

Influencia positiva del estrés en la toma de decisiones

Forma de citar este artículo en APA:

Álvarez Maestre, A. J. (2016). Influencia positiva del estrés en la toma de decisiones. *Revista Poiésis*, 31, 19-28.

Annie Julieth Álvarez Maestre*
Christian S. Rivera Quiñones

Resumen

La toma de decisiones es una actividad básica en el día a día de todos los seres humanos. Según se va madurando, como proceso natural y en la mayoría de los casos, más se van agudizando y complicando la toma de decisiones. A nivel personal se toman decisiones básicamente de manera automática, desde dónde y que se va a comer, hasta que ruta se tomará hacia el trabajo. Pero, cuando se trata de tomar decisiones de más envergadura, entonces se complica el panorama e influyen otros factores en esa toma de decisiones, factores como el estrés. El presente escrito contiene una revisión de literatura sobre el estrés y su efecto en la toma de decisiones de dirigentes empresariales, sus causas y posibles implicaciones, discutiendo la influencia del estrés en cuanto a efectos positivos o negativos se refiere. Alternando a la discusión inicial se presentan estrategias para la mejora en la toma de decisiones a nivel organizacional y empresarial.

Palabras Clave:

Estrés laboral, toma de decisiones, desarrollo profesional, recursos humanos, desempeño, gerencia, comportamiento empresarial.

* Nova Southeastern University

Influencia positiva del estrés en la toma de decisiones

Cambios, demandas, exigencias y prisas. Este es el diario vivir de un dirigente en el mundo empresarial. Los cambios en todos los ámbitos de la vida demandan ajuste, este ajuste genera sensaciones particulares en cada individuo. Estas sensaciones comprenden emociones, sentimientos, conductas que se convierten en estímulos e influyen positiva o negativamente en diferentes aspectos del desempeño psicológico armonioso de los dirigentes. Siempre que existen cambios y situaciones inesperadas aparece el estrés.

En muchas ocasiones se ha relacionado el estrés con enfermedad o se le otorga un componente negativo. No obstante, el estrés es la respuesta natural del organismo, como mecanismo de alerta ante situaciones donde hay que reaccionar con prontitud. Este cambio fisiológico es la preparación del cuerpo en estado vigilante para controlar el evento que ocasiona estrés. Es una técnica del sistema nervioso simpático para la protección de los individuos ante una situación que parece peligrosa. En otras palabras, es un mecanismo de defensa y por ende, es una bondad contar con dicha activación dentro del repertorio humano instintivo de respuestas al medio ambiente que le rodea (Lazarus & Folkman, 1986; Fontana, 1992).

Sin embargo, el estrés se puede mantener prolongado por extensos periodos de tiempo ocasionando que tenga repercusiones negativas para el organismo y la salud del individuo. Este es el caso de altos dirigentes empresariales que continuamente se enfrentan a situaciones apremiantes que requieren pronta respuesta. A largo plazo se puede pensar que las situaciones estresantes pueden afectar el desempeño laboral del individuo (Salgado & Mejía, 2008).

El tema del estrés y cómo influye en las funciones de un dirigente empresarial es relevante para garantizar el mejor de los desempeños y procurar que los altos mandos cuenten con un equilibrio mental y físico que les permita dar lo mejor de sí en las empresas. "Para la administración estratégica, la toma de decisiones constituye uno de los roles y responsabilidades fundamentales de la dirección" (Rivas, 2013, p. 21).

Según Kast (1995) la toma de decisiones es una de los momentos empresariales que definen el avance de las mismas. También son situaciones de una gran carga emocional y demanda. Pero, ¿cómo funciona el estrés en esta área de desempeño? Existen tres posibles opciones, asumiendo que lo puede dificultar, lo puede fortalecer o por el contrario, el ejecutivo se termina adiestrando en situaciones estresantes, y no afecta en lo absoluto la presencia de las reacciones fisiológicas del individuo en la toma de decisiones administrativas. Con relación al trabajo tensionante de los dirigentes, Rivera (2014) expone que:

Por el alto ritmo de trabajo estas personas pueden llegar a desarrollar más allá de un simple estrés o agotamiento laboral, el padecimiento conocido como síndrome de burnout que influye para que la persona presente pérdida de interés en el trabajo y del sentido de la responsabilidad, pudiéndose considerar como detonante principal de numerosas deficiencias laborales que impiden un mayor funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa, incluyendo las familiares. (p. 162).

Una de las ramas que ha estudiado el estrés y la toma de decisiones es la neuropsicología. Bajo esta ciencia la toma de decisiones se categoriza de dos maneras: decisiones ambiguas y decisiones de riesgo. En las decisiones ambiguas no hay información explícita acerca de los posibles resultados y las posibles consecuencias de las distintas toma de decisiones. En contraste, en las decisiones de riesgo, el sujeto que toma decisiones tiene conocimiento acerca de las probabilidades y potenciales resultados, así como de consecuencias, lo que es determinante en el nivel de estrés que se desarrolla por parte del líder o persona que toma la decisión (Gathmann et al., 2014).

Según explica Mercado y Salgado (2008) “el rol del ejecutivo se caracteriza por enfrentar luchas permanentes para alcanzar los objetivos de la empresa, por tomar decisiones de peso que repercuten en la vida, o muerte, de la organización (p. 17)”. Al reconocer que la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente al ser y el hacer personal, de la organización y de la comunidad, es menester constatarlo mediante las manifestaciones que dicha presión representa para los ejecutivos.

Las implicaciones negativas del estrés surgen de las activaciones del sistema nervioso y la forma como estas son tratadas. La reacción fisiológica ante una situación que demanda urgencia provoca en el individuo estados de ansiedad. Cuando el dirigente no puede controlar la ansiedad, su proceso de planeación, juicio y control emocional se puede ver obstruido. Si las situaciones que generan estrés son constantes y el dirigente no cuenta con apropiadas estrategias de afrontamiento o tiene una débil capacidad de adaptación, el ambiente puede resultar frustrante y hostil, generando la posible aparición de un cuadro patológico como el síndrome de burnout.

El grado de ansiedad puede ser manejable, teniendo en cuenta que este se puede predecir por el significado de la situación enfrentada y el valor que se otorgue a las mismas. Es decir, no tendrá la misma carga psicológica la decisión urgente sobre un déficit económico y manejo de acciones, que la evaluación de un perfil para la contratación de un posible candidato a un puesto de bajo nivel (Duran, 2010). Las percepciones de éxito o fracaso de una decisión, igualmente son relevantes para determinar el nivel de estrés o activación ansiógena que se pueda presentar.

Sin embargo, estudios en empresarios mexicanos de alto nivel indican que los ejecutivos a pesar de las largas jornadas de trabajo diarias no perciben estas como estrés, en cambio lo ven como compromiso. Por otro lado, si se percibe como estrés la falta de información, la ambigüedad, los problemas personales y la falta de definición de roles; también, “una posible fuente de inseguridad radica en aspectos externos como la apertura comercial, la política fiscal, la violencia y la corrupción del país” (Mercado & Salgado, 2008, p. 28).

Pero, no todos los panoramas y escenarios de trabajo son iguales, existen unos más complejos donde el estrés es la orden del día y la toma de decisiones no simplemente es sinónimo de ganancias o dinero, muchas veces es sinónimo de vida o muerte. Así se expone la importancia de la toma de decisiones en momentos de estrés, esto en contextos militares, médicos y judiciales (Harvey, 2001).

Sobre esto, autores afirman que el estrés es uno de los factores con que las personas que tomarán decisiones deben lidiar, máxime en situaciones de vida o muerte. Ellos sugieren que una mejor comprensión de las actividades de juicio y de toma de decisiones del individuo, mientras se encuentra bajo estrés, producirían una mejor comprensión de cómo reaccionará la persona y cómo llega a ese proceso de toma de decisiones en situaciones de emergencias. En otras palabras, sugieren la importancia de los adiestramientos y capacitación (Kowalski & Vaught, 2003).

Se puede pensar que a mayor exposición del dirigente a eventos decisorios, se incrementará su capacidad de adaptación y se reducirá la activación fisiológica. A esto, Bathorski (2012) manifiesta que “los efectos de la sobrecarga, la fatiga y otros estresores en el juicio de los líderes y la toma de decisiones han sido conocidas como causales de la toma de decisiones impulsivas o parálisis de la toma de decisiones” (p. 1). Partiendo de estas afirmaciones, sería definitorio el efecto negativo que presenta cualquier evento estresante en el desempeño administrativo.

De forma similar, Sapolsky (2008) aporta información sobre el efecto de situaciones estresantes en la toma de decisiones. Resultado de sus investigaciones, afirma que ante la aparición del estrés se activan los sistemas de respuesta inmediata y se desactivan aquellos orientados al largo plazo. En esta misma línea de pensamiento, Ubierna (2010) afirma:

Debido a que el estrés aumenta el foco en el aquí y ahora, a las personas estresadas les cuesta pensar en el largo plazo. Un gerente que cree posible perder en lo inmediato su puesto de trabajo tiene poco interés en tomar una decisión que le permitirá estar mucho mejor en tres años. (p. 1).

Entonces, se puede afirmar que en el ámbito de la toma de decisiones administrativas, el estrés facilita la aparición de la visión de túnel, filtrando la información y perdiendo de vista el contexto a mediano y largo plazo. Por ende se afecta la forma racional y estratégica de la toma de decisiones. Sin embargo, aún no se puede asumir que esto tenga un efecto negativo o positivo sobre las decisiones tomadas.

Estudios muestran un efecto de reflexión más fuerte cuando los participantes están bajo estrés que cuando están en la fase sin estrés. Esto sugiere que el estrés armoniza la toma de riesgos, lo que podría acentuar el sesgo de comportamiento. En el mismo estudio, se concluye que el estrés es un buen aliado en los contextos financieros porque permiten tomar decisiones rápidas, básicamente automáticas; esto sumado a la experiencia y capacidad de análisis de los agentes de bolsas de valores, permite tomar decisiones certeras a largo plazo (Porcelli & Delgado, 2009).

Claro está que el ideal de funcionamiento en los dirigentes es que sus dictámenes sean efectivos y de alto impacto para las empresas. Las medidas establecidas se espera sean de calidad. Pero, en la toma de decisiones influyen una serie de variables que también requieren de precisión para controlar los efectos estresantes que las afecten. Harvard Business School (2006) explica que en la toma de decisiones de calidad, el contexto de debe tener en consideración. Los participantes, los recursos materiales y tecnológicos, la experiencia del dirigente y las personas participantes, son básicos para el ambiente propicio de discusión de decisiones exitosas.

En el análisis del contexto, Zuluaga y Moreno (2012) hacen una revisión enfocándose en la estructura organizacional y la institucionalización del apoyo social como condiciones predictoras para un entorno propicio para la toma de decisiones de calidad y el manejo de estrés. El modelo de la organización dice mucho del tipo de situaciones a las que se enfrentará el dirigente y su relación con eventos disparadores de estrés. Así se pueden interpretar diferencias marcadas en los niveles de estrés y estímulos estresores en dirigentes de entidades públicas o privadas, o en empresas de actividad comercial, empresas de prestación de servicios, instituciones de seguridad o militares.

Igualmente, el tipo de actividad económica permitirá una fácil adaptación a los eventos que generan estrés. Existe mayor probabilidad que dentro de un ambiente controlado como una escuela, un dirigente pueda desarrollar una adaptación más rápida y estable que un dirigente en la bolsa de valores. Empero, las experiencias serán diferentes para ambos. Por ello, la estrategia de confrontación al estrés empleada por un director académico universitario de una entidad privada puede no ser igualmente funcional para el gerente de un hospital público de tercer nivel. A esto también hay que sumarle las dinámicas organizacionales, donde ocasionalmente existen algunos factores poco favorecedores para el desempeño como personal fluctuante, limitados recursos, estructuras burocráticas, falta de liderazgo, competencia desleal, entre otros.

Existe, en las organizaciones, poca tendencia a la adaptación estancada en cuanto a situaciones estresantes se refiere. Las organizaciones son estructuras dinámicas en constante flujo, por tanto, en la mayoría de los casos los dirigentes se verán enfrentados a nuevos retos que los conlleven a la toma de decisiones. En este sentido, las compañías han diseñado estrategias para mejorar la salud ocupacional, reducir los niveles de ansiedad y contrarrestar los efectos del estrés prolongado en sus empleados y altos ejecutivos.

Existen autores que consideran el estrés como un elemento positivo en la toma de decisiones administrativas. Es el caso de Gunther (2008), experto investigador en el tema, el cual considera que el estrés facilita y mejora el desempeño en la toma de decisiones. Su planteamiento sugiere que la concentración se focaliza y se agudiza la capacidad mental. Otro elemento positivo a nivel organizacional, permite conocer evidencia de que las mujeres pueden tomar decisiones acertadas bajo condiciones de estrés. Su capacidad de empatía y de riesgo calculado facilita la eficacia en momentos de crisis (Lighthall et al., 2011; Tomova et al., 2014).

Por otro lado, empresas han optado por tomar decisiones en equipos de trabajo. Con relación al tema Arrendondo Trapero y Vázquez Parra (2013) explican:

Aunque se considera que el liderazgo gerencial es fundamental en la empresa, en el ámbito de la toma de decisiones se privilegia que participen grupos de decisión, ya que se estima que estos dan una mayor riqueza de ideas, como es el caso de los comités organizacionales que se constituyen para un fin específico. (p. 147).

Las empresas con consejos administrativos o juntas de trabajo han evidenciado un mayor nivel de efectividad en el crecimiento organizacional y por ende resultado eficiente en su toma de decisiones. En cuanto a los participantes de las juntas de trabajo, han demostrado mayor eficacia aquellas que se componen por ambos sexos, que aquellas formadas netamente por hombres (Orrit, 2014).

Los psicólogos sociales han levantado especial atención a como los grupos de trabajo y comunidades toman decisiones basadas en presiones y factores externos como lo es el estrés. Estudios sugieren que las organizaciones responden al estrés con una centralización de la autoridad para que la toma de decisiones se concentre en los niveles más altos de la jerarquía de la organización. El estudio sugiere que dentro de los grupos, las personas de los niveles jerárquicos bajos no les gusta responsabilizarse sobre la toma de decisiones; en otros casos simplemente entienden no les corresponde (Driskell & Salas, 2001).

Otra vertiente que influye en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, es la toma de decisiones morales por parte de los individuos; estas también se ven afectadas, de una u otra manera, por el estrés. Los primeros estudios sobre la toma de decisiones morales destacaron el papel de los procesos ejecutivos racionales, de manera que se centraron en los cambios que ocurren a nivel neurológicos cuando los sujetos están atravesando estrés y necesitan tomar decisiones morales. Ante esto, estudios concluyen que las mujeres tienden a tomar decisiones morales personales menos utilitarias en comparación con los hombres, proporcionando una prueba más de que hay diferencias de género en el razonamiento moral (Youssef et al., 2012).

A esto Mather y Lighthall (2012) complementan el abanico de posibilidades en cuanto a estrés y toma de decisiones enfocándose en las diferencias entre géneros. En sus estudios se puede evidenciar un contraste de como el género influye en la toma de decisiones; el estrés, aumenta las diferencias en cómo los hombres y las mujeres piensan en el riesgo. Cuando los hombres están bajo estrés, están más dispuestos a correr riesgos; cuando las mujeres están estresadas, asumen riesgos de manera más conservadora, lo que se reflejará en la toma de decisiones.

Pero en todos los procesos estratégicos hay riesgos y el consenso grupal en las decisiones no se queda atrás. Los grupos grandes son de difícil manejo y aunque se logre la aprobación general, es el gerente quien toda la responsabilidad sobre el efecto resultante de la disposición votada. "Aunque el proceso de decisión es muy participativo por naturaleza, y toman cabal parte de ellos los subordinados, el director es el responsable en último término de los resultados de una decisión" (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006, p. 459).

El entrenamiento en toma de decisiones es otra de las herramientas empleadas en la actualidad para garantizar la efectividad de las mismas. Se plantea que a mayor refuerzo en el mecanismo de decisión, la respuesta en una situación que requiera inmediatez será productiva. Al desarrollar la capacidad de los directivos en el procesamiento de información y realizar un proceso establecido, comprobado científicamente como efectivo en la toma de decisiones, la empresa se ahorra sorpre-

sas desagradables a largo plazo. La capacidad estratégica propenderá a seleccionar alternativas relacionadas directamente con la misión y visión institucional y mejorará las expectativas empresariales a corto, mediano y largo plazo (Rivas, 2013).

Otras herramientas buscan incrementar la calidad de vida del dirigente y su equipo de trabajo, fortaleciendo la salud física, mental y ocupacional. Manuales sobre manejo del estrés, cómo identificar síntomas, grupos de apoyo, ejercicio físico en la empresa, espacios de recreación e integración y la capacitación en temas de liderazgo son actividades que competen al intento de la organización por fortalecer el locus interno de los empleados.

La inteligencia emocional también se ha convertido en respuesta a la dicotomía entre estrés y decisiones asertivas. Ante un evento estresante se disparan una serie de emociones que el dirigente puede desconocer y entorpecer su función. El control de emociones se puede emplear a favor de las decisiones asertivas y efectivas. Ante esto, Hayashi (2006) expone como “emociones y sentimientos no sólo pueden ser importantes en nuestra capacidad intuitiva de adopción de nuevas decisiones, sino que realmente pueden ser esenciales” (p. 192).

El fortalecimiento del liderazgo también es clave para la efectividad en las decisiones. Los líderes se enfocan en promover espacios de bienestar y salud. Está demostrada la relación entre liderazgo y disminución de respuestas inadecuadas a situaciones de estrés (Silla & Rodríguez, 2008; Casales, 2000). Los líderes con sus capacidades de inspiración, carisma, creatividad, sentido del compromiso y la ética, cuentan un mayor número de estrategias de afrontamiento adaptativas para el manejo del estrés. Es válido recordar, que una de las clasificaciones de liderazgo incluye el conocido *Laissez Faire*, el cual “es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” (Nader & Castro Solano, 2007, p. 55). Entonces, claramente se debe apuntar al desarrollo de líderes transformacionales.

Si bien es cierto, el estrés ha evidenciado tener efectos positivos en la toma de decisiones. Las decisiones en momentos de crisis, bajo los efectos del aumento de cortisol, permiten dar respuestas inmediatas que pueden salvar el día; pero también se ha observado en este escrito que a largo plazo, las decisiones tomadas bajo los niveles de estrés pueden no ser las más acertadas. Las decisiones que en un momento de dificultad por medio de un análisis situacional pueden parecer correctas, al final pueden terminar no siendo costo efectivas, trayendo más consecuencias negativas de lo que se esperaba. Como expresa Ubierna (2010) “la respuesta de estrés, tan eficaz para hacer frente a los riesgos del aquí y ahora, interfiere con el aparato de toma de decisiones y nos predispone a las malas decisiones” (p. 1).

Entonces, La vida útil de una empresa dependerá de sus planes administrativos, su misión, visión y objetivos. Ante esto, las decisiones que se tomen son esenciales para el funcionamiento sincronizado. La responsabilidad en la toma de decisiones no se puede dejar a la deriva y la casualidad. Conociendo que ante una situación de cambio se presentan alteraciones fisiológicas como la ansiedad y estrés, no se puede dar ventaja a los efectos de los mismos. Por ello es indispensable

continuar en las organizaciones con la aplicación de todas las estrategias posibles para el control del estrés, desde los ámbitos personales de cada miembro de la empresa, hasta la creación de una perspectiva sistémica organizacional.

Conclusiones

Como siempre fue el objetivo de este análisis, es importante recalcar la importancia del manejo de estrés y de la capacitación del personal en el tema. Esto sin duda maximizará y permitirá que el personal esté mejor preparado a la hora de tomar decisiones. La literatura es consistente sobre el particular, a mayor exposición, mejor respuesta realizará el equipo de trabajo.

En cuanto al estrés y fatiga laboral, es impostergable y sumamente necesario, que los patronos analicen sus políticas de trato al empleado. En pleno siglo XXI las políticas laborales de coacción y temor están completamente obsoletas. Las empresas se deben mover a procesos de trabajo inclusivos donde se tomen decisiones certeras a todos los niveles de la organización. De esta manera, no simplemente se evita el estrés laboral, sino que se maximizan recursos tan importantes como lo es el recurso económico, mayoría de la veces el más importante de los recursos.

Para finalizar, la pasada literatura permite que toda persona, no importa la posición que ocupe, en la escala jerárquica de cada organización, analice el proceso de toma de decisiones que realiza a diario. Así mismo, podrá encontrar novedosos planteamientos sobre los beneficios del estrés en la toma de decisiones, partiendo del hecho de que por lo general se habla de los efectos negativos que produce. También, podrá identificar herramientas valiosas para el control del estrés y como fortalecer la toma de decisiones, aspectos que puede aplicar en su lugar de trabajo como medidas innovadoras que aún no se han aprovechado y con ello favorecer la construcción de excelentes resultados organizacionales.

Referencias

Arrendondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135-158. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000100007&lng=en&tlng=es

- Bathorski, M. (2012). *Developing situation awareness capacity to improve executive*. (Tesis doctoral, Pepperdine University). Recuperada de https://www.academia.edu/15121862/developing_situation_awareness_capacity_to_improve_exec_judgment_dissertation
- Casales, J. (2000). Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud. *Revista Cubana de Psicología*, 17(2), 131-146.
- Duran, M. (2010) Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral, *Revista Nacional de Administración*, 1 (1) 71-84.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (2001). Group decision making under stress. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 473. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxylocal.library.nova.edu/docview/213945524?accountid=6579>
- Fontana, D. (1992). *Control del estrés*. México: Manual moderno.
- Gunther, E. (2008). *The truth about making smart decisions*. United States: Pearson
- Gathmann, B., Schulte, F. P., Maderwald, S., Pawlikowski, M., Starcke, K., Schäfer, L., C., & Brand, M. (2014). Stress and decision making: Neural correlates of the interaction between stress, executive functions, and decision making under risk. *Experimental Brain Research*, 232(3), 957-73. doi:<http://dx.doi.org.ezproxylocal.library.nova.edu/10.1007/s00221-013-3808-6>
- Harvard Business School. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. España: Deusto.
- Harvey, N. (2001). Decision making under stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 246-249. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxylocal.library.nova.edu/docview/199345022?accountid=6579>
- Hayashi, A. (2006). Cuándo confiar en el instinto. *En la toma de decisiones*. Argentina: Harvard Business Review.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Kast, F. (1995). *Administración de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Kowalski, K. & Vaught, C. (2003). Judgment and decision making under stress: an overview for emergency managers. *International Journal of Emergency Management*, 1(3), 278 – 289.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. España: Martínez Roca.
- Lighthall, N., Sakaki, M., Vasunilashorn, F., Nga, L., Somayajula, S., Chen E., Samii, N., Mather, M. (2011). Gender differences in reward-related decision processing under stress. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*. 7 (4): 476-484.

- Mather, M., & Lighthall, N. R. (2012). Risk and reward are processed differently in decisions made under stress. *Current Directions in Psychological Science*, 21, 36-41
- Mercado, P. & Salgado, S. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24 (108), 15-36.
- Nader, M. & Castro Solano, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en psicología*, 4 (1), 51-58.
- Orrit, J. (2014). ¿Afecta el estrés a tu capacidad para tomar buenas decisiones? Recuperado de <http://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/tribulaciones-prevencionista/2014/11/09/afecta-estres-tu-capacidad-para-tomar-buenas-decisiones-0>
- Porcelli, A. J., & Delgado, M. R. (2009). Acute stress modulates risk taking in financial decision making. *Psychological Science*, 20(3), 278-283. doi:<http://dx.doi.org.ezproxylocal.library.nova.edu/10.1111/j.1467-9280.2009.02288.x>
- Rivas, L. M. (2013). *Decisiones Corporativas: Ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Rivera, E. (2014). El síndrome de burnout y la eficiencia del personal de gerencia y líderes de la empresa familiar. El caso de la cadena comercial Sams Club Culiacán, México. *Firmy Rodzinne*. vol. 15, nr 7, cz. 3.
- Salgado, P. M., & Mejía, R. S. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 15-36.
- Sapolsky, R. (2008). *¿Por qué las cebras no tienen úlceras? La guía del estrés*. España: Alianza Editorial.
- Silla, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Tomova, L., Von Dawans, B., Heinrichs, M., Silani, G. & Lamm, C. (2014). ¿Is stress affecting our ability to tune into others? Evidence for gender differences in the effects of stress on self-other distinction. *Psychoneuroendocrinology*, 43, 95-104.
- Ubierna, A. (2010). *Toma de decisiones. Extrapolación y estrés*. Recuperado de: <http://andresubierna.com/2010/toma-de-decisiones-extrapolacion-y-estres/#ixzz3spFkiVzG>
- Youssef, F. F., Dookeeram, K., Basdeo, V., Francis, E., Doman, M., Mamed, D. & Legall, G. (2012). Stress alters personal moral decision making. *Psychoneuroendocrinology*, 37(4), 491-498. doi:<http://dx.doi.org.ezproxylocal.library.nova.edu/10.1016/j.psyneuen.2011.07.01>
- Zuluaga, P. M., & Moreno, S. M. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, (29), 205-227.