de la responsabilidad personal para la toma de decisión
  - b. Manejo de la información creciente
    - 1. Inadecuada, contradictoria, y/o insuficiente información
    - 2. Información recargada (Ej., excesiva información que confunde la toma de decisión)
    - 3. Falta de conocimiento de como obtener la información (Ej., Donde la obtengo, organización, y evaluación de la información)
    - 4. Mala voluntad para aceptar la validación de la información porque no se encuentra de acuerdo con el concepto de sí mismo.
  - c. Generando, evaluando, y seleccionando alternativas.
    - 1. Dificultad al decidir sus múltiples opciones profesionales (Ej., demasiadas elecciones cualitativas que le son atractivas)
    - 2. Fallo para generar opciones suficientes por sus propias limitaciones personales tales como la salud, recursos, habilidades o educación.
    - 3. Incapacidad de decidir por la frustración de los efectos de la ansiedad tales como el miedo al fracaso en el intento de satisfacer el desempeño de una elección, miedo a la desaprobación social, y/o miedo de comprometerse en el curso de una acción
    - 4. Elección poco realista (Ej., aspiraciones de metas, cualquiera, muy altas o muy bajas, basadas en el criterio de sus aptitudes, intereses, valores, recursos y circunstancias personales).
    - 5. Interferencia personal de tipo restrictivo que impide una elección (Ej., influencias y conflictos, situaciones circunstanciales, recursos, salud)
    - 6. Incapacidad de la evaluación de alternativas por falta de conocimiento de la evaluación de criterio (Ej., criterio que puede incluir valores, intereses, aptitudes, capacidades, recursos,

---

<sup>179</sup> Ibid, Lowman, 1993



- salud, edad y circunstancias personales)
- d. Formulación de planes para implementar la decisión
    - 1. Falta de conocimiento de los pasos necesarios para formular un plan
    - 2. Incapacidad de utilizar en tiempo futuro la perspectiva de planeación
    - 3. Falta de voluntad y/o incapacidad de adquirir la información necesaria para formular un plan.
  - ii. Problemas en la implementación de planes profesionales
    - a. Características del individuo
      - 1. Fallo en asumir los pasos necesarios para implementar un plan
      - 2. Fallo o incapacidad de completar exitosamente los pasos necesarios para lograr metas.
      - 3. Condiciones adversas en los cambios de situación familiar
    - iii. Problemas en la ejecución de la organización/institución
      - a. Deficiencia en las capacidades habilidades o conocimiento.
        - 1. Capacidades insuficientes, habilidades y/o conocimiento en el desempeño de las funciones de un puesto (Ej., calificado por debajo de su capacidad para ejecutarse satisfactoriamente)
        - 2. Deterioro de la capacidades, habilidades, y/o del conocimiento sobre tiempo en una posición, por una asignación temporal en otra función, nivel y/o pérdida de la práctica continua de la capacidad.
        - 3. Fallo para modificar o mejorar las capacidades, habilidades y/o el conocimiento para mantenerse al día en los cambios que requiere los cambios en las funciones de su trabajo (Ej., trabajo obsoleto seguido de nueva tecnología, herramientas y conocimiento)
      - b. Factores personales
        - 1. Características de personalidad discrepante con el trabajo (Ej., valores, intereses, hábitos de trabajo)
        - 2. Debilitantes físicos y/o desórdenes emocionales
        - 3. Adversidades del trabajo, circunstancias personales y/o estresores (Ej., presiones familiares, problemas financieros, conflictos personales)
        - 4. Ocurrencia de conflictos interpersonales, específicamente en la ejecución de los requerimientos del trabajo (Ej., llevando el trabajo conjuntamente con el supervisor, compañeros de trabajo, diseñador, clientes)
  - C. Condiciones ambientales de la organización/institución
    - 1. Ambiguos o inapropiados requerimientos de trabajo (Ej., pérdida de la claridad de las asignaciones, trabajo sobrecargado, conflicto de asignaciones)
    - 2. Deficiencias en la estructura operacional de la organización/institución

3. Inadecuado apoyo de facilidades, suministros o recursos (Ej., insuficiente luz, ventilación, herramientas, apoyo de personal, materiales)
  4. Insuficiente sistema de gratificación (Ej., compensaciones, margen de beneficios, reconocimiento de status, oportunidades de ascenso)
- iv. Problemas en la adaptación organizacional/institucional
- a. Entrada Inicial
    1. Pérdida de conocimiento de las políticas, reglas y procedimientos organizacionales
    2. Fallo en la aceptación o adhesión a las reglas, políticas y procedimientos organizacionales
    3. Incapacidad de asimilar largas cantidades de información nueva (Ej., sobrecarga de información)
    4. Incomodidad en la nueva ubicación geográfica de la organización
    5. Discrepancias entre las expectativas individuales y la realidad ambiental de la organización/institución
  - b. Cambios con el tiempo
    1. Cambios sobre las actitudes de la vida, los valores, en el estilo de vida, en los planes de profesión o en el compromiso con la organización, que lleva a la incongruidad entre el individuo y el ambiente (Ej., la estructura física y administrativa, políticas, procedimientos)
  - c. Relaciones interpersonales
    1. Conflictos interpersonales que surgen de las diferencias de opinión, el estilo, valores, gestos, etc.
    2. La ocurrencia del abuso o el acoso sexual verbales o físicos

Las tablas anteriores son útiles para efectos de clasificar el fenómeno de la Procrastinación y diagnosticarlo apropiadamente. Demuestra que efectivamente es un problema que se presenta en el individuo y le impide funcionar adecuadamente en el área laboral.

## HIPÓTESIS DE TRABAJO

La procrastinación, influye negativamente en la toma de decisión del gerente promedio del sector privado en Guatemala, por la interrelación de los afectos y la cognición.

### DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

#### Variable independiente

La emoción (del *Lat. moveo, emotum* = conmovido, perturbado) es un impulso involuntario, originado como respuesta a los estímulos del ambiente, que induce sentimientos en el ser humano, que desencadena conductas de reacción automática. La especie humana es considerada capaz de controlar sus emociones de manera consciente.

#### Variable dependiente uno:

El concepto de cognición que viene del latín: *cognoscere*, (conocer) hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido y características subjetivas que permiten valorar y considerar ciertos aspectos en destrucción de otros. Los procesos cognitivos pueden ser naturales o inducidos, conscientes o inconscientes, lo que explica el por qué se ha abordado su estudio desde diferentes perspectivas incluyendo la neurología, psicología, la economía y otras ciencias. La cognición esta íntimamente relacionada con conceptos abstractos tales como mente, percepción, razonamiento, inteligencia, aprendizaje y muchos otros que describen numerosas capacidades de los seres superiores. Los cuales pueden ser evaluados con diferentes técnicas y abordamientos, tanto desde la psicología como la neurología.

#### Variable dependiente dos:

La procrastinación es la acción de procrastinar, es decir, de postergar actividades o situaciones que uno debe atender, por otras situaciones más irrelevantes y agradables. Este término proviene del latín *pro-* (adelante) y *crastinus* (relacionado con el mañana).

La procrastinación es un trastorno transitorio del comportamiento que tiene su raíz en la asociación de la acción a realizar con el cambio, el dolor o la incomodidad (estrés). Éste puede ser psicológico (en la forma de ansiedad o frustración), o intelectual. El término se aplica comúnmente al sentido de ansiedad generado ante una tarea pendiente de concluir. El acto que se procrastina puede ser percibido como abrumador, desafiante, inquietante, peligroso, difícil, tedioso o aburrido, es decir, estresante. La procrastinación también puede ser un síntoma de algún desorden psicológico, como depresión.

#### Indicadores

1. Rasgo depresivos
2. Ansiedad estado rasgo
3. Características individuales
4. Estilo de toma de decisión

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

## SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El protocolo de investigación, fue administrado a una muestra de gerentes de nivel medio, en un total de siete (7) empresas, siendo tres (3) de producción, tres de servicio (3), y, una (1) servicio médico-hospitalaria. Constituida por sesenta y cinco mujeres (65) y sesenta y cuatro hombre (64), entre 20 a 60 años de edad. Con educación universitaria noventa y tres de ellos (93), y 36 con estudios de diversificado completos, realizando estudios universitarios. De los cuales, treinta y cuatro ingenieros (34), nueve psicólogos (9), veinticinco en ciencias administrativas (25), cinco médicos (5), siete técnicos en salud (7), ocho auditores (8), cinco en técnico de hotelería (5), siete secretarías (7), diez perito contador (10), cuatro bachilleres (4), nueve que no refieren profesión (9), haciendo un total de 129 sujetos de estudio. De las cuales se recuperaron:

1. El total de las evaluaciones en estilo de toma de decisión ETD
2. El total de las evaluaciones en depresión BDI-II
3. El total de las evaluaciones en procrastinación de Tuckman
4. El total de las evaluaciones en ansiedad estado-rasgo STAI
5. El total de las evaluaciones en personalidad MIPS

Al finalizar el proceso, se hizo entrega del perfil integrado de resultados y análisis a cada sujeto participante, adicionalmente, se entregó un diagnóstico organizacional orientado a la alineación y cierre de brechas, basado en el comportamiento grupal de los sujetos, con objeto de que la empresa tuviese lineamientos para el establecimiento de las rutas a seguir, y, desarrollar acciones orientadas al beneficio de la organización y del grupo que contuvo cada muestra, en la búsqueda de un punto de equilibrio que permita llevar adelante las funciones gerenciales de cada empresa. Puede verse uno de los mismos en el apéndice C, se obvia el nombre de la empresa participante por respeto al secreto industrial.

## TÉCNICAS DE MUESTREO

Cada integrante de la población debe ser por completo aleatorio y que todos tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados. En este muestreo es posible calcular el parámetro de sesgo y posee modelos para calcular el tamaño de la muestra.

Entre las desventajas se debe mencionar que, es de alto costo y requiere de mayor cantidad de tiempo que el no probabilístico.

La muestra fue tratada con sus respectivas medias y desviaciones estándar, con el objeto de mostrar las diferencias existentes en los segmentos empresariales de producción, servicio y sector médico hospitalario. De igual manera, las segmentaciones por sexo y edad, dividido en grupos de diez años, agrupados de veinte a veintinueve, treinta a treintinueve, cuarenta a cuarentinueve, y, cincuenta a sesenta años respectivamente. Adicionalmente, se muestra la diferenciación por profesiones universitarias y por grupos de sujetos sin educación profesional, subdivididos por sexo y edad. Cada una de las pruebas ha sido tratada individualmente, en su propio margen de descripción estadística, para hacer un integrado final en la discusión general de las interrelaciones que llevan al producto del comportamiento de la procrastinación, en las áreas gerenciales de nivel medio, del área metropolitana de Guatemala.

La prueba de Procrastinación de Tuckman, se correlacionó con la escala de procrastinación de la prueba de Estilo de toma de decisión (ETD), donde, al ser administrada en la misma temporalidad, evitando las características del retest, sí llenó los requisitos dentro de la misma población para correr el margen de error, con la resta de las medias dentro de la desviación estándar, tratamiento adoptado del mismo que utilizara el Dr. Millon en su validación MIPS<sup>180</sup>, dando como resultado correlación positiva en el punto cero, por lo que se pudo comprobar la hipótesis de trabajo.

Trabajo realizado de abril a septiembre del año 2008.

---

<sup>180</sup> Ibid, Millon, 2006:83

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### INVENTARIO MILLON DE ESTILOS DE PERSONALIDAD.

Millon, T.

El Inventario de Estilos de Personalidad de Millon – MIPS (Millon, 1994) es un cuestionario compuesto por 180 ítems respecto de los cuales el sujeto debe determinar si le son aplicables (respuesta verdadero/falso), los cuales se organizan en 24 escalas agrupadas en 12 pares, de carácter autoaplicativo. Cada par incluye dos escalas yuxtapuestas; la bipolaridad presente en estos pares no es una bipolaridad en el sentido psicométrico, ya que Millon construyó cada una de las escalas desde la racionalidad teórica y ambas son independientes en cuanto a los ítems que miden cada una de ellas. Los 12 pares de escalas se agrupan en tres grandes áreas: Metas Motivacionales, Modos Cognitivos y Comportamientos Interpersonales. Las Metas Motivacionales tienen que ver con los deseos y metas que incitan y guían a los seres humanos con los propósitos y fines que los llevan a actuar de un modo determinado. Los Modos Cognitivos abarcan tanto las fuentes utilizadas para adquirir conocimientos sobre la vida como el modo de transformar la información. Por último, los Comportamientos Interpersonales se basan en las formas de relacionarse con los demás, es decir, las preferencias de los individuos en cuanto a la manera de interactuar con los demás. Además de las 24 escalas presentadas en la Tabla No. 6, el MIPS presenta tres índices de validez o de control: Impresión Positiva, Impresión Negativa y Consistencia.

Al momento de la construcción y validación de la prueba MIPS, el Dr. Millon llevó a cabo un estudio de relación de las características individuales asociadas a la resolución de problemas, orientado al desempeño en las áreas de gerencias altas y medias, en un escenario diseñado para el efecto en una escuela universitaria de estrategia de negocios, en Estados Unidos. La muestra fue comprendida por gerentes de nivel medio (No. 51). Participaban en un programa supervisado en la que debían realizar, a lo largo de tres días, una serie de ejercicios estructurados. Al concluir la tarea, se les informó de su desempeño. Las tareas que se evaluaron como competencias fueron:

- (1) Comunicación oral: Por Competencia oral debe comprenderse como la capacidad que tiene la persona de comunicar ideas de forma clara, que le permite persuadir e influir en las demás personas, actuando como un instrumento de acción e interacción social, de naturaleza esencialmente dinámica; concibiendo al habla como un sistema de contenidos que permiten al



oyente informarse, inducir, intuir, comprender y actuar a favor de la conveniencia de la información obtenida por el emisor.

Tabla. 6

Organización y descripción de las escalas del MIPS y su respectivo constructo bipolar				
	No.	Escalas MIPS	Constructo Bipolar	Contenido Interpretativo
Medias Motivacionales	1a	Apertura	Placer	Optimistas en cuanto al futuro. Les resulta fácil pasarlo bien y aceptan altibajos de la existencia
	1b	Preservación	Dolor	Concentración en los problemas de la vida y los agravan. Consideran su pasado desafortunado y piensan que irá peor
	2a	Modificación	Actividad	El futuro depende de ellos, por lo que intentan cambiar su entorno para conseguir sus deseos
	2b	Acomodación	Pasividad	No intentan dirigir sus vidas. Se acomodan a las circunstancias creadas por otros. No tienen iniciativa.
	3a	Individualismo	Hacia uno mismo	Orientados a sus propias necesidades, sin preocuparse de los demás. Independientes y egocéntricos.
	3b	Protección	Hacia los demás	Motivados a satisfacer primero a los demás
	Modos Cognitivos	4a	Extraversión	Externa
4b		Introversión	Interna	Utilizan sus propios pensamientos y sentimientos como recurso. Su fuente de inspiración son ellos mismos.
5a		Sensación	Tangible	Derivan sus conocimientos de lo concreto. Confían en la experiencia directa y en lo observable.
5b		Intuición	Intangible	Prefieren lo simbólico y desconocido. Buscan lo abstracto y lo especulativo.
6a		Reflexión	Intelecto	Procesan los conocimientos por medio de la lógica y lo analítico. Decisiones basadas en juicios objetivos.
6b		Afectividad	Afecto	Forman sus juicios respecto a sus propias reacciones afectivas y guiándose por sus valores personales.
7a		Sistematización	Asimilación	Organizados. Transforman información nueva adecuándola a lo conocido. Perfeccionistas y eficientes.
7b		Innovación	Imaginación	Creativos, asumen riesgos. Disconformes con lo predecible. Buscan consecuencias imprevistas.
Conductas Interpersonales	8a	Retraimiento	Distanciamiento físico-emocional	Falta de emotividad e indiferencia social. Silenciosos, pasivos y renuentes a participar.
	8b	Comunicatividad	Gregarismo	Buscan estimulación y atención. Simpáticos y brillantes y también exigentes y manipuladores.
	9a	Vacilación	Inseguridad	Tímidos y nerviosos en situaciones sociales. Desean ser aceptadas, pero temen el rechazo. Sensibles y emotivos. Propensos a aislarse.
	9b	Firmeza	Segridad	Creen ser talentosos y competentes. Ambiciosos, egocéntricos y seguros de sí mismos.
	10a	Discrepancia	Desacato	Actúan de modo independiente y no conformista. No acatan normas tradicionales.
	10b	Comformismo	Obediencia	Honrados, con autodominio. Respetan la autoridad. Cooperativos. No espontáneos.
	11a	Sometimiento	Sumisión	Habitados al sufrimiento. Sumisos ante los demás.
	11b	Control	Dominio	Energéticos, dominantes y socialmente agresivos. Se ven como intrépidos y competitivos. Ambiciosos y obstinados.
	12a	Insatisfacción	Descontento	Pasivo-agresivos y malhumorados. Estados de ánimo y conductas variables.
	12b	Concordancia	Afinidad	Simpáticos socialmente, establecen vínculos afectivos y lealtades muy fuertes. Ocultan sus sentimientos negativos.

Fuente: MIPS Adaptación versión castellana, María Martina Casullo y Alicia Cayssials, 2006

- (2) Defensa oral: En su competencia sobre la defensa personal, que se refiere a la capacidad de dar respuestas informativas y persuasivas frente a desafíos y críticas no previstos en las reuniones de negocios.
- (3) Resolución de problemas: la búsqueda sistemática de la fuente de un problema que puede ser solucionado, donde se utiliza diferentes métodos cognitivos de eliminación para aislar las posibles causas del problema y la concentración psíquica de la atención ó primer foco se debe hacer en las condiciones de cambio y variables que involucran el problema, de forma tal que le permita ordenar los datos y evaluar variables para elegir la mejor alternativa de solución, de una forma creativa en su forma de pensar.
- (4) Planificación estratégica: la capacidad de formular un plan a largo alcance apropiado después de consultar un conjunto estandarizado de elementos de juicio, entre ellos los resultados de una investigación de mercado, informes elevados del personal y un análisis de las tendencias financieras.
- (5) Dirección de equipos: capacidad para organizar y dirigir actividades laborales que deben realizarse conjuntamente para lograr objetivos organizacionales a corto plazo, el criterio definitivo de la eficacia gerencial es la productividad en el largo plazo de las personas dirigidas, llegando a la conclusión de que debe basarse en la persuasión y no en la imposición para que sea efectiva la competencia.

El presente estudio se delimita en la competencia de resolución de problemas, donde se muestran las características individuales de: (a) firmeza, (b) extraversión, (c) comunicatividad, (d) control, (e) innovación, (f) sometimiento, (g) acomodación, y, (h) vacilación. Se considera de acuerdo a la teoría presentada en el desarrollo del marco teórico, la cual asegura que, desde el estudio de las heurísticas y la optimización de la información, es indispensable tener presente cierto grado de innovación (creatividad) para realizar el manejo de variables contenientes en un problema, el objeto, poder reformular las mismas y encontrar solución a problemas para llegar a una toma de decisión, en lo cual coinciden Kahneman, Janis y Mann.

## ESCALA DE TOMA DE DECISIÓN (E.T.D.)

Se utilizará el cuestionario D.M.Q.II (por sus siglas en inglés, Decision Making Questionnaire) del Profesor Leon Mann en su adaptación española de Maciá y cols<sup>181</sup>. Dicho cuestionario permite medir el patrón de conducta seguido por los sujetos ante situaciones de decisión. El cuestionario consta de 104 ítems, escala tipo Likert, de carácter autoaplicativo. La factorización de la versión española es la escala que se utilizará para medir los diez factores más importantes en la toma de decisión y su correlación con la personalidad, sus diez escalas son: evitación-pánico, vigilancia-impulsividad, soluciones fáciles, influencia del entorno, retardo-rapidez, riesgo, autojustificación, asunción de responsabilidades-transferencia, no aconsejar y racionalización.

El estudio de validación al español del DMQ, refieren los siguientes coeficientes de correlación:

Tabla. 7  
Factores y sus correspondientes Coeficientes Alfa de Cronbach,  
con la escala de Leon Mann (Barbero et. al. 1993)

FACTORES		ALFA DE CRONBACH
Número	Escala	
I	Evitación / Transferencia	0.79
II	Vigilancia	0.26
III	Inseguridad	0.73
IV	Evitación / Retardo (Procrastinación)	0.74
V	Autojustificación	0.35

En el presente estudio, se toman en cuenta las conceptualizaciones del DMQ<sup>182</sup> las cuales se describen a continuación:

Evitación defensiva: quien toma la decisión evita el conflicto, aplazando, desplazando la responsabilidad a alguien más, o construyendo racionalizaciones deseosas para sostener la alternativa menos desagradable. Cada una de estas expresiones de la evitación defensiva tiene que ver a menudo con la evaluación incompleta y parcial de la información, conduciendo por su parte a decisiones defectuosas. La evitación defensiva tiene que ver con la alta tensión.

Hipervigilancia: quien toma la decisión busca rápidamente una salida a los dilemas. Debido a la presión de tiempo, por impulso aprovecha soluciones concebidas de prisa que parecen prometer el alivio inmediato. Son pasados por alto, el rango completo de opciones y sus consecuencias debido al

<sup>181</sup> Maciá, A., Barbero, I., Pérez Llantada, C., Vila, E., Navas, M.J., Mandakovic, T.: *Estudio interno de una escala de toma de decisión: (E.T.D.)* 93. 1996, VOL. 49, N°2

<sup>182</sup> Mann, L., Burnett, P., Radford, M., Ford, S. *The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict*. John Wiley & Sons, Ltd., Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 10, 1997, pp. 1-19.

entusiasmo emocional, perseveración, y atención limitada. En su forma más extrema, la hipervigilancia se convierte en pánico como el estado en el cual quien toma la decisión vacila entre alternativas desagradables. La hipervigilancia tiene que ver con la tensión emocional severa.

Vigilancia: quien toma la decisión clarifica objetivos para ser obtenidos por decisión, sondea una serie de alternativas, búsquedas minuciosamente de información relevante, asimila la información en una manera imparcial, y evalúa alternativas con cuidado antes de hacer de una opción. La vigilancia tiene que ver con un nivel moderado de la tensión psicológica. Según el modelo de conflicto, la vigilancia es el único modelo de adaptación que permite la toma de decisión sana y racional.

Mann desarrolló el DMQ sobre la base de definiciones, descripciones, y ejemplos de los modelos de adaptación principales contenidos en el libro "Toma de Dedición", teoría descrita en el primer capítulo de la presente investigación. El DMQ consiste en una escala de vigilancia, p. ej. "Tomando decisiones me gusta recolectar mucha información", una escala de hipervigilancia, p. ej. "Siento como que si estoy bajo una presión enorme cuando tomo decisiones", y una escala de evitación defensiva p. ej., "Evito tomar decisiones". Además, hay tres escalas para medir aspectos diferentes o expresiones de evitación defensiva, a saber procrastinación (aplazo tomar decisiones), la delegación de responsabilidad (prefiero dejar las decisiones a los otros) y autojustificación (después de que una decisión es tomada paso mucho tiempo convenciéndome de que era lo correcto).

Para fines de seguir las normas de medición de Mann, se nombran las escalas de la siguiente forma:

Tabla. 8

Escalas evaluativas del la toma de decisión en conflicto

Factores ETD		Factores Mann
Número	Escala	
I	Evitación – Pánico	Evitación
II	Vigilancia – Impulsividad	Vigilancia
III	Soluciones Fáciles	Elución de riesgos
IV	Influencia Del Entorno	Hipervigilancia
V	Retardo – Rapidez	Procrastinación
VI	Riesgo	Gusto por el riesgo
VII	Autojustificación	Autojustificación
VIII	Asunción De Responsabilidades – Transferencia	Delegación de responsabilidad
IX	No Consejo	Trabajo en equipo
X	Racionalización	Impulsividad

## MEDIDA ACTITUDINAL Y CONDUCTUAL DE LA PROCRASTINACIÓN

Esta prueba fue diseñada por el Doctor Tuckman<sup>183</sup>, la cual fue desarrollada y evaluada por lo relativo a la medida conductual de la procrastinación y la medida del reporte individual de la eficacia personal, actitudinal y de comportamiento, orientada a los aspectos generales de la vida, donde se toman en cuenta las esferas del trabajo y el estudio. Es una escala tipo Likert de 35 ítems, de papel y lápiz. La cual se relaciona con la escala de procrastinación de la escala antes descrita ETD. Se busca hacer la relación entre ambas escalas, a efecto de encontrar correlación positiva entre las dos pruebas y con ello comprobar la tendencia de comportamiento en la población gerencial.

## BDI-II INVENTARIO DE DEPRESION DE BECK

Creada por el Doctor Beck<sup>184</sup>. La prueba, que consta de 21 ítems, de carácter autoaplicativo, tiene como objetivo identificar síntomas típicos de la depresión severa o de aquella que requiere hospitalización. En el diseño de este test, se han tenido en cuenta los criterios internacionales de descripción, por lo que no presenta ninguna teoría de depresión en particular. El objeto es el de evaluar los siguientes aspectos; según la teoría de conflicto en toma de decisión, las personas que manifiestan tener presencia de autocrítica e inculpación, pesimismo y pérdida de placer, se muestran con inclinación a la autojustificación de sus actos. La prueba incluye tales rasgos, por lo cual, es capaz de medir la presencia y su correlativa intervención en el sistema atencional selectivo y sostenido de los gerentes, mediando en la memoria de trabajo de las personas, y, contribuyendo para que se presente el proceso de pensamiento de la autojustificación. Se presenta a continuación, en la tabla No. , las características generales de la prueba. De la misma forma, presenta la presencia del afecto deprimido, lo cual, representa la emoción negativa que interviene en detrimento de las funciones ejecutivas de los gerentes y les hace, o postergar sus decisiones, o fallar en las mismas como consecuencia de su efecto. Por tanto se toman en cuenta datos parciales de la prueba, como, el punteo total de la población evaluada.

---

<sup>183</sup> Tuckman, B. *Measuring procrastination attitudinally and behaviorally*. Sage journals. Educational and Psychological Measurement, Vol. 51, No. 2, 1991, 473-480

<sup>184</sup> Beck, A., Steer, R., Brown, G., *BDI-II Inventario de depresion de Beck*, Paidós, 1998.

Tabla. 9  
Descripción escalas del BDI-II

Descripción BDI-II	
No.	Factor
1	Tristeza
2	Pesimismo
3	Fracaso
4	Pérdida del placer
5	Sentimientos de culpa
6	Sentimientos de castigo
7	Disconformidad de uno mismo
8	Autocrítica
9	Pensamientos y deseos suicidas
10	Llanto
11	Agitación
12	Pérdida del interés
13	Indecisión
14	Desvalorización
15	Pérdida de energía
16	Cambios en los hábitos de sueño
17	Irritabilidad
18	Cambios en el apetito
19	Dificultad de concentración
20	Cansancio o fatiga
21	Pérdida de interés en el sexo

## INVENTARIO DE ANSIEDAD ESTADO-RASGO

El inventario de ansiedad estado-rasgo<sup>185</sup> (en inglés, State-Trait Anxiety Inventory, -STAI-), creado por el doctor C. D. Spielberger en el año 1970, cuenta con 40 ítems. Es un inventario diseñado para evaluar

<sup>185</sup> J. Bobes. *Banco de instrumentos básicos para la práctica de la psiquiatría clínica*. Psiquiatría Editores, S. L. Barcelona, España, Tercera Edición, 2004, pág. 86.

dos conceptos independientes de la ansiedad, como estado (condición emocional transitoria), y la ansiedad como rasgo (propensión ansiosa relativamente estable). El marco referencial temporal es en el caso de la ansiedad como estado, "ahora mismo, en este momento", y, en la ansiedad como rasgo, "en general, en la mayoría de las ocasiones". De carácter autoaplicativo. Útil en las poblaciones sanas.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



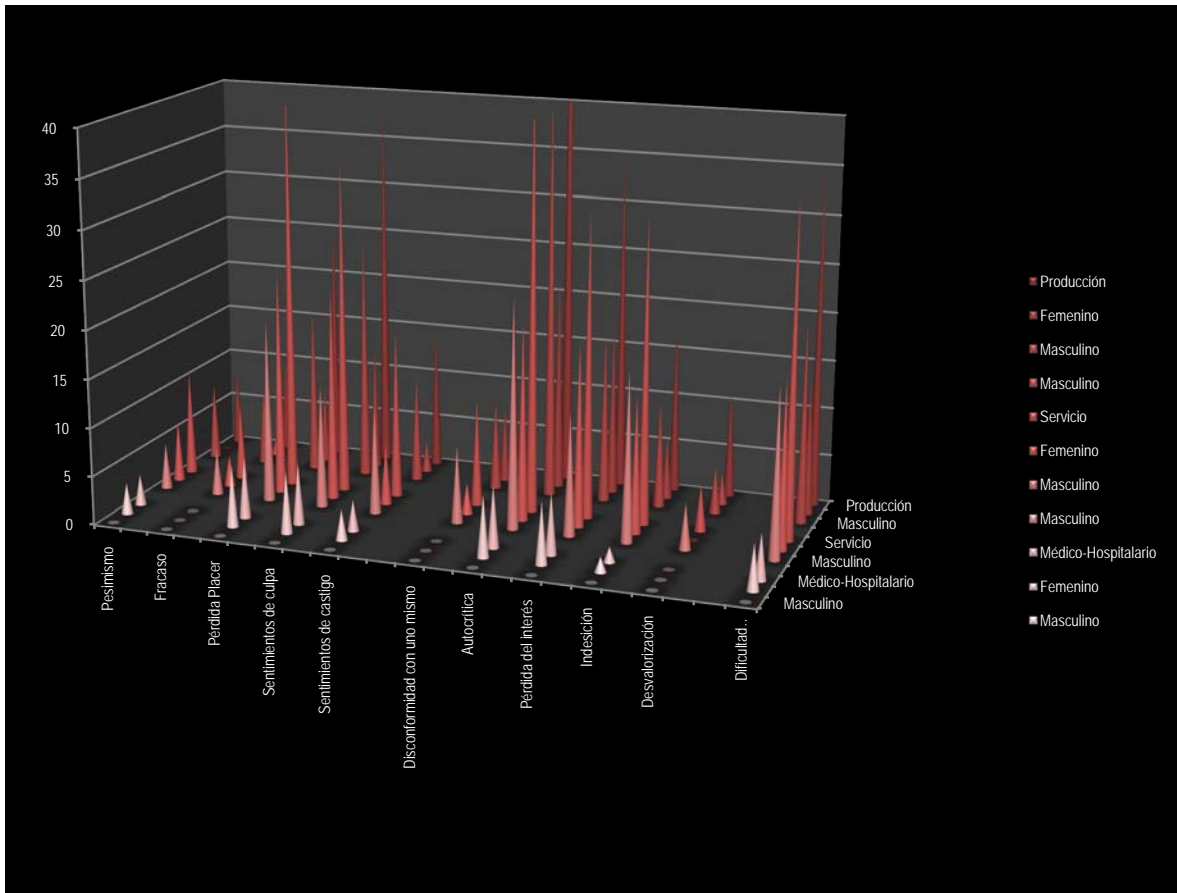
TABLA. 10

VARIABLES DEL BDI-II ASOCIADAS AL COMPORTAMIENTO DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN POR SEGMENTO											
SEGMENTO	Pesimismo	Fracaso	Pérdida Placer	Sentimientos de culpa	Sentimientos de castigo	Disconformidad con uno mismo	Autocrítica	Pérdida del interés	Indesición	Desvalorización	Dificultad Concentración
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Producción	7,94	9,52	25,4	38,09	14,29	17,46	65,08	34,92	17,5	11,1	34,92
Femenino	0	1,59	7,94	12,69	3,17	7,94	22,22	17,46	6,35	3,17	14,29
Masculino	7,94	7,94	17,46	25,4	11,11	9,52	42,86	17,46	11,1	4,76	20,63
Servicio	11,1	7,94	42,86	34,92	17,46	11,11	44,44	31,75	31,8	4,76	34,92
Femenino	6,35	3,17	23,81	22,22	6,35	3,17	20,63	19,05	14,3	0	17,46
Masculino	4,76	4,76	19,05	12,69	11,11	7,94	23,81	12,7	17,5	4,76	17,46
Médico-Hospitalario	3,17	0	6,35	6,35	3,17	0	6,35	6,35	1,59	0	4,76
Femenino	3,17	0	6,35	6,35	3,17	0	6,35	6,35	1,59	0	4,76
Masculino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Femenino Media	3,17	1,59	12,7	13,75	4,23	7,7	16,4	14,29	7,41	1,06	12,17
Desvest	3,17	1,58	9,65	3,99	1,83	3,99	8,74	6,92	6,42	3,17	6,61
Masculino Media	4,23	4,23	12,7	12,7	7,41	5,82	22,22	10,05	9,52	1,83	12,69
Desvest	3,99	3,99	10,6	7,99	6,41	5,1	21,5	9,02	8,84	2,75	11,11

\* Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 1

VARIABLES DEL BDI-II ASOCIADAS AL COMPORTAMIENTO DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN POR SEGMENTO



\* Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

INTERPRETACIÓN SEGMENTADA DEL BDI-II

Como puede observarse, los resultados de la población en general, confirman que la autocrítica es el factor predominante en los tres sectores estudiados, siendo el grupo más representativo el del segmento de producción, y donde la tendencia es más prominente en el sexo masculino (42,86), que el sexo femenino (22,22), y la misma tendencia se muestra en el sector de servicio (femenino -20,63-, masculino -23,81-). En tanto que el sector médico hospitalario presenta únicamente presencia en el sexo femenino. El sentimiento de culpa es la siguiente tendencia más pronunciada, mostrando la misma propensión en el segmento de producción, siendo el sexo masculino (25,4) quien se inclina más que el femenino (12,69), el sector de servicio con una tendencia un poco más baja, aunque, los pesos se invierten y es el sexo femenino quien muestra mayor inclinación (22,22), en tanto que el masculino cae casi diez puntos por debajo (12,69), en tanto que el segmento médico hospitalario, muestra presencia baja en el sexo femenino (6,35). La tendencia manifiesta de la dificultad de concentración,

cuenta con pesos compartidos entre producción y servicio (34,92), la diferencia existente es entre sexos, donde en el segmento de producción, el sexo masculino presenta una tendencia mayor (14,63) que el femenino (14,29), en tanto que en el de servicio se encuentran distribuidos con el mismo peso (17,46).

Manifiestan pérdida de placer más pronunciadamente en el segmento de servicio, donde la insatisfacción se muestra más en el sexo femenino (23,81) que en el masculino (19,05), en sentido inverso, en el segmento de producción, el sexo masculino presenta mayor sentimiento displacentero (17,46) que el femenino (7,94), siendo la tendencia médico hospitalaria en el sexo femenino (6,35). En relación a la disconformidad consigo mismo, la relación es inversa y el segmento de producción presenta más este sentimiento, donde los hombres (9,52) se posicionan por sobre las mujeres (7,94), con la misma tendencia en el de servicio, donde el sexo masculino (7,94) se encuentra por sobre el femenino (3,17), en tanto que el segmento médico hospitalario, no se hace evidente la tendencia. La pérdida de interés en general (no se evaluó el interés en sentido de la profesión o del trabajo), el sector de producción tiene un peso mayor, presentando ambos sexos el mismo peso valorativo (17,46), en tanto que el sector de servicio, muestra que el sexo femenino (19,05) se inclina más que el masculino (12,7), el segmento médico hospitalario muestra una tendencia baja en el sexo femenino (6,35).

El sentimiento de autocastigo, se evidencia más en el segmento de servicio, donde la mayor tendencia se muestra en hombres (11,11) que en mujeres (6,35), el segmento de producción con un peso valorativo más bajo, muestra la tendencia con el mismo peso en varones (11,11) y menor en mujeres (3,17), la misma tendencia se muestra en el segmento médico hospitalario (3,17).

La declaración expofesa de indecisión, se muestra con mayor tendencia en el sector de servicio, donde el sexo masculino (17,5), se muestra con un peso un poco mayor que el femenino, mostrando el sector de producción la misma tendencia, donde los varones (11,1) se consideran un poco más indecisos que las mujeres (6,35). La tendencia a autodevaluarse se muestra baja, siendo producción quien más se pronuncia, con la misma tendencia, mayor en hombres (4,76) sobre mujeres (3,17), en el segmento de servicio el peso recae en el sexo masculino (4,76), sin presencia en el sector médico hospitalario. El sentimiento de fracaso, se presenta un poco más elevado en el segmento de producción, siendo los hombres (7,94) quienes lo sufren más que las mujeres (1,59), con la misma tendencia en el segmento de servicio, donde los hombres (4,76) lo padecen más que las mujeres (3,17) y en segmento hospitalario, no se hace presente. El pesimismo prevalece más en el sector de servicio, donde el sexo femenino (6,35) se muestra con mayor tendencia a ver las cosas negativamente que los hombres (4,76), en producción, únicamente el sexo masculino (7,94) presenta la tendencia a observar las cosas sin esperanza; en el sector hospitalario, únicamente las mujeres (3,17) presentan la sensación de pesimismo.

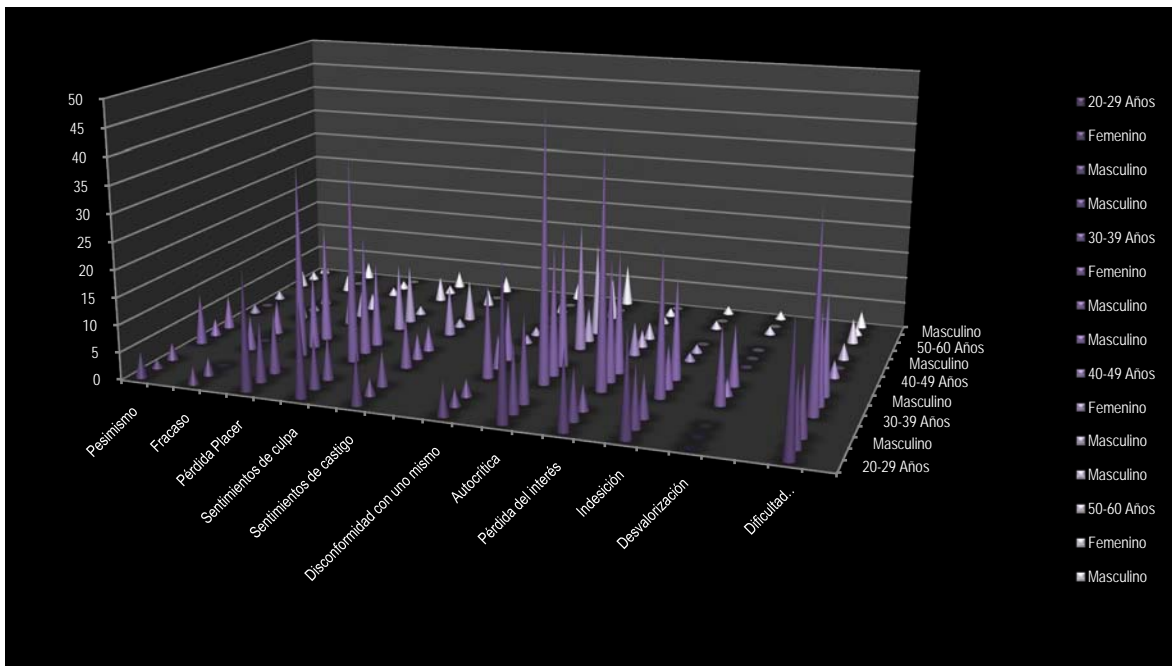
Tabla. 11

VARIABLES DEL BDI-II ASOCIADAS AL COMPORTAMIENTO DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN POR EDAD Y SEXO											
SEGMENTO	Pesimismo	Fracaso	Pérdida Placer	Sentimientos de culpa	Sentimientos de castigo	Disconformidad con uno mismo	Autocrítica	Pérdida del interés	Indesición	Desvalorización	Dificultad Concentración
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
20-29 Años	4,76	3,17	22,22	17,46	9,52	6,35	28,57	14,28	19,1	0	25,39
Femenino	1,59	3,17	11,11	9,52	3,17	3,17	12,7	9,52	11,1	0	12,69
Masculino	3,17	0	11,11	7,94	6,35	3,17	15,87	4,76	7,94	0	12,69
30-39 Años	9,52	6,35	36,51	38,09	9,52	17,46	49,21	44,44	27	14,3	36,51
Femenino	3,17	0	14,28	22,22	4,76	6,35	23,81	22,22	7,94	3,17	17,46
Masculino	6,35	6,35	22,22	15,87	4,76	11,11	25,39	22,22	19,1	11,1	19,05
40-49 Años	1,59	4,76	7,94	12,69	9,52	1,59	23,81	6,35	1,59	0	3,17
Femenino	0	1,59	4,76	11,11	1,59	1,59	6,35	3,17	1,59	0	0
Masculino	1,59	3,17	3,17	1,59	7,94	0	17,46	3,17	0	0	3,17
50-60 Años	3,17	3,17	1,59	4,76	3,17	3,17	7,94	1,59	1,59	1,59	4,76
Femenino	1,59	0	1,59	1,59	0	0	0	1,59	0	0	1,59
Masculino	1,59	3,17	0	3,17	3,17	3,17	7,94	0	1,59	1,59	3,17
Femenino Media	1,59	1,19	7,93	11,11	2,38	2,78	10,71	9,12	6,88	1,58	7,93
Desvest	1,29	1,51	5,79	8,5	2,05	2,71	10,2	9,38	4,85	2,24	8,45
Masculino Media	3,17	3,17	9,12	7,14	6,35	4,36	19,57	7,53	9,53	6,35	9,52
Desvest	2,24	2,59	9,9	6,41	1,59	4,74	5,1	9,99	8,84	6,73	7,78

\* Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 2

VARIABLES DEL BDI-II ASOCIADAS AL COMPORTAMIENTO DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN POR EDAD Y SEXO



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Como puede observarse, los resultados de la población en general, confirman que la autocrítica es el factor predominante en las variables estudiadas, siendo el grupo más representativo el de los 30 a los 39 años, donde la tendencia es más prominente en el sexo masculino (25,39), que el sexo femenino (23,81), el grupo de los 20 a los 29 años muestra la misma tendencia (masculino -15,87-, femenino -12,7-). Siguiéndole el grupo de los 40 a 49 años, donde la prevalencia se muestra en el sexo masculino (17,46) por sobre el femenino (6,35), en tanto que el grupo de los 50 a 60 años cae valorativamente, sin embargo, la tendencia se mantiene hombres (7,94) sin presencia en mujeres. El sentimiento de culpa es la siguiente tendencia más pronunciada, mostrando la misma propensión en el grupo de los 30 a los 39 años, siendo el sexo femenino (22,22) quien se inclina más que el masculino (15,87), el grupo de los 20 a 29 años con una tendencia un poco más baja, donde el sexo femenino muestra la mayor inclinación (9,52), en tanto que el masculino se encuentra ligeramente más bajo (7,94), el grupo de los 40 a los 49 años, muestra la misma tendencia en el sexo femenino (11,11), en tanto que los hombres (1,59), se inculpan menos, los pesos se invierten en el grupo de los 50 a los 60 años, siendo los varones (3,17) quienes se pronuncian sobre las mujeres (1,59). La tendencia manifiesta de la dificultad de concentración, muestra la misma tendencia por edad, de 30 a 39 años, la inclinación es mayor en hombres (19,05) que en mujeres (17,46), en el grupo de los 20 a los 29 años, subsecuentemente, los pesos valorativos son compartidos por igual en ambos sexos (12,69), en el grupo de edad de los 40 a los 49 años, únicamente se muestra una leve baja en la concentración en

el sexo masculino (3,17), y en el grupo de los 50 a los 60 años, el sexo masculino (3,17) presenta mayor dificultad que el sexo femenino (1,59). Manifiestan pérdida de placer más pronunciadamente en el grupo de los 30 a los 39 años, donde la insatisfacción se muestra más en el sexo masculino (22,22) que en el femenino (14,28), en tanto que, en el grupo de los 20 a los 29 años, se comparten los sentimientos displacenteros en ambos sexos (11,11).

En relación a la disconformidad consigo mismo, la relación de edades se presenta de la misma forma, donde el grupo de los 30 a los 39 años, pronuncia más a los hombres (11,11) por sobre las mujeres (6,35), el grupo de los 20 a los 29 años, presenta pesos valorativos iguales en ambos sexos (3,17), en tanto que el grupo de los 40 a los 49 años, cae al margen más bajo (1,59) y en presencia única del sexo femenino, mostrando ligera elevación en el grupo de los 50 a los 60 años, diferenciándose en que desaparece en el sexo femenino y reaparece en el masculino (3,17). La pérdida de interés en general (no se evaluó el interés en sentido de la profesión o del trabajo), grupo de los 30 a los 39 años, los pesos valorativos se comparten en ambos sexos (22,22), en tanto en el grupo de los 20 a los 29 años, el sexo femenino (9,52) se inclina más que el masculino (4,76), el grupo de los 40 a los 49 años, se muestra con tendencia igualmente proporcional en ambos sexos, aunque cae un poco en el peso valorativo (3,17), el grupo de los 50 a los 60 años, muestra la tendencia en el sexo femenino únicamente (1,59), aunque la muestra es muy pequeña, por lo que no se puede afirmar que no se presente en el sexo masculino.

El sentimiento de autocastigo, muestra similitudes en todas las edades, menos la de los 50 a los 60 años. La tendencia de los 20 a los 29 años, es mayor en varones (6,35) que en mujeres (3,17), en tanto que en el grupo de los 30 a los 39 años, se comparten el peso valorativo en ambos sexos (4,76), volviendo a diferenciarse en el grupo de los 40 a los 49 años, donde el sexo masculino (7,94) se muestra por sobre el femenino (1,59), y, en el grupo de los 50 a los 60 años, los pesos caen y se hacen presentes solo en el sexo masculino (3,17).

La declaración expofesa de indecisión, se muestra con mayor tendencia en el grupo de los 30 a los 39 años, donde el sexo masculino (19,1), se muestra con un peso un poco mayor que el femenino (7,94), mostrando en el grupo de los 20 a los 29 años inversión de la tendencia, donde las mujeres (11,1) se consideran un poco más indecisas que los hombres (7,94), en el grupo de los 40 a los 49 años, lo muestran únicamente las mujeres (1,59), y en el grupo de los 50 a los 60 años, se produce una inversión, desapareciendo del sexo femenino y reapareciendo en el sexo masculino (1,59). La tendencia a autodevaluarse se muestra baja, únicamente en dos grupos, de 30 a 39 años, donde el sexo masculino (11,1) se pronuncia sobre el femenino (3,17), y en el grupo de los 50 a 60 años, en el sexo masculino (1,59).

El sentimiento de fracaso, se presenta un poco más elevado en el grupo de los 30 a los 39 años, siendo los hombres (6,35) quienes lo sufren, en el grupo de los 20 a los 29 años, quienes muestran la presencia son las mujeres (3,17), compartiendo pesos en el grupo de los 40 a los 49 años, donde se pronuncia el sexo masculino (3,17) sobre el femenino (1,59), y el grupo de los 50 a los 60 años, no se hace presente en mujeres y si en varones

(3,17). El pesimismo prevalece más en el grupo de los 30 a los 39 años, donde el sexo masculino (6,35) se muestra con mayor tendencia a ver las cosas negativamente que el sexo femenino (3,17), en el grupo de los 20 a los 29 años, se mantiene la relación, siendo los varones con un peso valorativo mayor (3,17) que el de las mujeres (1,59), en tanto que en el grupo de los 40 a los 49 años, se manifiesta únicamente en el sexo masculino (1,59), y compartiendo pesos valorativos en ambos sexos (1,59) en el grupo de los 50 a los 60 años de edad.

Tabla. 12

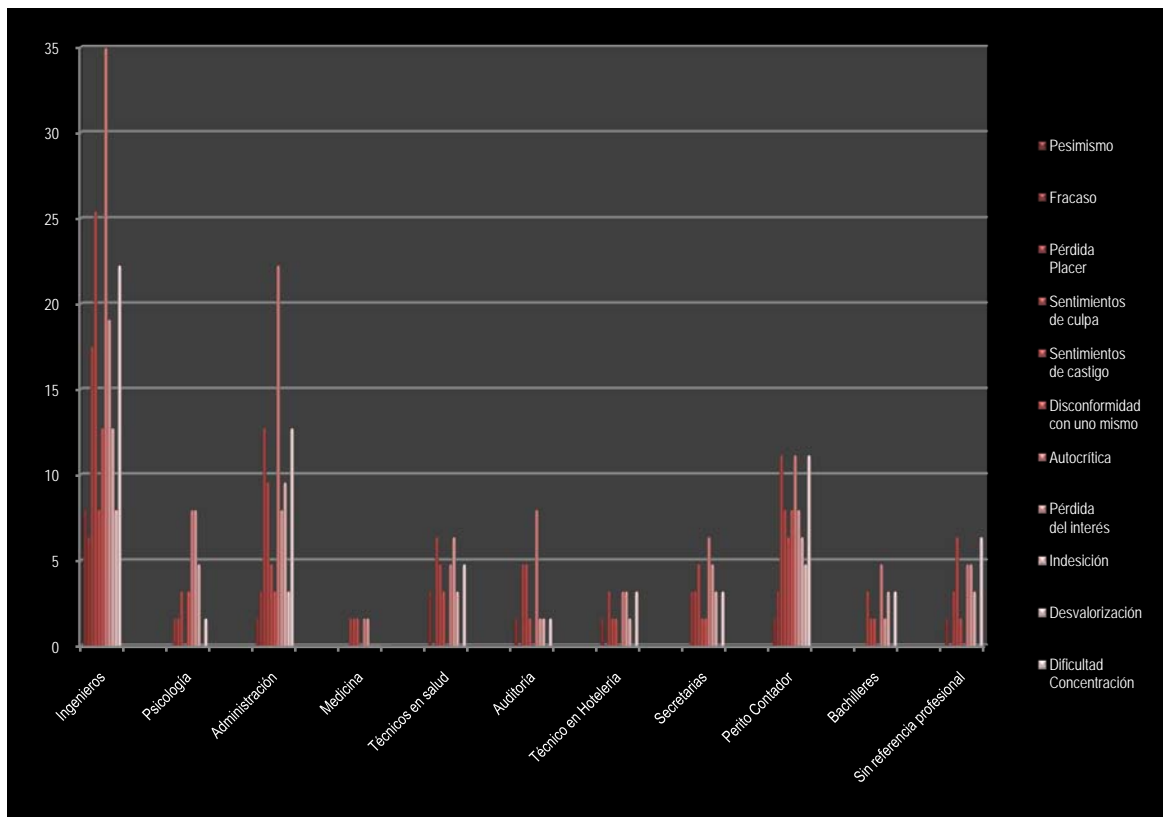
VARIABLES DEL BDI-II ASOCIADAS AL COMPORTAMIENTO DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN POR PROFESIÓN											
PROFESIÓN	Pesimismo	Fracaso	Pérdida Placer	Sentimientos de culpa	Sentimientos de castigo	Disconformidad con uno mismo	Autocrítica	Pérdida del interés	Indesición	Desvalorización	Dificultad Concentración
Ingenieros	7,94	6,35	17,46	25,39	7,94	12,69	34,92	19,05	12,69	7,94	22,22
Psicología	0	1,59	1,59	3,17	0	3,17	7,93	7,94	4,76	0	1,59
Administración	1,59	3,17	12,7	9,52	4,76	3,17	22,22	7,94	9,52	3,17	12,69
Medicina	0	0	1,59	1,59	1,59	0	1,59	1,59	0	0	0
Técnicos en salud	3,17	0	6,35	4,76	3,17	0	4,76	6,35	3,17	0	4,76
Auditoría	1,59	0	4,76	4,76	1,59	0	7,94	1,59	1,59	0	1,59
Técnico en Hotelería	1,59	0	3,17	1,59	1,59	0	3,17	3,17	1,59	0	3,17
Secretarias	0	3,17	3,17	4,76	1,59	1,59	6,35	4,76	3,17	0	3,17
Perito Contador	1,59	3,17	11,11	7,94	6,35	7,94	11,11	7,94	6,35	4,76	11,11
Bachilleres	0	0	3,17	1,59	1,59	0	4,76	1,59	3,17	0	3,17
Sin referencia profesional	1,59	0	3,17	6,35	1,59	0	4,76	4,76	3,17	0	6,35
Media	17,73	1,59	6,2	6,49	2,89	2,59	9,95	6,06	4,47	1,44	6,35
Desvest	2,29	2,13	5,23	6,79	2,44	4,15	9,96	5,01	3,74	2,69	6,58

\* Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008



Gráfica. 3

VARIABLES DEL BDI-II ASOCIADAS AL COMPORTAMIENTO DE LA AUTOJUSTIFICACIÓN POR PROFESIÓN



\* Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Como puede observarse, los resultados de la población en general, confirman que la autocrítica es el factor predominante en las profesiones estudiadas, se muestran en sentido descendente por peso valorativo las profesiones que se consignaron en el estudio, siendo el grupo más representativo la profesión de ingeniería (34,92), siguiéndole administración (22,22), luego perito contador (11,11), auditoría (7,94), psicología (7,93), secretarías (6,35), compartiendo los mismos pesos valorativos, las profesiones de técnicos en salud y bachilleres (4,76), siguiéndoles los técnicos en hotelería (3,17), medicina (1,59), y quienes no refieren su grado académico cayeron en proporción (4,76). El sentimiento de culpa es la siguiente tendencia más pronunciada, se muestran en sentido descendente por peso valorativo las profesiones que se consignaron en el estudio, siendo el grupo más representativo la profesión los ingenieros, (25,39), administración (9,52), perito contador (7,94), compartiendo pesos valorativos las carreras de técnicos en salud, auditoría, y secretarías (4,76), siguiéndoles psicología (3,17), compartiendo pesos medicina y bachilleres (1,59), quienes no refieren grado académico, caen en un rango de (6,35). La tendencia manifiesta de la dificultad de concentración, de igual manera se pronuncia mayormente en

ingeniería (22,22), siguiéndole administración (12,69), perito contador (11,11), técnicos en salud (4,76), compartiendo pesos valorativos los técnicos en hotelería, bachilleres y secretarías (3,17), siguiéndoles psicología y auditoría (1,59), y aquellos que no refieren grado académico caen en el margen (6,35). Manifiestan pérdida de placer más pronunciadamente los ingenieros (17,46), siguiéndoles los administradores (12,7), perito contador (11,11), técnicos en salud (6,35), auditoría (4,76), compartiendo pesos valorativos los técnicos en hotelería, bachilleres y secretarías (3,17), compartiendo pesos valorativos de igual manera psicología y medicina (1,59) y aquellos que no refieren grado académico cayeron en (3,17).

En relación a la disconformidad consigo mismo, quienes se ubican en mayor proporción son los ingenieros (12,69), siguiéndoles los perito contador (7,94), psicología y administración compartiendo pesos valorativos (3,17), siguiéndoles las secretarías (1,59), las demás profesiones no muestran disconformidad consigo mismos. La pérdida de interés en general (no se evaluó el interés en sentido de la profesión o del trabajo), indica que los ingenieros muestran la mayor tendencia a no sentirse interesados (19,05), compartiendo pesos valorativos las profesiones de psicología, administración y perito contador (7,94), siguiéndoles los técnicos en salud (6,35), secretarías (4,76), técnicos en hotelería (3,17), compartiendo pesos valorativos auditoría, medicina y bachilleres (1,59), aquellos que no refieren grado académico se encuentran en un margen de (4,76).

El sentimiento de autocastigo, muestra similitudes en todas las profesiones, los ingenieros prevalecen en el primer rubro (7,94), siguiéndoles los perito contador (6,35), administración (4,76), técnicos en salud (3,17), compartiendo pesos valorativos las profesiones de medicina, auditoría, técnicos en hotelería, secretarías y bachilleres (1,59), psicología no muestra esta tendencia, y aquellos que no refieren grado académico, caen en el mismo rango que los penúltimos descritos (1,59).

La declaración expofesa de indecisión, se muestra con mayor tendencia en ingeniería (12,69), siguiéndole administración (9,52), perito contador (6,35), psicología (4,76), compartiendo pesos valorativos técnicos en salud, secretarías y bachilleres (3,17), a la vez que técnicos en hotelería y auditoría se comparten (1,59), medicina no refiere indecisión, aquellos que no refieren grado académico caen en el rango (3,17). La tendencia a autodevaluarse se muestra baja, únicamente ingeniería (7,94), perito contador (4,76) y administración (3,17) refieren autodevaluación.

El sentimiento de fracaso, se presenta en ingeniería (6,35), compartiendo pesos valorativos administración, secretarías y perito contador (3,17), y psicología (1,59). El pesimismo prevalece más en el grupo de ingenieros (7,94), siguiéndoles en salud (3,17), compartiendo pesos valorativos administración, auditoría, técnicos en hotelería y perito contador (1,59), quienes no refieren grado académico, caen en el rango (1,59).

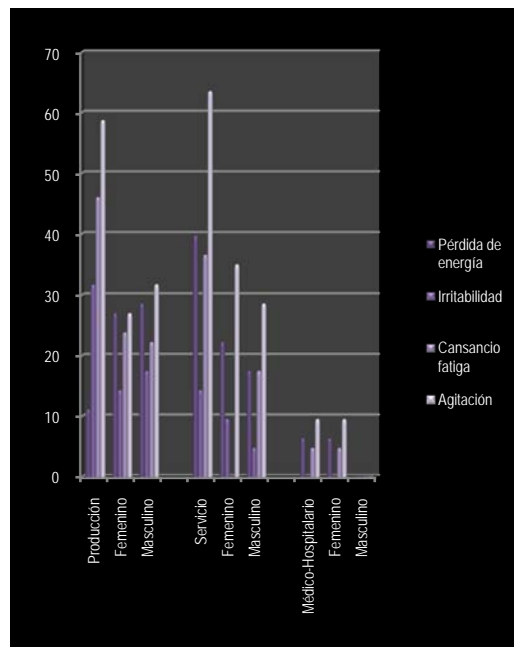
Tabla. 14

FACTORES DE ANSIEDAD DEL BDI-II POR SEGMENTO				
SEGMENTO	Pérdida de energía	Irritabilidad	Cansancio fatiga	Agitación
Producción	11,11	31,7	46,03	58,73
Femenino	26,98	14,29	23,81	26,98
Masculino	28,57	17,46	22,22	31,75
Servicio	39,68	14,29	36,51	63,49
Femenino	22,22	9,52	14,29	34,92
Masculino	17,46	4,76	17,46	28,57
Médico-Hospitalario	6,35	0	4,76	9,52
Femenino	6,35	0	4,76	9,52
Masculino	0	0	0	0
Femenino Media	18,52	7,94	9,52	23,8
Femenino Desvest	10,8	7,27	12,6	12,99
Masculino Media	15,34	7,4	13,22	20,11
Masculino Desvest	14,4	9	11,7	17,48

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica 4

FACTORES DE ANSIEDAD DEL BDI-II POR SEGMENTO



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

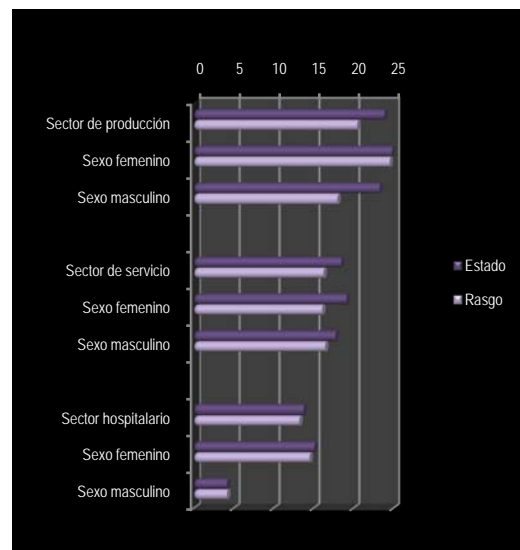
Tabla. 15

INTEGRADO STAI POR SECTOR				
SECTOR	ESTADO		RASGO	
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST
Sector de producción	23,88	12,58	20,49	13,09
Sexo femenino	24,85	10,79	24,54	14,47
Sexo masculino	23,29	13,68	18,01	11,69
Sector de servicio	18,48	11,75	16,27	10,3
Sexo femenino	19,14	13,94	16,09	11,02
Sexo masculino	17,76	8,91	16,47	9,64
Sector hospitalario	13,75	10,43	13,23	11,23
Sexo femenino	15,12	10,32	14,52	11,33
Sexo masculino	4,17	5,89	4,17	5,89

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica 5

INTEGRADO ANSIEDAD POR SECTOR



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

## INTERPRETACIÓN STAI Y FACTORES COMBINADOS DEL BDI-II EN ANSIEDAD

Como puede observarse, los resultados de ansiedad reportados por los gerentes evaluados, muestran correlación positiva con la sintomatología a la ansiedad del BDI-II, lo cual indica de la misma forma que se encuentran funcionando los circuitos de la ansiedad en niveles cerebrales, actuando sobre las respuestas fisiológicas de los sujetos que reportan alteraciones por ansiedad. Siendo los datos en relación a los segmentos evaluados los siguientes.

La ansiedad como estado general transitorio, asociados a estímulos identificables, o acontecimiento en concreto, siendo una condición emocional temporal, la cual fluctúa a lo largo del tiempo y contexto, se muestran los siguientes resultados.

El segmento de producción se pronuncia con mayor peso valorativo, siendo el sexo femenino (24,85) quienes tienen un margen mayor que el sexo masculino (23,29), aunque no es significativa su diferencia, mostrando pérdida de energía en mayor propensión los hombres (28,57) que las mujeres (26,98), con mayor irritabilidad en varones (17,46) que las damas (14,29), mostrando inversamente mayor fatiga el sexo femenino (23,81) que el sexo masculino (22,22), y haciendo referencia directa de padecer mayor agitación los hombres (31,75) por sobre las mujeres (26,98).

El segmento de servicio, de acuerdo al mismo rubro, muestra que el sexo femenino (19,14) refiere mayor peso valorativo sobre el sexo masculino (17,76), siendo las mujeres (22,22) quienes presentan mayor tendencia a tener mayor pérdida de energía que los hombres (17,46), mostrando un estado de irritabilidad mayor el sexo femenino (9,52) en relación al sexo masculino (4,76), con una tendencia al cansancio y la fatiga por parte de los hombres (17,46) por sobre las mujeres (14,29), y que refieren tener estados de agitación en mayor propensión las damas (34,92) que los hombres (28,57).

El segmento de servicio médico hospitalario, muestra índices más bajos de ansiedad, siendo el sexo femenino (15,12) quien se encuentra con la mayor proporción por sobre los hombres (4,17), siendo las mujeres (6,35) quienes refieren tener tendencia a la pérdida de energía, cansancio o fatiga (4,76) y momentos de agitación (9,52), el sexo masculino no refiere condición alguna.

En relación a los resultados de la ansiedad rasgo, que se considera como una característica de la personalidad, con raíces temperamentales, relativamente fija y estable a lo largo del tiempo, la cual se

manifiesta en varios grados, según las circunstancias y sin que medien acontecimientos específicos que la provoquen<sup>186</sup>, se encontraron los siguientes resultados.

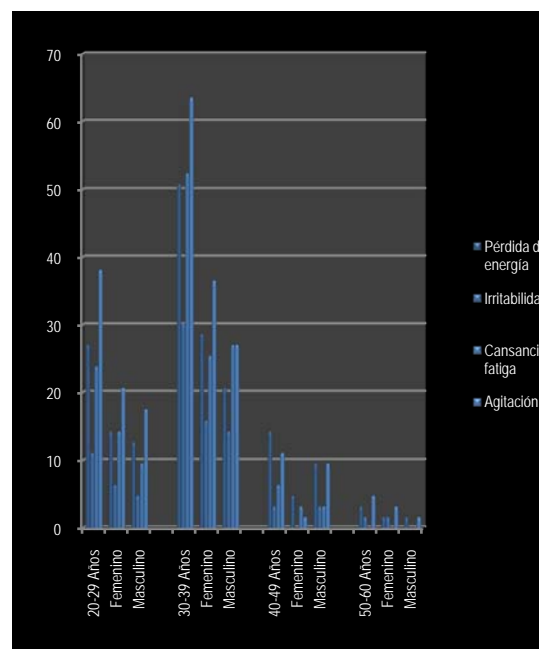
El segmento de producción muestra que el sexo femenino (24,54) tiene una tendencia mayor que el sexo masculino (11,69), el sector de servicio, muestra una tendencia similar, en el que las mujeres (11,02) presentan una mayor propensión que los hombres (9,64); en el sector de servicio médico hospitalario, la tendencia se mantiene, donde el sexo femenino (11,02) tiene una propensión mayor que la del sexo masculino (9,64).

Tabla. 16

FACTORES DE ANSIEDAD DEL BDI-II POR EDAD Y SEXO				
EDAD	Pérdida de energía	Irritabilidad	Cansancio fatiga	Agitación
20-29 Años	26,98	11,11	23,81	38,09
Femenino	14,28	6,35	14,28	20,63
Masculino	12,69	4,76	9,52	17,46
30-39 Años	50,79	30,16	52,38	63,49
Femenino	28,57	15,87	25,39	36,51
Masculino	20,63	14,29	26,98	26,98
40-49 Años	14,28	3,17	6,35	11,11
Femenino	4,76	0	3,17	1,59
Masculino	9,52	3,17	3,17	9,52
50-60 Años	3,17	1,59	0	4,76
Femenino	1,59	1,59	0	3,17
Masculino	1,59	0	0	1,59
Media	12,3	5,95	10,71	15,47
Desvest	12,11	7,14	11,54	16,46
Femenino Media	11,11	5,55	12,04	13,89
Masculino Desvest	7,88	6,15	9,91	10,87

Gráfica 6

FACTORES DE ANSIEDAD DEL BDI-II POR EDAD Y SEXO



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

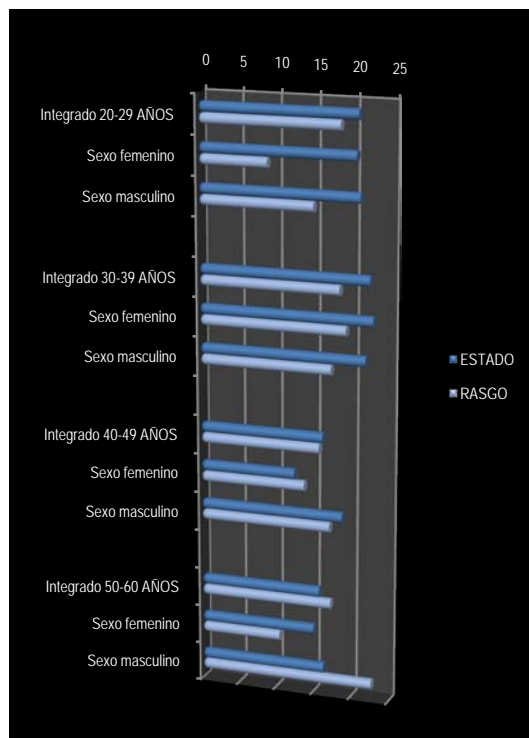
<sup>186</sup> Pallarés, E. *La ansiedad*, Edit. Mensajero, España, 2002, 319

Tabla. 17

INTEGRADO STAI POR SEXO Y EDAD				
EDAD Y SEXO	ESTADO		RASGO	
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST
Integrado 20-29 años	20,69	11	18,38	11,69
Sexo Femenino	20,42	22,29	8,91	13,34
Sexo masculino	20,92	12,83	14,91	8,99
Integrado 30-39 años	22,21	14,08	18,28	12,66
Sexo Femenino	22,64	14,51	19,12	13,37
Sexo masculino	21,67	13,74	17,2	11,84
Integrado 40-49 años	16,14	8,85	15,68	10,39
Sexo Femenino	12,41	8,42	13,7	10,4
Sexo masculino	18,72	8,5	17,05	10,59
Integrado 50-60 años	15,74	9,9	17,22	12,53
Sexo Femenino	15	6,94	10,42	7,12
Sexo masculino	16,33	12,6	22,67	13,87

Gráfica 7

INTEGRADO STAI POR SEXO Y EDAD



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Como puede observarse, los resultados de ansiedad reportados por los gerentes evaluados, muestran correlación positiva con la sintomatología a la ansiedad del BDI-II, lo cual indica de la misma forma que se encuentran funcionando los circuitos de la ansiedad en niveles cerebrales, actuando sobre las respuestas fisiológicas de los sujetos que reportan alteraciones por ansiedad. Siendo los datos en relación a los segmentos evaluados los siguientes.

La ansiedad como estado general transitorio, asociados a estímulos identificables, o acontecimiento en concreto, siendo una condición emocional temporal, la cual fluctúa a lo largo del tiempo y contexto, se muestran los siguientes resultados.

En el grupo de edad de los 30 a los 39 años, se pronuncia con mayor peso valorativo, siendo el sexo femenino (22,64) quienes tienen un margen mayor que el sexo masculino (21,67), aunque no es significativa

su diferencia, mostrando pérdida de energía en mayor propensión las mujeres (28,57) que los hombres (20,63), con mayor irritabilidad en las damas (15,87) que los varones (14,29), mostrando inversamente mayor fatiga el sexo masculino (26,98) que el sexo femenino (25,39), y haciendo referencia directa de padecer mayor agitación las mujeres (36,51) por sobre los hombres (26,98).

En el grupo de los 20 a 29 años, de acuerdo al mismo rubro, muestra que el sexo femenino (20,42) refiere casi el mismo peso valorativo sobre el sexo masculino (20,92), siendo las mujeres (14,28) quienes presentan mayor tendencia a tener mayor pérdida de energía que los hombres (12,69), mostrando un estado de irritabilidad mayor el sexo femenino (6,35) en relación al sexo masculino (4,76), con una tendencia al cansancio y la fatiga por parte de las mujeres (9,52) por sobre los hombres (14,28), y que refieren tener estados de agitación en mayor propensión las damas (20,63) que los hombres (17,46).

En el grupo de los 40 a los 49 años, de acuerdo al mismo aspecto, muestra que el sexo masculino (18,72) se encuentra por sobre el sexo femenino (12,41), siendo los hombres (9,52) quienes presentan mayor tendencia a tener mayor pérdida de energía que las mujeres (4,76), mostrando un estado de irritabilidad mayor el sexo masculino (3,17), no encontrándose referencia numérica en el sexo femenino, con una tendencia al cansancio y la fatiga del mismo peso valorativo en ambos sexos (3,17), y que refieren tener estados de agitación en mayor propensión los varones (9,52) que las damas (1,59).

En el grupo de los 50 a los 60 años, muestra que el sexo masculino (16,33) se encuentra por sobre el sexo femenino (15), aunque sin marcada diferencia; compartiendo el mismo peso valorativo en la pérdida de energía (1,59), mostrando un estado de irritabilidad en el sexo femenino (1,59), sin referencia valorativa en la tendencia al cansancio y la fatiga en de ambos sexos, y que refieren tener estados de agitación en mayor propensión las damas (3,17) que los varones (1,59).

En relación a los resultados de la ansiedad rasgo, que se considera como una característica de la personalidad, con raíces temperamentales, relativamente fija y estable a lo largo del tiempo, la cual se manifiesta en varios grados, según las circunstancias y sin que medien acontecimientos específicos que la provoquen<sup>187</sup>, se encontraron los siguientes resultados.

En el grupo de los 20 a los 29 años, el sexo masculino (14,91) tiene una tendencia mayor que el sexo femenino (8,91), el grupo de los 30 a 39 años, muestra una tendencia similar, en el que los hombres (19,12), de igual forma, en el grupo de los 40 a los 49 años, presentan una mayor propensión los hombres

---

<sup>187</sup> Idem, Pallarés, 2002

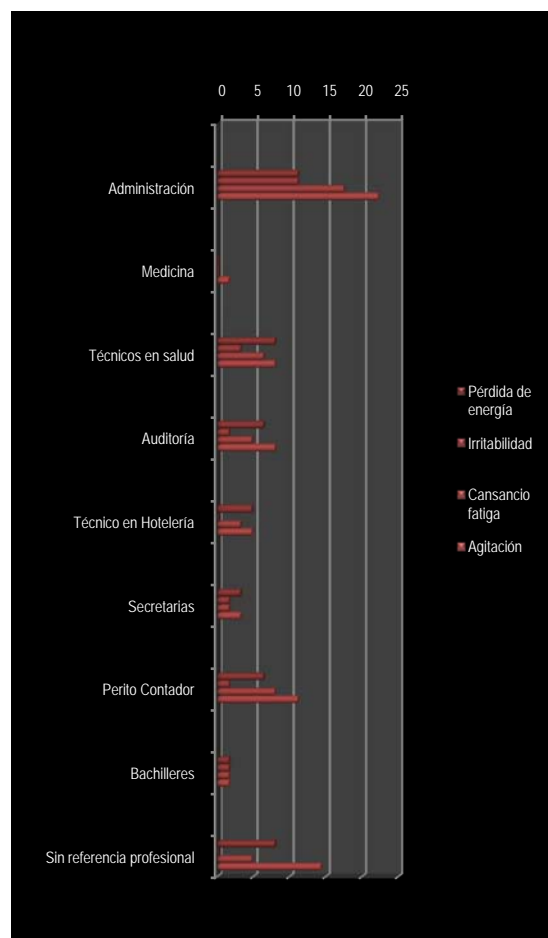
(17,05); que las mujeres (13,7), en el grupo de los 50 a los 60 años de edad, la tendencia se mantiene, donde el sexo masculino (22,67) tiene una propensión mayor que la del sexo femenino (10,42).

Tabla. 18

FACTORES DE ANSIEDAD DEL BDI-II POR PROFESIÓN				
PROFESIÓN	Pérdida de energía	Irritabilidad	Cansancio fatiga	Agitación
Ingenieros	33,33	19,05	23,81	38,1
Psicología	12,69	6,35	11,11	9,52
Administración	11,11	11,11	17,46	22,22
Medicina	0	0	0	1,59
Técnicos en salud	7,94	3,17	6,35	7,94
Auditoría	6,35	1,59	4,76	7,94
Técnico en Hotelería	4,76	0	3,17	4,76
Secretarías	3,17	1,59	1,58	3,17
Perito Contador	6,35	1,59	7,94	11,11
Bachilleres	1,59	1,59	1,59	1,59
Sin referencia profesional	7,93	0	4,76	14,28
Media	8,66	4,18	7,5	11,11
Desvest	9,02	5,95	7,35	10,81

Gráfica 8

FACTORES DE ANSIEDAD DEL BDI-II POR PROFESIÓN



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

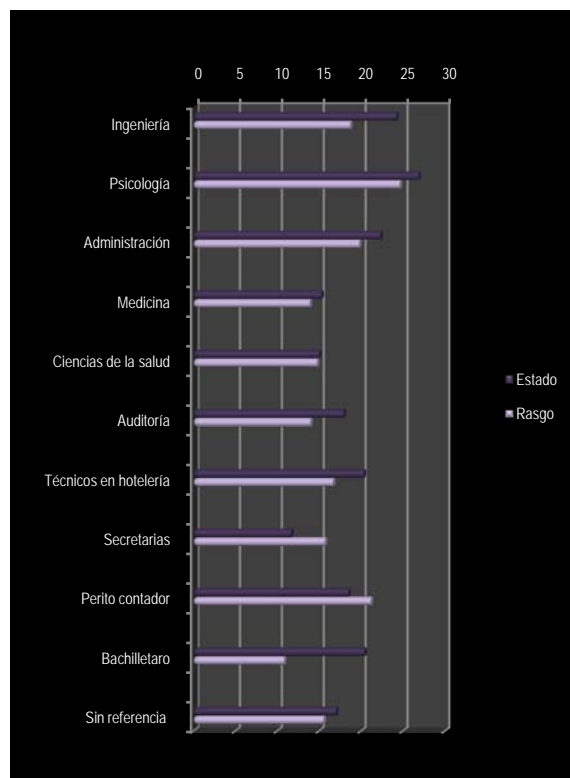


TABLA. 19

INTEGRADO STAI POR PROFESIÓN				
PROFESIÓN	ESTADO		RASGO	
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST
Ingeniería	24,21	14,02	18,72	13,28
Psicología	26,85	17,92	24,63	15,91
Administración	22,33	13,58	19,8	11,45
Medicina	15,28	10,3	13,89	11,77
Ciencias de la salud	15	9,81	14,76	6,34
Auditoría	17,92	9,75	13,96	13,12
Técnicos en hotelería	20,33	10,1	16,67	11,67
Secretarías	11,67	6,6	15,71	12,24
Perito contador	18,5	7,72	21,17	6,94
Bachillerato	20,42	5,33	10,83	8,33
Sin referencia de profesión	17,03	4,7	15,55	8,9

Gráfica 9

INTEGRADO STAI POR PROFESIÓN



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Como puede observarse, los resultados de ansiedad reportados por los gerentes evaluados, muestran correlación positiva con la sintomatología a la ansiedad del BDI-II, lo cual indica de la misma forma que se encuentran funcionando los circuitos de la ansiedad en niveles cerebrales, actuando sobre las respuestas fisiológicas de los sujetos que reportan alteraciones por ansiedad. Siendo los datos en relación a los segmentos evaluados los siguientes.

La ansiedad como estado general transitorio, asociados a estímulos identificables, o acontecimiento en concreto, siendo una condición emocional temporal, la cual fluctúa a lo largo del tiempo y contexto, se muestran los siguientes resultados.

La profesión con mayor propensión a presentar ansiedad estado, se muestra que es la psicología (26,85), mostrando una inclinación a la pérdida de energía (12,69), con tendencia a la irritabilidad (6,35), con tendencia a la fatiga (11,11), con cierto margen de agitación (9,52). Subsecuentemente, ingeniería (24,21) presenta ansiedad estado, mostrando una inclinación a la pérdida de energía (33,33), con inclinación a la irritabilidad (19,05), con tendencia a la fatiga (23,81), con un margen de agitación mayor (38,01). La siguiente profesión con manifestación para desencadenar ansiedad estado, es la administración (22,33), mostrando una inclinación a la pérdida de energía (11,11), con inclinación a la irritabilidad (11,11), con tendencia a la fatiga (17,46), con un margen de agitación menor que la anterior (22,22).

La siguiente profesión que podría manifestar presencia de ansiedad estado, son los técnicos en hotelería (20,33), mostrando una inclinación a la pérdida de energía (4,76), con muy baja inclinación a la irritabilidad (0), con tendencia a la fatiga (3,17), con un margen de agitación menor que la anterior (4,76). Los valores de auditoría (17,92) son los subsecuentes con presencia de este fenómeno, donde presenta niveles de pérdida de energía (6,35), con bajos márgenes de irritabilidad (1,59), elevando un poco su tendencia a la fatiga (4,76), y que suben más en el nivel de agitación (7,94). Los valores siguientes corresponden a medicina (15,28), con niveles agitación únicamente (1,59). Los técnicos en salud (15) muestran un valor referencial al de medicina, con niveles de pérdida de energía (7,94), con inclinación a la irritabilidad (3,17), con cierta tendencia a la fatiga (6,35), y niveles un poco más elevados de agitación (7,94).

De las profesiones que no tienen completados sus estudios profesionales universitarios, los bachilleres (20,42) son los que muestran más propensión a la ansiedad estado, pesos compartidos del mismo peso valorativo en la inclinación a la pérdida de energía, tendencia a la fatiga, estados de irritabilidad, y estados de agitación (1,59). Los perito contador (18,5), presentan de igual manera, pérdida de energía (6,35), estados de irritabilidad (1,59), cansancio más elevado que el anterior (7,94), y agitación (11,11). Las secretarias (11,67), con una pérdida de energía menos elevada (3,17), con bajos estados de irritabilidad (1,59), con una tendencia baja a la fatiga (1,58), y con estados de agitación (3,17).

En relación a los resultados de la ansiedad rasgo, que se considera como una característica de la personalidad, con raíces temperamentales, relativamente fija y estable a lo largo del tiempo, la cual se manifiesta en varios grados, según las circunstancias y sin que medien acontecimientos específicos que la provoquen<sup>188</sup>, se encontraron los siguientes resultados.

---

<sup>188</sup> Idem, Pallarés, 2002

La profesión de psicología (24,63) se muestra con mayor tendencia a la ansiedad de rasgo, la siguiente profesión que manifiesta este rasgo, es la administración (19,8). Subsecuentemente, ingeniería (18,72), siendo los técnicos en hotelería (16,67) quienes le siguen, los técnicos (14,76) en salud continúan, siguiéndoles auditoría (13,96) y finalizando las carreras profesionales con medicina (13,89). Las carreras que no han finalizado sus estudios universitarios formalmente, inician con los perito contador (21,17), siguiéndole las secretarías (15,71), y finalizando la lista con los bachilleres (18,83).

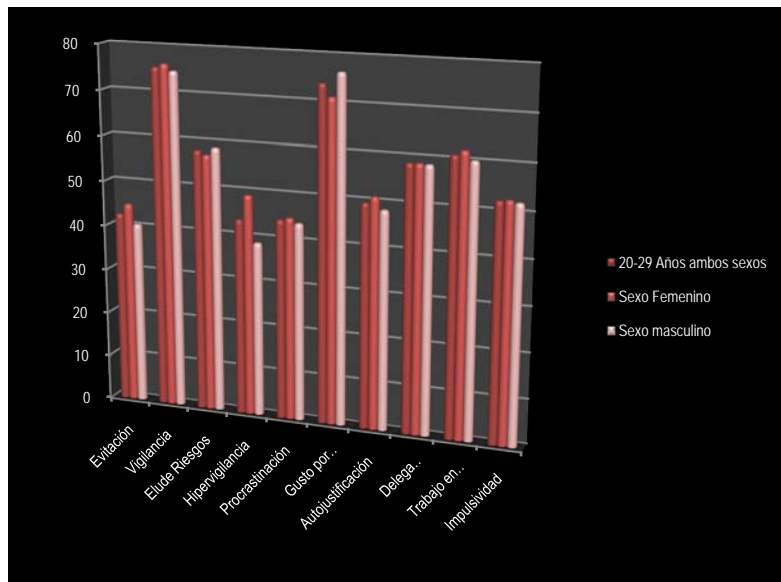
Tabla. 19

INTEGADO ETD POR SEXO Y EDAD																				
GÉNERO Y EDAD	Evitación		Vigilancia		Elude Riesgos		Hipervigilancia		Procrastinación		Gusto por Riesgo		Autojustificación		Delega Responsabilidad		Trabajo en equipo		Impulsividad	
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST
20-29 Años ambos sexos	42,5	8,99	75,29	5,11	58	8,65	43,59	11,84	44,32	1,85	73,91	12,07	49,59	8,42	58,68	5,01	61,03	5,05	52,32	12,13
Sexo Femenino	44,81	9,59	76,06	5,61	57,12	7,08	49,06	10,46	44,87	9,28	71,12	10,54	51	6,02	58,75	5,53	62,06	4,89	52,56	7,7
Sexo masculino	40,44	8,14	74,61	4,67	58,78	9,99	38,72	11,07	43,83	8,68	76,39	13,07	48,33	10,11	58,61	4,67	60,11	5,14	52,11	15,27
30-39 Años ambos sexos	42,48	10,08	76,75	6,64	54,98	12,65	44,75	12,05	42,28	10,11	73,41	16,05	46,94	11,04	56,69	8,97	62,47	7,03	52,5	18,35
Sexo Femenino	43,58	9,15	77,58	6,8	55,58	11,19	47,11	10,99	43,89	9,49	73,47	15,82	47,89	9,33	56,97	7,81	62,3	5,84	53,36	18,28
Sexo masculino	41,07	11,18	75,68	6,39	54,21	14,48	41,71	12,84	40,21	10,67	73,32	16,63	45,71	12,99	56,32	10,4	62,68	8,42	51,39	18,72
40-49 Años ambos sexos	40,23	7,83	78,14	6,89	53,59	12,78	41,54	8,88	44,32	11,04	78,54	13,87	43,82	8,68	55	9,92	62,86	5,7	52,23	12,12
Sexo Femenino	38,89	8,62	80	7,14	54,44	11,52	42,22	9,05	42,11	10,7	77,33	16,47	44,89	7,01	52,11	13,74	60,89	5,37	49,22	10,48
Sexo masculino	41,15	7,45	76,85	6,69	53	14,01	41,08	9,1	45,85	11,43	79,38	12,41	43,08	9,89	57	5,97	64,23	5,72	54,31	13,12
50-60 Años ambos sexos	40,33	10,46	76,78	7,29	51,78	12,51	43,89	13,33	37,55	10,22	65,55	21,32	45,33	6,48	57,44	4,1	62,89	5,73	55,89	23,52
Sexo Femenino	41,5	11,09	78	8,2	57	9,31	45,75	16,23	37	8,29	56	29,74	45,5	8,06	58	4,97	60,75	4,57	43,25	23,13
Sexo masculino	39,4	11,15	75,8	7,29	47,6	14,1	42,4	12,3	38	12,53	73,2	9,04	45,2	5,93	57	3,81	64,6	6,46	66	20,43

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 10

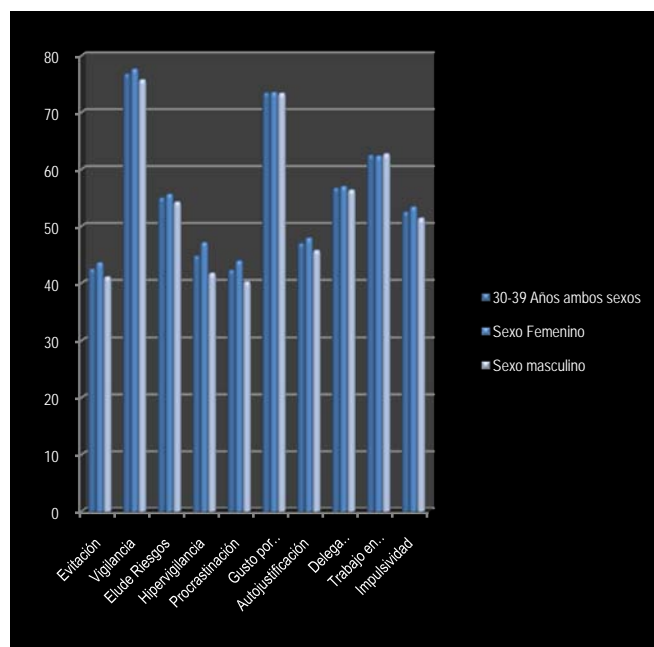
INTEGRADO ETD POR SEXO Y EDAD



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 11

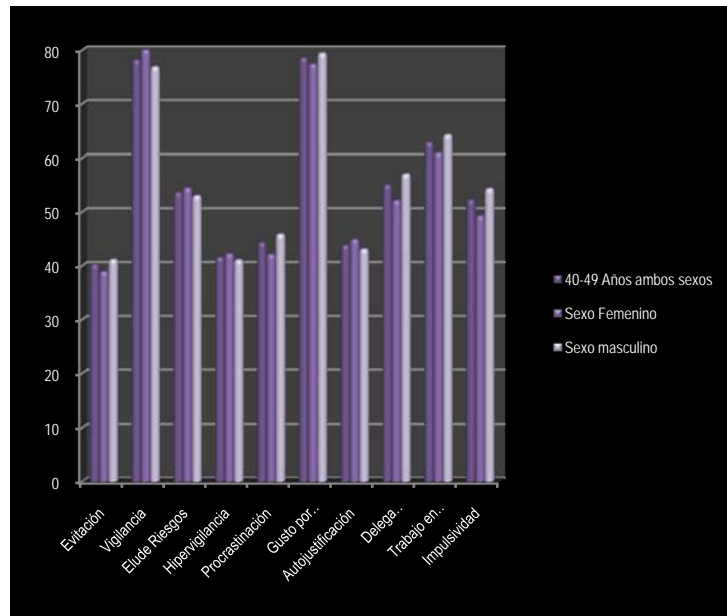
INTEGRADO ETD POR SEXO Y EDAD



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 12

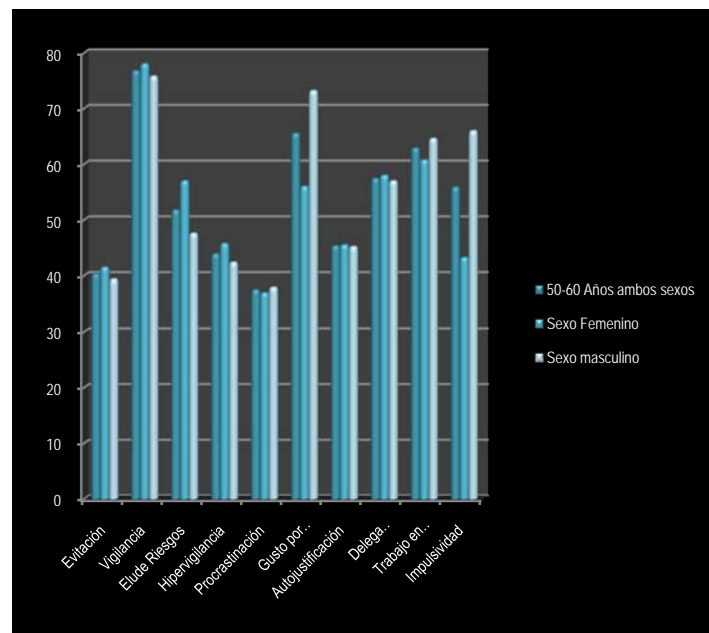
INTEGRADO ETD POR SEXO Y EDAD



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 13

INTEGRADO ETD POR SEXO Y EDAD



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

## INTERPRETACIÓN ETD Y ESCALAS DE TIPOS DE DECISIÓN

De acuerdo al grupo de edad de los 20 a los 29 años, muestra una tendencia en el sexo femenino (44,81) a la evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (76,06), con una elevación hipervigilante (49,06) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (58,75), seguida de la autojustificación (51), y como última medida la procrastinación (44,9). Presenta más gusto por el riesgo (71,12), frente a la elución del riesgo (57,12), con capacidad de trabajar en equipo (62,06), y niveles medios de impulsividad (52,56). La tendencia en el sexo masculino (40,44) de evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (74,61), no siendo significativa la diferencia con el sexo femenino; con una elevación hipervigilante (38,72) frente a la evitación, donde sí se muestra significativamente diferencia contra el sexo femenino. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (58,61), seguida de la autojustificación (48,33), y como última medida la procrastinación (43,83), mostrando valores muy parecidos a las mujeres. Presenta más gusto por el riesgo (76,39) mayor al sexo femenino, frente a la elución del riesgo (58,78), con capacidad de trabajar en equipo (60,11), y niveles medios de impulsividad (52,11), no mostrando diferencia frente a las mujeres.

De acuerdo al grupo de edad de los 30 a los 39 años, muestra una tendencia en el sexo femenino (43,58) a la evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (77,58), con una elevación hipervigilante (47,11) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (56,97), seguida de la autojustificación (47,89), y como última medida la procrastinación (43,89). Presenta más gusto por el riesgo (73,47) ligeramente mayor que el grupo anterior, frente a la elución del riesgo (55,58), con capacidad de trabajar en equipo (62,3), y niveles medios de impulsividad (53,36). La tendencia en el sexo masculino (41,07) de evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (75,68), no siendo significativa la diferencia con el sexo femenino; con una elevación hipervigilante (41,71) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (56,32), seguida de la procrastinación (43,89), y como última medida la autojustificación (47,89), mostrando valores muy parecidos a las mujeres. Presenta más gusto por el riesgo (73,32) mayor al sexo femenino, frente a la elución del riesgo (54,21), con capacidad de trabajar en equipo (62,68), y niveles medios de impulsividad (51,39), no mostrando diferencia frente a las mujeres.

En relación al grupo de edad de los 40 a los 49 años, muestra una tendencia en el sexo femenino (38,89) a la evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (80), con una elevación hipervigilante (42,22) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (52,11), seguida de la autojustificación (44,89), y como última medida la procrastinación (42,11). Presenta más gusto por el riesgo (77,33) ligeramente mayor que el grupo anterior, frente a la elución

del riesgo (54,44), con capacidad de trabajar en equipo (60,89), y niveles medios de impulsividad (49,22), mostrando tendencia a la baja del este tipo de comportamiento en relación a los dos grupos anteriores. La tendencia en el sexo masculino (41,15) de evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (76,85), no siendo significativa la diferencia con el sexo femenino; con una elevación hipervigilante (41,08) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (57), seguida de la procrastinación (45,85), y como última medida la autojustificación (43,08), mostrando valores muy parecidos a las mujeres. Presenta más gusto por el riesgo (79,38) mayor al sexo femenino, frente a la elución del riesgo (53), con capacidad de trabajar en equipo (64,23), y niveles medios de impulsividad (54,31), mostrando 5 puntos de diferencia frente a las mujeres, y mostrando una tendencia a la elevación frente a los dos grupos anteriores.

En relación al grupo de edad de los 50 a los 60 años, muestra una tendencia en el sexo femenino (41,5) a la evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (78), con una elevación hipervigilante (45,75) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (58), seguida de la autojustificación (45,5), y como última medida la procrastinación (37). Presenta más gusto por el riesgo (56) ligeramente mayor que el grupo anterior, frente a la elución del riesgo (57), con capacidad de trabajar en equipo (60,75), y niveles medios de impulsividad (43,25), mostrando tendencia a la baja del este tipo de comportamiento en relación a los grupos anteriores. La tendencia en el sexo masculino (39,4) de evitación, en tanto que su tendencia más fuerte se muestra en la vigilancia (75,8), no siendo significativa la diferencia con el sexo femenino; con una elevación hipervigilante (42,4) mostrando un ligero incremento con la edad. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (57), seguida de la autojustificación (45,2), y como última medida la procrastinación (38), mostrando valores muy parecidos a las mujeres. Presenta más gusto por el riesgo (73,2) mayor al sexo femenino, frente a la elución del riesgo (47,6), con capacidad de trabajar en equipo (64,6), y niveles más elevados de impulsividad (66), mostrando una tendencia a incrementarse con la edad, frente al comportamiento femenino que tiende a decrecer con la edad.



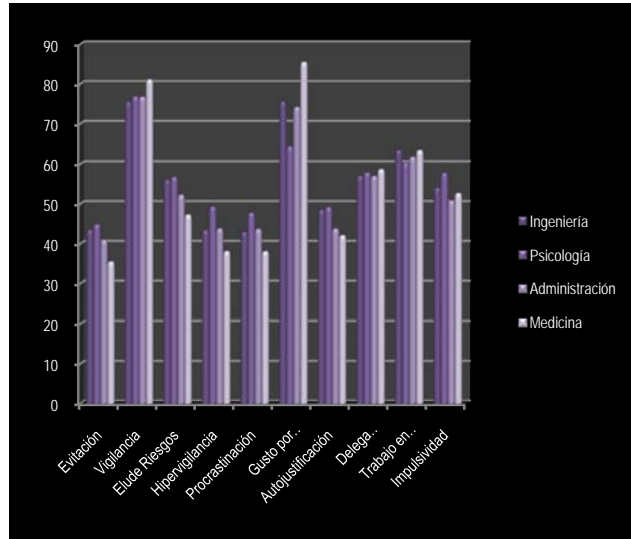
Tabla. 20

INTEGRADO ETD POR PROFESIÓN																					
PROFESIÓN	Evitación		Vigilancia		Elude Riesgos		Hipervigilancia		Procrastinación		Gusto por Riesgo		Autojustificación		Delega Responsabilidad		Trabajo en equipo		Impulsividad		
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	
Ingeniería	43,38	9,36	75,38	6,94	55,94	10,81	43,35	11,69	42,85	10,71	75,47	17,34	48,41	9,52	56,91	8,99	63,47	5,36	53,97	17,72	
Psicología	44,78	8,94	76,78	5,76	56,67	8,54	49,22	12,25	47,67	9,54	64,33	17	49,11	5,58	57,78	4,97	60,22	6,78	57,67	10,16	
Administración	40,88	7,36	76,64	5,36	52,2	13,41	43,72	9,64	43,6	9,99	74,08	11,27	43,68	10,27	56,88	5,2	61,72	5,57	50,72	15,83	
Medicina	35,4	14,12	81	9,3	47,2	14,25	38	11,44	38	13,11	85,4	14,31	42	1,41	58,6	2,97	63,4	5,86	52,6	18,99	
Técnicos en salud	42	9,3	77,76	6,52	60	7,96	46,15	12,63	41,23	10,39	72,61	18,76	48,31	9,01	55	13,59	61,31	6,96	49,23	14,51	
Auditores	40,75	11,8	77,87	3,52	52,75	16,07	44	11,25	37,25	10,95	68,25	13,98	44,5	8,12	57,5	8,26	63,12	7,26	49,12	20,6	
Técnicos en hotelería	41,2	9,34	77,2	5,93	53,6	11,44	45,4	14,5	40,6	5,18	77,8	11,86	49,2	6,72	60	5,15	60,8	6,22	52,6	10,41	
Secretarías	41,71	12,99	76,57	5,38	53,43	12,31	42,57	11,88	43,43	7,93	69	10,15	47,14	9,37	58,71	4,75	63,43	2,37	59,14	22,15	
Perito Contador	44,7	9,59	76	6,05	61,2	9,94	44,1	15,42	46	7,15	73,3	13,47	50,8	10,55	57,7	4,4	62,3	5,9	51,6	12,15	
Bachillerato	36,75	2,99	80,5	6,76	56,5	3,41	37,25	10,24	42	2,45	85,75	12,84	46	12,44	55	2,45	59,75	4,85	53,25	6,5	
Sin referencia de profesión	41,22	10,65	74,33	8,77	55,67	15,1	43,11	10,58	43,44	13,02	74,11	16,47	46,67	16,85	55,22	13,35	61,11	11,56	51,89	21,72	

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 14

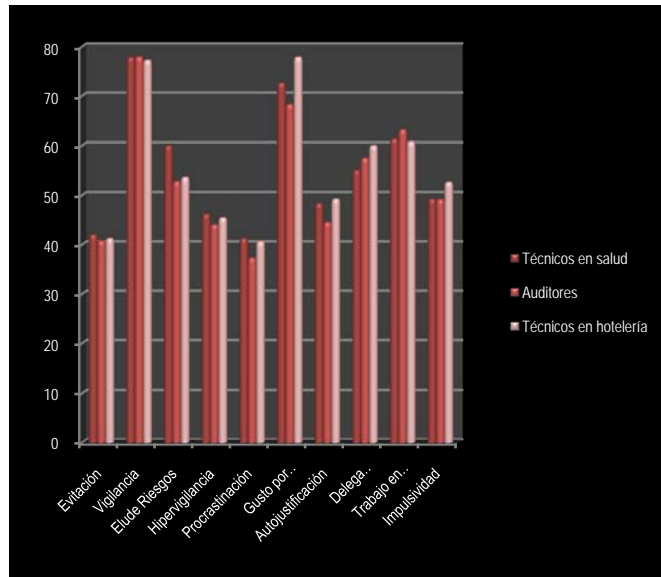
INTEGRADO ETD POR PROFESIÓN



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 15

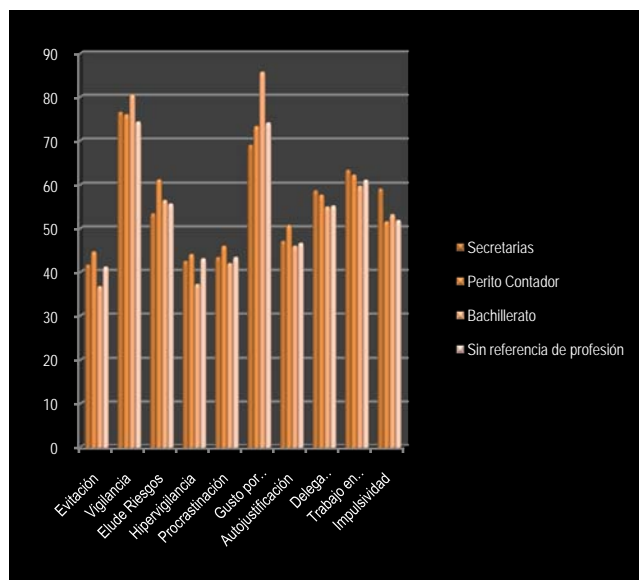
INTEGRADO ETD POR PROFESIÓN



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 17

INTEGRADO ETD POR PROFESIÓN



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Los médicos muestran el perfil más vigilante (81), con tendencia a la evitación (35,4), con una elevación hipervigilante (38) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (58,6), seguida de la autojustificación (42), y como última medida la procrastinación (38). Presenta más gusto por el riesgo (85,4) siendo el grupo profesional con mayor tendencia a la asunción de riesgos, frente a la elución del riesgo (47,2), con capacidad de trabajar en equipo (63,4), y niveles medios de impulsividad (52,6).

De acuerdo los resultados, los auditores muestran el siguiente perfil vigilante (77,87), con tendencia a la evitación (40,75), con una elevación hipervigilante (44) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (57,5), seguida de la autojustificación (44,5), y como última medida la procrastinación (37,25). Presenta más gusto por el riesgo (68,25), frente a la elución del riesgo (52,75), con capacidad de trabajar en equipo (63,12), y niveles medios de impulsividad (49,12).

Los técnicos en salud muestran el siguiente perfil vigilante (77,76), con tendencia a la evitación (42), con una elevación hipervigilante (46,15) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (55), seguida de la autojustificación (48,31), y como última medida la

procrastinación (41,23). Presenta más gusto por el riesgo (72,61), frente a la elución del riesgo (60), con capacidad de trabajar en equipo (61,31), y niveles medios de impulsividad (49,23).

Los psicólogos muestran el siguiente perfil vigilante (76,78), con tendencia a la evitación (44,78), con una elevación hipervigilante (49,22) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (57,78), seguida de la autojustificación (49,11), y como última medida la procrastinación (47,67). Presenta más gusto por el riesgo (64,33), frente a la elución del riesgo (56,67) no mostrando una diferencia significativa, con capacidad de trabajar en equipo (60,22), y niveles medios de impulsividad (57,67).

Le siguen los administradores, quienes muestran el siguiente perfil vigilante (76,64), con tendencia a la evitación (40,88), con una elevación hipervigilante (43,72) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (56,88), seguida de la autojustificación (43,68), y como última medida la procrastinación (43,6). Presenta más gusto por el riesgo (74,08), frente a la elución del riesgo (52,2), con capacidad de trabajar en equipo (61,72), y niveles medios de impulsividad (50,72).

Los ingenieros, muestran el siguiente perfil vigilante (75,38), con tendencia a la evitación (43,38), con una elevación hipervigilante (43,35) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (56,91), seguida de la autojustificación (48,41), y como última medida la procrastinación (42,85). Presenta más gusto por el riesgo (75,47), frente a la elución del riesgo (55,94), con capacidad de trabajar en equipo (63,47), y niveles medios de impulsividad (53,97).

Los técnicos en hotelería, muestran el siguiente perfil vigilante (77,2), con tendencia a la evitación (41,2), con una elevación hipervigilante (45,4) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (60), seguida de la autojustificación (49,2), y como última medida la procrastinación (40,6). Presenta más gusto por el riesgo (77,8), frente a la elución del riesgo (53,6), con capacidad de trabajar en equipo (60,8), y niveles medios de impulsividad (52,6).

De las carreras que no han terminado los estudios profesionales universitarios, los bachilleres muestran el perfil más vigilante (80,5), con tendencia a la evitación (36,75), con una elevación hipervigilante (37,25) siendo el grupo que menor tendencia muestra al efecto de la ansiedad. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (55), seguida de la autojustificación (46), y como última medida la procrastinación (42). Presenta más gusto por el riesgo (85,75), frente a la elución del riesgo (56,5), con capacidad de trabajar en equipo (59,75) siendo el grupo que menor capacidad de trabajo grupal presenta, y niveles medios de impulsividad (53,25).

Las secretarias, muestran el siguiente perfil vigilante (76,57), con tendencia a la evitación (41,71), con una elevación hipervigilante (42,57) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (58,71), seguida de la autojustificación (47,14), y como última medida la procrastinación (43,43). Presenta más gusto por el riesgo (69), frente a la elución del riesgo (53,43), con capacidad de trabajar en equipo (63,43), y niveles medios de impulsividad (59,14).

Los perito contador, muestran el perfil vigilante (76), con tendencia a la evitación (44,7), con una elevación hipervigilante (44,1) frente a la evitación. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (57,7), seguida de la autojustificación (50,8), y como última medida la procrastinación (46). Presenta más gusto por el riesgo (73,3), frente a la elución del riesgo (61,2), con capacidad de trabajar en equipo (62,3), y niveles medios de impulsividad (51,6).

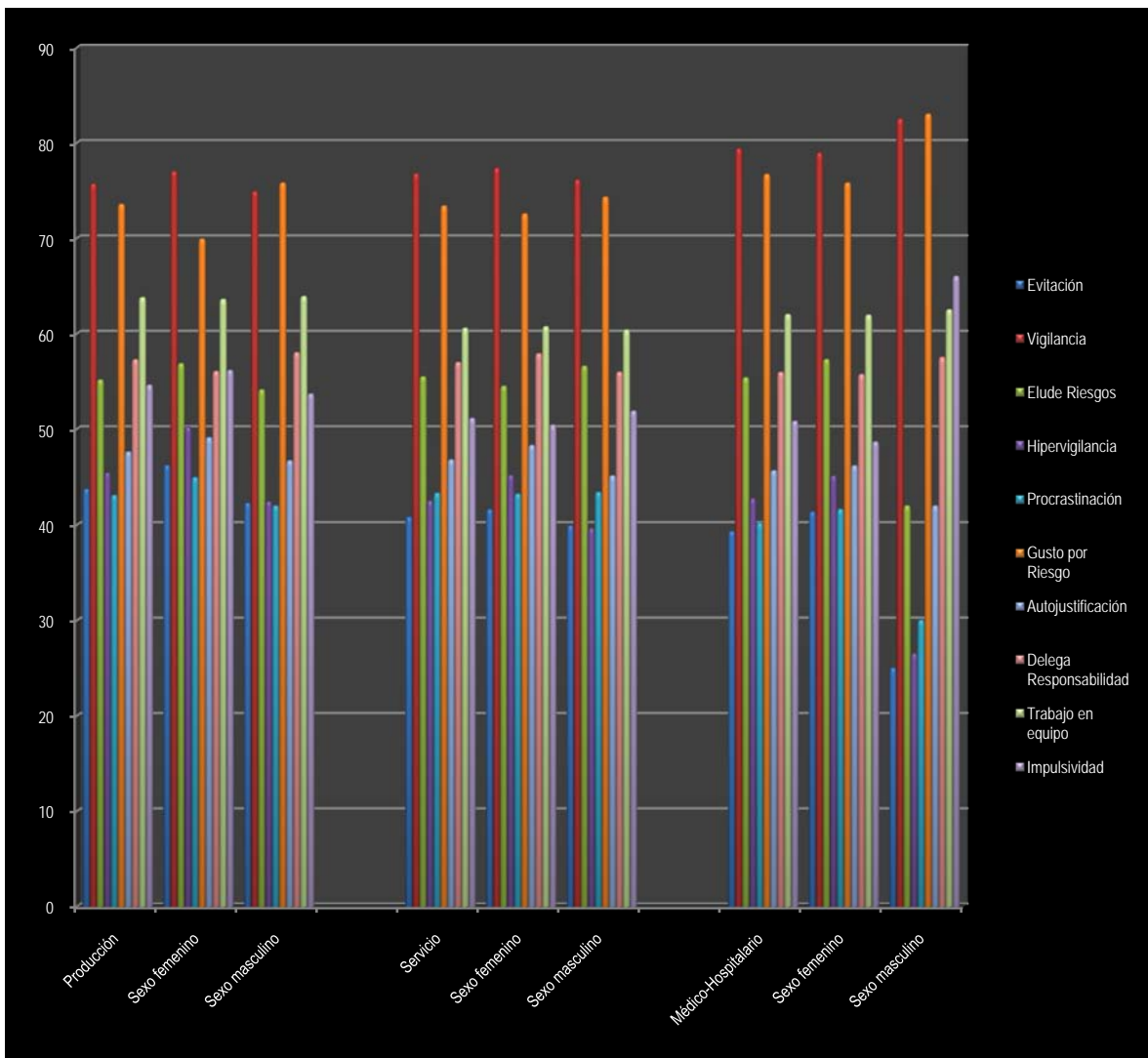
Tabla. 21

INTEGRADO ETD POR SEGMENTO																				
SEGMENTO	Evitación		Vigilancia		Elude Riesgos		Hipervigilancia		Procrastinación		Gusto por Riesgo		Autojustificación		Delega Responsabilidad		Trabajo en equipo		Impulsividad	
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST
Producción	43,76	9,88	75,69	6,14	55,15	13,39	45,38	11,47	43,1	10,95	73,55	15,99	47,59	9,82	57,26	7,46	63,77	5,81	54,6	17,21
Sexo femenino	46,18	10,35	77	7,13	56,86	11,49	50,18	11,46	44,91	10,68	69,91	17,42	49,09	10,1	56,04	8,06	63,59	5,28	56,14	17,63
Sexo masculino	42,28	9,42	74,89	5,39	54,11	14,48	42,44	10,59	42	11,11	75,78	14,86	46,67	9,68	58	7,09	63,89	6,18	53,67	17,13
Servicio	40,82	8,27	76,76	6,14	55,47	10,13	42,53	11,26	43,33	8,71	73,38	13,31	46,76	10,48	56,98	7,22	60,56	6,26	51,11	15,19
Sexo femenino	41,62	7,75	77,34	5,64	54,48	9,51	45,14	9,72	43,24	8,08	72,55	12,94	48,27	6,86	57,89	5,22	60,72	4,64	50,41	13,54
Sexo masculino	39,92	8,88	76,11	6,7	56,58	10,85	39,61	12,29	43,42	9,52	74,31	13,91	45,08	13,38	55,96	8,94	60,38	7,77	51,88	17,08
Médico-Hospitalario	39,31	10,72	79,37	7,39	55,37	11,26	42,75	12,7	40,19	10,81	76,69	19,23	45,62	7,87	55,94	12,31	62	6,51	50,81	16,21
Sexo femenino	41,36	9,8	78,93	7,83	57,28	9,2	45,07	11,82	41,64	10,62	75,78	20,1	46,14	8,32	55,71	13,17	61,93	6,65	48,64	15,82
Sexo masculino	25	2,83	82,5	0,71	42	19,79	26,5	0,71	30	7,07	83	14,14	42	0	57,5	3,53	62,5	7,78	66	12,73

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 18

INTEGRADO ETD POR SEGMENTO



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Según se observan los resultados, el segmento de servicio médico hospitalario, se muestra más vigilante (79,37), donde el sexo masculino (82,5) muestra una tendencia más elevada que el femenino (78,93), con tendencia a la evitación (39,31), siendo el sexo femenino (41,36) quien se muestra con una tendencia más elevada que el masculino (25), con una elevación hipervigilante (42,75) frente a la evitación, donde el sexo femenino (45,07) se muestra más tendencia a la respuesta de la ansiedad que el masculino (26,5). Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (55,94), siendo el sexo

masculino (57,5) quien delega más que el femenino (55,71), seguida de la autojustificación (45,62), donde las mujeres (46,14) muestran una tendencia más generalizada a este comportamiento que los hombres (42), y como última medida la procrastinación (40,19), donde el sexo femenino (41,64) se muestra con una tendencia a procrastinar por sobre el sexo masculino (30). Presenta más gusto por el riesgo (76,69), mostrando una relación inversa en sexos, siendo los varones (83) quienes se arriesgan más que las mujeres (75,78), frente a la elución del riesgo (55,37), siendo el sexo femenino (57,28) quien elude más que el masculino (42); con capacidad de trabajar en equipo (62), no encontrándose diferencia significativa entre ambos sexos (femenino - 61,93-, masculino - 62,5-), y niveles medios de impulsividad (50,81), encontrando que, los hombres (66) se muestran mucho más impulsivos que las mujeres (48,64).

Según se observan los resultados, el segmento de servicio, se muestra más vigilante (76,76), donde el sexo femenino (77,34) muestra una tendencia más elevada que el masculino (76,11), con tendencia a la evitación (40,82), siendo el sexo femenino (41,62) quien se muestra con una tendencia más elevada que el masculino (39,92), con una elevación hipervigilante (42,53) frente a la evitación, donde el sexo femenino (45,14) se muestra más tendencia a la respuesta de la ansiedad que el masculino (39,61). Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (56,98), siendo el sexo femenino (57,89) quien delega más que el masculino (55,96), seguida de la autojustificación (46,76), donde las mujeres (48,27) muestran una tendencia más generalizada a este comportamiento que los hombres (45,08), y como última medida la procrastinación (43,33), compartiendo ambos sexos el peso valorativo de la medida afrontativa (43,42). Presenta más gusto por el riesgo (73,38), mostrando una relación inversa en sexos, siendo los varones (74,31) quienes se arriesgan más que las mujeres (72,55), frente a la elución del riesgo (55,47), siendo el sexo masculino (56,58) quien elude más que el femenino (54,48), lo que indica correlación negativa con la aceptación de riesgos; con capacidad de trabajar en equipo (60,56), no encontrándose diferencia significativa entre ambos sexos (femenino - 60,72-, masculino - 60,38-), y niveles medios de impulsividad (51,11), encontrando que por un punto de diferencia, los hombres (51,88) se muestran más impulsivos que las mujeres (50,41).

Según se observan los resultados, el segmento de producción, se muestra el siguiente perfil vigilante (75,69), donde el sexo femenino (77) muestra una tendencia más elevada que el masculino (74,89), con tendencia a la evitación (43,76), siendo el sexo femenino (46,18) quien se muestra con una tendencia más elevada que el masculino (42,28), con una elevación hipervigilante (45,38) frente a la evitación, donde el sexo femenino (50,18) se muestra más tendencia a la respuesta de la ansiedad que el masculino (42,44) y es el grupo de mayor respuesta de toda la muestra. Sus principales afrontamientos son, la delegación de responsabilidad (57,26), siendo el sexo masculino (58) quien delega más que el femenino (56,04) y se



muestra como el grupo que mayor delega de la muestra, seguida de la autojustificación (47,59), donde las mujeres (49,09) muestran una tendencia más generalizada a este comportamiento que los hombres (46,67), y como última medida la procrastinación (43,1), siendo el sexo femenino quien presenta la mayor tendencia (44,91) frente al grupo de sexo masculino (42). Presenta más gusto por el riesgo (73,55), mostrando una relación inversa en sexos, siendo los varones (75,78) quienes se arriesgan más que las mujeres (69,91), frente a la elución del riesgo (55,15), siendo el sexo femenino (56,86) quien elude más que el masculino (54,11) mostrándose de manera inversa a los dos grupos descritos anteriormente; con capacidad de trabajar en equipo (63,77), no encontrándose diferencia significativa entre ambos sexos (femenino - 63,59-, masculino - 63,89-), y niveles medios de impulsividad (54,6), encontrando que por tres puntos de diferencia, las mujeres (56,14) se muestran más impulsivas que los hombres (53,67), de igual forma, muestran un sentido inverso al de los grupos anteriores.

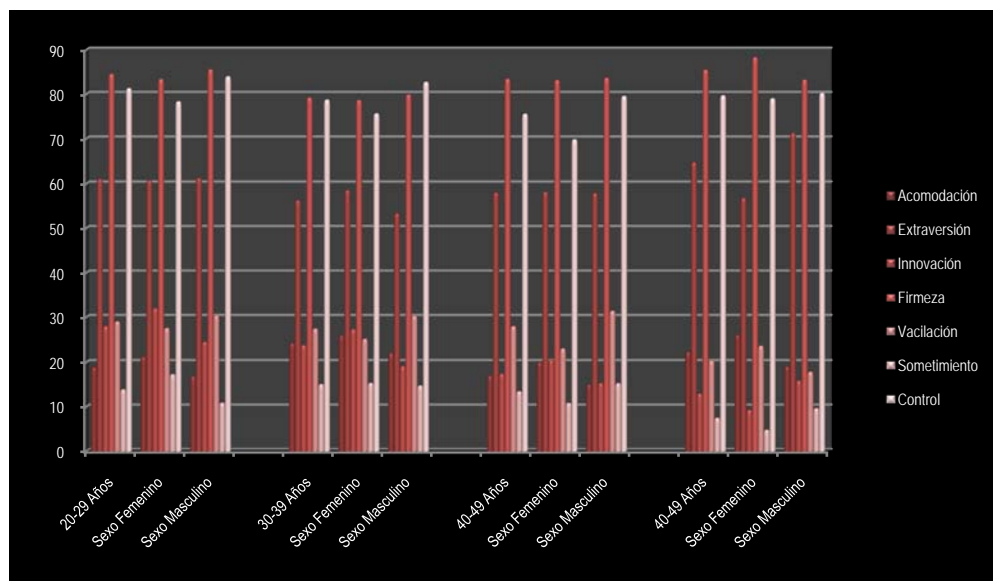
Tabla. 21

INTEGRADO MIPS EDAD Y SEXO																	
EDAD Y SEXO	Acomodación		Extraversión		Innovación		Comunicatividad		Firmeza		Vacilación		Sometimimiento		Control		
	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	
20-29 Años	18,85	11,34	61	20,88	27,94	16,34	71,62	16,31	84,5	13,75	29	19,9	13,85	15,52	81,29	81,29	
Sexo Femenino	21,19	11,57	60,75	22,27	31,94	17,41	72,37	13,7	83,37	14,28	27,5	19,71	17,25	20,04	78,31	21,93	
Sexo Masculino	16,78	11,04	61,22	20,21	24,39	14,92	70,94	18,71	85,5	13,6	30,33	20,54	10,83	9,62	83,94	15,89	
30-39 Años	24,08	16,76	56,22	23,66	23,67	17,55	66,86	23,88	79,17	16,18	27,36	17,63	15,03	14,4	78,72	17,23	
Sexo Femenino	25,8	15,75	58,5	23,86	27,25	18,69	66,55	24,99	78,63	16,43	25,08	16,62	15,28	16,21	75,61	20,41	
Sexo Masculino	21,86	18,02	53,28	23,52	19,07	15,08	67,25	22,81	79,86	16,12	30,28	18,73	14,71	11,95	82,71	11,11	
40-49 Años	16,95	9,91	57,95	24,47	17,36	12,26	69,73	18,25	83,41	12,3	27,91	20,68	13,41	9,17	75,54	16,65	
Sexo Femenino	19,89	13,05	58,11	28,71	20,44	12,08	68,33	23,84	83,11	12,7	22,89	16,96	10,78	9,07	69,78	16,33	
Sexo Masculino	14,92	6,87	57,85	22,32	15,23	12,39	70,69	14,19	83,61	12,54	31,38	22,9	15,23	9,15	79,54	16,28	
50-60 Años	22,11	10,26	64,78	19,95	12,89	17,99	71,33	22,34	85,44	13,44	20,33	10,85	7,44	5,72	79,67	17,48	
Sexo Femenino	26	4,24	56,75	20,98	9,25	17,84	64,5	27,1	88,25	13,2	23,5	9,15	4,75	4,79	79	22,04	
Sexo Masculino	19	13,04	71,2	18,71	15,8	19,61	76,8	19,07	83,2	14,72	17,8	12,44	9,6	5,94	80,2	15,69	

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 19

INTEGRADO MIPS EDAD Y SEXO



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

## INTERPRETACIÓN MIPS Y ESCALAS ASOCIADAS A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Las escalas asociadas y útiles para la colecta de información, desde la cognición, siendo la extraversión (que permite dar el peso valorativo a la información recabada) y la comunicatividad (la que permite que el sujeto se relacione con otras personas para recabar información), se muestran de la siguiente manera. En el grupo de los 20 a los 29 años, muestra un nivel de extraversión (60) relativo al peso valorativo que debe darle a la información que debe poseer para resolución de un problema, no encontrándose diferencias significativas entre ambos sexos (femenino - 60,75-, masculino - 61,22-), en los niveles de comunicatividad (71,62), se muestra la capacidad de comunicarse con otras personas para recabar información, donde el sexo femenino (72,37) se muestra ligeramente por sobre el masculino (70,94). En el grupo de los 30 a los 39 años, muestra un nivel de extraversión (56,22) relativo al peso valorativo que debe darle a la información que debe poseer para resolución de un problema, siendo el sexo femenino (58,5) quien valora más la información frente al masculino (53,28), en los niveles de comunicatividad (66,86), se muestra la capacidad de comunicarse con otras personas para recabar información, donde el sexo masculino (67,25) se muestra ligeramente por sobre el femenino (66,55).

En el grupo de los 40 a los 49 años, muestra un nivel de extraversión (57,95) relativo al peso valorativo que debe darle a la información que debe poseer para resolución de un problema, no encontrándose diferencias significativas entre ambos sexos (femenino - 58,11-, masculino - 57,85-), en los niveles de comunicatividad (69,73), se muestra la capacidad de comunicarse con otras personas para recabar información, donde el sexo masculino (70,69) se muestra ligeramente por sobre el femenino (68,33). En el grupo de los 50 a los 60 años, muestra un nivel de extraversión (64,78) relativo al peso valorativo que debe darle a la información que debe poseer para resolución de un problema, donde el sexo masculino (71,2) se muestra con una tendencia más elevada que el femenino (56,75), en los niveles de comunicatividad (71,33), se muestra la capacidad de comunicarse con otras personas para recabar información, donde el sexo masculino (76,8) se muestra por sobre el femenino (64,5).

En relación a la seguridad que debe tener una persona en sí misma para abordar un problema, se muestra en el grupo de 20 a 29 años (84,5), que tiene una fuerte tendencia a sentirse seguro de sí mismo, siendo el sexo masculino (85,5) quien muestra más inclinación que el femenino (83,37), del grupo de 30 a 39 (79,17), la tendencia no se muestra marcadamente diferente entre sexos, pero sí ligeramente elevada (femenino - 78,63-, masculino - 79,86-), en el grupo de los 40 a los 49 años (83,41), los pesos se comparten entre ambos sexos (femenino - 83,11-, masculino - 83,61-). De 50 a 60 años (85,44), siendo el sexo femenino (88,25) el que muestra una tendencia más elevada que el masculino (83,2).

En relación a la necesidad de encontrarse en control de las situaciones que se muestran en el entorno, en el grupo de 20 a 29 años (81,29), el sexo masculino (83,94) muestra una inclinación más fuerte que la femenina (78,31), en el grupo de los 30 a los 39 años (78,72), aumenta la tendencia masculina (82,71) frente a la femenina (75,61), en el grupo de los 40 a los 49 (75,54), se muestra una ligera baja, pero prevalece el masculino (79,54) sobre el femenino (69,78), por último, en el grupo de los 50 a los 60 años (79,67), la tendencia se mantiene y aumenta en los varones (80,2) frente a las mujeres (79), aunque no es significativa la diferencia.

La capacidad creativa de la innovación, se muestra en el grupo de los 20 a los 29 años (27,94), siendo el sexo femenino (31,94) quien muestra una mayor inclinación sobre el masculino (24,39), en el grupo de los 30 a los 39 años (23,67), la tendencia se manifiesta de igual manera mayor en mujeres (27,25) que en hombres (19,07), en el grupo de los 40 a los 49 años (17,36), la inclinación presenta una baja, siendo el sexo femenino (20,44) el que continúa prevaleciendo sobre el masculino (15,23), en el grupo de los 50 a los 60 años (12,89), se produce un cambio inverso, siendo el sexo masculino (15,8) quien presenta mayor inclinación que el femenino (9,25).

En relación a la capacidad de adaptación a circunstancias preestablecidas, que brinda la acomodación, en el grupo de 20 a 29 años (18,85), el sexo femenino (21,19) muestra una capacidad más adaptativa que la del sexo masculino (16,78), de 30 a 39 años (24,08), la tendencia prevalece en el grupo femenino (25,8) sobre el masculino (21,86), de 40 a 49 años (16,95), la inclinación la muestran mujeres (19,89) frente a hombres (14,92), y en el grupo de los 50 a los 60 años (22,11), la tendencia no se modifica, siendo las mujeres (26) las que muestran mayor capacidad adaptativa frente a los hombres (19).

De acuerdo al sometimiento, característica que permite plegarse a las normativas y políticas, el grupo de 20 a los 29 años (13,85), muestra que la capacidad de seguir reglamentos prevalece más en mujeres (17,25) que en hombres (10,83), en el grupo de los 30 a los 39 años (15,03), no se encuentra diferencia significativa más que de un punto entre ambos sexos (femenino -15,28., masculino -14,71-), en el grupo de los 40 a los 49 años (13,41), se muestra una relación inversa, donde los varones (15,23) muestran una inclinación a seguir más las reglas que las mujeres (10,78), y en el grupo de los 50 a los 60 años (7,44), prevalece la inclinación de los varones (9,6) sobre las mujeres (4,75) en la capacidad de seguir normas y reglamentos.

Por último, la escala de vacilación, característica útil en relación a la consideración de las consecuencias que tendrán los actos sobre sí mismo, el grupo de 20 a 29 años (29), muestra una tendencia mayor en el sexo masculino (30,33) que el femenino (27,5), en el grupo de los 30 a los 39 años (27,36), la tendencia prevalece de igual manera en hombres (30,28) sobre mujeres (25,08), en el grupo de los 40 a los 49 años (27,91), la inclinación del sexo masculino (30,28) prevalece sobre el femenino (25,08), en el grupo de los 50 a los 60 años (20,33), se produce una inversión y el sexo femenino (23,5) se inclina más a pensar en la consecuencia de sus actos que el sexo masculino (17,8).

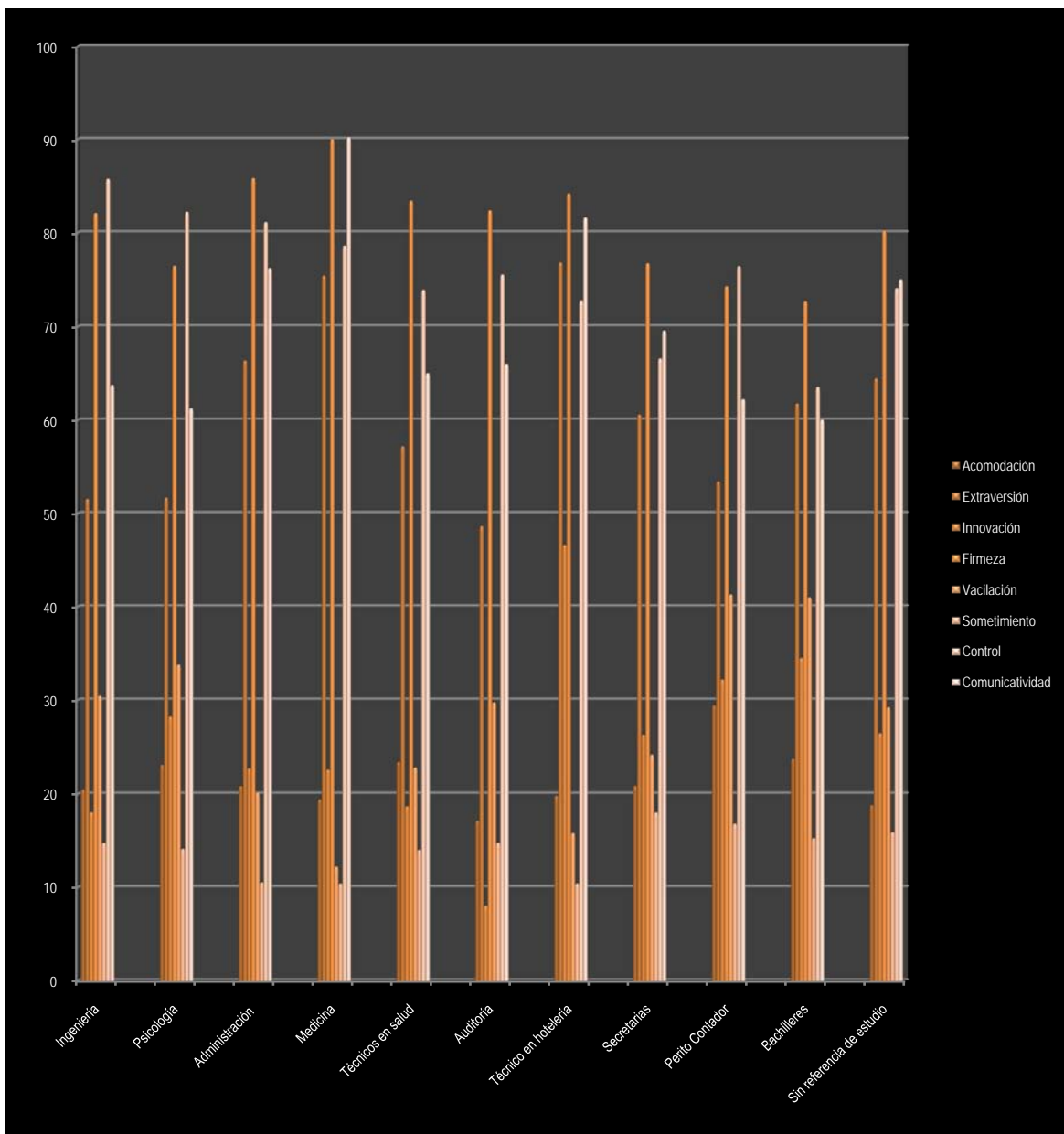
Tabla. 22

INTEGRADO DE PROFESIONES MIPS																
PROFESIÓN	Acomodación		Extraversión		Innovación		Comunicatividad		Firmeza		Vacilación		Somelimiento		Control	
	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest
Ingeniería	20,47	18,49	51,53	25,43	18,03	12,39	63,73	24,73	82,09	16	30,44	20,39	14,73	16,14	85,76	14,26
Psicología	23,11	9,98	51,67	29,68	28,22	27,11	61,22	30,9	76,44	18,03	33,78	27,83	14,11	22,5	82,22	13,24
Administración	20,84	9,62	66,36	14,55	22,72	13,36	76,2	14,53	85,84	11,26	20,12	7,97	10,52	10,3	81,12	16,49
Medicina	19,4	16,82	75,4	15,44	22,6	11,13	90,2	11,54	90	15,95	12,2	15,15	10,4	12,32	78,6	19,53
Técnicos en salud	23,42	10,78	57,17	22,29	18,67	15,13	65	19,61	83,42	15,85	22,83	14,78	14	11,73	73,92	20,51
Auditoría	17,12	9,34	48,62	16,88	8	9,18	66	16,83	82,37	8,86	29,75	11,55	14,75	10,52	75,5	15,08
Técnico en hotelería	19,8	12,11	76,8	19,36	46,6	14,94	81,6	16,58	84,2	18,27	15,8	14,53	10,4	6,95	72,8	24,25
Secretarias	20,86	12,6	60,57	28,66	26,28	19,14	69,57	19,35	76,71	18,4	24,14	13,58	18	18,9	66,57	29,19
Perito Contador	29,4	22,54	53,4	23,01	32,2	19,04	62,2	18,47	74,3	18,05	41,3	24,33	16,8	13,88	76,4	14,26
Bachilleres	23,75	10,81	61,75	25,39	34,5	22,98	60	18,02	72,75	13,52	41	30,03	15,25	5,31	63,5	12,45
Sin referencia de estudio	18,78	11,51	64,44	17,71	26,44	16,17	75	15,83	80,22	8,79	29,22	7,95	15,89	8,4	74,11	15,85

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 20

INTEGRADO DE PROFESIONES MIPS



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

La profesión de ingeniería, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (51,53) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, es capaz de tomar información de otras personas (63,73), ejerciendo un control (63,73) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo muy elevada, lo cual se representa por la escala de firmeza (82,09), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (20,47), con un sometimiento medio a las normativas que debe seguir (14,73), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos

(30,44) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (18,03).

La profesión de psicología, muestra que tiene baja capacidad para recolectar información del medio (51,67) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (61,22), ejerciendo un control (82,22) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (76,44), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (23,11), con un sometimiento medio a las normativas que debe seguir (14,11), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (33,78) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (28,22).

La profesión de administración, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (66,36) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (76,2), ejerciendo un control (81,12) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (85,84), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (20,84), con un sometimiento medio a las normativas que debe seguir (10,52), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (20,12) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (22,72).

La profesión de medicina, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (75,4) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (90,2), ejerciendo un control (78,6) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (90), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (19,4), con un sometimiento bajo a las normativas que debe seguir (10,4), con baja vacilación en relación a las consecuencias de sus actos (12,2) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (22,6).

La profesión de técnicos en salud, muestra que tiene baja capacidad para recolectar información del medio (57,17) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (65), ejerciendo un control (73,92) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (83,42), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (23,42), con un sometimiento bajo a las normativas

que debe seguir (14), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (22,83) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (18,67).

La profesión de auditoría, muestra que tiene baja capacidad para recolectar información del medio (48,62) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (66), ejerciendo un control (75,5) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (82,37), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (17,12), con un sometimiento bajo a las normativas que debe seguir (14,75), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (29,75) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (8).

La profesión de técnicos en hotelería, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (76,8) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (81,6), ejerciendo un control (72,8) elevado de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (82,2), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (19,8), con un sometimiento bajo a las normativas que debe seguir (10,4), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (15,8) y buena capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (46,6).

De las profesiones que no han finalizado su educación profesional universitaria, las secretarias, muestran que tiene capacidad para recolectar información del medio (60,57) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (69,57), ejerciendo un control (66,57) medio de la situación, con una seguridad en sí misma, representado por la escala de firmeza (76,71), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (20,86), con un sometimiento normal a las normativas que debe seguir (18), con vacilación en relación a las consecuencias de sus actos (24,14) y poca capacidad para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (26,28).

Los perito contador, muestran que tiene baja capacidad para recolectar información del medio (53,4) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (62,2), ejerciendo un control (76,4) medio de la situación, con una seguridad en



sí mismo, representado por la escala de firmeza (74,3), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (29,4), con un sometimiento normal a las normativas que debe seguir (16,8), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (41,3) y capacidad media para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (32,2).

Los bachilleres, muestran que tiene baja capacidad para recolectar información del medio (61,75) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, a pesar de ser capaz en la toma de información de otras personas (60), ejerciendo un control (63,5) medio de la situación, con una seguridad en sí mismo, representado por la escala de firmeza (72,75), adaptándose a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (23,75), con sometimiento a las normativas que debe seguir (15,25), con una vacilación alta en relación a las consecuencias de sus actos (41) y capacidad media para manejar variables que intervengan en el problema a resolver, lo cual se determina desde la innovación (34,5).

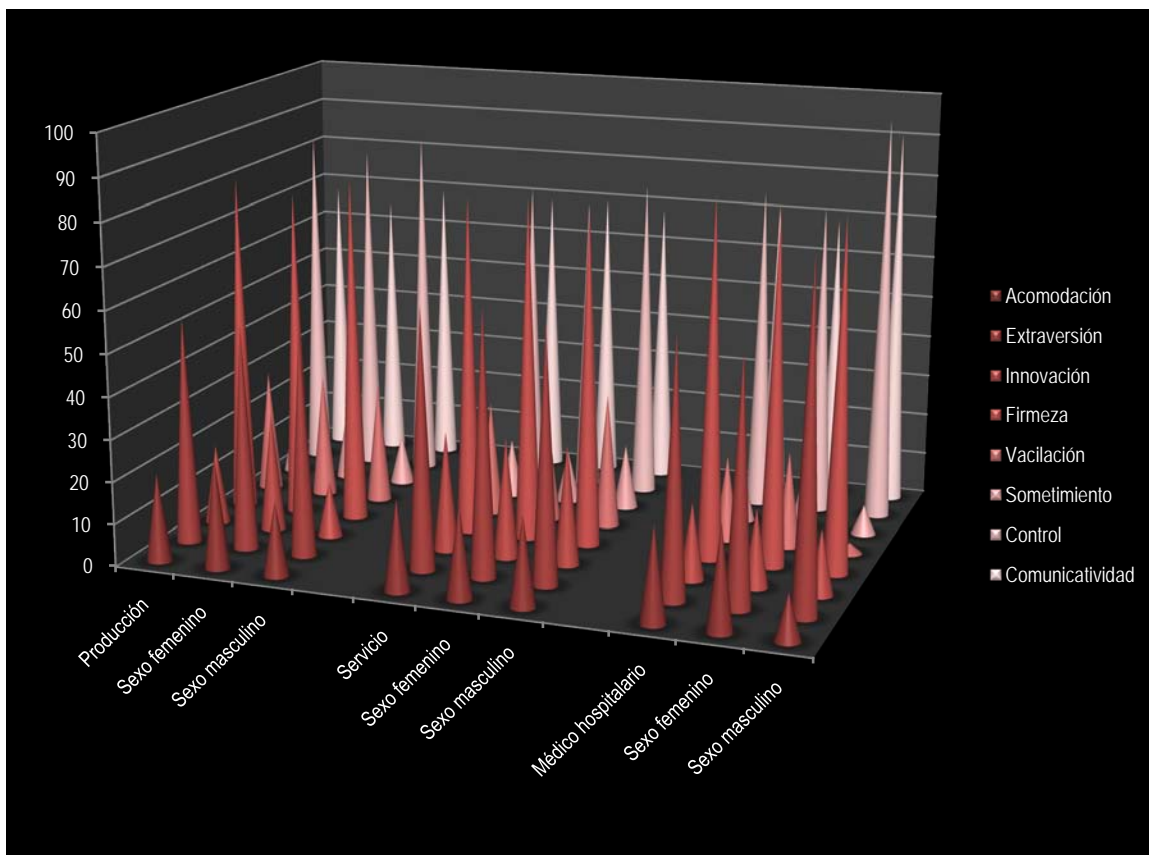
Tabla. 23

INTEGRADO POR SEGMENTO MIPS																
SEGMENTO	Acomodación		Extraversión		Innovación		Comunicatividad		Firmeza		Vacilación		Sometimiento		Control	
	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest
Producción	20,84	15,34	54,46	24,21	19,02	15,4	67,76	22,14	81,52	14,79	29,36	18,93	14,38	15,57	83,52	14,89
Sexo femenino	26,32	18,22	53,77	27,28	28,41	16,49	65	24,89	78,73	16,63	29,91	21,61	18,09	21,74	81	18,48
Sexo masculino	17,5	12,4	54,89	22,52	13,28	11,57	69,44	20,46	83,22	13,5	29,03	17,42	12,11	9,85	85,05	12,24
Servicio	21,49	13,67	61,82	21,36	28,56	18,1	69,34	19,86	80,94	14,65	27,4	18,25	13,82	11,79	74,44	19,02
Sexo femenino	21,76	10,67	63,27	21,74	28,62	20,58	70,1	21,29	81,72	13,92	22,96	13,04	12,31	12,22	72	22,23
Sexo masculino	21,19	16,61	60,19	21,24	28,5	15,27	68,5	18,52	80,08	15,66	32,35	21,92	15,5	11,3	77,15	14,6
Médico-Hospitalario	22,69	12,68	60,69	21,09	18,06	12,18	71,62	21,35	85,25	16,19	20,25	15,58	12,56	11,91	77,69	17,65
Sexo femenino	24,36	12,68	57,86	20,29	18,43	13,03	68,86	21,15	83,14	16,25	22,78	14,96	13,36	12,55	74,93	17,13
Sexo masculino	11	2,83	80,5	20,51	15,5	2,12	91	12,73	0	0	2,5	3,53	7	2,83	97	1,41

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 20

INTEGRADO MIPS POR SEGMENTO



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

El segmento de producción, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (54,46) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, donde no se presenta diferencia significativa entre ambos sexos (femenino -53,77-, masculino -54,89-), muestra capacidad en la toma de información de otras personas (67,76), lo que se muestra en relación a la escala de comunicatividad; siendo el sexo masculino (69,44) el que se inclina a mostrarse más social frente al sexo femenino (65). Ejerciendo un control (83,52) elevado de la situación; mostrando el sexo masculino (85,05) una inclinación más fuerte que la de las mujeres (81), con sujetos seguros de en sí mismos, representado por la escala de firmeza (81,52); siendo el sexo masculino (83,22) a mostrarse más proclive en este comportamiento frente a las mujeres (78,73). Mostrando tendencia a la adaptación a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (20,84); mostrando una tendencia más acentuada en el sexo femenino (26,32) que el masculino (17,5). Con muestras de una tendencia general al bajo sometimiento (14,38) a las normativas que debe seguir; siendo el sexo femenino (18,09) más proclive en este comportamiento que el masculino (12,11). Es un sector que muestra vacilación (29,36), donde las mujeres (29,91) se muestran con una inclinación

similar a la de los hombres (29,03). La capacidad innovadora, en la que se manejan las variables para la reformulación de un problema (19,02), se presenta baja; de la misma forma, el sexo masculino (13,28) muestra una tendencia menor a la del sexo femenino (28,41) en la tendencia creativa del abordaje de problemas.

El segmento de servicio, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (54,46) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, donde no se presenta diferencia significativa entre ambos sexos (femenino - 53,77-, masculino - 54,89-), muestra capacidad en la toma de información de otras personas (67,76), lo que se muestra en relación a la escala de comunicatividad; siendo el sexo femenino (70,1) el que se inclina a mostrarse más social frente al sexo masculino (68,5). Ejerciendo un control (74,44) elevado de la situación, aunque menor que el de segmento de producción; mostrando el sexo masculino (77,15) una inclinación más fuerte que la de las mujeres (72), con sujetos seguros de en sí mismos, representado por la escala de firmeza (80,94); siendo el sexo masculino (80,08) a mostrarse más proclive en este comportamiento frente a las mujeres (81,72), aunque la diferencia no es significativa. Mostrando tendencia a la adaptación a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (21,49); no encontrando diferencia significativa en ambos sexos (femenino -21,76- masculino 21,19-). Con muestras de una tendencia general al bajo sometimiento (13,82) a las normativas que debe seguir; siendo el sexo masculino (15,5) más proclive en este comportamiento que el femenino (12,31). Es un sector que muestra vacilación (27,4), donde los hombres (32,35) se muestran con una inclinación mayor a la de las mujeres (22,96). La capacidad innovadora, en la que se manejan las variables para la reformulación de un problema (28,56), se presenta baja; de la misma forma, no se encontró diferencias significativas entre hombres (28,5) y mujeres (28,62) en la tendencia creativa del abordaje de problemas.

El segmento de servicio médico hospitalario, muestra que tiene capacidad para recolectar información del medio (60,69) y darle cierto peso valorativo por medio de su puntuación en extraversión, donde la tendencia masculina (80,5) se muestra mucho más valorativa que la femenina (57,86), muestra capacidad en la toma de información de otras personas (71,62), lo que se muestra en relación a la escala de comunicatividad; siendo el sexo masculino (91) el que se inclina a mostrarse más social frente al sexo femenino (68,86). Ejerciendo un control (77,69) elevado de la situación, aunque menor que el de segmento de producción; mostrando el sexo masculino (97) una inclinación más fuerte que la de las mujeres (74,93), con sujetos seguros de en sí mismos, representado por la escala de firmeza (85,25); no encontrándose diferencias significativas entre ambos sexos (masculino -83,22- femenino, -83-14-). Mostrando tendencia a la adaptación a las condiciones que no puede cambiar, según su escala de acomodación (22,69); observando que el sexo femenino presenta una tendencia mayor a la adaptación (24,36) frente al masculino (11). Con

muestras de una tendencia general al bajo sometimiento (12,56) a las normativas que debe seguir; siendo el sexo masculino (7) más proclive en este comportamiento que el femenino (13,36). Es un sector que muestra vacilación (20,25), donde los hombres (2,5) se muestran con una inclinación menor a la de las mujeres (22,78). La capacidad innovadora, en la que se manejan las variables para la reformulación de un problema (18,06), se presenta baja; de la misma forma, se encontró una pequeña diferencia entre hombres y (15,5) mujeres (18,43) en la tendencia creativa del abordaje de problemas.

Tabla. 24

COMPARATIVO CULTURAL MIPS GUATEMALA - USA																	
PAÍS	Acomodación		Extraversión		Innovación		Comunicatividad		Firmeza		Vacilación		Sometimiento		Control		
	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	Media	Desvest	
Guatemala	21,3	14,2	58,4	22,8	22,9	16,9	68,9	20,9	81,8	14,8	27,4	18,3	13,9	13,5	78,9	17,5	
Estados Unidos	15,7	16,5	68,5	27,6	49,2	27,0	70,0	26,2	72,9	19,4	24,2	20,3	17,7	12,2	55,1	21,5	

\*Comparativo entre muestras de gerentes guatemaltecos (No. 129) y estadounidenses (No. 51)

Puede observarse, que en relación a la población estadounidense, el guatemalteco presenta una inclinación mayor a la adaptación (21,3) que el estadounidense (15,7), inversamente, los guatemaltecos le dan menor peso valorativo a la información que toman del medio para orientar su resolución de problemas. En relación a la reformulación de las variables que se contienen en un problema, buscando dar una solución más creativa, los gerentes guatemaltecos (22,9) presentan menos inclinación que la población gerencial estadounidense (49,2). La tendencia a la sociabilidad, los gerentes guatemaltecos (68,9) no muestran una diferencia significativa con la población norteamericana (70). En relación al sentimiento de seguridad personal, los guatemaltecos (81,8) muestran una tendencia más elevada que la norteamericana (72,9). En tanto que la diferencia sobre las consecuencias de los actos por acciones tomadas, los guatemaltecos (27,4) han dado como resultado tener 3 puntos por sobre la norteamericana (24,2). En relación a la búsqueda de seguir lineamientos organizacionales y plegarse a las normativas de la empresa, los guatemaltecos (13,9) muestran menor consideración por las políticas que los norteamericanos (17,7). Terminando con una pronunciada elevación de la necesidad de estar en control por parte de los guatemaltecos (78,9) de su entorno, frente a la cultura anglosajona (55,1).

## RESULTADOS EN PROCRASTINACIÓN

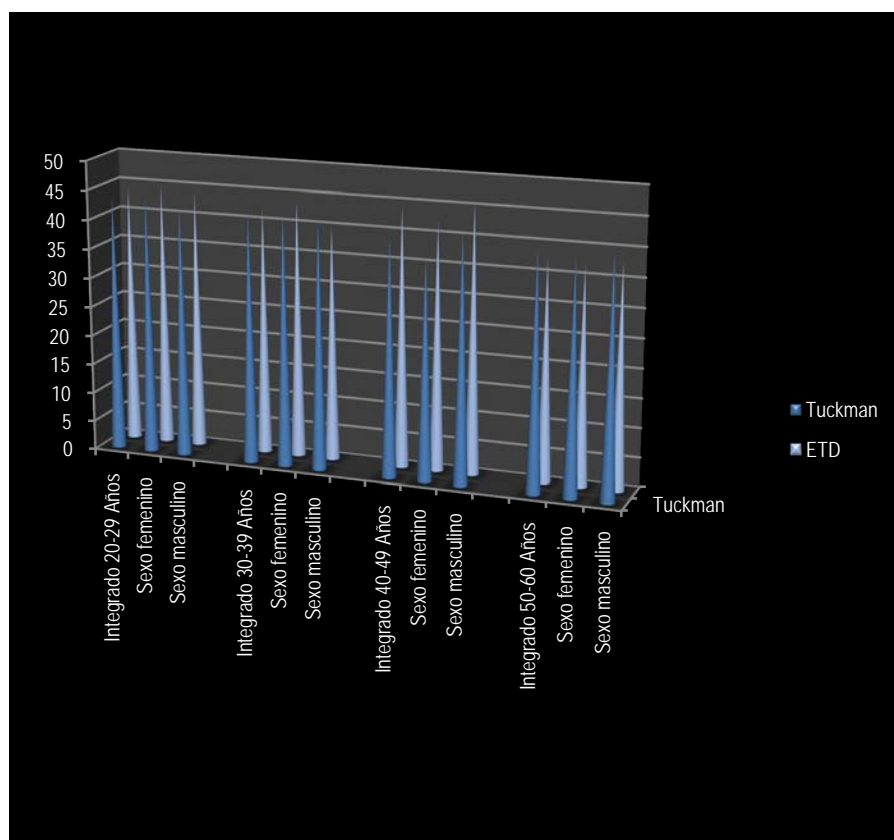
## COMPARATIVO ESCALA DE TUCKMAN Y ESCALA DEL ETD

Tabla. 25

INTEGRADO PROCRASTINACIÓN POR SEXO Y EDAD					
EDAD Y SEXO	Tuckman		E T D		r =
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	
Integrado 20-29 Años	43,88	6,31	44,32	1,85	0,07
Sexo femenino	44,5	5,92	44,87	9,28	0,06
Sexo masculino	43,33	6,76	43,83	8,68	0,07
Integrado 30-39 Años	43,02	7,97	42,28	10,11	0,09
Sexo femenino	43,42	6,82	43,89	9,49	0,07
Sexo masculino	42,5	9,36	40,21	10,67	0,24
Integrado 40-49 Años	40,59	6,58	44,32	11,04	0,04
Sexo femenino	37,89	6,31	42,11	10,7	0,67
Sexo masculino	42,46	6,32	45,85	11,43	0,54
Integrado 50-60 Años	40,56	6,23	37,55	10,22	0,48
Sexo femenino	39,75	4,92	37	8,29	0,56
Sexo masculino	41,2	7,63	38	12,53	0,42

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

INTEGRADO PROCRASTINACIÓN POR SEXO Y EDAD



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

El comportamiento con tendencia al aplazamiento voluntario de tareas planificadas, como medida de afrontamiento conocido como procrastinación, fue medido con dos escalas diferentes en la población gerencial, dando resultados de correlación positiva entre sí. Encontrándose en el grupo de 20 a 29 años (Tuckman -43,88-, ETD - 44,32-,  $r= 0,07$ ), no encontrando diferencia significativa entre ambos sexos (femenino, Tuckman -44,5-, ETD -44,87-,  $r= 0,06$ ), (masculino, Tuckman -43,33-, ETD -43,83-,  $r= 0,07$ ). En el grupo de los 30 a los 39 años (Tuckman -43,02-, ETD -42,28-,  $r= 0,09$ ), sin una marcada diferencia entre sexos (femenino, Tuckman -43,42-, ETD -43,89-,  $r= 0,07$ ), (masculino, Tuckman -42,5-, ETD -40,21-,  $r= 0,24$ ). En el grupo de los 40 a los 49 años (Tuckman -40,59- ETD -44,32-,  $r= 0,04$ ), no se evidencia diferencia entre sexos (femenino, Tuckman -37,89-, ETD -42,11-,  $r= 0,67$ ), (masculino, Tuckman -42,46-, ETD -45,85-,  $r= 0,54$ ). En el grupo de los 50 a los 60 años (Tuckman -40,56-, ETD -37,55-,  $r= 0,48$ ), la tendencia se muestra de igual forma, con ligeras variaciones entre sexos (femenino, Tuckman -39,75-, ETD -37-,  $r= 0,56$ ), (masculino, Tuckman -41,2-, ETD -38-,  $r= 0,42$ ).

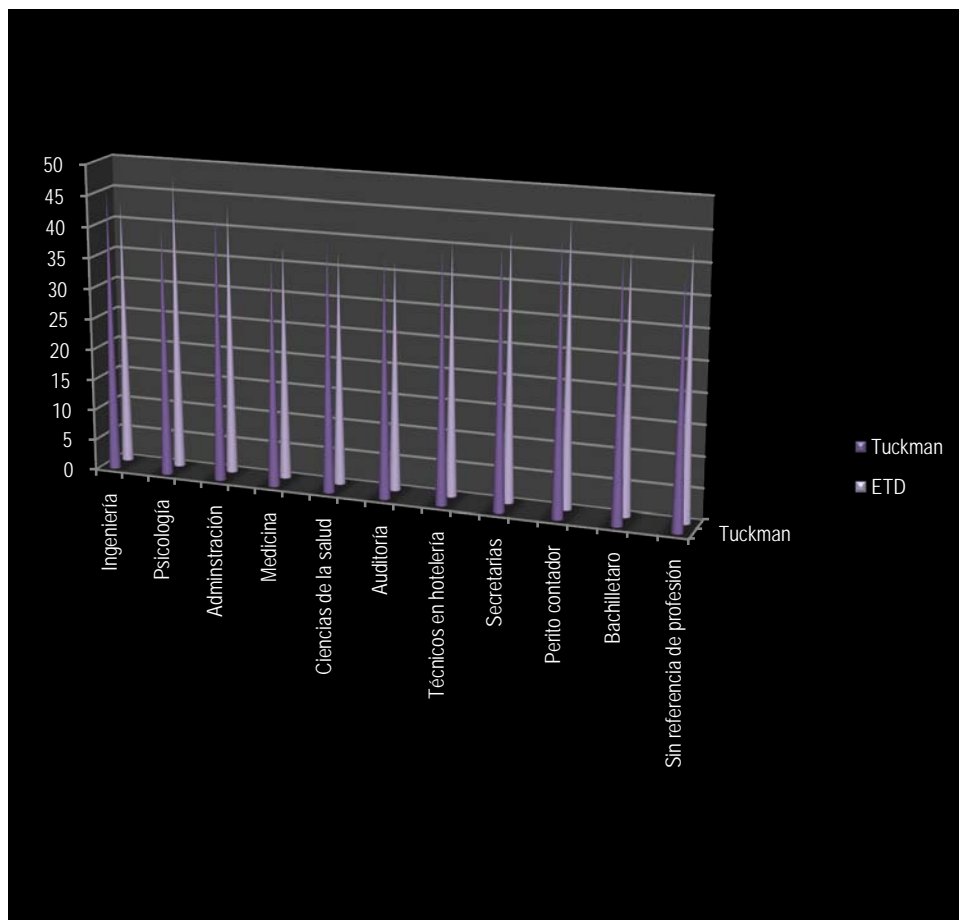
Tabla. 26

INTEGRADO PROCRASTINACIÓN POR PROFESIÓN						
EDAD Y SEXO	Tuckman		E T D		r =	
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST		
Ingeniería	45,76	6,14	42,85	10,71	0,47	
Psicología	41,33	6,93	47,67	9,54	0,91	
Administración	43,32	6,84	43,6	9,99	0,04	
Medicina	36,8	9,78	38	13,11	0,12	
Ciencias de la salud	41	6,66	41	6,66	0	
Auditoría	39,25	9,27	37,25	10,95	0,21	
Técnicos en hotelería	40,6	9,84	40,6	5,18	0	
Secretarías	42,57	6,16	43,43	7,93	0,14	
Perito contador	43,7	8,12	46	7,15	0,28	
Bachillero	42	1,41	42	2,45	0	
Sin referencia de profesión	39,44	7,65	43,44	13,02	0,52	

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 22

## INTEGRADO PROCRASTINACIÓN POR PROFESIÓN



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

El comportamiento con tendencia al aplazamiento voluntario de tareas planificadas, como medida de afrontamiento conocido como procrastinación, fue medido con dos escalas diferentes en la población gerencial, dando resultados de correlación positiva entre sí, los datos a continuación, se presentan en escalada descendente según profesión. Encontrándose en el grupo de ingenieros, una ligera tendencia más pronunciada (Tuckman - 45,76-, ETD - 42,85-,  $r = 0,47$ ), en la profesión de administración (Tuckman -43,32-, ETD -43,6-,  $r = 0,04$ ), subsecuentemente, psicología (Tuckman -41,33-, ETD -47,67-,  $r = 0,91$ ). La carrera de técnicos en salud (Tuckman -41-, ETD -41-,  $r = 0$ ), se observan los siguientes datos en los técnicos en hotelería (Tuckman - 40,6-, ETD - 40,6-,  $r = 0$ ), auditoría muestra una tendencia ligeramente más baja, (Tuckman -39,25-, ETD -37,25-,  $r = 0,21$ ). Siendo los médicos quienes muestran menor inclinación a la procrastinación (Tuckman - 36,8- ETD - 38-,  $r = 0,12$ ).

En las carreras que no han finalizado estudios profesionales universitarios, los perito contador muestran una inclinación ligeramente por sobre las otras, (Tuckman -43,7-, ETD -46-,  $r = 0,28$ ), subsecuentemente las secretarías (Tuckman -42,57-, ETD -43,43-,  $r = 0,28$ ). En último, se encuentran los



bachilleres (Tuckman -42-, ETD -42-,  $r = 0$ ), el grupo que no refiere profesión, cae en los parámetros más bajos (Tuckman -39,44-, ETD -43,44-,  $r = 0,52$ ).

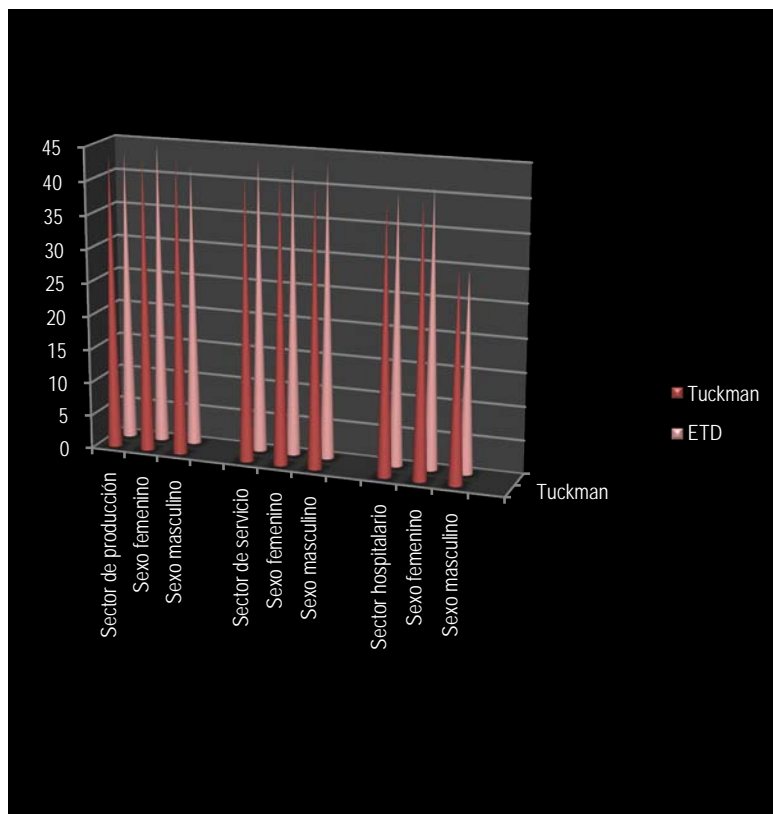
Tabla. 27

INTEGRADO PROCRASTINACIÓN POR SECTOR					
EDAD Y SEXO	Tuckman		E T D		r =
	MEDIA	DESVEST	MEDIA	DESVEST	
Sector producción	44,07	7,55	43,1	10,95	0,13
Sexo femenino	44,18	6,19	44,91	10,68	0,12
Sexo masculino	44	8,35	42	11,11	0,24
Sector de servicio	42,05	6,59	43,33	8,71	0,19
Sexo femenino	42,48	6,67	43,24	8,08	0,11
Sexo masculino	41,58	6,6	43,42	9,52	0,28
Sector hospitalario	39,62	7,57	40,19	10,81	0,57
Sexo femenino	40,78	7,38	41,64	10,62	0,12
Sexo masculino	31,5	0,71	30	7,07	0,21

\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

Gráfica. 23

INTEGRADO PROCRASTINACIÓN POR SECTOR



\*Gerentes de Nivel Medio, No. sujetos 129, Área Metropolitana de Guatemala, 2008

El comportamiento con tendencia al aplazamiento voluntario de tareas planificadas, como medida de afrontamiento conocido como procrastinación, fue medido con dos escalas diferentes en la población gerencial, dando resultados de correlación positiva entre sí, los datos a continuación, se presentan por segmento. Encontrándose en el segmento de producción (Tuckman – 44,07-, ETD – 43,1-,  $r = 0,13$ ), una ligera tendencia más pronunciada, no encontrando diferencias significativas entre ambos sexos (femenino, Tuckman – 44,18-, ETD – 44,91-,  $r = 0,12$ ), (masculino Tuckman – 44-, ETD – 42-,  $r = 0,24$ ). El sector de servicio se muestra ligeramente abajo que el anterior, (Tuckman – 42,05-, ETD – 43,33-,  $r = 0,19$ ), no encontrando diferencias significativas entre ambos sexos (femenino, Tuckman – 42,48-, ETD – 43,24-,  $r = 0,11$ ), (masculino Tuckman – 41,58-, ETD – 43,42-,  $r = 0,28$ ). Por último, el segmento de servicio médico hospitalario (Tuckman – 39,62-, ETD – 40,19-,  $r = 0,57$ ) es el segmento que muestra mucho menos inclinación a la medida de afrontamiento de la procrastinación frente a los segmentos de producción y servicio en general, donde el sexo femenino muestra (Tuckman – 40,78-, ETD – 41,64-,  $r = 0,12$ ) una inclinación más pronunciada a la procrastinación que el masculino (Tuckman – 31,5-, ETD – 30-,  $r = 0,21$ ).

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

“Los sistemas de procesamiento de información de nuestro mundo contemporáneo, nadan en un océano sumamente rico de información de símbolos. En un mundo de esta clase, el escaso recurso no es la información; esto trata de la capacidad de ocuparse de la información. La atención es el principal cuello de botella en la actividad organizativa, y el cuello de botella se hace más estrecho y más estrecho cuando nos movemos a las cumbres de organizaciones, donde la capacidad de procesamiento paralela se hace menos fácil de proveer, sin dañar la función gerencial que es una responsabilidad principal de estos niveles.”

Herbert Simon<sup>189</sup>

La toma de decisión es un tema metacognitivo, orientado a la resolución de problemas, tema que ha sido estudiado por diversas ciencias para mejorar los procesos cognitivos humanos. Geanakoplos<sup>190</sup> considera que es la función fundamental de la gerencia, útil para la dirección. Donde, para tomar ventaja del procesamiento de la información, del grupo de gerentes, es necesario que estos se encuentren en constante atención de diversos datos concernientes a su área, ya que las características de la organización son el resultado de la especialización de la información, y la necesidad de coordinar las actividades administrativas, así como aliviar la tensión entre estos dos objetivos. Deutsch, Keil y Laamanen<sup>191</sup>, desde la escuela de estrategia de negocios en Helsinki, reúnen en un estudio 1,500 empresas en las que la alineación de los directores y los gerentes fue un factor importante durante el proceso de adquisición de bienes. Dewitte<sup>192</sup> y cols., muestran desde la economía, la importancia de la capacidad adaptativa de los profesionales para el buen desempeño, advirtiendo sobre la importancia del afrontamiento en conflicto, ya que las personas entran en fases de agotamiento e incapacidad de mantener la atención por estados ansiosos, lo que les impide, desempeñarse en sus tareas. Desde la medicina, Damasio<sup>193</sup> y cols., han mostrado las respuestas nerviosas en áreas cerebrales implicadas en el momento de la toma de decisión, y Bush<sup>194</sup> y cols., localizan el centro de

<sup>189</sup> Simon, H. *Applying Information Technology to Organization Design*. Jstor. Public Administration Review, Vol. 33, No. 3. 1973. pp. 268-278

<sup>190</sup> Geanakoplos, J., Milgrom, P. *A Theory of Hierarchies Based on Limited Managerial Attention*. Inomics. Published in Journal of the Japanese and International Economies, vol. 5, issue 3, 1991, pp. 205-225

<sup>191</sup> Deutsch, Y., Keil, T., Laamanen, T. *Decision Making in Acquisitions: The Effect of Outside Directors' Compensation on Acquisition Patterns*. SAGE. Journal of Management. Vol. 33, No. 1, 2007; 30-56

<sup>192</sup> Dewitte, S. Bruyneel, S., Geyskens, K., Self-Control Performance Enhances Self-Control Performance at Similar Tasks. Working Paper No. OR 0608. Faculty of Business and Economics. Catholic University of Leuven. 2006. Pp. 38.

<sup>193</sup> Damasio, A., Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., *Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy*. Science. VOL. 275 1997, 1223-1295

<sup>194</sup> Bush, G. Vogt, B., Holmes, J., Dale, A., Greve, D., Jenike, M., Rosen, B. *Dorsal anterior cingulate cortex: A role in reward-based decision making*. Proc Natl Acad Sci U S A. 2002 January 8; 99(1): 523-528.

la recompensa en el área dorsolateral del cerebro, haciendo que el circuito de placer funcione a favor del individuo frente a la tarea a realizar.

La investigación se orienta a la búsqueda de la comprensión del comportamiento humano y su mejora, pro beneficio tanto del profesional como de las organizaciones en sí. Siendo una de las metas del hombre, el orientarse en la búsqueda de sensaciones agradables; cuando una persona se enfrenta a una situación desagradable, la tendencia se manifiesta en la huida. En el área laboral, los sujetos no están en disposición de poder huir de su actividad físicamente, sin embargo, pueden escapar de ciertas actividades desagradables y que les producen displacer, cuando esto se produce, el comportamiento se conoce como procrastinación, haciendo que los sujetos dediquen su actividad a otras tareas, no cumpliendo con la fechas límite y necesarias para el cumplimiento de metas organizacionales. Van Erde<sup>195</sup>, considera que se debe a la enorme presión que se ejerce sobre los individuos, frente a la creciente demanda del mercado en relación a servicio y producto.

La presente investigación, encontró que en el proceso de toma de decisiones hay una relación directa con la emoción en la población medida. Las tendencias del gerente de nivel medio en Guatemala, ha mostrado una inclinación a presentar estados ansiosos situacionales y de rasgo lo cual, hace que decrezca su capacidad para poder mantener los tiempos de atención y concentración en las tareas que debe enfrentar (Koster y cols.<sup>196</sup>, Liston y cols.<sup>197</sup>, Pessoa y cols.<sup>198</sup>), alterando el comportamiento y obstruyendo la capacidad cognitiva del sujeto<sup>199</sup>.

En relación a los aspectos que influyen en la autoestima de los gerentes, se muestra que tienen una fuerte inclinación a la autocrítica, involucrados los sentimientos de displacer, fracaso y pesimismo; incluyendo sentimientos de culpa y castigo, lo que los induce a la pérdida de interés e indecisión, esto correlaciona positivamente con la teoría de conflicto de Mann y puede ser asociado a un perfeccionismo maladaptativo<sup>200</sup>. Si bien es cierto, no se busca hacer una relación con los aspectos clínicos de la depresión, sí se busca encontrar aquellas variables que intervienen en los procesos de autojustificación que se producen en los

---

<sup>195</sup> Van Erde, W. *Procrastination at work and time management training*. Heldref Publications The Journal of Psychology, 2003, 137(5):421-34

<sup>196</sup> Koster, E., Crombez, G., Verschuere, B. Houwer, J. *Selective attention to threat in the dot probe paradigm: differentiating vigilance and difficulty to disengage*. Elsevier. Behaviour Research and Therapy 42, 2004, 1183-1192

<sup>197</sup> Liston, C., Miller, M., Goldwater, D., Radley, J, Rocher, A., Hof, P., Morrison, J., McEwen, B. *Stress-Induced Alterations in Prefrontal Cortical Dendritic Morphology Predict Selective Impairments in Perceptual Attentional Set-Shifting*. The Journal of Neuroscience, July 26, 2006 • 26(30):7870 – 7874

<sup>198</sup> Pessoa, L., Padmala, S., Morland, T. *Fate of unattended fearful faces in the amygdala is determined by both attentional resources and cognitive modulation*. Neuroimage. 2005 October 15; 28(1): 249-255

<sup>199</sup> Fineman, S. *Linking Cognitive Control & Stress Regulation: A Brain-Based Perspective on Self-Regulatory Processes*. Haverford College. Dept. of Psychology. USA. Thesis, 2008, pp. 80

<sup>200</sup> Rice, K., Ashby, J., Slaney, R. *Self-esteem as a mediator between perfectionism and depression : A structural equations analysis*. Journal of counseling psychology . 1998, vol. 45, nº3, pp. 304-314

gerentes de nivel medio. Los índices que muestran los resultados, indican que son bajos los valores, pero se encuentran presentes, lo que precipita el comportamiento evitativo de la autojustificación, asociado a la intimidación<sup>201</sup>.

Las características individuales más marcadas, indican desde la firmeza, que los sujetos evaluados tienen una marcada inclinación a la arrogancia<sup>202</sup>, mostrándose desconsiderado, con tendencia a exagerar las cosas, con dificultad por aceptar los puntos de vista de los demás, y, dificultad de aceptar su propia forma de ser, quien en las discusiones cambia la lógica razonable por situaciones emocionales, siendo antagonista a las normas. La otra característica marcada, es el control, el que lo impulsa a mostrarse enérgico y dominante, con tendencia a ser crónicamente combativo, autoritarista y dictatorial. En relación a la capacidad heurística, se muestra bajo, presentando tendencia al manejo de las variables de forma sistemática y concreta y metodológicamente, según las reglas establecidas, por lo que la capacidad creativa se encuentra truncada. Con capacidad media para recoger y valorar la información relevante y necesaria para la resolución de un problema.

El estilo de toma de decisión que presenta es básicamente vigilante, con tendencia a mostrarse hipervigilante y luego evitativo. Dentro de la evitación, la tendencia es a la delegación de responsabilidad en primer término, siguiéndole la autojustificación y por último la procrastinación, la cual se encuentra muy cercana a la autojustificación, datos que se asemejan a los proporcionados por Mann y cols.<sup>203</sup>, Alzaete<sup>204</sup> y Bouckenooghe y cols<sup>205</sup>.

Poder determinar el comportamiento de la procrastinación en la población gerencial, no es un tema sencillo, lleva determinantes específicos que se deben tomar en cuenta, quedando claro que, para que este suceda, debe intervenir variables de la ansiedad, factores de la autoestima y el autocontrol, asociado a la falta de innovación tal como muestra Kahneman. Estudios en la población inglesa con resultados similares, ha mostrado Spada y cols.<sup>206</sup>, quien toma como factores determinantes la ansiedad, el sentimiento de preocupación y los rasgos depresivos. Siendo los mismos los que se encuentran presentes en la población guatemalteca evaluada, coincidiendo en los mismos factores, donde no es determinante que se presenten atributos depresivos para que se suceda el comportamiento procrastinador, más la ansiedad sí está presente,

---

<sup>201</sup> Ferrari, J., Díaz-Morales, J., *Perceptions of Self-concept and Self-presentation by Procrastinators: Further Evidence*. The Spanish Journal of Psychology, 2007, Vol. 10, No. 1, 91-96

<sup>202</sup> Hill, R., Zrull, M., Turlington, S. *Perfectionism and Interpersonal Problems*. Journal of personality assessment, 1997, 69(1), 81-103

<sup>203</sup> Mann, L. *Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence*. International Journal of Psychology, Volume 33, Issue 5 October 1998, pages 325 - 335

<sup>204</sup> Alzate, R., Laca, F., Valencia, J., *Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem*. *Psicothema* 2004. Vol. 16, n° 1 pp. 110-116

<sup>205</sup> Bouckenooghe, D. Vanderheyden, Mestdagh, S., Van Laethem. *Cognitive Motivation Correlates of Coping Style in Decisional Conflict*. *Heldref Publications. The Journal of Psychology*, 2007, 141(6), 605-625

<sup>206</sup> Spada, M. M., Hiou, K. & Nikcevic, A. V. *Metacognitions, emotions, and procrastination*. Journal of Cognitive Psychotherapy, 20(3), 2006. 319-326.

lo cual muestra la independencia de los factores que intervienen en el mismo. Para el desempeño apropiado de las áreas laborales, no sólo la gerencial, actualmente se necesita de la disposición para participar en la misma y mejorar el desempeño propio, para lo cual, este comportamiento se muestra proporcionalmente inverso<sup>207</sup>. Tema que actualmente está siendo abordado desde diversas ramas de la ciencia, con objeto de mejorar el desempeño en general del ser humano, ya que la especialización de las ciencias y sus aplicaciones laborales, necesita de sujetos diestros y que presenten afrontamientos fuertes frente a situaciones que extremen su naturaleza humana.

## RECOMENDACIONES

Para que las organizaciones puedan sostener un ritmo elevado de trabajo, con rendimiento de alto nivel, en el que puedan competir con las empresas internacionales, especialmente en estos momentos en que se ha abierto el tratado de libre comercio, se hace necesario que la psicología le de un abordamiento a los comportamientos normales de las organizaciones guatemaltecas. Los países en desarrollo, llevan adelante programas de psicología organizacional, donde por medio de la investigación y desarrollo, alinean a todas las cadenas de trabajo para esforzarse en alcanzar un fin común, por medio de actividades productivas, tal como muestran los esfuerzos de la Dra. Van Eerde<sup>208</sup>, quien lleva adelante programas de orientación inter-empresa, por medio de los cuales mejora el comportamiento procrastinador. Al igual que los esfuerzos de Fernie y Spada<sup>209</sup>, quien con terapia cognitiva, brindan soporte y orientación a pacientes que refieren ser procrastinadores crónicos, eliminando las creencias negativas y mejorando el nivel de productividad de los sujetos. Se ha observado que la medicina y la psicología<sup>210</sup>, han orientado esfuerzos conjuntos en el abordamiento de las enfermedades que afectan el desempeño del empleado, siendo la ansiedad la que alcanza hasta un 65% de necesidad de atención terapéutica, tomando el primer lugar de tratamiento. Los costos de intervención<sup>211</sup>, según reporte del 2007 (en la que suman todos los padecimientos), se han elevado de \$454 billones de dólares, a \$494 billones en tan solo 4 años en Norteamérica, calculando un promedio de \$6,000.00 dólares por sujeto, con la participación en costos por las corporaciones estadounidenses. Las consideraciones que se involucran en el abordamiento multidisciplinario, conjuntamente con las organizaciones empresariales, se enfocan desde la compensación laboral al empleado, hasta la mejora de los

<sup>207</sup> Ajayi, A. Osiki, P. *Procrastination among the Undergraduates in a Nigerian University: Implications for Time Management*. International Business Management 2 (4): 126-131, 2008

<sup>208</sup> Ibid, Van Eerde, 2003.

<sup>209</sup> Fernie, B. A. & Spada, M. M. Metacognitions about procrastination: a preliminary investigation. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 36(3), 2008, 359-364.

<sup>210</sup> Goodheart, C.D., Marganoff, P.W., & Ricketts, K.S. *Integrated disease management: psychology and medicine*. *Behavioral Health Management*, 17 (4), 16-21

<sup>211</sup> Loepkke, R. Taitel, M., Richling, D., Parry, T., Kessler, R., Hymel, P., Konicki, D. *Health and Productivity as a Business Strategy*. JOEM. Volume 49, Number 7, July 2007

índices de productividad y la salud corporativa. De tal manera que los grupos corporativos han pasado por cuatro etapas de desarrollo, desde la medicina industrial a, la medicina ocupacional, seguido por la salud ocupacional, para estar en este momento en la salud corporativa, donde las empresas forman un grupo de sujetos que velan por las mismas condiciones de oportunidad. La fórmula se orienta en la conjunción de la administración en negocios de la salud, con la administración médica-psicológica, dando como resultado la administración productiva. Si se mejora la condición de los empleados, la experiencia ha demostrado que bajan costos y se eleva la productividad, produciendo un impacto organizacional positivo en el desarrollo y la competitividad empresarial<sup>212</sup>. Guatemala, inicia acciones de investigación en relación a este tema, donde es importante, tomar en cuenta desde la investigación en las líneas de afección en los sujetos que colaboran dentro de las líneas de negocios en el país, hasta establecer los lineamientos con los que se pueden abordar tales padecimientos. Lo cual puede contribuir, como se observa en otros países, a la mejora de la salud y la productividad humana.

Guatemala no debe perder de vista las enormes oportunidades que tiene al desarrollar a su recurso humano, no sólo se beneficia económicamente, sino promueve el beneficio y la satisfacción social, así como el crecimiento de un país. El comportamiento humano es el fin de la psicología, no necesariamente debe enfocarse única y exclusivamente dentro del marco de una clínica terapéutica, cuando existe la posibilidad de desarrollar herramientas cognitivas que permitan orientar el mejoramiento del guatemalteco. Puede hacerse investigación más profunda al respecto y abordar dentro de las mismas empresas, las problemáticas que refieren las personas dentro de ellas, en de un marco de salud mental y enriquecido por la vida diaria.

---

<sup>212</sup> Goetzel, R., Ozminkowski, R., Sederer, L., Mark, T. *The Business Case for Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care about the Mental Health and Well-Being of Their Employees*. JOEM. Volume 44, Number 4, April 2002



## RESUMEN

La presente investigación es el resumen del estudio de la cadena de mandos medios de seis empresas. Mostrando la interrelación entre los factores emocionales en la toma de decisión y su repercusión en la misma, influyendo para que se produzca el comportamiento transitorio de la procrastinación. Conducta que afecta a las organizaciones hoy en día y puede mostrar consecuencias en el retorno de la utilidad de la empresa. Se muestran datos poblacionales por sexo y edad, segmento y profesión, de forma homogénea en una población de 129 sujetos. Se hace necesario conocer los comportamientos humanos en una forma integral, con objeto de mejorar las acciones orientadas a la alineación y cierre de brechas, mejorar las culturas organizacionales y promover herramientas que permitan direccionar las acciones, pro beneficio mutuo empleado-organización. De tal manera que la vida laboral pueda ser motivo de realización personal y ofrecer mejoras para la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, J. L., Badii, M. H. *Proposal of an ethical model for human resource management*. International Journal of Good Conscience. 1(1): 102-120. Sept. 2006
2. Adam, C., *Emotions: from psychological theories to logical formalization and implementation in a bdi agent*. Université Paul Sabatier. Institut de Recherche en Informatique de Toulouse. Equipe LILaC. France. (2003-2007, Ph.D. 10th July 2007)

3. Adcock, R. A., Constable, R. T., Gore, J. C., Goldman-Rakic, P. S., *Functional neuroanatomy of executive processes involved in dual-task performance*. PNAS, March 28, 2000, vol. 97 u no. 7 u 3567–3572
4. Ajayi, A. Osiki, P. *Procrastination among the Undergraduates in a Nigerian University: Implications for Time Management*. International Business Management 2 (4): 126-131, 2008
5. Akerlof, G. *Procrastination and obedience*. Jstor. American Economic Review (papers and proceedings), Vol. 81 No. 2, 1991, PP. 1-19.
6. Alzate, R., Laca, F., Valencia, J., *Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem*. *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 1 pp. 110-116
7. Ang, L., Buttle, F. *CRM Software in Australia: marketing applications and profit impact*. Journal of database marketing & customer strategy management. (2006) 14, 4-16
8. Ariely, D., Zaccay, K., *A timely account of the role of duration in decision making*. Elsevier. Acta Psychologica. 108 (2001) 187-207
9. Avison, D., Jones, J., Powell, P., Wilson, D. *Using and validating the strategic alignment model*. Elsevier. Journal of Strategic Information Systems 13 (2004) 223–246
10. Baddeley, A. *Working Memory*. Nature Reviews, Neuroscience, Volume 4, October 2003, 829-839
11. Balkis, M. Duru, E. *The Evaluation of the Major Characteristics and Aspects of the Procrastination in the Framework of Psychological Counseling and Guidance*. Educational Sciences: Theory & Practice. No. 7, Vol., 2007, 376-385
12. Barrett, L. F., Bliss-Moreau, E., Duncan, S. L., Rauch, S.L., & Wright, C. I. *The amygdala and the experience of affect*. *Social, Cognitive, and Affective Neuroscience*. 2, 73-83. (2007)
13. Barrett, L. F., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. *On the automaticity of emotion*. Chapter in J. Bargh (Ed.), *Social psychology and the unconscious: The automaticity of higher mental processes*. New York: Psychology Press. (2007).
14. Baumeister, R. Scher, S. *Self-Defeating Behavior Patterns Among Normal Individuals: Review and Analysis of Common Self-Destructive Tendencies*. Psychological Bulletin, American Psychological Association, 1988, Vol. 104, No. 1, 3-22
15. Beck, A., Steer, R., Brown, G., *BDI-II Inventario de depresión de Beck*, Paidós, 1998.
16. Beck, R. Perkins, T. S. *Cognitive Content-Specificity for Anxiety and Depression: A Meta-Analysis*. Cognitive Therapy and Research, Vol. 25, No. 6, 2001, pp. 651–663
17. Blair, K. S., Smith, B.W., Mitchell, D.G.V., Morton, J., Vythilingama, M., Pessoa, L., Fridberga, D., Zametkina, A., Nelsona, E.E., Drevetsa, W.C., Pine, D.S., Martin, A., Blair, R.J.R. *Modulation of emotion by cognition and cognition by emotion*. Neuroimage. Vol. 35. No. 1, 2007, pp. 430–440.
18. Boada, J., de Diego Vallejo, R., *El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. *Psicothema*, Vol. 16, nº 1, 2004. pp. 125-131.
19. Boice, R. *Procrastination and blocking*. Praeger Publishers, London, 1996, pp. 204
20. Bouckenooghe, D. Vanderheyden, Mestdagh, S., Van Laethem. *Cognitive Motivation Correlates of Coping Style in Decisional Conflict*. Heldref Publications. The Journal of Psychology, 2007, 141(6), 605–625
21. Bracha, A., Brown, D. J., *Affective Decision Making: A Behavioral Theory of Choice*. (November 2007). Cowles Foundation Discussion Paper No. 1633, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1029617>
22. Bradley, B., Mogg, K. *Attentional bias for emotional faces in generalized anxiety disorder*. *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 38, 1999, pp. 267-278
23. Braidot, N., *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios*. Edit. Puerto Norte, España, 2005, 768 págs.

24. Bullen, C., Rockart, J., June, V. *A primer on. Critical success factors*. Working paper. CISR No. 69. Sloan WP No. 1220-81. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. MIT Libraries.1981. pp.
25. Burnes, B. *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. Journal of Management Studies 41:6 September 2004
26. Bush, G. Vogt, B., Holmes, J., Dale, A., Greve, D., Jenike, M., Rosen, B. *Dorsal anterior cingulate cortex: A role in reward-based decision making*. Proc Natl Acad Sci U S A. 2002 January 8; 99(1): 523–528.
27. Callejas, A., Lupiáñez, J., Tudela, P. *The three attentional networks: On their independence and interactions*. Elsevier, Brain and Cognition 54 (2004) 225–227.
28. Cannistraro, P. A., Rauch, S. L. *Neural Circuitry of Anxiety: Evidence from Structural and Functional Neuroimaging Studies*. Psychopharmacology Bulletin: Vol. 37 · No. 4. 2003;37(4):8-25
29. Casey, L., Oei, T., Newcombe, P. *An integrated cognitive model of panic disorder: The role of positive and negative cognitions*. Clinical Psychology Review 24 (2004) 529–555
30. Cavanagh, P. *Attention Routines and the Architecture of Selection*. Cognitive Neuroscience of Attention , New York: Guilford Press, 2004, pp. 13-28.
31. Clancey. W. J., *Heuristic classification*. Elsevier Science Publishers Ltd. Volume 27, Issue 3, 1985, Pages: 289 - 350
32. Córdoba, L. Salazar, I. *Vida laboral exitosa una combinación de relaciones y logros*. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago de Cali, 2da. Edición, 2003. 108 pp.
33. Corner, R., Groner, M., Bischof, W. *Methods of heuristics*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, Londres, 1983. 420 págs.
34. Coull, J.T., Frith, C.D., Büchel, C., Nobr, A.C. *Orienting attention in time: behavioural and neuroanatomical distinction between exogenous and endogenous shifts*. Neuropsychologia 38 (2000) 808-819
35. Courtney, J. *Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS*. Elsevier. Decision Support Systems 31 (2001) 17–38
36. Damasio, A., Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., *Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy*. Science. VOL. 275 1997, 1223-1295
37. Damasio, A., Grabowski, T., Bechara, A., Damasio, H., Ponto, L., Parvizi, J., Hichwa, R., *Subcortical and cortical brain activity during the feeling of self-generated emotions*. Nature neuroscience, Vol. 3, No. 10, october 2000, 1049-1056
38. Damos, D., *Multy task performance*. Taylor & Francis Ltd. 1991, 470 págs.
39. Dan Ariely, D. Wertenbroch, K. *Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment*. Psychological Science. Vol. 13, Issue 3, pp. 219-224
40. Dannhauser, T. M. , Zuzana Walker, Z., Stevens, T., Lee, L., Seal, M., Shergill, S. S., *The functional anatomy of divided attention in amnesic mild cognitive impairmen*. Brain (2005), 128, 1418–1427.
41. Darpy D. (2000), Université Pierre et Marie Curie (Paris 6) et Université Paris Dauphine. *Consumer procrastination and purchase delay*, 29th Annual Conference EMAC (Rotterdam, NL).
42. Davenport, T., De Long, D., Beers, M. *Successful knowledge management projects*. Sloan Management Review. Vol. 39, No. 2, 1998.pp. 43–57
43. Deutsch, Y., Keil, T., Laamanen, T. *Decision Making in Acquisitions: The Effect of Outside Directors' Compensation on Acquisition Patterns*. SAGE. Journal of Management. Vol. 33, No. 1, 2007; pp. 30-56
44. Dewitte, S. Bruyneel, S., Geyskens, K., *Self-Control Performance Enhances Self-Control Performance at Similar Tasks*. Working Paper No. OR 0608. Faculty of Business and Economics. Catholic University of Leuven. 2006. Pp. 38.

45. Elliot, A., Devine, P. *On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as a psychological discomfort*. Journal of personality and social Psychology. American Psychological Association. 1994, Vol. 67, No. 3, 382-394 pp.
46. Escera, C., Yago, E., Alho, K., Giard, M.H., *Cerebral mechanisms underlying orienting of attention towards auditory frequency changes*. Cognitive neuroscience and neuropsychology, NeuroReport 12:2583-2587, June 2001.
47. Etzioni, A. *Humble Decision Making*. Harvard business review. Vol 67. No. 4. 1989 pp.122-6.
48. Etzioni, A., *Normative-affective factors toward a new decision-making model*. Journal of Economic Psychology 9 (1988) 125-150
49. Fan, J., Bruce, T., McCandliss, D., Fossella, J., Flombaum, J. I., Posner, M. I. *The activation of attentional networks*. Elsevier, NeuroImage 26 (2005) 471 – 479
50. Fan, J., Byrne, J., Worden, M. S., Guise, K. G., McCandliss, B. D. Fossella, J., Posner, M. I. *The Relation of Brain Oscillations to Attentional Networks*. The Journal of Neuroscience, Vol. 27, No. 23, 2007pp. 6197– 6206
51. Fan, J., McCandliss, B. D., Sommer, T., Raz, A., Posner, M. I. *Testing the Efficiency and Independence of Attentional Networks*. Journal of Cognitive Neuroscience, 2002, 14:3, pp. 340–347
52. Fernandez-Duque, D., Baird, J. A., Posner, M. I. *Executive Attention and Metacognitive Regulation*. Consciousness and Cognition. Vol. 9, 288–307 (2000)
53. Fernandez-Duque, D., Baird, J. A., Posner, M. I., *Executive Attention and Metacognitive Regulation*. Consciousness and Cognition 9, 2000, 288–307
54. Fernández-Duque, D., Posner, M. I. *Relating the mechanisms of orienting and alerting*. Elsevier. Neuroscologia, Vol. 35, No. 4, pp. 477-486, 1997
55. Fernández-Duque, Posner, M., *Brain Imaging of Attentional Networks in Normal and Pathological States*. Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology, 2001, Vol. 23, No. 01, pp. 74-93
56. Fernández-Duque, Posner, M., *Brain Imaging of Attentional Networks in Normal and Pathological States*. Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology, 2001, Vol. 23, No. 01, pp. 74-93
57. Fernie, B. A. & Spada, M. M. Metacognitions about procrastination: a preliminary investigation. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 36(3), 2008, 359-364.
58. Ferrari, J., Díaz-Morales, J., *Perceptions of Self-concept and Self-presentation by Procrastinators: Further Evidence*. The Spanish Journal of Psychology. 2007, Vol. 10, No. 1, 91-96
59. Ferrari, J., Dovidio, . *Some Experimental Assessments of Indecisives: Support for a Non-cognitive Failures Hypothesis*. Journal of Social Behavior and Personality, 1997, Vol. 12, No. 2, 527-538.
60. Ferrari, J., *Getting things done on time: conquering procrastination*. *Coping With Stress Effective People And Processes*. Oxford university press. 2001. pp. 30-46
61. Fineman, S. *Linking Cognitive Control & Stress Regulation: A Brain-Based Perspective on Self-Regulatory Processes*. Haverford College. Dept. of Psychology. USA. Thesis, 2008, pp. 80
62. Flett, G., Hewitt, P., *Perfectionism, Beliefs, and adjustment in Dating Relationships*. Current Psychology: Developmental. Learning. Personality. Social, Vol. 20, No. 4, 2001–02, 289–311.
63. Frankl, V. *Teoría y terapia de las Neurosis*. Herder Edit., Barcelona, España, 2001, 292 pp.
64. Fung, T., ScD, RD; Willett, W, MD, DrPH; Stampfer, M. J., MD, DrPH; Manson, J. E., MD, DrPH; Hu, F. B., MD, PhD *Dietary patterns and the risk of coronary heart disease in women*. Arch Intern Med. 2001; 161:1857-1862.
65. García, A. *Discriminación de factores de estrés laboral entre ejecutivos y personal operativo en una micro empresa del Valle de México*. Revista Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana A. C. Vol. 2, 2005.

66. Geanakoplos, J., Milgrom, P. *A Theory of Hierarchies Based on Limited Managerial Attention*. Inomics. Published in Journal of the Japanese and International Economies, vol. 5, issue 3, 1991, pp. 205-225
67. Goetzel, R., Ozminkowski, R., Sederer, L., Mark, T. *The Business Case for Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care about the Mental Health and Well-Being of Their Employees*. JOEM. Volume 44, Number 4, April 2002
68. Goodheart, C.D., Marganoff, P.W., & Ricketts, K.S. *Integrated disease management: psychology and medicine*. *Behavioral Health Management*, 17 (4), 16-21
69. Gottschalg, O., Zollo, M. *Interest Alignment and Competitive Advantage*. The Academy of Management Review. Volume 32, Number 2, 2007, pp. 418 - 437
70. Gray, J. *Integration of Emotion and Cognitive Control*. American Psychological Society. Volume 13, Number 2, 2004, 46-48
71. Gray, J., Braver T., y Raichle, M. *Integration of emotion and cognition in the lateral prefrontal cortex*. Departments of Psychology and Radiology, Neurology, Neurobiology, and Psychology, Washington University. PNAS. Vol. 99. No. 6, 2002. Pp. 4115-4120
72. Greco, A., *Heuristic value of simulation models in psychology*. Att. Of Congress "Logic and Philosophy of Sciences Today". S. Gimignano, Italy, 7-11, December 1983-CIUEB, Bologna, 1986, Vol. II (299-303)
73. Green, M. J. Williams, L. M., Hemsley, D. R. *Cognitive Theories of Delusion Formation: The Contribution of Visual Scanpath Research*. Cognitive Neuropsychiatry, 2000, 5 (1), 63-74
74. Greenhalgh, L. SMR Forum, Managing Conflict. Sloan Management, Vol. 27, No. 4, Summer 1986, pp. 45-51
75. Guan, Z. & Cutrell, E. (2007). *An eye-tracking study of the effect of target rank on Web search*. In Proceedings of CHI'07, Human Factors in Computing Systems, (San José), ACM press, 417-420.
76. Hamker, F. *The emergence of attention by population-based inference and its role in distributed processing and cognitive control of vision*. Computer Vision and Image Understanding 100 (2005) 64-106
77. Hamker, Fred. Allgemeine Psychologie, Psychologisches Institut II, Westfälische Wilhelms, Universität Münster Fliegerstr. 21, 48149 Münster
78. Hawes, G., Corvalán O. *Competencias fundamentales en programas de formación profesional de pregrado de la Universidad de Talca*. Programa MECESUP, TAL 0101. Universidad da Talca, 2005, 30 pp.
79. Heekeren, H. R., Marrett, S., Bandettini, P. A., Ungerleider, L. G. *A general mechanism for perceptual decision-making in the human brain*. Nature, Vol 431, 2004, pp.859-862.
80. Herwig, U., Kaffenberger, T., Baumgartner, T., Jäncke, L. *Neural correlates of a 'pessimistic' attitude when anticipating events of unknown emotional valence*. Institute for Empirical Research in Economics, Laboratory for Neuroeconomics and Social Neuroscience, Elsevier *Neuroimage*, Vol. 34, No. 2. 2007. pp. 848-858
81. Hill, R. W., Zrull, M. C., Turlington, S. *Perfectionism and interpersonal problems*. Department of Psychology Appalachian State University, Journal of personality assessment, Lawrence Erlbaum Associates, Inc 1997, 69 (1), 81-103.
82. Hill, R., Zrull, M., Turlington, S. *Perfectionism and Interpersonal Problems*. Journal of personality assessment, 1997, 69(1), 81-103
83. Hillyard, S. A., Anllo-Vento, L. *Event-related brain potentials in the study of visual selective attention*. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA*. Vol. 95, pp. 781-787, February 1998. Colloquium Paper
84. Hommel, B., Ridderinkhof, K. R., Theeuwes, J. *Cognitive control of attention and action: Issues and trends*. Psychological Research (2002) 66: 215-219
85. Horvitz, E. Iqbal, S. *Disruption and Recovery of Computing Tasks: Field Study, Analysis, and Directions*. ACM. Special Interest Group on Computer-Human Interaction. 2007., Pages: 677 - 686
86. Huselid, M. *The impact of human resource management practices and turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of management journal, 1995, Vol. 38, No. 3, 635-872

87. Iani, C., Wickens, C., *Factors Affecting Task Management in Aviation.* University of Illinois. Technical Report AHFD-04-18/NASA-04-7, NASA Ames Research Center Moffett Field, CA, Contract NASA NAG 2-1535, 18 pp.
88. Inhelder, B., Cellérier, G., *Los senderos de los descubrimientos del niño.* Paidós, España, 1996, pp. 319
89. J. Bobes. *Banco de instrumentos básicos para la práctica de la psiquiatría clínica.* Psiquiatría Editores, S. L. Barcelona, España, Tercera Edición, 2004, pág. 86.
90. Jackman, M., Strober, M. *Best Practice. Fear of feedback.* Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation, 2003, pp. 3-8
91. Janis, I., *Crucial decisions. Leadership in policymaking and crisis management.* The free press. New York. 1989, pp. 388
92. Johnston, J. H., Driskell, J. E., Salas, E. *Vigilant and Hypervigilant Decision Making.* Journal of Applied Psychology. American Psychological Association, 1997, Vol. 82, No. 4, 614-622
93. Jubault, T., Ody, C., Koechlin, E. *Serial Organization of Human Behavior in the Inferior Parietal Cortex.* The Journal of Neuroscience, Vol. 27. No. 41, 2007, pp.11028 –11036
94. Kahneman, D., *A Perspective on Judgment and Choice.* American Psychological Association. Vol. 58, No. 9, 2003, 697–720
95. Kahneman, D., Frederick, S. *Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment.* Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment. Cambridge University Press, 2002, pp. 857
96. Kahneman, D., *Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual.* Revista asturiana de economía - RAE Nº 28 2003
97. Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.) *Judgment under uncertainty: heuristics and biases.* New York: Cambridge University Press, 1982
98. Kandel, Eric. *En busca de la memoria. El nacimiento de una nueva ciencia de la mente.* Katz Editores, Argentina, 2007. 568 págs.
99. Kane, M., Engle, R., *The role of prefrontal cortex in working-memory capacity, executive attention, and general fluid intelligence: An individual-differences perspective.* Psychonomic Bulletin & Review. 2002, 9 (4), 637-671
100. Keage, H., Clark, C. R., Hermens, D., Kohn, M. R., Clarke, S., Williams, L., Crewther, D., Lamb, C. *Distractibility in ad/hd predominantly inattentive and combined subtypes: the p3a erp component, heart rate and performance.* Journal of Integrative Neuroscience, Vol. 5, No. 1 (2006) 139–158
101. Knaus, B., *The procrastination workbook.* Longmeadow, MA. New Harbinger. 2002. pp. 21
102. Koster, E., Crombez, G., Verschuere, B. Houwer, J. *Selective attention to threat in the dot probe paradigm: differentiating vigilance and difficulty to disengage.* Elsevier. Behaviour Research and Therapy 42, 2004, 1183–1192
103. Kownatzki, M. *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level.* Dissertation, der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Dissertation Nr. 2674 Difo-Druck GmbH, Bamberg, 2002. pp. 403.
104. Landau, A., Esterman, M., Robertson, L., Bentin, S., Prinzmeta, W. *Different Effects of Voluntary and Involuntary Attention on EEG Activity in the Gamma Band.* The Journal of Neuroscience, October 31, 2007 • 27(44):11986 –11990
105. Landoceur, R., Gosselin, P. Dugas, M. J. *Experimental manipulation of intolerance of uncertainty: a study of a theoretical model of worry.* Elsevier, Behavior research and therapy. 38 (2000) 933-941.
106. Lang, P. J., Bradley, M. M., Cuthbert B. N. *Emotion, Motivation, and Anxiety: Brain Mechanisms and Psychophysiology.* Biology Psychiatry. 1998;44:1248–1263

107. Lang, P., Davis, M., O' hman, A. *Fear and anxiety: animal models and human cognitive psychophysiology*. Journal of Affective Disorders 61 (2000) 137–159
108. Lars Nyberg, L., Habib, R., McIntosh, A. R., Tulving, E. *Reactivation of encoding-related brain activity during memory retrieval*. PNAS, September 26, 2000 u vol. 97 u no. 20
109. LeDoux, J. *Emotion Circuits in the Brain*, Annual Review of Neuroscience. 2000, Vol. 23: 155-184
110. Legrain, V., Raymond Bruyer, R., Gue'rit, J., Plaghki, L., *Nociceptive processing in the human brain of infrequent task-relevant and task-irrelevant noxious stimuli. A study with event-related potentials evoked by CO2 laser radiant heat stimuli*. Pain 103 (2003) 237–248.
111. León, M., Díaz, B. *El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social*. Revista Venezolana de Economía Social. Año 5, N° 10 (2005). Pp. 7-18
112. Lerner, J., Tetlock, P. E., *Accountability and social cognition*. Encyclopedia of Human Behavior, Academic Press, 1994.
113. Lieberman, M. D. *Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach*. American Psychological Association, 2000, Vol. 126, No. 1, 109-137
114. Liston, C., Miller, M., Goldwater, D., Radley, J, Rocher, A., Hof, P., Morrison, J., McEwen, B. *Stress-Induced Alterations in Prefrontal Cortical Dendritic Morphology Predict Selective Impairments in Perceptual Attentional Set-Shifting*. The Journal of Neuroscience, July 26, 2006 • 26(30):7870 –7874
115. Liu, Y., Feyen, R., Tsimhoni, O. *Queueing Network-Model Human Processor (QN-MHP): A Computational Architecture for Multitask Performance in Human-Machine Systems*. ACM Transactions on Computer-Human Interaction, Vol. 13, No. 1, March 2006, Pages 37–70.
116. Loepkke, R. Taitel, M., Richling, D., Parry, T., Kessler, R., Hymel, P., Konicki, D. *Health and Productivity as a Business Strategy*. JOEM. Volume 49, Number 7, July 2007
117. Lowman, R., *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*. American psychological association, Washington, D.C., 1993, 333 págs. (p. 43-44)
118. Luftman, J. *Assessing business-it alignment maturity*. Communications of the association of information systems. Vol. 4, Article 14, 2000, pp 1-50
119. Lupu, E., Sloman, M. *Conflicts in Policy-based distributed systems management*. IEEE Transactions on Software Engineering. Special Issue on Inconsistency Management 1999. 852-869
120. M. Tullius Cicero, *Orations: The fourteen orations against Marcus Antonius (Philippics)* (ed. C. D. Yonge). <http://www.perseus.tufts.edu/cgi-bin/ptext?doc=Perseus%3Atext%3A1999.02.0021;query=chapter%3D%23104;layout=;loc=6.4>
121. Maciá, A., Barbero, I., Pérez Llantada, C., Vila, E., Navas, M.J., Mandakovic, T.: *Estudio interno de una escala de toma de decisión: (E.T.D.)* 93. 1996, VOL. 49, N°2
122. MacIntyre, P., Gardner, R. *The subtle effects of language anxiety on cognitive processing in the second language*. Language Learning 44:2, June 1994, pp. 283-306
123. Mann, L. *Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence*. International Journal of Psychology, Volume 33, Issue 5 October 1998 , pages 325 - 335
124. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., Ford, S. *The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict*. John Wiley & Sons, Ltd., Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 10, 1997, pp. 1-19.
125. Mann, L., Janis, I. *Decisión making*. The free press. 1977, 488 pp.

126. Mann, L., Tan, Ch. *The Hassled Decision Maker: The Effects of Perceived Time Pressure on Information Processing in Decision Making*. Australian Journal of Management, 18, 2, December 1993
127. McCarley, J. S., Wickens, C. D., Goh, J., Horrey, W. J. *A computational model of attention/situation awareness. Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*. Santa Monica, Human Factors and Ergonomics Society, 2002.
128. McNaughton, N. *Cognitive Dysfunction Resulting from Hippocampal Hyperactivity—A Possible Cause of Anxiety Disorder?* Pharmacology Biochemistry and Behavior, Vol. 56, No. 4, pp. 603–611, 1997
129. Millon, T. *Inventario millon de estilos de personalidad*. Edit. Paidós. 2006, 199 p.
130. Millon, T. *Trastornos de la personalidad más allá del DSM-IV*, Masson, S. A., España, 1998, 852 pp.
131. Morrison, J. G., Kelly, R. T., Moore, R. A., Hutchins, S. G. *Implications of Decision Making Research for Decision Support and Displays*. Making decisions under stress: implications for individual and team training. American Psychological Association, 2000, 447 pp.
132. Naccache, L., Dehaene, S., Cohen, L., Habert, M. O., Guichart-Gomez, E., Galanaud, D., Willer, J.C. *Effortless control: executive attention and conscious feeling of mental effort are dissociable*. Elsevier. Neuropsicología, 2005, vol. 43, nº9, pp. 1318-1328
133. Newport, D. J., Nemeroff, Ch. B. *Neurobiology of Posttraumatic Stress Disorder*. Neurobiology 2000; 10:211–218
134. Nobre, A., Sebestyen, G., Gitelman, D., Mesulam, M., Frackowiak, R. Frith, C. *Functional localization of the system for visuospatial attention using positron emission tomography*. Brain, Vol. 120, 1997, pp. 515–533
135. O'donahue, T., Rabin, M. *Incentives and self control*, Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications, Ninth World Congress. Cambridge University Press, 2006, 462 pp.
136. O'Donoghue, T., Rabin, M. *Doing It Now or Later*. *The American Economic Review*, Vol. 89, No. 1. (Mar., 1999), pp. 103-124
137. Ongallo, C. *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson Edit., 2007, 266 pp.
138. Pallarés, E. *La ansiedad*, Edit. Mensajero, España, 2002, 319
139. Papadakis, V., Lioukas, S., Chambers, D. *Strategic decision making processes: the role of management and context*. Strategic Management Journal. Vol. 19, No. 2, 1998, 115-147
140. Pérez, J. Pérez, O., Pérez, A. *Como preservar la objetividad del auditor interno*. Recadm. Volume 03 – No. 02 - noviembre/2004
141. Pessoa, L., Padmala, S., Morland, T. *Fate of unattended fearful faces in the amygdala is determined by both attentional resources and cognitive modulation*. Neuroimage. 2005 October 15; 28(1): 249–255
142. Pessoa, L., Padmala, S., Morland, T. *Fate of unattended fearful faces in the amygdala is determined by both attentional resources and cognitive modulation*. Neuroimage. 2005 October 15; 28(1): 249–255
143. Piaget, J. García, R., *Las explicaciones causales*. Barral Editores, Barcelona, España, 1971, 235 págs. (p. 25)
144. Piaget, J. *Introducción a la epistemología genética*. Edit. Paidós, Argentina, 1978, 315 págs.
145. Piaget, Jean, *La toma de conciencia*. Edic. Morata, Madrid, 1981, págs. 260-261 (285 p.)
146. Piaget, Jean. *Inteligencia y afectividad*. Editorial Aique, Argentina, 2001, 116 págs
147. Piaget, Jean. *Inteligencia y afectividad*. Editorial Aique, Argentina, 2001, 116 págs.
148. Piaget, Jean. *La equilibración de las estructuras cognitivas. Problema Central del Desarrollo*. Editorial Siglo Veintiuno, España, 1990, 201 p.
149. Platt, M., Glimcher, P., *Neural correlates of decision variables in parietal cortex*. Macmillan Magazines Ltd. Nature. Vol 400. 15 July 1999
150. Polich, J., Comerchero, M. D., *P3a from Visual Stimuli: Typicality, Task, and Topography*. Brain Topography, Volume 15, Number 3, Spring 2003 (© 2003)



151. Posner, M. I., *Attention, self-regulation and consciousness*. Phil.Trans. R. Soc. Lond. B (1998) 353, 1915-1927
152. Posner, M. I., DiGirolamo, G. J., Fernandez-Duque, D. *Brain Mechanisms of Cognitive Skills*. Academic Press. *Consciousness and Cognition* 6, 1997, 267–290 (1997)
153. Posner, M. I., Rothbart, M. K. *Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science*. *Annu. Rev. Psychol.* 2007. 58:1–23
154. Posner, M. I., Walker, J. A., Friedrich, F. J., Rafal, R. D. *Effects of parietal injury on covert orienting of attention*. *The Journal of Neuroscience*, Vol. 4, No. 7, pp. 1863-1874, July 1984
155. Posner, M. *The attention system of the human brain*. *Annual Reviews, Neuroscience*, 1990. 13:25-42
156. Posner, M.I., & Cohen, Y.A. (1984). *Components of Visual Orienting*. In: H. Bouma & D.G. Bouwhuis (Eds), *Attention and Performance X*. (pp.531-554), Hillsdale NJ. Lawrence Erlbaum and Associates
157. Posner, Michael, Professor, Department of Psychology, Institute of Cognitive and Decision Sciences. University of Oregon, 222 Huestis, Hall 1425 East 13th Avenue, Eugene, OR 97403-1254, USA
158. Powel, T. *Organizational alignment as competitive Advantage*. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 1992, 119-134
159. Quevedo, A. L., Palma, A. L., Montiel, M., Rojas, L., Pérez, I., Chacin, B. *Estrés y afrontamiento en trabajadores de una institución de coordinación y asistencia de emergencias*. *Salud de los Trabajadores / Volumen 13 N° 2 / Julio-Diciembre 2005*, 97-105
160. Rajagopalan, N., Rasheed, A. A., Datta, D. *Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions*. *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, 1993, 349-384
161. Ray, B. A. *Selective attention: the effects of combining stimuli which control incompatible behavior*. *Journal of the experimental analysis of behavior*, number 4, (July), 1969, 12, 539-550.
162. Rice Jeffrey K., Ashby, J. *Self-esteem as a mediator between perfectionism and depression: a structural equations analysis*, *Journal of Counseling Psychology*. Volume: 45. Issue: 3. 1998
163. Rice, K., Ashby, J., Slaney, R. *Self-esteem as a mediator between perfectionism and depression : A structural equations analysis*. *Journal of counseling psychology* . 1998, vol. 45, nº3, pp. 304-314
164. Richards, A., French, C. Calder, A. Webb, B, Fox, R. *Anxiety-Related Bias in the Classification of Emotionally Ambiguous Facial Expressions*. *Emotion*, Vol. 2, No. 3, 2002, 273–287
165. Robbins, T., Roberts, A. *Differential regulation of fronto-executive function by the monoamines and acetylcholine*. *Cerebral Cortex* 2007;17:i151--i160
166. Romo, R., Salinas, E., *Touch And Go: Decision-Making Mechanisms in Somatosensation*. *Annu. Rev. Neurosci.* 2001. 24:107–37
167. Roxin, A., Ledberg, A. *Neurobiological models of two-choice decision making can be reduced to a one-dimensional nonlinear diffusion equation*. *PLoS Comput Biol.* March 2008, Vol. 4, Issue 3, e1000046, 18369436
168. Sáez de Heredia, E. A., Laca Arocena, F., Valencia Gárate, J. *Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem*. *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 1 pp. 110-116
169. Sanfey, A. G., Loewenstein, G., McClure, S. M., Cohen, J. D. *Neuroeconomics: cross-currents in research on decision-making*. *Trends in Cognitive Sciences* Vol.10 No.3 March 2006
170. Sangil, J., *CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente*. *Pecunia*. 5 (2007) pp. 209-227
171. Sarason, I. *Stress, Anxiety and cognitive interference: reactions to tests*. *Journal of personality and social psychology*. 1984, Vol. 46, No. 4, pp. 929-938

172. Sarter, M., Givens, B., Bruno, J. P., *The cognitive neuroscience of sustained attention: where top-down meets bottom-up*. Brain Research Reviews 35 (2001) 146–160.
173. Schade, Ch., Kunreuther, H. *Worry and the Illusion of Safety: Evidence from a Real-Objects Experiment*. Humboldt University Berlin, Germany. German Research Foundation. 2002, 25 pp.
174. Schouwenburg, H., *Procrastinators and Fear of failure, and explorations of reasons for procrastination*. European Journal of Personality. Vol. 6. 1992, pp. 225-236
175. Schuler, R. S., Jackson, S. E. *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. The Academy of Management executive, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219
176. Seagull, F. J., Wickens, C. D., Loeb, R. G., *When is less more? Attention and workload in auditory, visual, and redundant patient-monitoring conditions*. Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings, Perception and Performance (formerly Visual Performance) , pp. 1395-1399(5)
177. Serences, J. T., Schwarzbach, J., Courtney, S. M., Golay, X., Yantis, S. *Control of Object-based Attention in Human Cortex*. Oxford University Press. Cerebral Cortex December 2004;14:1346–1357
178. Shamoun, S., *Post-Decision Processes: Consolidation and value conflicts in decision making*. Thesis. Department of Psychology. Stockholm University. Akademityck AB, Edsbruk, 2004
179. Shanteau, J. *Competence in Experts: The Role of Task Characteristics*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53, 252-266.
180. Shinn-Cunningham, B., Ihlefeld, A., *Selective and divided attention: extracting information from simultaneous sound sources*. ICAD 04-Tenth Meeting of the International Conference on Auditory Display, Sydney, Australia, July 6-9, 2004, Boston University Hearing Research Center, Department of Cognitive and Neural Systems
181. Simon, H. *Applying Information Technology to Organization Design*. Jstor. Public Administration Review, Vol. 33, No. 3. 1973. pp. 268-278
182. Sivanathan, N., Molden, D. C., Galinsky, A. D., Ku, G. *The promise and peril of self-affirmation in de-escalation of commitment*. Elsevier. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 107, Issue 1, September 2008, Pages 1-14
183. Slovic, P., Finucane M. L., Peters E., MacGregor D. G. *The affect heuristic*. European journal of operational research, 2007, vol. 177, nº3, pp. 1333-1352
184. Spada, M. M., Hiou, K. & Nikcevic, A. V. *Metacognitions, emotions, and procrastination*. Journal of Cognitive Psychotherapy, 20(3), 2006. 319-326.
185. Steel, P., Brothen, T., & Wambach, C. (2001). *Procrastination and personality, performance, and mood*. Personality and Individual Differences, 30, 95-106
186. Sturm, W., Schmenk, B., Fimm, B., Specht, K., Weis, S., Thron, A., Willmes, K. *Spatial attention: more than intrinsic alerting?* Springer, Berlin, vol. 171, nº1, 2006, pp. 16-25
187. Sturm, W., Schmenk, B., Fimm, B., Specht, K., Weis, S., Thron, A., Willmes, K. *Spatial attention: more than intrinsic alerting?* Springer, Exp Brain Res, Volume 171, Number 1 / may 2006, pp, 16-25.
188. Sturm, W., Schmenk, B., Fimm, B., Specht, K., Weis, S., Thron, A., Willmes, K. *Spatial attention: more than intrinsic alerting?* Springer, Exp Brain Res, Volume 171, Number 1 / may 2006, pp, 16-25.
189. Taylor, J. A., Thoroughman, K. A. *Divided attention impairs human motor adaptation but not feedback control*. J Neurophysiol 98: 317-326, 2007
190. Thiel, C. M., Zilles, K., Fink, G. R. *Cerebral correlates of alerting, orienting and reorienting of visuospatial attention: an event-related fMRI study*. Elsevier, NeuroImage 21 (2004) 318– 328
191. Thiel, C. M., Zilles, K., Fink, G. R. *Cerebral correlates of alerting, orienting and reorienting of visuospatial attention: an event-related fMRI study*. Elsevier, NeuroImage 21 (2004) 318– 328

- 
192. Tuckman, B. *A performance comparison of motivational self-believers and self-doubters in competitive and individualistic goal situations*. Pergamon. *Personality and Individual Differences*, Volume 34, Issue 5, April 2003, Pages 845-854
193. Tuckman, B. *Measuring procrastination attitudinally and behaviorally*. Sage journals. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 51, No. 2, 1991, 473-480
194. Van Dyke, M., *Toward a theory of just communication: a case study of nato, multinational public relations, and ethical management of international conflict*. Doctoral Thesis, Maryland University, 2005, 469 pp.
195. Van Erde, W. *Procrastination at work and time management training*. Heldref Publications *The Journal of Psychology*, 2003, 137(5):421-34
196. Zopounidis, C. Doumpos, M. *Multicriteria classification and sorting methods: A literature review*. Elsevier, *European Journal of Operational Research* 138, 2002, 229–246

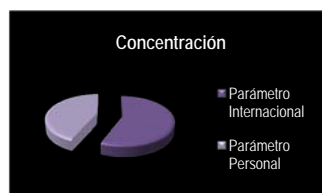
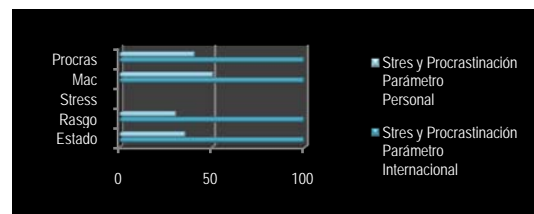
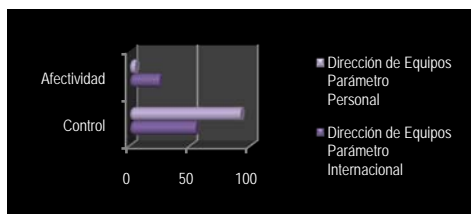
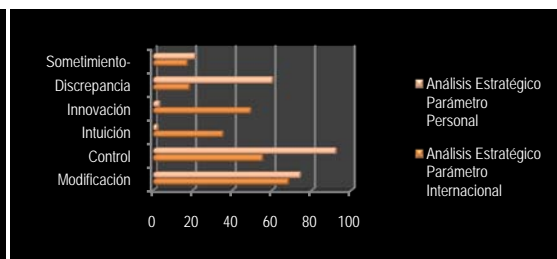
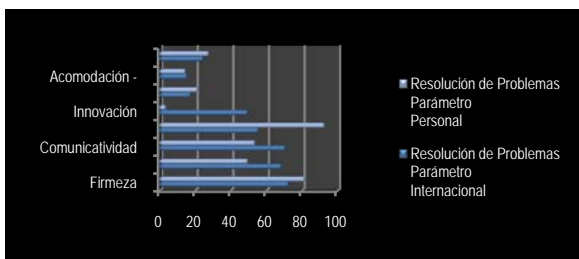
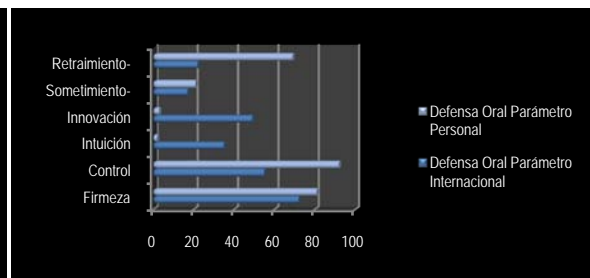
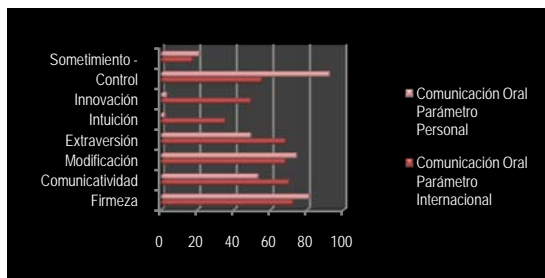
ANEXO "A"  
EJEMPLOS DE PERFILES GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES

PERFIL GERENCIAL

Estimado Supervisora R. L. T.:

De acuerdo a la consistencia de sus resultados, puede observar que su perfil dinámico se encuentra dentro de los siguientes parámetros:

### Estilo de Toma de Decisión



### INTERPRETACIÓN DINÁMICA

Comunicación Oral      Defensa Oral      Resolución de Problemas      Análisis Estratégico      Dirección de Equipos

	Parámetro Internacional	Parámetro Personal		Parámetro Internacional	Parámetro Personal		Parámetro Internacional	Parámetro Personal		Parámetro Internacional	Parámetro Personal		Parámetro Internacional	Parámetro Personal
Firmeza	72	81	Firmeza	72	81	Firmeza	72	81	Modificación	68	74	Control	55	92
Comunicatividad	70	53	Control	55	92	Extraversión	68	49	Control	55	92	Afectividad	25	5
Modificación	68	74	Intuición	35	2	Comunicatividad	70	53	Intuición	35	2			
Extraversión	68	49	Innovación	49	3	Control	55	92	Innovación	49	3			
Intuición	35	2	Sometimiento-	17	21	Innovación	49	3	Discrepancia	18	60			
Innovación	49	3	Retraimiento-	22	69	Sometimiento-	17	21	Sometimiento-	17	21			
Control	55	92				Acomodación -	15	14						
Sometimiento -	17	21				Vacilación -	24	27						

## COMUNICACIÓN ORAL

Por Competencia oral debe comprenderse como la capacidad que tiene la persona de comunicar ideas de forma clara, que le permite persuadir e influir en las demás personas, actuando como un instrumento de acción e interacción social, de naturaleza esencialmente dinámica; concibiendo al habla como un sistema de contenidos que permiten al oyente informarse, inducir, intuir, comprender y actuar a favor de la conveniencia de la información obtenida por el emisor.

En relación a sus resultados, se puede observar que cuenta con las características individuales necesarias para desempeñar las funciones a su cargo, de acuerdo a su escala de sometimiento, muestra que es capaz de mostrarse como una persona sumisa a la autoridad, políticas y normativa de la empresa, con lo cual es capaz de plegarse a las disposiciones de la mismo. Su resultado en relación a la modificación, muestra que es una persona capaz de dirigir su actividad laboral, a la vez que puede enfocar cambios en su entorno, lo que le hace ser una persona activa y capaz de tomar acciones dirigidas al logro de objetivos. Se ocupa diligentemente de modificar su entorno e influye en los acontecimientos a fin de que estos satisfagan sus necesidades y deseos.

Si observa la oportunidad de potencializar su escala de comunicatividad, puede obtener el beneficio de la estimulación con situaciones de su entorno, a la vez de tener la capacidad de provocar mayor simpatía en los demás, lo que favorecerá su relación con colegas de trabajo. De la misma forma, si observa la oportunidad de potencializar su escala de intuición, podrá obtener el beneficio de incrementar la capacidad de utilizar las fuentes especulativas de conocimiento, combinando la experiencia personal y la información simbólica con los datos que obtiene del ambiente para desarrollar su actividad laboral. Si observa la oportunidad de potencializar su escala de innovación, obtendrá el beneficio de desarrollar su sentido de la creatividad y podrá asumir riesgos con mayor facilidad, con ello podrá lograr modificar y reordenar cualquier cosa con la que tropiece.

Si observa la oportunidad de decrecer un poco su escala de firmeza, podrá obtener el beneficio de no ser visto como una persona arrogante y desconsiderada, con tendencia a exagerar las cosas, que presenta dificultad por aceptar los puntos de vista de sus subalternos, y, dificultad de aceptar su propia forma de ser, quien en las discusiones cambia la lógica razonable por situaciones emocionales, se le dificultará menos la aceptación de sus propias limitaciones, presentarse como antagonista a las ponencias de otros,

tanto superiores, colegas y subalternos. Lo cual mejorará la relación con los demás y le permitirá desarrollar mejor su actividad laboral, ya que los demás sentirán más confianza en acercarse a usted, lo cual le permitirá obtener datos importantes para el desempeño de sus funciones. De la misma manera, si observa la oportunidad de decrecer su escala de control, obtendrá el beneficio de ser una persona menos enérgica y dominante en su estilo de relacionarse con los demás, de ser observada como una persona crónicamente combativa, lo que le lleva a mantener un tipo de relación conflictiva con los demás, haciendo que le vean como una persona menos hostil, tiránica y menos agresiva. Logrando con ello que los demás puedan acercarse a usted con mayor facilidad y desarrollar con ello las actividades laborales diarias, incluso elevando los niveles de colaboración de los demás enfocado al logro de objetivos en común.

## DEFENSA ORAL

En su competencia sobre la defensa personal, que se refiere a la capacidad de dar respuestas informativas y persuasivas frente a desafíos y críticas no previstos en las reuniones de negocios.

En momentos en que debe defender sus criterios en una mesa de negociación, se orienta sobre la base de la seguridad que tiene de sí mismo y el control que toma de la situación, orientada a las normativas de la organización. Se muestra autoritario y determinante, incluso agresiva. Si observa la oportunidad de potencializar sus escalas de innovación e intuición, encontrará el beneficio de incorporar fácilmente la información que toma de su oponente en el momento de la negociación y reformularla con más facilidad con la de su propia experiencia, lo que le dará mejores fundamentos a la defensa de sus puntos de vista. Agregado a ello, si observa la oportunidad de decrecer la escala de retraimiento, será capaz de mostrar poca emotividad y ser indiferente en el momento en que lo necesita, pero le permitirá en la defensa oral a no guardar tanto silencio en los momentos en que se encuentra dentro de la negociación de un problema crítico, dándole el beneficio de intervenir más en los momentos en que lo necesita, siendo más proactivo y sintiéndose con la capacidad de poder defender más sus puntos de vista.

## RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIÓN

La resolución de problemas y toma de decisión debe comprenderse como la búsqueda sistemática de la fuente de un problema que puede ser solucionado, donde se utiliza diferentes métodos cognitivos de eliminación para aislar las posibles causas del problema y la concentración psíquica de la atención ó primer foco se debe hacer en las condiciones de cambio y variables que involucran el problema, de forma tal que le permita ordenar los datos y evaluar variables para elegir la mejor alternativa de solución, de una forma creativa en su forma de pensar.

Su tendencia para la toma de decisión, muestra un estilo vigilante, donde clarifica objetivos para ser tomados en cuenta en su decisión, sondea una serie de alternativas, realiza búsquedas minuciosas de información relevante, asimila la información en una manera imparcial, y evalúa alternativas con cuidado antes de tomar una opción. La vigilancia tiene que ver con un nivel moderado de la tensión psicológica. Esto se confirma en el resultado de su ansiedad de rasgo como una tendencia más estable de sus características individuales. Debe tomar en cuenta que la aceptación de riesgos rápidos, puede tener problemas innecesariamente, de lo cual tendría luego necesidad de autojustificar sus acciones.

Se orienta sobre la base de la seguridad que muestra de sí misma y el control que toma de la situación, donde se muestra autoritaria, dictatorial, puede ser agresiva, plegándose a las normativas y políticas organizacionales. Puede observar la oportunidad de potencializar sus escalas de comunicatividad y extraversión, lo que le permitirá mejorar sus relaciones sociales y obtener información del medio necesaria para la dirección que deba tomar la toma de decisión, la cual puede obtener de subalternos y colegas en su momento. Si potencializa su escala de innovación, le brindará el beneficio de abstraer la información recogida del medio y reformular las variables que contienen el problema, de forma tal que podrá encontrar formas diferentes de abordar el problema. En relación a su escala de acomodación, muestra que tiene la capacidad de poder adaptarse a las circunstancias creadas por otros; siendo condescendiente, lo cual es importante para poder mantener las políticas de la empresa y su normativa. De acuerdo a los resultados en vacilación, se muestra como una persona que tiene la capacidad de temer el rechazo que puede provocar por el resultado de sus actos, lo que toma en cuenta para la consecuencia de su decisión.

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En relación a la competencia sobre el análisis estratégico, se debe comprender como la capacidad de formular un plan a largo alcance apropiado después de de consultar un conjunto estandarizado de elementos de juicio, entre ellos los resultados de una investigación de mercado, informes elevados del personal y un análisis de las tendencias financieras.

Al momento de encontrarse frente a la necesidad del establecimiento de objetivos y metas a largo alcance, se orienta sobre la adecuada búsqueda de cambios en el entorno y el control que ejerce de su ambiente, orientándose en las políticas y normativas de la organización. El observar la oportunidad de potencializar sus escalas de innovación e intuición, le brindará el beneficio de establecer con mayor facilidad objetivos a mediano y largo alcance, estableciendo puntos críticos de evaluación que le permitirán conocer los avances y logros alcanzados. Si observa la oportunidad de decrecer su escala de discrepancia, obtendrá como un beneficio el adaptarse con mayor facilidad a ciertas normas tradicionales, manteniendo siempre su comportamiento emprendedor, utilizando estrategias para reunir información con un particular estilo innovador.

### DIRECCION DE EQUIPOS

En relación a su competencia en manejo de equipos, se orienta en su capacidad de control que toma de las condiciones del grupo que tiene bajo su cargo, mostrándose autoritario, puede observar la oportunidad de decrecer un poco su escala de control, lo que le brindará el beneficio de establecer mejores relaciones interpersonales con sus subalternos. De la misma forma, si observa la oportunidad de potencializar su escala de afectividad, obtendrá como beneficio la facilidad para la formación de juicios en el que podrá tomar en cuenta sus propias reacciones afectivas frente a las circunstancias que se plantean, podrá tomar en cuenta las consecuencias de sus actos que pesarán sobre las personas que se encuentren involucradas en su toma de decisión y podrá guiarse por sus valores y metas.

Su tendencia a procrastinar (posponer ciertas actividades), puede verse influenciada por la concentración que se ve comprometida y la necesidad de mantenerse en control de las condiciones de su entorno. Debe observar como una buena oportunidad practicar algún deporte con regularidad, esto mejorará la liberación de energía física y establecerá mejor respuesta orgánica frente a los problemas diarios de la



actividad laboral, elevando su capacidad de concentración y tiempos de atención, lo que le permitirá poder adquirir los datos de su ambiente profesional para elevar su productividad y mejorar su desempeño. De igual forma, si observa la oportunidad de decrecer su necesidad de controlar su ambiente, las personas le observarán menos autoritaria y con ello mejorará sus relaciones interpersonales.

FIN INTERPRETACIÓN GERENCIAL

---

INFORME RESULTADOS INTEGRATIVOS  
DISGNÓSTICO DE LA TOMA DE DECISIÓN DE LAS LÍNEAS GERENCIALES  
SECCIÓN DE PRODUCCIÓN EMPRESA COMESTIBLE EN GUATEMALA

*... "La identificación de oportunidades de negocios en estos desafíos,  
haciendo lo que saben hacer mejor: innovar para presentar soluciones y*

*productos que incluyen los nuevos sectores de la sociedad en la solución de los problemas.”*

*Antonio Nives,  
Gerente Departamento de Desarrollo Sostenible,  
Banco Interamericano de Desarrollo, 2006*

La mayoría de los gerentes, reconocen que la toma de decisión tienen una significancia de altos costos en términos de la cantidad de tiempo invertida donde se mantienen reuniones para deliberar las alternativas de los cursos de acción de una empresa, esfuerzo y dinero que se debe invertir en obtener información relevante, así como los resultados que se reflejan en el retorno de la utilidad sobre la base de la toma de decisión.

De allí el significado que conlleva conocer la forma en que se conduce el área de la gerencia media para llevar procesos que determinan los beneficios económicos de la organización.

Los requerimientos para que un gerente sea capaz de considerar las variables que intervienen en la resolución de problemas y toma de decisión son:

1. Movilización de los recursos cognitivos del gerente
2. Búsqueda intensiva en la memoria de la información previamente adquirida para enfrentar la amenaza (memoria de trabajo-heurística),
3. Capacidad de examinar y evaluar cualquier signo o comunicación externa valiosa que le puedan proporcionar otras personas para una toma de decisión apropiada.

Definiciones básicas del proceso de toma de decisión y su importancia organizacional

La velocidad de la toma de decisión estratégica es introducida en el diagnóstico y justificada en cuanto al nivel de unidad comercial estratégica, observada desde el costo de la fuerza de trabajo del profesional que ejerce la función de gerente, donde se ve influenciada por los comportamientos y competencias del mismo.

Las actividades de participación gerencial en la unidad comercial estratégica de fuerza de trabajo, son integradas y conceptualizadas dentro del marco del diagnóstico.

Efectos de comportamiento de participación gerencial: la velocidad de la toma de decisión en la unidad comercial estratégica de fuerza de trabajo (UCEFT) es examinada en cuanto al impacto del comportamiento de participación gerencial.

La naturaleza heterogénea y dinámica del ambiente comercial competitivo ha aumentado reciente. El producto y los ciclos de vida gerenciales son constantemente acortados; los mercados son cada vez más globales y las interrelaciones entre miembros organizativos se han hecho cada vez más complejas. Las transacciones con cuestiones de estrategia que hacen posibles los procesos, se han hecho cada vez más difíciles debido a coacciones de dirección que se intensifican en términos de

tiempo y carga de trabajo. Este desarrollo explica la subida de la atención hacia la velocidad de la toma de decisiones estratégica.

En el proceso de planificación estratégica, los altos directivos deben manejar con cuidado su participación como con cualquier otra interacción entre la gerencia general y las unidades comerciales de fuerza de trabajo. Esto es porque tienen una enorme desventaja: tienen menos tiempo para dominar los detalles de cualquier negocio individual. Es justo decir que los gerentes generales pueden invertir sólo el 10 % o menos de su tiempo en aconsejar a equipos de gerentes de nivel medio (unidades comerciales) que gastan el 100 % de su tiempo considerando las mismas cuestiones.

Este concepto orienta las acciones estratégicas y las asignaciones iniciadas en el nivel de dirección de la gerencia general, que tienen una influencia enorme en las acciones tomadas en niveles de las gerencias de mandos medios. Por lo tanto, las actividades de participación desde la intervención de la gerencia general, son percibidas como vitales para proporcionar dirección, pautas, objetivos, estructuras y sistemas a los gerentes de la línea media, permitiéndoles por su parte realizar sus tareas adjudicadas y responsabilidades. De ahí, es esencial investigar lo que constituye formas variantes del comportamiento de participación gerencial y como son percibidas sus influencias para afectar procesos organizativos y la velocidad de decisión en el nivel de la cadena de mandos medios. El diagnóstico a fondo conceptualiza la noción de la participación de la gerencia y recupera conclusiones valiosas de como ciertos tipos de actividades de participación directiva media, afecta la velocidad de la toma de decisiones estratégica. De tal manera que hace los procesos de dirección internos más comprensibles y más manejables. Así, el diagnóstico contribuye al campo práctico de la dirección general, proporcionando un profundo entendimiento de como las actividades de participación gerencial media, tienen que ser establecidas a fin de afectar la velocidad de decisión de modo preferido. En general, la toma de decisión rápida y apropiada, permite al gerente mantener la paz con cambios enlazado a un fuerte desarrollo.

Las actividades de participación intergerencial y subalterna, son acciones percibidas y experimentadas que afectan las decisiones y la velocidad de sus procesos de toma de decisión. Una de estas dimensiones de proceso es representada en la creciente cantidad de investigación en cuestiones relacionadas a las influencias que ejerce el ambiente sobre el gerente y su capacidad de afrontamiento de respuesta en la toma de decisión. La influencia vital de aspectos de las características individuales de los sujetos y sus tendencias de acción en su entorno en la toma de decisión ha conducido a una integración del modelo mostrado en el presente diagnóstico. De ahí, el modelo integrativo de los indicadores subjetivos de la toma de decisión, ha sido expresamente considerado en el diagnóstico y se aplica a cinco de los medios de competencia de la participación gerencial en función:

(1) Comunicación oral, la que debe comprenderse como la capacidad que tiene la persona de comunicar ideas de forma clara, que le permite persuadir e influir en las demás personas, actuando

como un instrumento de acción e interacción social, de naturaleza esencialmente dinámica; concibiendo al habla como un sistema de contenidos que permiten al oyente informarse, inducir, intuir, comprender y actuar a favor de la conveniencia de la información obtenida por el emisor,

(2) Defensa oral, la que refiere la capacidad de dar respuestas informativas y persuasivas frente a desafíos y críticas no previstos en las reuniones de negocios,

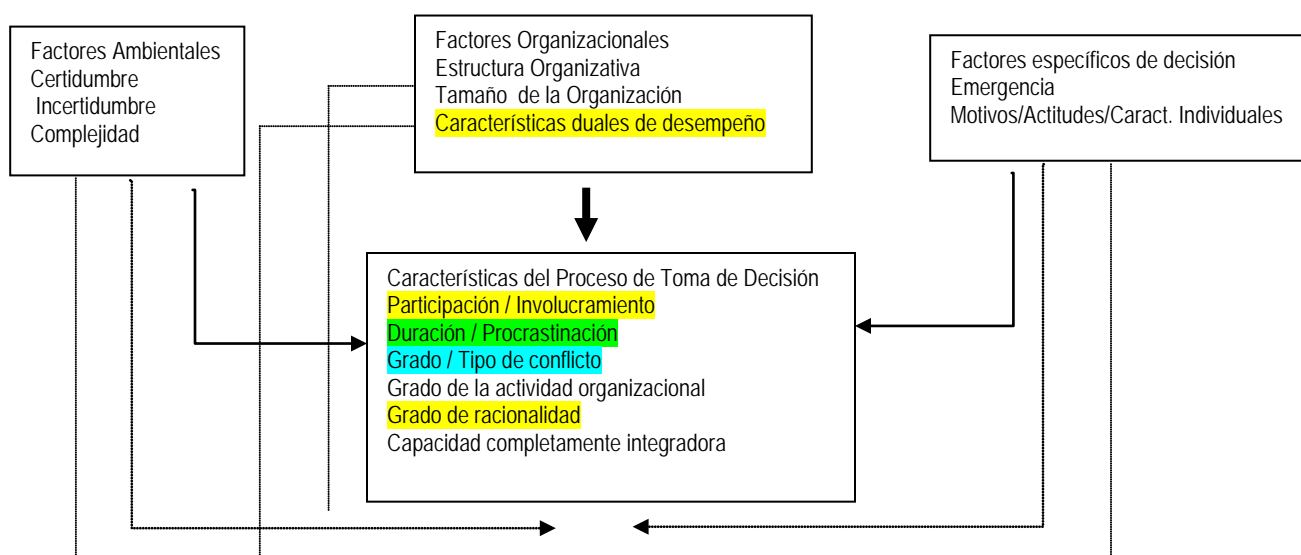
(3) Resolución de problemas y toma de decisión, comportamiento que comprende la búsqueda sistemática de la fuente de un problema que puede ser solucionado, donde se utiliza diferentes métodos cognitivos de eliminación para aislar las posibles causas del problema, y, la concentración psíquica de la atención (ó primer foco) se debe conducir en las condiciones de cambio y variables que involucran el problema, de forma tal que le permita ordenar los datos y evaluar variables para elegir la mejor alternativa de solución, de una forma creativa en su forma de pensar,

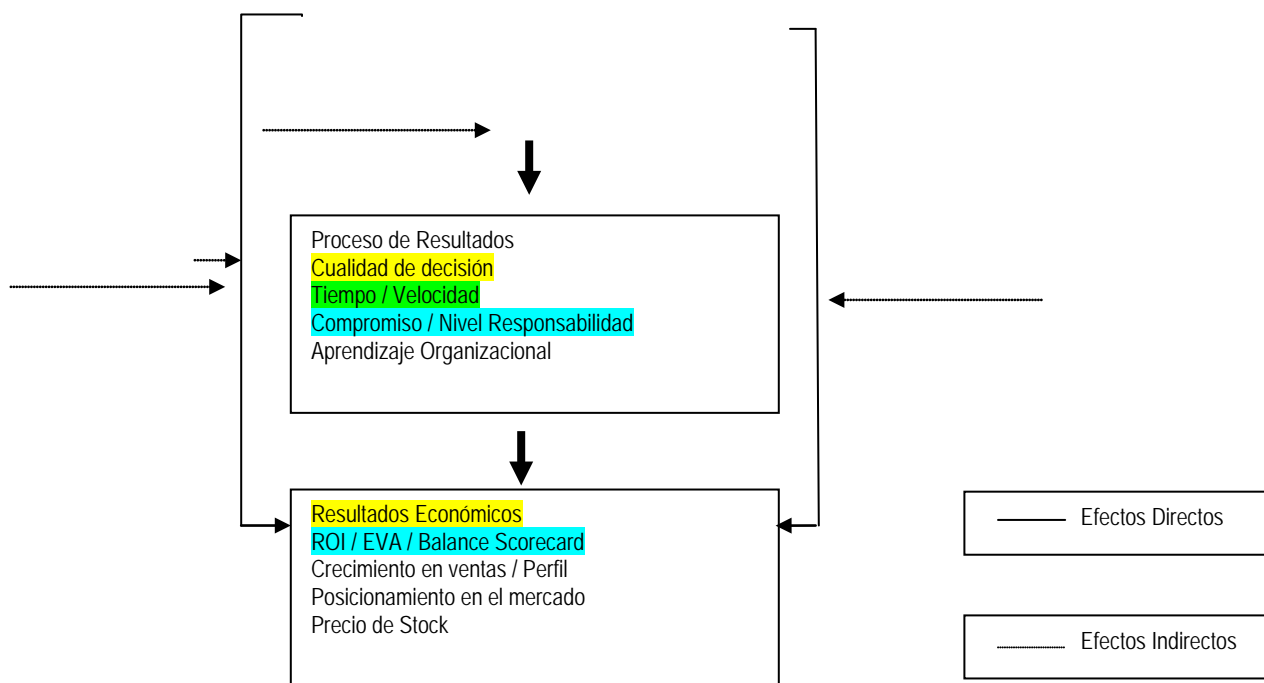
(4) Análisis estratégico, se debe comprender como la capacidad de formular un plan a largo alcance apropiado después de de consultar un conjunto estandarizado de elementos de juicio, entre ellos los resultados de una investigación de mercado, informes elevados del personal y un análisis de las tendencias financieras, y

(5) Dirección de equipos, siendo el comportamiento del gerente que le permite orientar personas a su cargo de forma imparcial, en la búsqueda del logro de objetivos y metas en común a favor de la organización.

A su vez, se han tomado en cuenta los factores que inciden negativamente en la función gerencial de toma de decisión, siendo dos variables, (1) Afrontamiento al estrés, y (2) Nivel de concentración. Por último, se ha integrado un subproducto que se produce como efecto del conflicto que se presenta ante un inadecuado afrontamiento al estrés y produce el fallo en la toma de decisión gerencial, la procrastinación.

Sobre la base del siguiente diagrama de resultados de toma de decisión organizacional, se orienta la situación de la línea media de su empresa:





Rajagopalan, Rasheed, Datta (1993)<sup>213</sup>

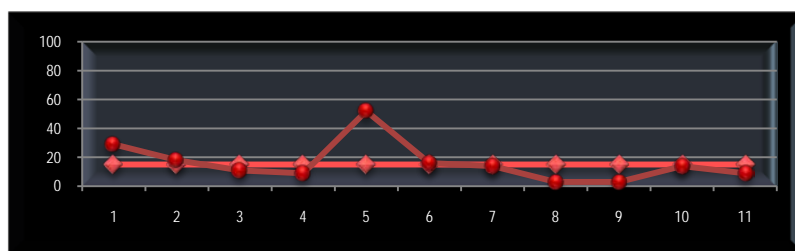
## RESULTADOS

El resultado del diagnóstico, se orienta en relación a los siguientes hallazgos:

### Acomodación

<sup>213</sup> Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A., Datta, D. K. Strategic decision processes: critical review and future directions. Journal of Management, Vol. 19, No. 2, 1993, pp. 349 – 384

La acomodación, implica la capacidad de poder adaptarse a las circunstancias creadas por otros; siendo condescendiente, lo cual permite mantener las políticas de la empresa y su normativa.



Debe observarse, para la comprensión de la gráfica, que los valores por sobre la línea roja (valor 20), corresponde a la presencia de mayor potencialización de esta característica individual, la que se encuentra sobre la línea está proporcionada a la muestra internacional, y, si se encuentra por debajo de la línea, le falta desarrollar la característica individual.

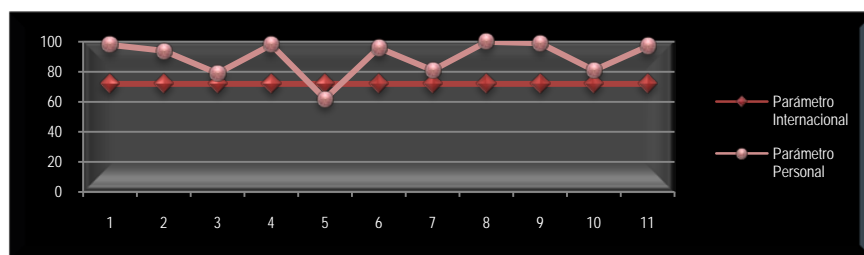
El integrado muestra que el 18% por ciento de la población se encuentra extremadamente acomodada a su situación laboral y se muestra excesivamente condescendiente en su modo de conducir. Esta combinación representa un beneficio organizacional al observarse como aprovechamiento de la asimilación de las normativas de la empresa por parte del personal, sin embargo, visto desde el punto de vista de la necesidad de cambio, se orienta a que el personal busca mantenerse en la posición en que se encuentra, sin poca adhesión al cambio, por lo que el área de la resolución de problemas y toma de decisión se ve directamente afectada, siendo el efecto la poca consecución de metas. Las variables se toman desde una perspectiva en la que se puede considerar la falta de compromiso por parte del personal en relación al manejo de variables que intervienen en los problemas de orden laboral. Al observarlo interdepartamentalmente, si el gerente se encuentra acomodado y con poco nivel de involucramiento, los procesos que deben ser unificados para el logro de objetivos en conjunto se ven truncados.

El 45% de la población, se encuentra en la línea próxima al nivel de adaptación que le permite discernir cuales son las necesidades que se deben enfocar para el logro de la adaptación laboral y el límite en el que deben mostrarse más activos para orientarse al cambio organizacional. En tanto que el 37 % restante, se muestra con rasgos de lo que podría inferirse ser, deseos de cambios rápidos en las normas y políticas de la empresa, podría generar sentimientos de insatisfacción por la falta de cambios deseados por el personal, por lo que habría que reorientar su actividad para que los procesos interdepartamentales no se vean truncados en la búsqueda de objetivos tangibles.

### Firmeza

De acuerdo a la firmeza que muestran en comportamiento los gerentes, que es lo que le permite al sujeto mostrar la seguridad en sí mismo para orientarse tanto en las funciones que desempeña

como en mostrar la capacidad de tener la solidez, estabilidad, entereza, tenacidad, constancia e inflexibilidad frente a los subalternos y sus colegas, se puede observar.



El 82% de la población evaluada, muestra un elevado nivel de firmeza, si bien es cierto este comportamiento es indispensable en las áreas de gerencia, los niveles altos del mismo hacen contrapeso en las reacciones que se esperan por parte de la interacción humana tanto con subalternos como con colegas.

Es importante observar que la parte negativa del comportamiento de la firmeza es la arrogancia que muestran algunos de los colaboradores, esto genera que sean incapaces de poder establecer una empatía apropiada con los demás para ejercer apropiadamente su autoridad, volviéndose una persona omnipotente, puede presentar una conducta de crueldad, mostrándose displicente con sus subalternos, donde prevalece la necesidad de ser alabado por él mismo. Esto se representa en las organizaciones de orden Autocrático.

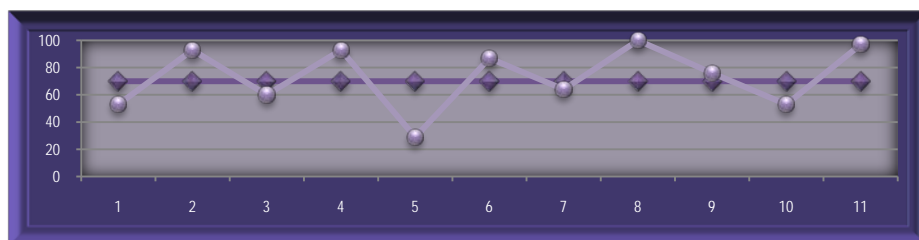
La empatía incluye componentes cognitivos y emocionales que se relaciona con la agresividad y la conducta prosocial. Si la persona no es capaz de mostrar ciertos niveles de preocupación por la otra persona con la que interactúa y pierde parte de su capacidad de colocarse en la situación que vive la otra persona, tiene la tendencia a mostrarse agresivamente ante ella. Esto produce una brecha entre gerente-subalterno-colega y rompe la cadena de procesos necesarios para que se produzcan los resultados de eficiencia y eficacia necesarios para la organización.

En tanto que el 9% muestra la seguridad necesaria para llevar adelante la función, haciendo sentir su autoridad apropiadamente. Un 9% si se hace necesario que desarrollen seguridad en sí mismos, lo cual le brindará como beneficio orientar mejor al grupo que tengan como subalterno y mejorar sus actividades laborales.

### Comunicatividad

En relación a la competencia de la comunicatividad, donde los gerentes deben poseer niveles apropiados de sociabilidad buscando estimulación, excitación y atención por parte de otras personas con las que interrelacionan. La cual les es útil para recoger la información que necesitan de otras personas para la toma de decisión, esclareciendo cuales son los elementos que intervienen en el problema para definir las acciones a tomar. Donde son capaces de reaccionar activamente ante

situaciones de las que es testigo, mostrar simpatía a subalternos y colegas, y a la vez donde pueden mostrarse exigentes y manipuladores.



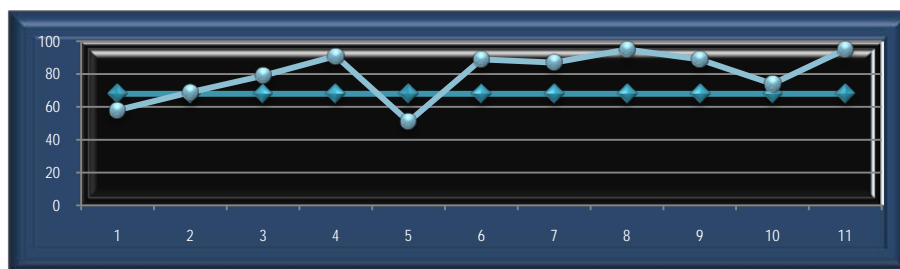
Se muestra que la tendencia del resultado es del 45% de excesiva muestra de sociabilidad. Si bien este comportamiento es necesario para poder mostrar un nivel de actividad social apropiado y para la vida de relación interna de los grupos de seres humanos, la elevada muestra del comportamiento impulsa al sujeto a mostrarse activo constantemente. Manipulan a sus subalternos y colaboradores y se mantienen en la constante necesidad de conocer todas las situaciones de su alrededor, intentando ser el centro de atención, podría decirse que es el tipo de colaborador que siempre se encuentra hablando con alguien más, haciendo que su concentración en las tareas laborales se mantenga baja y de niveles de resultados poco favorables para la organización. Se caracteriza por delegar funciones a subalternos y la entrega de resultados tarde.

En tanto que el 18% muestran la competencia cercana al punto medio en que se necesita para poder interactuar y sociabilizar apropiadamente con sus subalternos y colegas. Esto les permite mantener relaciones interpersonales apropiadas al medio de la organización y establecer tiempos de actividad laboral orientada al cumplimiento de las funciones por objetivo, lo que facilita la cadena de procesos empresarial. El restante 37% de los gerentes, muestran baja competencia social, si bien es cierto que esto les permite concentrarse más en las actividades laborales que deben desempeñar, se les dificulta la capacidad de poder orientarse al contacto con otras personas y establecer un nexo que les permita obtener información necesaria de las demás personas para el desarrollo de los procesos interdepartamentales, el alcance y logro de objetivos, por tanto se pueden ver retrasados los elementos de retorno de utilidad al no permitir la fluidez de la información necesaria a tiempo.

### Modificación

De acuerdo a los resultados de la tendencia a la modificación del entorno, donde puede observarse claramente la necesidad de orientar no sólo el alcance de metas organizacionales, sino reorientar los procesos organizativos para su mejora empresarial, viéndose involucrados elementos tales como la comunicación oral y el análisis estratégico, puede observarse lo siguiente.





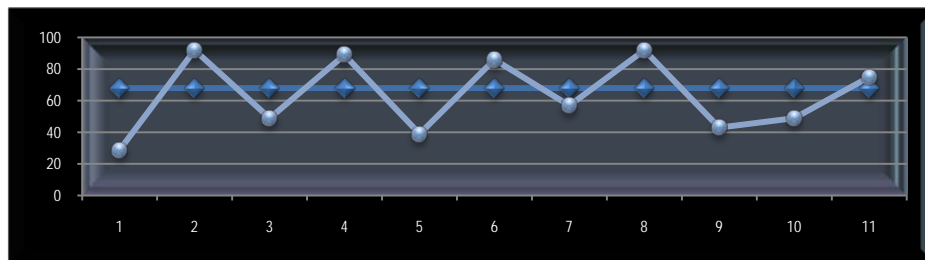
El 64% de la población de gerentes evaluados presentan una elevada tendencia a los cambios del entorno, esto puede desestabilizar el equilibrio del alcance de metas organizacionales, ya que deben trabajar en conjunto con objeto de buscar el logro de objetivos en común. Este rubro se encuentra en estrecha relación con la planeación estratégica, la cual debe ir alineada en puntos de equilibrio del retorno de la utilidad de la empresa. Los cambios deben mostrarse proporcionalmente graduables, si se producen de manera drástica, puede desestabilizar el entorno de la empresa.

En tanto que el 18% del grupo ha mostrado mantenerse dentro de una línea proporcional que permite la reorientación de acciones en tiempos adecuados, permite que los ajustes en los resultados puedan ser claramente evaluados y re-determinados en la búsqueda de mejorar la utilidad de la empresa.

Un que 18% de los evaluados se mantienen muy por debajo de la línea media de la búsqueda de modificar los resultados organizacionales, esto puede generar conflictos en la cadena de procesos interdepartamental, haciendo inestable la infraestructura de la organización. Si se pierde la tendencia al crecimiento proporcional de la organización por parte de los integrantes de las dependencias, la búsqueda de objetivos y logro de metas es disfuncional, esto produce que los tiempos de retorno de utilidad sean deficientes y se puedan producir márgenes sino de pérdidas, por lo menos de una baja utilidad por parte de la empresa.

### Extraversión

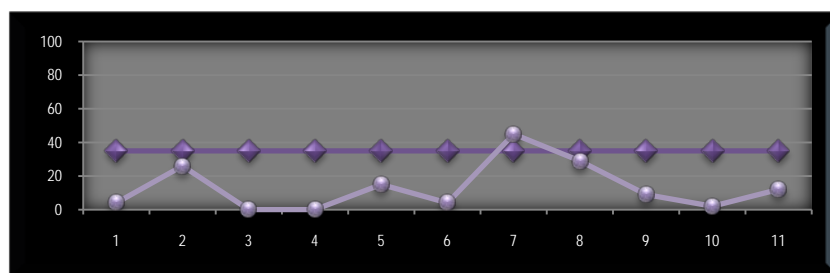
En la alineación y cierre de brechas organizacional, la obtención de la información importante es una de las directrices que orientan a la organización para la toma de decisión. Según la escala de extraversión, le es útil a la empresa para conocer la orientación de las personas en relación al peso valorativo que le da a la información que obtiene de otras personas para orientar sus actividades laborales, lo cual es una función indispensable en gerencia, se observa el siguiente comportamiento organizacional.



El 36% de la población evaluada le da importancia sobre-valorada a la información que adquiere de sus subalternos y colegas, lo que desfavorece la cadena de procesos organizativos, ya que se pierde la imparcialidad en la calidad de datos que se obtienen. En tanto que el 9% de la población gerencial se encuentra dentro de las posiciones y desviaciones apropiadas en las que valoran y adquieren apropiadamente la información que le brindan sus colaboradores para la toma de decisión. Puede observarse que el restante 55% de los evaluados, podría reforzar la competencia de obtención de datos valorativos en la cadena de procesos para obtener los resultados deseados en su toma de decisión.

Intuición

Para el desempeño gerencial, la función de la intuición le es útil en relación a la capacidad del manejo de la información abstracta, la cual puede ser tanto encontrada dentro de sí mismo por adquisición de conocimiento, como la base de su experiencia enriquecida a través de su actividad profesional y a la vez, la suma de información adquirida por parte de sus subalternos y colegas colaboradores, la cual debe combinar apropiadamente para la toma de decisión.



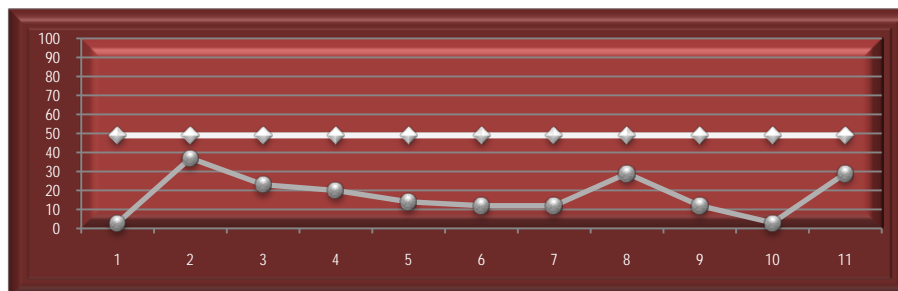
De acuerdo a los resultados, la población evaluada muestra un 82% que dirige su actividad por el manejo concreto de la información, esto hace que su adquisición de información se oriente la recolección de datos externos y operables, donde el razonamiento inductivo y deductivo prácticamente se ve fuera de contexto, o no consideran necesario enriquecer su actividad con la base sólida de su experiencia.

En tanto que un 9% de la población presenta la utilización dentro de ciertos parámetros que le permite combinar datos externos e internos. Los gerentes de la división administrativa deberían fluctuar con un nivel más elevado de intuición, mostrando un mejor manejo abstracto de la información para lograr establecer objetivos que orienten el crecimiento de la organización.

Puede observarse que un 9% de los evaluados, presenta una fuerte tendencia a reforzarse internamente para orientar su actividad, lo que produce de igual manera falta de carácter imparcial en el procesamiento de la información útil para la toma de decisión.

### Innovación

En relación al comportamiento de la innovación, que representa la capacidad de ser creativo y a asumir riesgos, en la que los sujetos tienen la capacidad de modificar y reordenar cualquier cosa con que tropiece. Pueden mostrar disconformidad con la rutina y lo predecible, y transforma lo dado siguiendo sus corazonadas y tratando de producir consecuencias nuevas e imprevistas, lo cual es benéfico para la actividad organizacional porque le permite mejorar sus niveles de planeación estratégica y otros comportamiento adicionales, que permiten reorientar los objetivos y las metas organizacionales para mejorar el nivel de utilidades empresariales, se puede observar. Es el espíritu emprendedor que debe alinearse con las normativas de la organización.

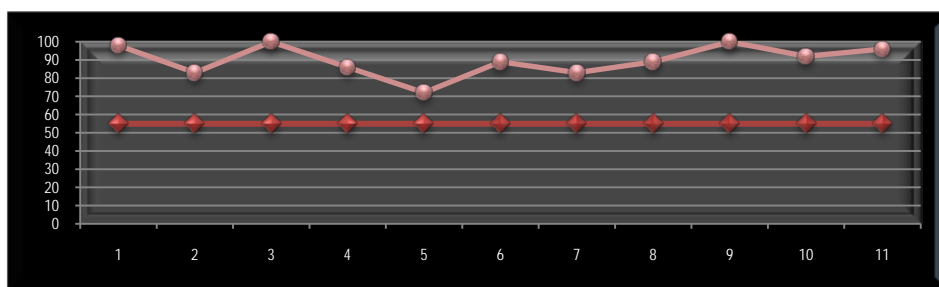


El 100% de la población muestra baja tendencia a la posibilidad de mostrarse creativo. Esto se encuentra en relación con la escala de acomodación, en la que se dificulta la adaptación al cambio y a la modificación que puede brindar el soporte y orientación en el establecimiento de nuevas metas y objetivos para mejorar el retorno y la utilidad de la empresa, así como fijar nuevas y mejores metas de alcance en el desarrollo organizacional.

### Control

De acuerdo al comportamiento de control que ejercen los gerentes sobre sus subalternos y colegas, el cual le permite mostrarse como una persona enérgica y a menudo dominante, socialmente agresivo. En la que tiende a verse a si mismo como intrépido y competitivo, donde la gentileza y las demostraciones de afecto pueden ser signos de debilidad de tal manera que lo evita y puede mostrarse obstinado y ambicioso, lo cual es de beneficio para la organización, ya que sin esta

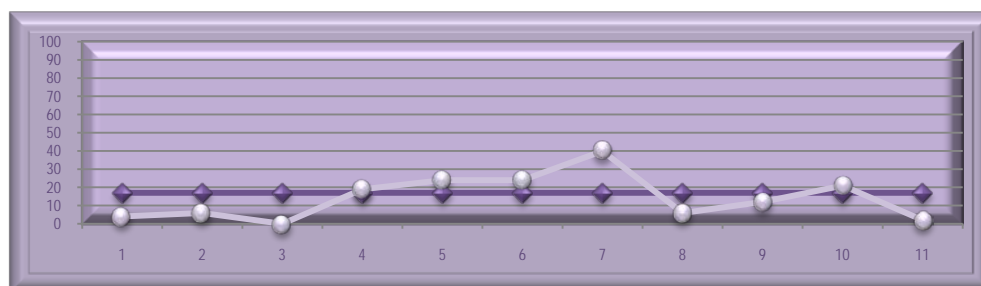
conducta se perdería la oportunidad de mantener el orden y la disciplina de la empresa. Se observan los siguientes resultados.



El 100% de los evaluados muestran un comportamiento autoritarista tanto con sus subordinados como con sus colegas. Donde puede mostrarse hostil y amenazante. Puede presentar la tendencia a romper las reglas, pasando por sobre el derecho de otras personas, provocando irritabilidad en el resto del personal. Uno de los problemas para la organización, es que los gerentes que presentan este tipo de conducta, subestiman la información que le brindan otras personas, por lo que se pierde parte de la cadena de procesos administrativos necesaria para el logro de metas y alcance de objetivos. Es difícil para estos gerentes adquirir compromisos con la organización y las expectativas que se encuentran conectadas en relación afiliativa con la misión y la visión de la empresa, lo que hace una brecha en la alineación del personal. Al mantenerse en una relación combativa tanto con sus subordinados como con sus colegas, la empresa puede adquirir en determinados momentos un tinte de autonomía desordenada y generar estados de tensión progresivos, lo cual desfavorece la oportunidad de tomas de decisión apropiada para la organización.

Sometimiento

El comportamiento que orienta al gerente a mostrar que es capaz de mostrarse como una persona sumisa a la autoridad, políticas y normativa de la empresa, con lo cual es capaz de plegarse a las disposiciones de la misma, refiere los siguientes resultados.



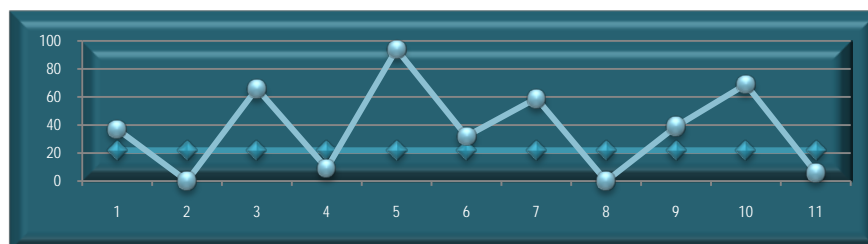
El 45% de la población gerencial muestra una tendencia muy baja a la aceptación de las normas y políticas de la empresa, este comportamiento hace correlación positiva con el anteriormente descrito (comportamiento alto de control) que se a encontrado en la misma población. La actitud combativa

de las personas le hace difícil apegarse a las ideas organizacionales por su propio nivel de autonomía personal (lo cual correlaciona positivamente con el comportamiento orientado desde la firmeza con la arrogancia), de la misma forma les es difícil aceptar los valores organizacionales. Este comportamiento, puede influir en la poca fluidez de la información valorativa para la cadena de procesos interdepartamental y para la toma de decisión apropiada.

En tanto que el 36% de la población evaluada presenta valores asociados a la adaptación espontánea de los valores organizacionales y su mantenimiento dentro de la función laboral gerencial. El 19% restante, muestra una tendencia al sometimiento demasiado elevada, lo que no le permite hacerse planteamientos apropiados para realizar cambios apropiados al desarrollo de la organización.

### Retraimiento

Este comportamiento muestra la capacidad del gerente de mostrar poca emotividad y ser indiferente en el momento en que lo necesita, esto es parte importante en la forma de comunicación con subalternos y colegas, en especial en la competencia de la defensa oral, ya que le ayuda a poder guardar silencio en los momentos en que se encuentra dentro de la negociación de un problema crítico, brindándole la capacidad de intervenir en el momento en que debe hacerlo, así como le permite conocer el momento en que debe desligarse de la negociación con otra persona. A la vez, le permite mantener canales de comunicación apropiados en los que pueda hacer valer sus criterios y exponer sus ideas, las cuales facilita la fluidez de la cadena de procesos interdepartamental.



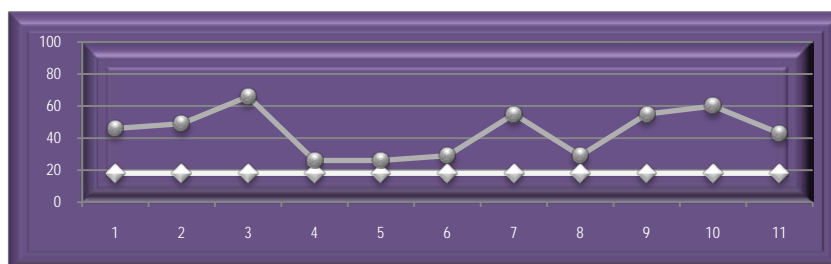
En relación a este comportamiento, puede observarse que el 64% de la población gerencial evaluada, muestra una tendencia alta al retraimiento, con lo cual su expresión es de frialdad en las relaciones con subalternos y colegas, su comportamiento se encuentra más hacia el alejamiento. De igual manera, el trasfondo del comportamiento se encuentra en relación a la falta de compromiso inter-empresarial y no le permite establecer vínculos sólidos con la visión y misión organizacional, por lo que el establecimiento de la cultura organizacional puede manifestarse disfuncional.

El 36 % restante, muestra una tendencia opuesta, mostrándose más orientados a la necesidad de mostrar vitalidad, a la necesidad de hacer conocer y valer su criterio, dando pocas oportunidades de la exposición de las demás personas, este comportamiento no colabora con los procesos

organizativos, ya que es importante permitir la cooperación de todos los subalternos y colaboradores en la cadena de procesos interdepartamental.

### Discrepancia

Este comportamiento, muestra la capacidad de como un gerente puede actuar de modo independiente y no conformista. Muestra que puede orientarse en la capacidad de cuestionar con eficacia los modos tradicionales o corrientes, tendiendo a mostrar un comportamiento creativo y emprendedor. Puede emplear estrategias intuitivas para reunir información y a procesar esa información con estilo innovador, posibilitando ver más allá de los sistemas convencionales.

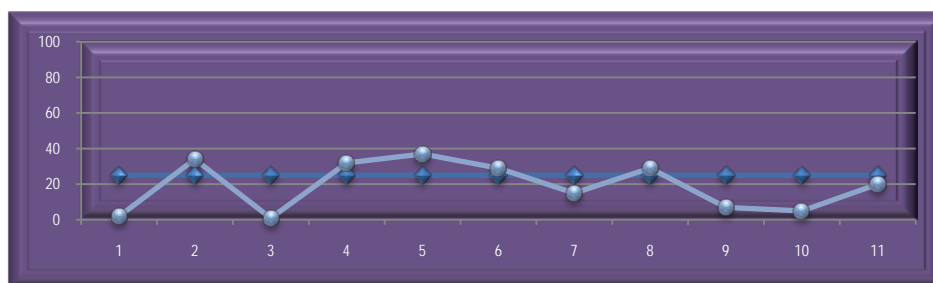


Los resultados reflejan que el 100% de la población muestra una tendencia a ser poco convencional, esto muestra una correlación positiva con el comportamiento del sometimiento, en el que las personas se les dificulta adaptarse a las normas y políticas organizacionales. Presentan la tendencia media a tomar decisiones en relación a su parecer sin tomar en cuenta la opinión de los demás. Este comportamiento habla de la tendencia a adornar u ocultar la verdad, obrando dentro de los límites de la legalidad y presentan la tendencia a evadir la responsabilidad de sus actos. Son personas en figuras gerenciales que tienen tendencia al inconformismo y consideran que la normativa de la organización, así como sus políticas son demasiado severas, negándose a admitir obstáculos o coacciones por parte de la autoridad superior. Para estos gerentes es necesario mantener su autonomía y autodeterminación, lo cual correlaciona positivamente con el comportamiento de firmeza.

### Afectividad

Este comportamiento, orienta la capacidad del gerente para formar juicios tomando en consideración sus propias reacciones afectivas frente a las circunstancias, evaluando subjetivamente las consecuencias que tendrán sus actos para quienes resulten afectados por ellos y guiándose por sus valores y metas personales, logrando establecer parámetros imparciales para su toma de decisión. Es en este comportamiento donde se espera encontrar la conjunción de la creatividad (innovación) del gerente para orientar la tarea del subalterno y la capacidad de establecer empatía (firmeza) con el personal a efecto de lograr que las acciones orientadas al éxito en conjunto se lleven a cabalidad,

logrando un efecto retroactivo positivo en la obtención de metas y elevación de la utilidad empresarial.



Los resultados muestran que un 27% de la población evaluada muestra una tendencia a reaccionar afectivamente, lo que provoca que considere en altos grados las consecuencias de sus actos sobre sus subordinados o colegas, esto puede provocar la probable pérdida de imparcialidad en la dirección de acciones necesarias para la organización, orientadas al cumplimiento de metas, por considerar que el personal pueda verse afectado por tales decisiones. Esto puede en determinadas oportunidades, detener la cadena de procesos que deben fluir apropiadamente para lograr los retornos de utilidad que se espera lograr en la organización, ya que si bien es cierto que se debe considerar la posición o consecuencias de ciertas acciones sobre los subordinados, quienes no se encontrarán en total acuerdo de todas las acciones de la empresa, existen procesos necesarios que deben llevarse a cabo para el éxito de la organización en su conjunto.

El 18% de la población muestra una tendencia apropiada a la reacción afectiva propia en relación a las consecuencias que tendrán sus actos sobre el grupo de subordinados, mostrando la capacidad de ser imparcial en la dirección del personal. En tanto que el 55% de la población gerencial evaluada, se muestra fría en relación a la consideración de las acciones descritas. Esto hace una correlación positiva con la escala de firmeza alta que se reflejó anteriormente en el diagnóstico y se correlaciona con el comportamiento autoritarista antes descrito.

## ORIENTACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la mayor proporción que se muestra en la población gerencial evaluada, puede encontrarse que el estilo que prevalece en la organización es el de la Evitación Defensiva.

Los componentes básicos que intervienen en la defeción de la toma de decisión, se refieren a los siguientes tópicos:

1. Defensas cognitivas (innovación-intuición),
2. Ansiedad situacional,
3. Obediencia a la autoridad (discrepancia),
4. Conformidad forzada (sometimiento),
5. Exposición selectiva a la persuasión (afectividad),
6. Determinantes del control personal (self-control – Firmeza-),
7. La confianza de la intervención en la dirección de grupos (afectividad-control),
8. Aplazamiento a la gratificación (sometimiento), y
9. Conducta de riesgo (innovación).

Este estilo de afrontamiento para la toma de decisión, envuelve una fuerte coacción emotiva, se esperan cuando el gerente experimenta un intenso conflicto que le hace inclinarse a depender de simples reglas psicológico emotivas de escape o al comportamiento desde la situación que evoca un intenso estrés emocional.

Ocurre cuando el gerente:

- a) La emergencias le evocan expectativas de pérdidas severas y que la política actual permanece sin cambios, y
- b) pocas señales de recursos disponibles que fomentan la esperanza de encontrar una solución satisfactoria

Estas condiciones dan como resultado un tipo de estado emocional, en el cual se puede conceptualizar como una tendencia fuerte a depender precozmente de una dominante regla emotiva. Si el gerente puede verbalizarlo, la regla puede ser algo como lo siguiente: “no se de de golpes en la cabeza, evite pensar en el problema que le produce ansiedad”. A lo largo de esta regla general, se encuentran otras reglas suplementarias concernientes a las vías para evadir el problema que pueden ser:



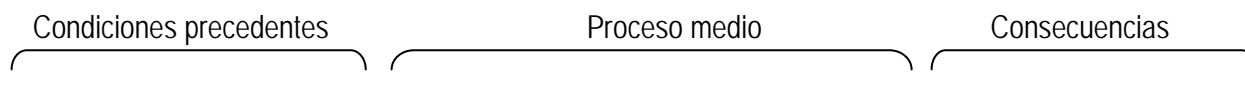
- a) Procrastina si puedes,
- b) De lo contrario relega el problema a otra persona, o si es necesario,
- c) selecciona la última alternativa objetiva y refuérzala por la focalización o el soporte de argumentos e ignora los argumentos opositores.

Concepto de Responsabilidad organizacional: Designa las estrategias que desarrollan de manera voluntaria las empresas para conseguir un desarrollo sostenible<sup>214</sup>, objetivo que se basa en los tres pilares del desarrollo: crecimiento económico, cohesión social y protección del medio ambiente. Donde las empresas se orientan sobre la base de que el éxito empresarial y la responsabilidad social no sólo son compatibles, sino que también pueden reforzarse mutuamente mediante la apertura de nuevas oportunidades comerciales. Otras ventajas para las empresas son: una mayor satisfacción y lealtad de los clientes, personal más motivado, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costos y mayor prestigio. Por tanto, el gerente debe poseer la capacidad, para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente dentro de su actividad profesional, desempeñado dentro de sus actividades gerenciales, que se exige por parte de la organización con el objeto de que no se incurra en actos u omisiones no subsanables en el logro del objetivo de su contribución en el crecimiento organizacional.

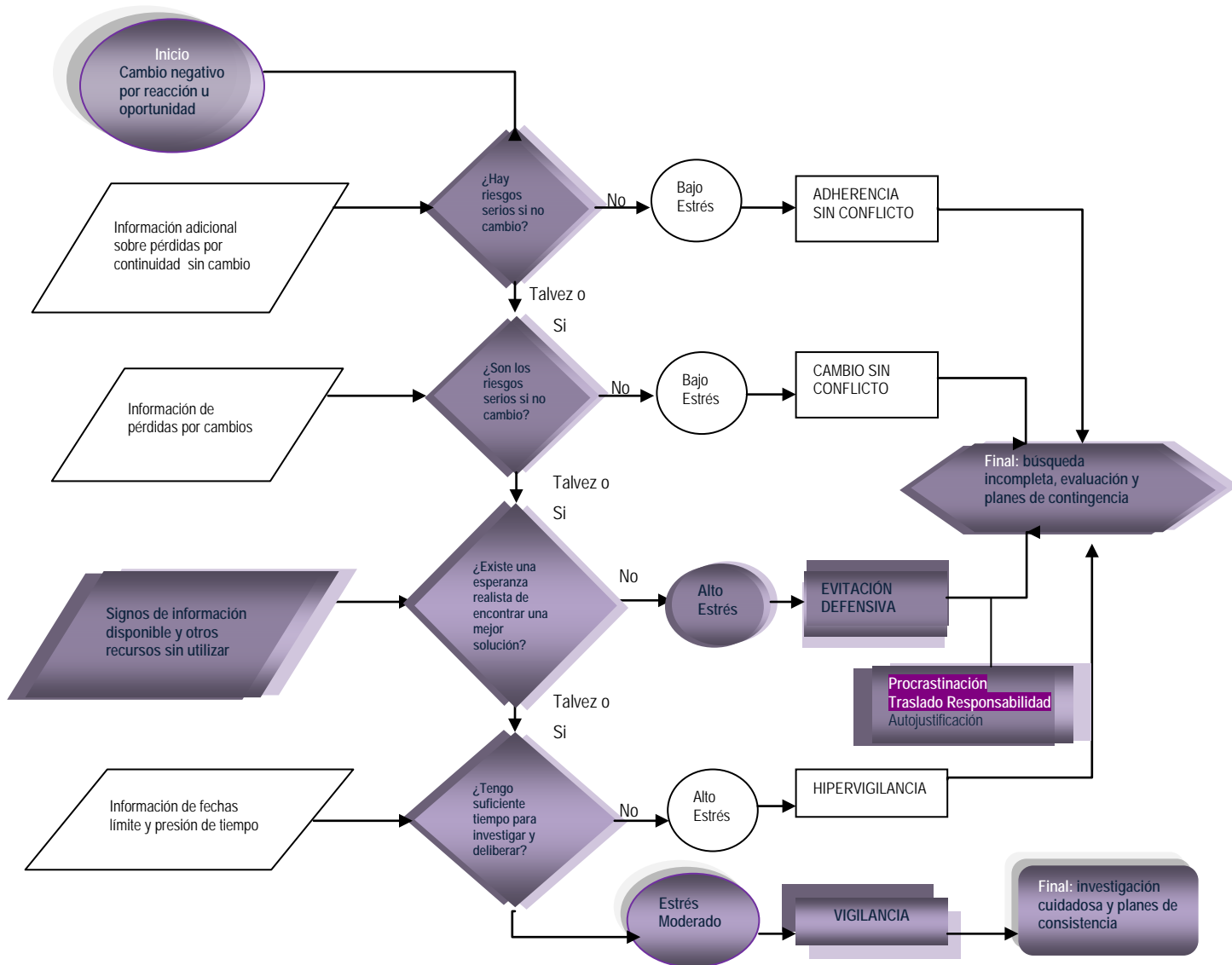
Concepto de Evitación: Apartarse de algo que se considere como una amenaza, peligro o molestia, realizando acciones para que no suceda; donde se puede excusar, retraerse, reprimirse, reaccionar pasivamente, huir o alejarse de la situación que provoca tal acción.

Concepto de Autojustificación: las personas no soportamos mantener al mismo tiempo dos pensamientos o creencias contradictorias, y automáticamente, justificamos dicha contradicción, aunque para ello sea necesario recurrir a argumentaciones absurdos”, es decir, el ser humano necesita siempre sentir que todas sus acciones, pensamientos y creencias son coherentes. En caso de no ser así se produce una “Disonancia Cognitiva” (o pensamientos incongruentes) y para reducirla recurrimos a la “Justificación Insuficiente” o “Autojustificación”.

## POSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DEL ESQUEMA DE TOMA DE DECISIÓN



<sup>214</sup> Comisión Europea, *Responsabilidad empresarial, Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Publicaciones DG Empresa, Luxemburgo, 2004, 60 págs.



Cuando el conflicto decisional es severo porque cada alternativa del problema plantea una amenaza de serios riesgos, pérdida de la esperanza de encontrar una mejor solución que la menos desagradable, llevará a la evitación defensiva de las señales de amenaza.

Se encuentra una combinación entre la toma de decisión vigilante y algunas características de la evitación, siendo dos, la delegación de responsabilidad y la procrastinación, estos elementos pueden ser resultado de las tendencias de las características individuales de los sujetos del grupo, sumado con los niveles de ansiedad que les producen estrés, los factores de autocrítica que manifiestan la mayoría de los sujetos y los estados depresivos que causan baja en los tiempos de atención y concentración para el desempeño adecuado de las funciones laborales.

#### La vigilancia:

Muestra un estilo de toma de decisión vigilante, donde clarifica objetivos para ser tomados en cuenta en su decisión, sondea una serie de alternativas, realiza búsquedas minuciosas de información relevante, asimila la información en una manera imparcial, y evalúa alternativas con cuidado antes de tomar una opción. La vigilancia tiene que ver con un nivel moderado de la tensión psicológica. Esto se confirma en el resultado de su ansiedad de rasgo como una tendencia más estable de sus características individuales.

#### La evitación defensiva: se manifiesta por

1. Escasez de búsqueda cuidadosa de información,
2. Inatención selectiva,
3. Olvido selectivo,
4. Destrucción de los asuntos relacionados a las señales de amenaza, y
5. Construcción de razonamientos ilusorios que minimicen las consecuencias negativas.

Entre las señales que inducen a una persona a perder la esperanza sobre el descubrimiento de una mejor solución, son signos que poca o ninguna información adicional está disponible y que los miembros de su grupo de referencia más relevante están de acuerdo a que una de las alternativas es preferible para todos los otros.

En la situación laboral, esto puede tomar la forma en la que el gerente ignora selectivamente los asuntos y pasa por alto las quejas de su jefe, racionalizando a su favor las solicitudes laborales a las que debe atender. Cuando la evitación defensiva se convierte en la tendencia dominante del grupo, las personas intentan mantenerse a sí mismas fuera de las acciones en la que serán expuestas donde se puede revelar los defectos del curso de acción que han elegido.

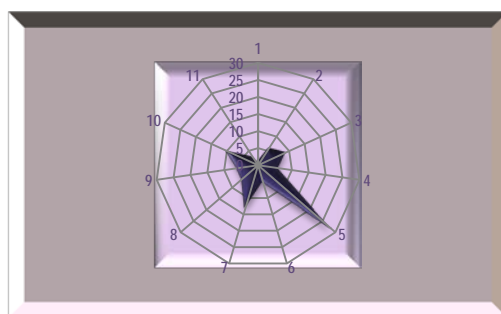
La otra forma en la que se puede observar la reacción, es cuando las personas tienen suficiente tiempo para encontrar una mejor solución, ante lo cual puede elevar su nivel de ansiedad psicológica. Estas personas, se encontrarán frenéticamente preocupadas por las amenazas de pérdidas en reserva, para estas personas si creen que se aproxima una fecha límite rápidamente,

impiden una búsqueda adecuada de una mejor solución, conociendo que uno u otro juego de consecuencias indeseables se materializarán pronto.

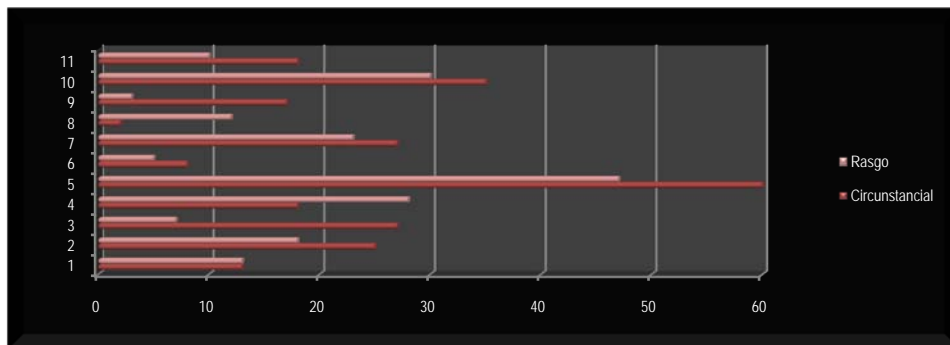
### Consecuencias del comportamiento laboral

Envuelve errores en la asimilación de nueva información, tal como el fallo al reunir todos los requerimientos. Estas personas no sólo evitan ser expuestas a información inquietante, sino que cuando un mensaje no bienvenido llega al campo de su atención, distorsiona sus implicaciones dedicándose a pensamientos ilusorios. La eficacia cognoscitiva de la persona en el procesamiento de la nueva información, generalmente es perjudicada por la falta de atención selectiva, además de la apercepción selectiva del sentido de los mensajes que tratan con cuestiones emocionalmente inquietantes.

Puede verse reflejado en los niveles de falta de concentración, lo que produce disminución de tiempo de atención, provocando la falta de recuperación de información necesaria para la resolución de un problema. El 91% de los evaluados presentan este problema.



Como puede observarse, la población presenta estados de ansiedad tanto en forma situacional, como en rasgo, lo que significa que se mantienen con niveles de estrés de manera constante, esto provoca una necesidad de huida del fenómeno que le produce la ansiedad, lo que da como resultado un inadecuado afrontamiento, entorpeciendo en algunas ocasiones el proceso de toma de decisión apropiadamente. Este trastorno, cuando se afronta inapropiadamente, es el que produce la delegación inapropiada de responsabilidad y provoca estados procrastinadores, lo que influye directamente en los tiempos límite en el cumplimiento de objetivos organizacionales, haciendo evitativa la toma de decisión.

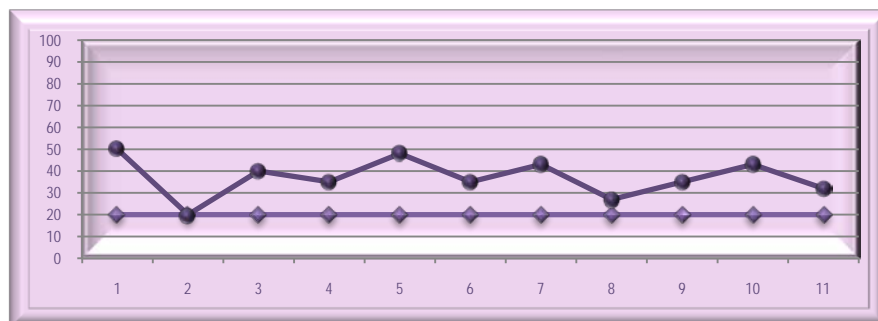


Diferentes formas de la evitación defensiva

Implique la indiferencia defensiva a los problemas planteados por el problema o procrastinación, la persona se hace selectivamente desatenta a señales de amenaza y evita pensar en el peligro venidero distrayéndose con actividades de otras personas, desarrollando creencia fatalistas que apoyan una perspectiva precariamente optimista.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA EN PROCRASTINACIÓN

En relación a este punto, la población evaluada se encuentra en un 91% de procrastinación de actividades relacionadas al área laboral. Este problema ha sido igualmente identificado por Sawers<sup>215</sup>, en el que la ansiedad generada por elementos afectivos negativos, promueven la evitación y postergación de actividades que involucran toma de decisión en el gerente promedio, generando costos más elevados a la organización. La procrastinación ocurre cuando los gastos presentes se encuentran excesivamente elevados en comparación con los gastos futuros en el presupuesto organizacional, los principales gerentes siguen posponiendo las tareas sin prever el momento de entrega de resultados y la acción requerida para cambiar esta situación sigue siendo pospuesta, Akerlof<sup>216</sup>.



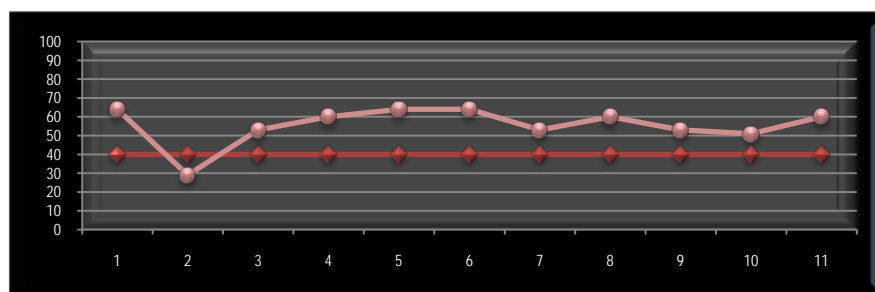
<sup>215</sup> Sawers, K., *Choice avoidance in managerial accounting decisions*. Seattle Pacific University; University of California, Riverside - A. Gary Anderson Graduate School of Management, SSRN Electronic Paper Collection, 2003, pág. 26.  
<sup>216</sup> Akerlof, G. Procrastination and obedience. *The American Economy Review*, volume 81, issue 2, 1991, pág. 1-19

La procrastinación proporciona el ejemplo más simple de una situación en la cual hay errores repetidos del notable juicio injustificado debido de algunos costos. En este caso cada error de juicio genera una pequeña pérdida, pero estos errores acumulativamente, dan como resultado largas pérdidas a través del tiempo y causan considerables excusas por parte del gerente. Otro de los comportamientos que se suceden por parte del gerente que procrastina, es por efecto a la desobediencia hacia la autoridad (discrepancia y sometimiento antes descritos).

### CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Estrechamente relacionado a la forma evasiva de la evitación defensiva, es el paso de responsabilidad a alguien más para tomar la decisión, que a menudo ocurre a la respuesta de las advertencias de amenaza del papel de responsabilidad al gerente, adjudicado en su organización, en la cual la forma de responsabilidad en que toma decisiones la jerarquía de un superior, puede ser desviada o delegada. La persona puede racionalizar sobre la base de que otras personas saben mejor que ella como elegir la opción correcta, o, que el problema está en competencia de alguien más.

Las empresas tienen un doble fin, no se puede dejar de lado que el crecimiento económico es la necesidad primordial para las empresas, si una empresa no es rentable dejará de existir. Lo que también es cierto es que esto no puede venir de la explotación de los trabajadores, de la evasión fiscal o de aprovechar la ignorancia del consumidor, por lo que la toma de decisión en la búsqueda del punto de equilibrio que permita tanto el crecimiento económico como las respuestas positivas al ambiente fiscal y que refleje el beneficio a la comunidad, no deben discrepar una de la otra en la actividad gerencial. Partiendo del hecho de que las administraciones actualmente funcionan en línea horizontal y donde la responsabilidad debe ser un comportamiento compartido, se parte del punto porcentual medio, donde se espera que el mismo fluctúe dentro de esos términos entre las decisiones tomadas por parte del gerente y las compartidas con subalternos y colegas.



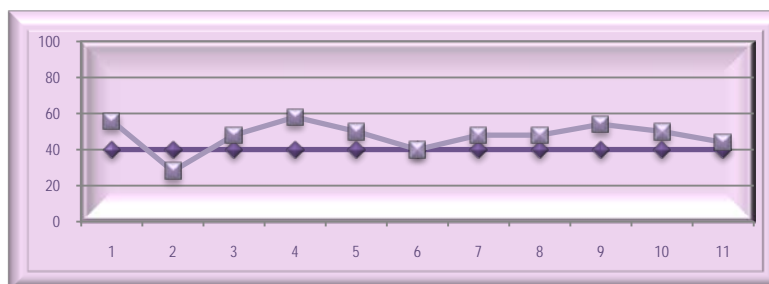
El resultado del diagnóstico realizado en la empresa, refleja que el 91% de la población, puede tener una tendencia a la delegación de responsabilidad de sus actos. Si una persona en específico es asignada a las funciones de gerencia, es porque tiene los conocimientos técnicos apropiados para la toma de decisión en su área, si delega esta función en otras personas, existe la probabilidad de fallo

y ruptura de procesos, lo que afecta la rentabilidad de la empresa tal como se ha descrito con anterioridad, se pierde el punto de equilibrio y puede verse afectado en el retorno de la utilidad.

### CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA AUTOJUSTIFICACIÓN

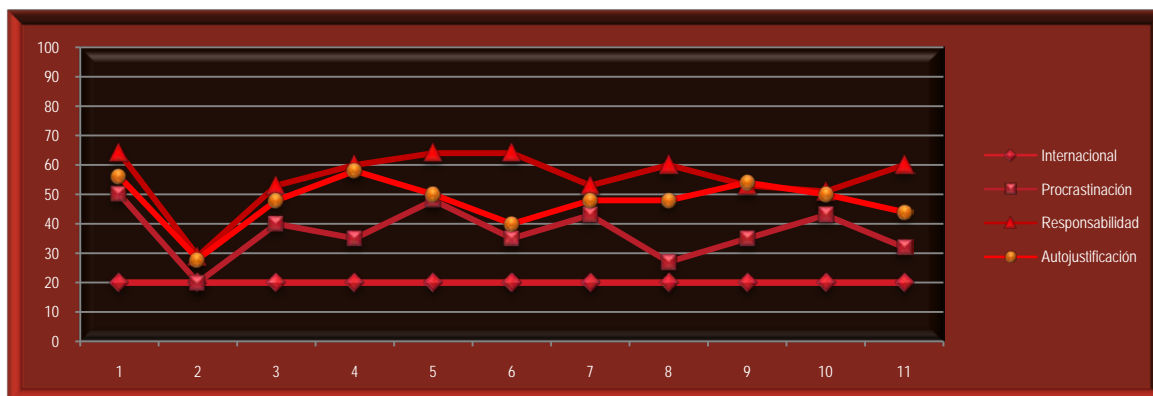
Otra forma de la evitación defensiva, consiste en no hacer caso de la información disponible sobre los defectos de la ruta de escape menos desagradable, y, desarrollar racionalizaciones que muestran en contra de las pruebas de las características potencialmente inseguras. Esta forma de refuerzo de la evitación defensiva, probablemente sólo ocurrirá cuando la persona está bajo presión para comprometerse al curso de acción y no tiene ninguna esperanza de encontrar cualquier salida mejor.

Comportamentalmente, el gerente se encuentra en la problemática de reconocer y aceptar otras explicaciones que sean proporcionadas por su superior, por sus subalternos y/o por sus colegas. Las personas no soportan mantener al mismo tiempo dos pensamientos o creencias contradictorias, y automáticamente, justifica dicha contradicción, aunque para ello sea necesario recurrir a argumentaciones absurdas”, es decir, el ser humano necesita siempre sentir que todas sus acciones, pensamientos y creencias son coherentes. En caso de no ser así se produce una “Disonancia Cognitiva” (o pensamientos incongruentes) y para reducirla se recurre a la “Justificación Insuficiente” o “Autojustificación” de los actos realizados.<sup>217</sup> Puede presentarse en forma predecisional o postdecisional. De acuerdo al resultado de los gerentes evaluados, 72% presenta una la tendencia a autojustificar la consecuencia de algunos actos en relación a su actividad laboral.



<sup>217</sup> Louie, A. J.. *The Role of Cognitive Dissonance in Decision Making*, Psy 458, D. Frisch, 1997, pp. 6

INTEGRADO FACTORES Y VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA TENDENCIA DE  
 EVITACIÓN DEFENSIVA Y VIGILANCIA  
 RESULTADO DIAGNÓSTICO



De acuerdo al integrado expuesto, de las escalas valorativas que permiten conocer dinámicamente los factores que intervienen en el estilo de toma de decisión, la conjunción de la tríada (1) delegación de responsabilidad, (2) procrastinación, y (3) autojustificación, establecen que en la empresa se orienta hacia la toma de decisión entre, Evitación Defensiva y la Vigilancia, la cual se produce por un inadecuado afrontamiento al estrés y del cual se puede liberar al gerente para mejorar su función administrativa, permitiéndole obtener mejores resultados para la organización, logrando mayor cohesión en su alineación y cultura organizacional. Permitted establecer metas que eleven el retorno de la utilidad.



ANEXO "B"  
ESTRUCTURAS CEREBRALES QUE PARTICIPAN  
EN EL PROCESO DE LA ATENCIÓN

PARTES ANATÓMICAS QUE INTERVIENEN EN LA ORGANIZACIÓN SERIAL DE LA CONDUCTA HUMANA EN LA CORTEZA PARIETAL INFERIOR<sup>218</sup>

Tabla 1. Cumbres de activación en la corteza parietal: momento-relativo de las activaciones

Región cerebral	Efecto en la secuencia de ejecución Condición Motora		Condición de tarea	
	Coordenadas Talairach (mm)	Max medida <i>t</i> (efecto aleatorio) <sup>a</sup>	Coordenadas Talairach (mm)	Max medida <i>t</i> (efecto aleatorio) <sup>a</sup>
I medio IPS	-40,-52, 44	4.5	-52, -48, 44	2.87
D dorsal IPS	52,-44, 44	4.93	44,-44, 48	3.44
D ventral IPS	52,-44, 40	4.54	s.c.	

I, Izquierda; D, Derecha; s.c. sin contraste significativo después de los análisis racionalizados.

<sup>a</sup> Máximo (Max) medidas *t* (análisis del efecto aleatorio) son para el contraste estadístico indicado en la tabla que describe los resultados

Tabla 2. Cumbres de activación en la corteza parietal: momento-relativo de las activaciones

Región cerebral	Efecto en la secuencia de ejecución Condición Motora		Condición de tarea		Efecto de la secuencia límite Condición Motora		Condición de tarea	
	Coordenadas Talairach (mm)	Max medida <i>t</i> (efecto aleatorio) <sup>a</sup>	Coordenadas Talairach (mm)	Max medida <i>t</i> (efecto aleatorio) <sup>a</sup>	Coordenadas Talairach (mm)	Max medida <i>t</i> (efecto aleatorio) <sup>a</sup>	Coordenadas Talairach (mm)	Max medida <i>t</i> (efecto aleatorio) <sup>a</sup>
I anterior IPS	-44,-40, 44	5.04	-40,-48, 44	4.22	-40,-48, 44	4.12	-40,-48, 40	4.65
I posterior IPS	-28,-72, 44	2.52	-28,-64, 36	5.97	-28,-72, 36	5.65	-32,-72, 44	3.33
D medio IPS	32,-48, 44	5.09	36,-48, 48	5.35	36,-52, 48	5.11		s.c.
I precuneus	-20,-68, 56	3.35	-12,-68, 52	4.89	-20,-72, 48	3.72		s.c.
D precuneus	8,-72, 52	4.9	8,-72, 52	4.52				s.c.
D SMG/TPJ		s. c.		s. c.		sig. <sup>b</sup>	-56,-20, 4	3.45 <sup>b</sup>
I SMG/TPJ		s. c.		s. c.		sig. <sup>b</sup>	52,-2, 4	3.06 <sup>b</sup>

I, Izquierda; D, Derecha; s.c. sin contraste significativo después de los análisis racionalizados.

<sup>a</sup> Máximo (Max) medidas *t* (análisis del efecto aleatorio) son para el contraste estadístico indicado en la tabla que describe los resultados

<sup>b</sup> Significativo evento posterior, diferencias entre la finalización exógena y endógena

<sup>218</sup> Jubault, T., Ody, C., Koechlin, E. *Serial Organization of Human Behavior in the Inferior Parietal Cortex*. The Journal of Neuroscience, Vol. 27. No. 41, 2007, pp.11028 -11036

## FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN EN LA ATENCIÓN ENDÓGENA-EXÓGENA

Región Cerebral	x, y, z co-ordinates(mm)	Z score
Corteza Frontal		
I gyrus inferior frontal/operculum frontal	(BA 45) -51, 12, 18	7.06
D gyrus inferior frontal/operculum frontal	(BA 45) 57, 18, 21	6.61
I área suplementaria motora	(BA 6) -6, 6, 57	7.44
D supplementary motor area	(BA 6) 9, 18, 54	5.63
I insula	-33, 21, 12	7.65
D insula	33, 27, -3	7.61
Corteza Parietal		
L intraparietal sulcus	-24, -54, 48	4.82
R intraparietal sulcus	27, -75, 42	5.10
Corteza Temporal		
I gyrus medio temporal	(BA 21/37) -45, -57, 9	7.52
D gyrus medio temporal	(BA 21/37) 45, -60, 0	7.52
I gyrus superior temporal	(BA 22) -48, -42, 21	6.88
D gyrus superior temporal	(BA 22) 54, -39, 9	6.23
Corteza Visual		
I corteza extraestriada	(BA 19) -30, -84, 15	8.00
	-30, -63, -3	5.72
D corteza extraestriada	(BA 19) 39, -72, -3	8.26
	36, -84, 15	7.28
Subcortical		
I tálamo	-6, -18, 0	7.98
D tálamo	6, -18, -3	8.18

Áreas que se activan comúnmente en los cuatro tipos de tareas. Las coordenadas en estas se dan dentro de un marco del atlas estereotáctico estandarizado de Talairach y Tournoux. Todas las áreas fueron significantes a  $p < 0.05$  (corregido para múltiples comparativos) (I= Izquierda, D=Derecha), Coull 2000<sup>219</sup>.

<sup>219</sup> Idem, Coull, 2000.

## ZONAS CEREBRALES DE LA ORIENTACIÓN EN LA ATENCIÓN

Regiones activadas para la orientación: entrada-espacial, entrada-centrada

Región	BA	X	Y	Z	Z	P	Voxel
				medida			
I gyrus fusiforme	37	-34	-60	-5	3.29	0.000	1396
D gyrus fusiforme	37	30	-47	-6	3.25	0.001	6637
I gyrus precentral (a)	6	-38	-8	41	2.94	0.002	523
D Lóbulo parietal superior (b)	7	32	-41	30	2.66	0.009	125
I gyrus superior frontal	6	-10	7	57	2.63	0.004	517
I lóbulo superior parietal (c)	7	-28	-72	28	2.12	0.017	118
D gyrus postcentral	2	57	-21	43	2.10	0.018	83
I gyrus precentral	4	-30	-26	53	1.97	0.025	130

(a) Cercano al campo visual frontal (FEF). (b) Sulcus intraparietal anterior (AIPS). (c) Confluencia del sulcus intraparietal y la zona occipital transversal (IPTO). Fan, 2005<sup>220</sup>

## ZONAS CEREBRALES PARA EL ALERTA EN LA ATENCIÓN

Regiones activadas para el alerta: center-cue minus no-cue

Region	BA	X	Y	Z	Z	P(a)	Voxel (b)
				medida			
D gyrus superior temporal (c)	22	61	-40	11	3.78	0.000	1397
Colliculus superior	6	-28	-7	3.64		0.000	2311 <sup>d</sup>
I tálamo		-12	-17	6	3.17	0.001	
D tálamo		13	-9	7	2.85	0.002	
I lóbulo inferior parietal	40	-50	-20	21	3.09	0.001	132
I gyrus fusiforme	37	-42	-62	0	2.81	0.002	370
I gyrus inferior frontal	47	-32	27	0	2.70	0.003	130
Vermis cerebellar		0	-65	-10	2.49	0.006	100
I lóbulo superior parietal (e)	7	-36	-46	50	2.43	0.008	168

<sup>a</sup> Umbral de altura:  $P < 0.05$ , sin corregir.

<sup>b</sup> Umbral de grado:  $k > 80$  voxels, tamaño de voxel = 2\_2\_2 mm<sup>3</sup>.

<sup>c</sup> Confluencia de la subregion parietal temporal (TPJ).

<sup>d</sup> Incluye el colliculus superior, I y D del tálamo.

<sup>e</sup> Sulcus anterior intraparietal (AIPS)

<sup>220</sup> Idem, Fan, 2005

### ZONAS CEREBRALES PARA LAS FUNCIONES EJECUTIVAS EN LA ATENCIÓN

Regiones que se activan para las funciones ejecutivas en la atención: incongruencia menos congruencia

Region	BA	X	Y	Z	Z	P	Voxel Medida
Tálamo <sup>(a)</sup>		-22	-27	3	4.23	0.000	2972
I gyrus superior frontal ( <sup>(b)</sup> )	6	-16	4	44	3.22	0.001	2516
D gyrus inferior frontal	45	36	26	15	3.13	0.001	908
I gyrus fusiforme	37	-36	-60	1	3.09	0.001	1492
I gyrus inferior frontal	47	-34	20	5	2.92	0.002	313
Vermis cerebellar		0	-62	-32	2.47	0.007	128
D gyrus medio frontal	6	36	-5	50	2.39	0.008	307
D gyrus fusiforme	37	44	-58	1	2.38	0.009	201
D gyrus anterior cingulado	32	6	36	26	2.20	0.014	398

(a) Picos en el pulvinar derecho e izquierdo. (b) Cercano al campo visual frontal (FEF). I= Izquierdo/D= Derecho, Fan<sup>221</sup>, 2005

### ÁREAS CEREBRALES QUE SE ACTIVAN EN LA ATENCIÓN VISOESPACIAL

Región	Coordenadas	Estructura (BA)	Z	P	P (Zmax . u)
1	0, 4, 52	Medial SMA (6)	5.71	0.000	0.000
	10, 8, 56	Medial SMA (6)	5.03	0.000	0.002
	8, 16, 44	Cingulado anterior (24)	4.35	0.000	0.033
2	42, 22, 44	Premotor derecho lateral (6)	5.24	0.000	0.001
	44, 212, 44	Premotor derecho lateral (6)	4.36	0.000	0.033
3	240, 0, 40	Premotor izquierdo lateral (6)	4.41	0.000	0.027
4	222, 228, 4	Tálamo izquierdo (pulvinar)	4.15	0.000	0.071
5	34, 268, 36	Parietal posterior derecho	4.01	0.000	0.112
6	58, 250, 16	Sulcus temporal superior derecho	3.97	0.000	0.128
7	12, 276, 228	Cerebo derecho	3.63	0.000	0.345

Todas las regiones de activación significativas durante la misma tarea, relativo a la línea de reposo. Nobre<sup>222</sup>, 1997.

<sup>221</sup> Idem, Fan, 2005

<sup>222</sup> Nobre, A., Sebestyen, G., Gitelman, D., Mesulam, M., Frackowiak, R. Frith, C. *Functional localization of the system for visuospatial attention using positron emission tomography.* Brain, Vol. 120, 1997, pp. 515-533

ZONAS CEREBRALES PARA LA ATENCIÓN ESPACIAL

Regiones cerebrales	Atención espacial distribuida – Descanso					Atención especial focalizada –Descanso				
	BA approx.	Lado	Coordendas Talairach			t value	Coordenadas Talairach			t value
			x	y	z		x	y	z	
Occipital cortex										
Gyrus lingualis	17	I	-12	-94	-9	9.43				
Gyrus inferior occipital	18	I	28	-89	-2	8.26	-32	-98	-2	10.28
	18	D					28	-89	-2	9.27
Cuneus	18	I	-24	-97	1	12.81	-24	-93	-2	12.32
Cortex parietal	182	D	16	-97	5	18.32				
Lóbulo superior parietal	7	I	-24	-63	55	3.77				
	7	D	32	-48	48	4.47	36	-52	56	4.25
Precuneus	7	D	20	-63	51	4.66				
Lóbulo inferior parietal	40	I	-40	-44	50	3.83	-48	-32	57	4.50
	40	D	36	-44	46	4.52	48	-29	46	4.04
Cortex frontal										
Gyrus precentral	4/6	I	-40	-17	52	3.42	-40	-17	52	8.42
Gyrus superior frontal	10	I					-40	48	24	4.53
	9	I	4	14	55	4.62	4	12	60	5.47
	9	D					36	48	28	3.51
Gyrus Medio Frontal, incl. el campo visual frontal	6	I	-40	-1	48	4.26				
Gyrus anterior dorsolateral prefrontal	6	D	44	2	44	3.87	48	13	25	3.86
	9	D	36	48	23	4.22	48	25	25	3.73
	46	D	48	36	17	5.37				
Gyrus medial frontal (PreSMA)	6	D	4	4	60	4.69				
	6	I	-4	12	48	8.16				
Gyrus inferior frontal	47	D	40	23	-11	3.69	40	19	-8	3.48
Gyrus cingulado	32	I/D	0	14	40	5.15	-8	6	40	6.20
Cortex temporal										
Gyrus superior temporal	22	I					-48	8	-4	4.66
	38	I	-51	15	-7	3.43	55	15	-4	3.73
	22	D	55	15	-4	3.65	44	11	-11	3.31
	38	D		15	-14	3.57				
Áreas subcorticales										
Tálamo		L					-8	-19	8	2.78
		D					4	-15	8	3.87
Cerebelo		I					-36	-60	-28	3.91
		D	16	-60	-32	3.00				

Regiones con significativa activación con coordenadas Talairach basadas en SPM99, segundo nivel de análisis para la distribución y la focalización de la atención espacial, comparada con el descanso (n=10, tamaño de agrupación ≥ 10, p ≤ 0.01, tiempo voxel). Sturm<sup>223</sup>, 2005.

<sup>223</sup> Sturm, W., Schmenk, B., Fimm, B., Specht, K., Weis, S., Thron, A., Willmes, K. *Spatial attention: more than intrinsic alerting?* Springer, Berlin, vol. 171, nº1, 2006, pp. 16-25

RESULTADOS DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS EN ZONAS CEREBRALES QUE INTERVIENEN EN LA ATENCIÓN VISOESPACIAL

Localización de los campos frontales visoespaciales reportados

No.	Reference	Task	x, D hemisferio	y, y,	z coordenadas	l hemisferio	
	Nobre (1997)	Atención visoespacial encubierta	42, 44,	-2, -12,	44 44	-40, 0,	40
1	Fox (1985)	Oculomotor: sacadas directas	44,	-2,	42	-39	-5, 41
2	Paus (1993)	Oculomotor: pro-sacadas	34,	-2,	48	-44,	-6, 44
3	Anderson (1994)	Oculomotor: pro-sacadas	20,	-2,	52	-24,	-6, 52
4	Anderson (1994)	Oculomotor: sacadas en recuerdo	22,	2,	48	-18,	-2, 52
5	O'Driscoll (1995)	Oculomotor: anti-sacadas	25,	-2,	56	-31,	-3, 48
6	Paus (1995)	Oculomotor: sacadas internas	50,	-12,	47	-48,	-6, 50
7	Corbetta (1993)	Atención Visoespacial	35,	9,	46	-23, -25,	7, 5, 44 42

\*Nobre<sup>224</sup>, 1997

Localización de las activaciones parietales posteriores reportadas

No.	Reference	Task	x, D hemisferio	y, y,	z coordenadas	l hemisferio	
1	Nobre (1997)	Atención visoespacial encubierta					
		Tarea mismo-lado menos línea basal			34,	-68,	36
		Lado opuesto menos tarea mismo lado			-34,	-76,	40
					-26,	-76,	44
2	Anderson (1994)	Oculomotor: pro-sacadas			-18,	-68,	36
4	Anderson (1994)	Oculomotor: sacadas recordadas			-14,	-44,	52
					-18,	-56,	48
					-30,	-34,	40
3	Corbetta (1993)	Atención visoespacial	33,	-45,	46	-29,	-51, 36
					-27,	-43,	46
4	Corbetta (1995)	Alternancia visual	21,	-61,	50	-17,	-59, 58
			23,	-47,	52		
5	Corbetta (1995)	Atención sus características confluencias	23,	-79,	46	-27,	-55, 54
			31,	-47,	54	-31,	-53, 44
			33,	-69,	50		
6	Gitelman (1996a)	Exploración sensoriomotora	29,	-44,	52		
			30,	-44,	48		
			45,	-41,	40		

\*Nobre<sup>225</sup>, 1997

<sup>224</sup> Idem, Nobre, 1997

<sup>225</sup> Idem, Nobre, 1997

## Áreas significativas de activación cerebral para análisis que envuelven estímulos emocionales negativos

Region	BA	mm3	X	Y	Z	F-valor
<i>Emoción de efecto principal</i>						
I gyrus inferior frontal	47	450	-34	21	-7	15.81
D gyrus medial frontal	8	432	4	45	39	13.41
I amygdala**		118	-19	-6	-14	6.54
D amygdala**		153	27	-5	-21	6.94
I gyrus fusiforme	19	14, 801	-39	-75	-5	38.51
D fusiform gyrus	19	14,020	45	-71	-2	43.41
<i>Tarea de efecto principal</i>						
<i>Incongruencia=congruencia&gt;vista</i>						
I gyrus superior frontal	9	4218	-31	48	27	11.84
D gyrus superior frontal	9	3576	40	38	33	12.94
D gyrus medio frontal	11	185	19	50	-9	13.06
I gyrus medio frontal	11	357	-20	47	-9	8.76
D gyrus medio frontal	10	932	33	52	9	9.36
I gyrus anterior cingulado	24	4833	-8	16	28	7.93
I ínsula	13	438	-39	-2	10	9.21
D ínsula	13	1017	37	21	0	9.89
I gyrus precentral	6	7266	-55	3	29	10.19
D gyrus precentral	6	6444	7	17	43	10.49
D lóbulo parietal inferior	40	268, 887	50	-42	58	38.33
D substancia nigra		476	10	-19	-7	8.88
D gyrus medio frontal	10	932	33	52	9	9.38
<i>Vista&gt;congruencia=incongruencia</i>						
I gyrus inferior frontal	47	242	-37	19	-4	8.04
I gyrus superior frontal	6	1067	-17	28	53	9.34
I precuneus	39	4649	-45	-76	36	14.14
D precuneus	31	1046	3	-50	32	13.98
<i>Vista&gt;congruencia&gt;incongruencia</i>						
D amígdala**		168	20	-8	-15	5.14
I amígdala**		34	-26	1	-18	4.03
<i>Interacción de la emoción × tarea</i>						
D gyrus medio frontal	10	52*	37	55	7	6.93

Todas las activaciones son efectos observados en los análisis significativos de todo el cerebro a  $P < 0.005$  corregido por múltiples comparativos (significancia a  $P < 0.05$ ), excepto:

\*significancia a  $P < 0.005$  y

\*\*significancia a  $P < 0.05$  sin corregir por múltiples comparativos.

Blair<sup>226</sup>, 2007

<sup>226</sup> Blair, K. S., Smith, B.W., Mitchella, D.G.V., Morton, J., Vythilingama, M., Pessoa, L., Fridberga, D., Zametkina, A., Nelsona, E.E., Drevetsa, W.C., Pine, D.S., Martin, A., Blair, R.J.R. *Modulation of emotion by cognition and cognition by emotion*. Neuroimage. Vol. 35. No. 1, 2007, pp. 430–440.



ÁREAS CEREBRALES QUE SE ACTIVAN DURANTE PROCESOS DE ANSIEDAD

Grupos de significancia encontrados con los comparativos SMP

Comparison of task to resting condition	Region de interés	Grupo excento	Nivel grupal significancia (corrected)	Local	Local	Local	Significancia nivel -Voxel (rate de familia de índices de error)	
				max x	max y	max z		
Activación de disgusto (OCD vs Control)	I Ínsula	101	.003	42	-4	0	4.47	0.002
Desactivación de disgusto (OCD vs Control)	—							
Activación de disgusto—OCD	D lateral	24	<0.001	-48	26	-15	4.31	0.015
	Corteza Orbitofrontal							
Desactivación de disgusto—OCD	—							
Activación de disgusto—Control	—							
Desactivación de disgusto—Control	—							
Anxiety activation (OCD vs Control)	—							
Desactivación de ansiedad (OCD vs Control)	—							
Activación de ansiedad—OCD	—							
Desactivación de ansiedad—OCD	Cingulado	41,34	0.003, 0.006	-2,-8	48,7	-7,27	4.91, 3.92	<0.001, 0.012
Activación de ansiedad—Control	Cingulado	29	0.016	8	43	-2	3.35	0.065
Desactivación de ansiedad—Control	Cingulado	23	0.022	-14	46	-4	4.16	0.006

(OCD= Desorden obsesivo-compulsivo), Stein<sup>227</sup>, 2006

<sup>227</sup> Stein, D., Arya, M., Pietrini, P., Rapoport, J., Swedo, S. *Neurocircuitry of disgust and anxiety in obsessive-compulsive disorder: A positron emission tomography study.* *Metab Brain Dis.* Vol 21, 2006, pp. 267–277

ANEXO "C"  
PRUEBAS UTILIZADAS EN EL PROTOCOLO



### 7.3. Inventario de Ansiedad Estado-Rasgo (State-Trait Anxiety Inventory, STAI)

ANSIEDAD-ESTADO	
<p><i>Instrucciones:</i> A continuación encontrará unas frases que se utilizan corrientemente para describirse uno a sí mismo. Lea cada frase y señale la puntuación de 0 a 3 que indique mejor cómo se <i>siente usted ahora mismo</i>, en este momento. No hay respuestas buenas ni malas. No emplee demasiado tiempo en cada frase y conteste señalando la respuesta que mejor describa su situación presente.</p>	
1. Me siento calmado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
2. Me siento seguro	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
3. Estoy tenso	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
4. Estoy contrariado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
5. Me siento cómodo (estoy a gusto)	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
6. Me siento alterado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
7. Estoy preocupado ahora por posibles desgracias futuras	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
8. Me siento descansado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
9. Me siento angustiado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
10. Me siento confortable	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
11. Tengo confianza en mí mismo	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
12. Me siento nervioso	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
13. Estoy desasosegado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
14. Me siento muy «atado» (como oprimido)	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
15. Estoy relajado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
16. Me siento satisfecho	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
17. Estoy preocupado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
18. Me siento aturdido y sobreexcitado	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
19. Me siento alegre	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho
20. En este momento me siento bien	0. Nada 1. Algo 2. Bastante 3. Mucho

## ANSIEDAD-RASGO

*Instrucciones:* A continuación encontrará unas frases que se utilizan corrientemente para describirse uno a sí mismo. Lea cada frase y señale la puntuación de 0 a 3 que indique mejor cómo se *siente usted en general*, en la mayoría de las ocasiones. No hay respuestas buenas ni malas. No emplee demasiado tiempo en cada frase y conteste señalando la respuesta que mejor describa cómo se siente usted generalmente.

21. Me siento bien	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
22. Me canso rápidamente	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
23. Siento ganas de llorar	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
24. Me gustaría ser tan feliz como otros	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
25. Pierdo oportunidades por no decidirme pronto	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
26. Me siento descansado	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
27. Soy una persona tranquila, serena y sosegada	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
28. Veo que las dificultades se amontonan y no puedo con ellas	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
29. Me preocupo demasiado por cosas sin importancia	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
30. Soy feliz	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
31. Suelo tomar las cosas demasiado seriamente	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
32. Me falta confianza en mí mismo	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
33. Me siento seguro	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
34. No suelo afrontar las crisis o dificultades	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
35. Me siento triste (melancólico)	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
36. Estoy satisfecho	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
37. Me rondan y molestan pensamientos sin importancia	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
38. Me afectan tanto los desengaños que no puedo olvidarlos	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
39. Soy una persona estable	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre
40. Cuando pienso sobre asuntos y preocupaciones actuales me pongo tenso y agitado	0. Casi nunca 1. A veces 2. A menudo 3. Casi siempre

## ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN (ETD)

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Empresa: Servicio \_\_\_\_ Producción \_\_\_\_ Otra: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_ Nivel de responsabilidad: Bajo \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Alto \_\_\_\_  
 Profesión: \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará una serie de enunciados, lea cuidadosamente cada afirmación, marque una casilla en la frecuencia en que esto le suceda, recuerde, marque solo una alternativa para que sus resultados sean fiables. Sólo se requiere ser sincero con usted mismo. No piense sus respuestas, emplee el menor tiempo para responder. Tiempo de prueba de 15 a 20 minutos.

CÓDIGO DE RESPUESTA: S = Siempre CS = Casi Siempre AV = A veces CN = Casi Nunca N = Nunca

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1 Me da miedo equivocarme al elegir una alternativa					
2 Me influye la opinión de los demás cuando tomo mis decisiones					
3 Me siento contento con las decisiones que tomo					
4 Cuando tengo que tomar decisiones analizo detenidamente las consecuencias de cada alternativa y elijo aquella que me produzca menor problema					
5 Las opiniones de otras personas me influyen mucho a la hora de tomar una decisión					
6 Me asusta la responsabilidad de tomar decisiones					
7 Me gustaría que ante una decisión importante fuese otro el que eligiese por mí					
8 Si tengo que tomar una decisión importante, prefiero hacerlo cuanto antes					
9 Cuando tomo una decisión, siempre pienso que debería haber elegido otra alternativa					
10 Ante varias alternativas elijo la que presenta menor dificultad					
11 Elijo aquella alternativa "que a primera vista" me parece la más idónea sin analizar demasiado las demás					
12 Cuando tengo que tomar una decisión me guío por corazonadas					
13 Cuanta más trascendencia tiene la decisión que debo tomar menos prefiero aplazarla					
14 Cuando tengo que decidir algo importante me cuesta conciliar el sueño					
15 Me pongo nervioso cada vez que tengo que tomar alguna decisión, aunque esta no sea muy importante					
16 Analizo con mucho más cuidado las alternativas que me ofrecen, si las consecuencias de mi elección afectan a muchas personas, que si solo me afectan a mí					
17 El tener que tomar decisiones es una fuente de problemas en mi vida					
18 Me gustaría poder formar parte de un equipo de una empresa donde hay que tomar decisiones importantes					
19 Me gustaría aconsejar a las personas cuando tienen que tomar decisiones					
20 Cuando tengo que tomar una decisión pienso que si me equivoco "no es para tanto"					
21 Cuando la probabilidad de riesgo es grande, me produce tensión al tener que tomar una decisión					
22 Me gusta elegir alternativas difíciles de llevar a cabo, ya que ello me produce satisfacción					
23 Si el tema me afecta personalmente, soy muy meticuloso a la hora de tomar una decisión					
24 Cuando mis compañeros han discutido las ventajas y desventajas de cada alternativa yo tomo las decisiones					
25 Le doy "muchas vueltas a la cabeza" antes de tomar una decisión					



	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
61 Después de tomar una decisión la mantengo por encima de todo					
62 Analizo detenidamente todas las alternativas y sus consecuencias, antes de tomar una decisión					
63 Cuando tengo que elegir entre varias cosas me lo pienso tanto que a veces pierdo oportunidades					
64 Soy inflexible en mis decisiones					
65 Me gusta arriesgarme cuando tomo una decisión					
66 Me molesta que me presionen para que tome rápidamente una decisión					
67 Si elijo una alternativa equivocada pienso que "al mal tiempo buena cara"					
68 No tomo decisiones hasta que tengo muy clara la alternativa que debo elegir					
69 Prefiero elegir una alternativa que no comporte riesgo aunque las consecuencias no sean tan buenas como las de otra alternativa mas arriesgada					
70 Asumo de buen grado las consecuencias de mis decisiones					
71 Antes de tomar una decisión estudio detenidamente los "pros" y los "contra" de cada alternativa					
72 Me atraen aquellas alternativas cuyas consecuencias sean satisfactorias, aunque comporten un cierto riesgo					
73 Cada cual debe tomar sus decisiones					
74 Suelen salir mejor las cosas cuando no se piensan demasiado					
75 El tomar una decisión me provoca verdadera angustia					
76 Tomo decisiones rápidamente y después estoy muy nervioso hasta que conozco las consecuencias de las mismas					
77 Si la alternativa elegida no es la mejor, trato de pensar que las otras tampoco eran tan buenas					
78 Cuando tengo que tomar una decisión estoy varios días dándole vueltas a la cabeza hasta que me decido por una alternativa u otra					
79 Me produciría pánico tomar una decisión si una las consecuencias supusiera una pérdida para mis compañeros					
80 Tiendo a buscar soluciones fáciles a los problemas y que no comporten ningún riesgo					
81 Cuanta más trascendencia tiene la decisión que debo tomar más prefiero aplazarla					
82 Las decisiones en que están implicadas muchas personas son las más fáciles de tomar					
83 Cuando la alternativa elegida no es la mejor tiendo a culpar a los demás					
84 No me importa tomar decisiones si me siento apoyado por mis compañeros o amigos					
85 Una vez tomada una decisión no vuelvo a pensar en el problema					
86 Me siento contento eligiendo la alternativa que más beneficia a los demás, aunque no sea la más beneficiosa para mí					
87 Cuando tengo que tomar una decisión pienso en la forma de poner en práctica cada una de las alternativas y tiendo a elegir la solución más fácil					
88 Las decisiones en las que están implicadas muchas personas son las más difíciles de tomar					
89 Elijo la alternativa que reporta mayor beneficio aunque sea la más arriesgada					
90 Paso mucho tiempo pensando lo que habría pasado si hubiese elegido otra alternativa					
91 Las decisiones en equipo implican menor riesgo					
92 Ante situaciones comprometidas, eludo tomar decisiones					
93 Soy rápido en mis decisiones					
94 Tomo las decisiones sin pensarlo demasiado					
95 Me gusta que los demás me consulten cuando tienen que tomar decisiones					







Inventario Millon de Estilos de Personalidad  
Cuestionario de Preguntas

**MIPS**

A continuación hay una lista de frases. Léelas atentamente y piensa si lo que dicen describe o no tu forma de ser. Si estás de acuerdo, marca tu respuesta en V (verdadero). Si estás en desacuerdo, piensa que no describe tu forma de ser, aunque F (falso) en la Hoja de respuestas. Trate de ser lo más sincero posible. No hay respuestas Correctas o Incorrectas.

1. Soy una persona tranquila y equilibrada.
2. Siempre leo lo que quiero y cuando lo conozco.
3. Me gusta hacerme cargo de una tarea.
4. Tengo una gran habilidad de hacer las cosas.
5. Conozco los costos y el tiempo que las cosas necesitan para ser hechas.
6. A veces me los arreglo para irme a las cosas que me gustan.
7. No me involucro en muchas cosas como otras.
8. Prefiero ser un jugador más que un líder.
9. Me esfuerzo para hacer de mí un ganador.
10. Siempre he tenido buena suerte en lo que hago.
11. Con frecuencia me doy cuenta de que he sido maltratado injustamente.
12. Me siento incómodo cuando me tratan con bondad.
13. Con frecuencia me siento bien en situaciones sociales.
14. Creo que la política afecta al poder que tiene.
15. Algunas veces he sentido que me están robando.
16. Los niños deben obedecer siempre a los padres.
17. A menudo estoy disgustado por la forma en que se hacen las cosas.
18. A menudo siento que me jode la gente.
19. Me preocupa poco mi tener muchas amigos.
20. Soy tímido e inseguro en situaciones sociales.
21. Aunque está en desacuerdo, por lo general digo que lo que hago es lo que quiero.
22. Es imposible predecir que las personas digan siempre la verdad.
23. Puedo hacer relaciones inagradables y conozco que la persona se lo merece.
24. Me gusta cumplir con la estabilidad y hacer lo que se espera de mí.
25. Muy poco de lo que hago es voluntario por las demás.
26. Creo todo lo que quiero hacer me resulta fácil.
27. En los últimos tiempos me he convertido en una persona más reservada en el mundo.
28. Tanto a demorar lo que me gusta.
29. Siempre trato de hacer lo que es correcto.
30. Después poco de la amistad de las demás.
31. Nunca he estado asociado por más tiempo del que un matrimonio establecido como familia.
32. Los amigos nunca me impiden hacer lo que quiero.
33. Me gusta recordar todas las cosas malas en las relaciones de amistad.
34. A menudo las demás bajan mis ánimos.
35. Juntos he descubrído las inclinaciones de mí poder.
36. Siempre logro conseguir lo que quiero, aunque a veces me cueste.
37. Nada en esta importante que proteger la reputación personal.
38. Creo que las demás tienen mejores oportunidades que yo.
39. No me expreso lo que realmente siento.
40. Es improbable que lo que tengo para decir interese a las demás.
41. Me esfuerzo por conocer gente interesante y tener relaciones.
42. Me siento con poca libertad las responsabilidades que tengo.
43. Soy una persona tímida, poco sentimental.
44. Pocas cosas en la vida pueden conmigo.
45. Me siento mucho al tener que conocer y conocer con gente nueva.
46. Soy una persona cooperativa que se subordina a las demás.
47. Activo en función del momento, de las circunstancias.
48. En general, primero práctico y luego digo sentimentalmente al fin.
49. Con frecuencia me he sentido inquieto, con ganas de dirigirme hacia cualquier cosa.
50. Creo que la mejor es controlar nuestras emociones.
51. Desconfío de la gente que me cubren a mí cuando digo la verdad.
52. Creo que yo soy un gran amigo.
53. Tengo pocas ideas brillantes fuera de las personas.
54. Me pongo ansioso si estoy con personas que no conocen bien.
55. Es imposible tratar de burlar la ley, sin dejar de cumplir.
56. Hago mucho por las demás, pero hacen poco por mí.
57. Siempre he sentido que las personas no hacen una buena opinión de mí.

58. Me tengo mucho confianza.
59. Siempre me siento en los papeles y en la realidad de la vida.
60. Mi experiencia me ha enseñado que las cosas buenas duran poco.
61. Algunas veces me gusta hacerme la víctima.
62. Me siento mejor cuando estoy solo.
63. Me pongo más serio que las demás frente a situaciones nuevas.
64. Generalmente trato de evitar las discusiones, por más que esté convencido de tener razón.
65. Busco situaciones novedosas y excitantes para mí.
66. Hago cosas que me gustan sin tener problemas por mi comportamiento.
67. Siempre he tenido un buen sentido del humor.
68. Otras cosas que me gustan me hacen sentir orgullo.
69. A veces siento que me estoy perdiendo.
70. Espero que las cosas funcionen a mi favor.
71. Me ocupo más de las otras que de mí mismo.
72. A menudo creo que mi vida va de mal en peor.
73. El poder con otras personas me hace sentir orgullo.
74. Cuando me voy siempre consigo las cosas que me gustan de velocidad y cuando me voy me siento orgullo.
75. Uso mi cabeza y no mi corazón para tomar decisiones.
76. Me gusta por las intenciones más que por la información que tengo sobre algo.
77. Juntos amigos los logros de la vida.
78. En la escuela, me gustan más las materias prácticas que las teóricas.
79. Prefiero las cosas con anticipación y acción en lugar de pensar que las cosas se cumplirán.
80. Mi corazón nunca me cambia.
81. Siempre puedo ver el lado positivo de la vida.
82. A menudo espero que alguien trabaje por mí.
83. Hago lo que quiero, sin pensar cómo va a afectar a otros.
84. Frecuentemente me impide hacer cualquier cosa que pueda llegar a ser un problema para mí.
85. Solo me siento una buena persona cuando ayudo a las demás.
86. Si algo me molesta, siempre me voy muy rápido de la vida.
87. Deseo más de las personas que de la estabilidad.
88. Me siento satisfecho con el lugar que las cosas me dan.
89. Tanto de ser más lógico que emocional.
90. Prefiero las cosas que se pueden ver y tocar antes que las que sólo se imaginan.
91. Me resulta difícil parecerme o conversar con alguien que acabo de conocer.
92. Ser exitoso es más importante que ser feliz y equilibrado.
93. Las predicciones sobre el futuro son más importantes para mí que las cosas del pasado.
94. Me resulta fácil disfrutar de las cosas.
95. Me gusta investigar de mí sobre el mundo que me rodea.
96. Vivo en términos de mis propias necesidades, no de las de las demás.
97. No espero que las cosas pasen, hago que sucedan como yo quiero.
98. Evito conversar con alguien que me molesta.
99. La necesidad de ayuda a otros guía mi vida.
100. A menudo me siento muy serio, o la espera de que algo vaya mal.
101. Aun cuando sea muy joven, puedo verme como un adulto.
102. Siempre soy feliz y optimista al estar con la gente.
103. Prefiero aprender a manejar un aparato antes que escuchar sobre por qué funciona de ese modo.
104. Soy una persona difícil de conocer bien.
105. Pasa mucho tiempo pensando en las relaciones de la vida.
106. Me gusta con facilidad al cambio en las cosas de la vida.
107. Soy algo optimista y serio en temas relacionados con la organización de mi vida.
108. Hago lo que quiero sin importarme al complacer a otros.
109. Juntos tengo algo más, por más fuerte que sea la necesidad de hacer.
110. Mis amigos y familiares recurren a mí para encontrar afecto y apoyo.
111. Aun cuando todo está bien, generalmente pienso en que pronto va a empeorar.
112. Prefiero con cuidado mi trabajo antes de empezar a hacerlo.
113. Soy reservado y objetivo al tratar de resolver un problema.
114. Soy una persona realista a la que no le gustan las especulaciones.
115. Algunas de mis mejores amigos discuten conmigo lo que yo siento.
116. La gente piensa que soy una persona más racional que afectiva.
117. Mi sentido de realidad es mejor que mi imaginación.
118. Frecuentemente me preocupa por mí y después por las demás.
119. Deseo mucho esfuerzo a que las cosas me salgan bien.
120. Siempre me siento un ganador, un ganador que me está pasando.
121. Desconfío mucho de las cosas que me enseñan.
122. Pocas cosas me hacen sentir bien.

29/09/08 1:05 pm

BDI-II ANSIEDAD DE BECK

# BDI-II<sup>1</sup>

Nombre: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Ocupación: \_\_\_\_\_ Educación: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Este cuestionario consta de 21 grupos de enunciados. Por favor, lea cada uno de ellos cuidadosamente. Luego elija **uno** de cada grupo, el que mejor describa el modo como se ha sentido las **últimas dos semanas, incluyendo el día de hoy**. Marque con un círculo el número correspondiente al enunciado elegido. Si varios enunciados de un mismo grupo le parecen igualmente apropiados, marque el número más alto. Verifique que no haya elegido más de uno por grupo, incluyendo el ítem 16 (Cambio en los Hábitos de Sueño) y el ítem 18 (Cambios en el Apetito).

<p><b>1. Tristeza</b></p> <p>0 No me siento triste.</p> <p>1 Me siento triste gran parte del tiempo.</p> <p>2 Estoy triste todo el tiempo.</p> <p>3 Estoy tan triste o soy tan infeliz que no puedo soportarlo.</p> <p><b>2. Pesimismo</b></p> <p>0 No estoy desalentado respecto de mi futuro.</p> <p>1 Me siento más desalentado respecto de mi futuro que lo que solía estarlo.</p> <p>2 No espero que las cosas funcionen para mí.</p> <p>3 Siento que no hay esperanza para mi futuro y que sólo puede empeorar.</p> <p><b>3. Fracaso</b></p> <p>0 No me siento como un fracasado.</p> <p>1 He fracasado más de lo que hubiera debido.</p> <p>2 Cuando miro hacia atrás veo muchos fracasos.</p> <p>3 Siento que como persona soy un fracaso total.</p> <p><b>4. Pérdida de Placer</b></p> <p>0 Obtengo tanto placer como siempre por las cosas de las que disfruto.</p> <p>1 No disfruto tanto de las cosas como solía hacerlo.</p> <p>2 Obtengo muy poco placer de las cosas de las que solía disfrutar.</p> <p>3 No puedo obtener ningún placer de las cosas de las que solía disfrutar.</p> <p><b>5. Sentimientos de Culpa</b></p> <p>0 No me siento particularmente culpable.</p> <p>1 Me siento culpable respecto de varias cosas que he hecho o que debería haber hecho.</p> <p>2 Me siento bastante culpable la mayor parte del tiempo.</p> <p>3 Me siento culpable todo el tiempo.</p>	<p><b>6. Sentimientos de Castigo</b></p> <p>0 No siento que estoy siendo castigado.</p> <p>1 Siento que tal vez pueda ser castigado.</p> <p>2 Espero ser castigado.</p> <p>3 Siento que estoy siendo castigado.</p> <p><b>7. Disconformidad con Uno Mismo</b></p> <p>0 Siento acerca de mí lo mismo que siempre.</p> <p>1 He perdido la confianza en mí mismo.</p> <p>2 Estoy decepcionado conmigo mismo.</p> <p>3 No me gusta a mí mismo.</p> <p><b>8. Autocrítica</b></p> <p>0 No me critico ni me culpo más de lo habitual.</p> <p>1 Estoy más crítico conmigo mismo de lo que solía estarlo.</p> <p>2 Me critico a mí mismo por todos mis errores.</p> <p>3 Me culpo a mí mismo por todo lo malo que sucede.</p> <p><b>9. Pensamientos o Deseos Suicidas</b></p> <p>0 No tengo ningún pensamiento de matarme.</p> <p>1 He tenido pensamientos de matarme, pero no lo haría.</p> <p>2 Querría matarme.</p> <p>3 Me mataría si tuviera la oportunidad de hacerlo.</p> <p><b>10. Llanto</b></p> <p>0 No lloro más de lo que solía hacerlo.</p> <p>1 Lloro más de lo que solía hacerlo.</p> <p>2 Lloro por cualquier pequeñez.</p> <p>3 Siento ganas de llorar pero no puedo.</p>
--	---

Subtotal Página 1
Continúa atrás

Título original: Beck Depression Inventory (Second edition)  
 Traducido y adaptado con permiso.  
 © 1996, 1997 by Aaron T. Beck, by the Psychological Corporation,  
 USA.  
 de la traducción al castellano 2006 by The Psychological  
 Corporation, USA.  
 todos los derechos reservados.

1. Adaptación: Lic. María Elena Brenlla

29/09/08 14:15 pm

**11. Agitación**

- 0 No estoy más inquieto o tenso que lo habitual.
- 1 Me siento más inquieto o tenso que lo habitual.
- 2 Estoy tan inquieto o agitado que me es difícil quedarme quieto.
- 3 Estoy tan inquieto o agitado que tengo que estar siempre en movimiento o haciendo algo.

**12. Pérdida de Interés**

- 0 No he perdido el interés en otras actividades o personas.
- 1 Estoy menos interesado que antes en otras personas o cosas.
- 2 He perdido casi todo el interés en otras personas o cosas.
- 3 Me es difícil interesarme por algo.

**13. Indecisión**

- 0 Tomo mis decisiones tan bien como siempre.
- 1 Me resulta más difícil que de costumbre tomar decisiones.
- 2 Encuentro mucha más dificultad que antes para tomar decisiones.
- 3 Tengo problemas para tomar cualquier decisión.

**14. Desvalorización**

- 0 No siento que yo no sea valioso.
- 1 No me considero a mí mismo tan valioso y útil como solía considerarme.
- 2 Me siento menos valioso cuando me comparo con otros.
- 3 Siento que no valgo nada.

**15. Pérdida de Energía**

- 0 Tengo tanta energía como siempre.
- 1 Tengo menos energía que la que solía tener.
- 2 No tengo suficiente energía para hacer demasiado.
- 3 No tengo energía suficiente para hacer nada.

**16. Cambios en los Hábitos de Sueño**

- 0 No he experimentado ningún cambio en mis hábitos de sueño.
- 1a Duermo un poco más que lo habitual.
- 1b Duermo un poco menos que lo habitual.
- 2a Duermo mucho más que lo habitual.
- 2b Duermo mucho menos que lo habitual.
- 3a Duermo la mayor parte del día.
- 3b Me despierto 1-2 horas más temprano y no puedo volver a dormirme.

**17. Irritabilidad**

- 0 No estoy más irritable que lo habitual.
- 1 Estoy más irritable que lo habitual.
- 2 Estoy mucho más irritable que lo habitual.
- 3 Estoy irritable todo el tiempo.

**18. Cambios en el Apetito**

- 0 No he experimentado ningún cambio en mi apetito.
- 1a Mi apetito es un poco menor que lo habitual.
- 1b Mi apetito es un poco mayor que lo habitual.
- 2a Mi apetito es mucho menor que antes.
- 2b Mi apetito es mucho mayor que lo habitual.
- 3a No tengo en apetito en absoluto.
- 3b Quiero comer todo el tiempo.

**19. Dificultad de Concentración**

- 0 Puedo concentrarme tan bien como siempre.
- 1 No puedo concentrarme tan bien como habitualmente.
- 2 Me es difícil mantener la mente en algo por mucho tiempo.
- 3 Encuentro que no puedo concentrarme en nada.

**20. Cansancio o Fatiga**

- 0 No estoy más cansado o fatigado que lo habitual.
- 1 Me fatigo o me canso más fácilmente que lo habitual.
- 2 Estoy demasiado fatigado o cansado para hacer muchas de las cosas que solía hacer.
- 3 Estoy demasiado fatigado o cansado para hacer la mayoría de las cosas que solía hacer.

**21. Pérdida de Interés en el Sexo**

- 0 No he notado ningún cambio reciente en mi interés por el sexo.
- 1 Estoy menos interesado en el sexo de lo que solía estarlo.
- 2 Ahora estoy mucho menos interesado en el sexo.
- 3 He perdido completamente el interés en el sexo.

29/09/08 1:15

21:1 80/PUNTS

Subtotal Página 2  
 Subtotal Página 1  
 Puntaje total

Subtotal Página 2  
 Subtotal Página 1  
 Puntaje total

base de datos y formularios  
 20 Me fatigaba 1-2 veces más a menudo y no  
 21 Deseaba ser médico, ingeniero, etc. que  
 22 Deseaba mucho menos cosas que yo necesitaba  
 23 Deseaba mucho menos cosas que yo necesitaba  
 24 Deseaba ser loco, enfermo, etc. que yo necesitaba  
 25 Deseaba ser loco, enfermo, etc. que yo necesitaba

La presente investigación es el resumen del estudio de la cadena de mandos medios de seis empresas. Mostrando la interrelación entre los factores emocionales en la toma de decisión y su repercusión en la misma, influyendo para que se produzca el comportamiento transitorio de la procrastinación. Conducta que afecta a las organizaciones hoy en día y puede mostrar consecuencias en el retorno de la utilidad de la empresa. Se muestran datos poblacionales por sexo y edad, segmento y profesión, de forma homogénea en una población de 129 sujetos. Se hace necesario conocer los comportamientos humanos en una forma integral, con objeto de mejorar las acciones orientadas a la alineación y cierre de brechas, mejorar las culturas organizacionales y promover herramientas que permitan direccionar las acciones, pro beneficio mutuo empleado-organización. De tal manera que la vida laboral pueda ser motivo de realización personal y ofrecer mejoras para la productividad.

La muestra se formó homogéneamente, logrando obtener 65 perfiles femeninos y 64 masculinos, integrados cada uno por 5 pruebas cada uno. La escala de procrastinación de Tuckman, la correlacioné con la escala de aplazamiento de la prueba de estilo de toma de decisión, pude hacer relación positiva en el punto cero, de lo cual hago presentación estadística. El BDI-II, lo segmenté, ya que mi propósito no era comprobar depresión clínica, sino la presencia de los factores de autocrítica, pesimismo, autoinculpación, pérdida de placer, que son factores que involucran la tendencia a la autojustificación en la toma de decisión y que impulsan al comportamiento de la procrastinación. De la prueba de personalidad, únicamente tomé las escalas que intervienen en la resolución de problemas, plegándome al escenario del Dr. Millon en la escuela de negocios de USA, con la conveniencia de que mide la innovación, característica implicada en la capacidad para alternar el pensamiento analítico con el automático y que permite el manejo de las variables que intervienen en el problema a resolver, por lo que cae dentro del paradigma de las heurísticas del Dr. Kahneman. En relación a la ansiedad, se presenta el fenómeno, por lo que se ven alterados los tiempos de atención y concentración en las funciones ejecutivas por el circuito de la ansiedad, lo que de igual forma, provoca la tendencia procrastinadora. En fin, lograr llegar al comportamiento del aplazamiento no es nada fácil, especialmente porque forma parte de la teoría de la toma de decisión en conflicto del Prof. Mann y el Dr. Janis, quienes se orientan sobre la optimización, en tanto que Kahneman se orienta sobre la satisfacción en los sistemas de calidad. En relación a la influencia emocional, me centré en el recurso de la ansiedad, sobre la tendencia a la huida, lo que de igual forma es parte del sustento de la teoría que presento, decidí dejar de lado la agresión, ya que no forma parte del marco. Eso me permitió trabajar la atención dentro de la aplicación psiconeurológica y su influencia en el comportamiento humano, sobre dos paradigmas, el del Dr. Posner y el

Dr. Wickens, con el soporte de los documentos del área médica que soportan las aplicaciones de ambos desde la normalidad, para luego observar cómo se puede ver influenciada en las funciones ejecutivas y llevar al comportamiento del postergamiento.