



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DIANA PAOLA ARREDONDO HERNANDEZ

KAREN ANDREA VELEZ MIRANDA

LIDERAZGO, AFRONTAMIENTO AL ESTRÉS Y TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES. UNA REVISIÓN CONCEPTUAL

ESTUDIO MONOGRAFICO

BOGOTA D.C

2014



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DIANA PAOLA ARREDONDO HERNANDEZ

KAREN ANDREA VELEZ MIRANDA

LIDERAGO, AFRONTAMIENTO AL ESTRÉS Y TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES. UNA REVISIÓN CONCEPTUAL

ESTUDIO MONOGRAFICO

TUTORA: FRANCOISE CONTRERAS

BOGOTA D.C

2014

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Rosario, que ha velado por brindarnos una educación de alta calidad y nos ha ofrecido valiosas oportunidades para desarrollarnos como personas éticas y profesionales exitosas.

A Francoise por guiarnos de una manera tan acertada y comprensiva en el desarrollo de nuestro proyecto de grado haciendo que éste fuera no sólo un proyecto académico, sino, ante todo, una experiencia de aprendizaje significativo en nuestra formación profesional.

A todos nuestros profesores y compañeros que aportaron un granito de arena para el desarrollo de este trabajo

Gracias a Dios porque de su mano todo es posible

Con todo nuestro amor, aprecio y agradecimiento este trabajo está dedicado a nuestras madres por todo el amor y apoyo incondicional que nos han brindado siempre. Porque gracias a su esfuerzo y dedicación hemos logrado culminar esta importante etapa de nuestras vidas.

Tabla de contenido

GLOSARIO	5
RESUMEN	7
Palabras claves.....	8
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Justificación	11
1.3. Objetivos	11
1.3.1. General	11
1.3.2. Específicos.....	12
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	12
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
2.1. El Liderazgo.....	12
2.1.1. Liderazgo Transformacional.....	14
2.1.2. Liderazgo a niveles directivos	16
2.1.3. Habilidades y Practicas Propias del Liderazgo.....	18
2.2. Liderazgo y Afrontamiento al Estrés	19
2.2.1. Conceptualización de estrés.....	19
2.2.2. Tipos de estrés	20
2.2.3. Estrés en el ámbito empresarial	21
2.3. Toma de Decisiones y Dirección	25
2.3.1. Tipos de Decisiones.....	27
2.3.2. Toma de Decisiones Gerenciales y Directivas	28
2.3.3. Procesos para Tomar Decisiones	30
2.4. Relación entre la Toma de Decisiones y el Estrés	34
2.4.1. Inteligencia Emocional y toma de decisiones.....	35
3. CONCLUSIONES	36
4. RECOMENDACIONES.....	37
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

GLOSARIO

- **Árbol de decisión:** “Es una representación gráfica de una situación estratégica”. (Socorro, 2014)
- **Dirección:** “Función administrativa que se realiza justo después de la planeación y la organización, y que dinamiza y acciona a la organización”. (Chiavenato, 2005, p. 659)
- **Distrés:** “Estado de tensión psíquica que se experimenta con malestar” (Arias, 2012, P. 526)
- **Estrés:** “Estado de tensión psíquica que se acompaña de cambios fisiológicos” (Arias, 2012, P. 526)
“McGrath (1970): “El estrés es un desequilibrio sustancial percibido entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias percibidas””. (Basto, p.8)
- **Estrés laboral:** “El estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento” (González, p. 28)
- **Euestrés:** “Estado de tensión psíquica que favorece la activación necesaria para realizar diversas actividades” (Arias, 2012, p. 526)
- **Experiencia:** “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo”. (Real Academia Española)
- **Gerencia:** “Función de dirección que ocurre en el nivel intermedio de la organización”. (Chiavenato, 2005, p. 663)
- **Inteligencia emocional:** “La inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo” (Goleman, 1999, p. 22)

- **Liderazgo transformacional:** “El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización” (Daft, 2005, p. 156)
- **Toma de Decisiones:** “La toma de decisiones es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar o elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado” (Kinicki & Kreitner, 2004, p. 224)

RESUMEN

El liderazgo basa sus estudios en el análisis de la razón y la emoción, las cuales son dos factores fundamentales para el desarrollo de las personas y la forma como éstas, a través de tácticas propias del liderazgo, demuestran un factor diferenciador entre un equipo de trabajo, creando así, un grupo con unos seguidores y un líder que maneja y soporta la presión de todo el equipo.

El estrés es considerado como una tensión que afecta psicológicamente al individuo y adicionalmente produce cambios fisiológicos, que pueden alterar el día a día de las personas en todos los ámbitos de la vida, y el laboral no es la excepción. El estrés puede ser producido por diferentes circunstancias, las cuales son diferentes para cada persona y éstas se presentan en diferentes aspectos de la vida del individuo, es decir, se puede presentar a nivel familiar, educativo, profesional, entre otros dependiendo el individuo que se desee analizar. "... Recibir una calificación reprobatoria en un examen de física, llegar considerablemente tarde a una junta importante, o jugar tiempos extra a muerte súbita en un partido de hockey". (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 456)

El presente trabajo se enfoca en el estrés laboral, ya que es fundamental para la toma de decisiones, actividad de alta importancia en la gestión directiva, por lo cual se estudiará el efecto que tiene el estrés en la toma de decisiones a niveles empresariales. El estrés laboral ha sido estudiado desde hace más de tres décadas por lo que es posible encontrar definiciones al respecto; McGrath, en 1970 definió el estrés laboral como "el desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)". (Navarro, 2009, p. 86) A partir de esta definición se podría asumir que el estrés laboral tiene un efecto sobre la toma de decisiones sin importar el cargo que el individuo desempeñe.

Con el fin de entender y aportar a la administración como disciplina un recurso más para comprender este concepto de la psicología que tiene implicaciones en las organizaciones y en la forma en que los directivos toman decisiones, y así puedan apropiarlas a su diario vivir dentro de las organizaciones, se realizará una monografía que estará basada principalmente en artículos y libros que han introducido este tema anteriormente, pero que no han dado a conocer estos avances a la línea administrativa.

Finalmente, con los resultados esperados en esta investigación, aparte de dar a conocer a los administradores los avances de aquellas ciencias sociales existentes anteriormente a la administración y que permiten que el desarrollo administrativo sea mejor, aportando al desarrollo de las capacidades profesionales de los gerentes y empresarios, se espera describir los factores externos que afectan al estrés e identificar cómo éste afecta la toma de decisiones en la dirección.

Palabras claves: Estrés laboral, liderazgo, liderazgo transformacional, toma de decisiones, inteligencia emocional

ABSTRACT

The leadership studies are based on the analysis of reason and emotion, which are two key factors for the development of people and the way these, through own tactics of leadership, demonstrate a differentiating factor between a team work, thus creating a group with a few followers and a leader who manages and supports the pressure of the whole team.

Stress is considered a psychological tension that affects the individual and additionally causes physiological changes that can affect the daily lives of people in all walks of life, and the workplace is no exception. Stress can be caused by various circumstances, which are different for each person and these are presented in different aspects of life of the individual, for example this can be presented to family, educational, professional, and others depending on the individual who is being analyzed. "... Receive a failing grade in a physical, get considerably late for an important meeting, or play a sudden death overtime in a hockey game." (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 456)

This work focuses on work stress, as it is critical to decision making, it is one of the most important managerial activities; so the effect of stress on decision making to business levels will be considered. Job stress has been studied for more than three decades so it is possible to find definitions; about it. McGrath, in 1970 defined work stress as "the substantial imbalance (perceived) between demand and the responsiveness of the individual under conditions where failure to this demand has important consequences (perceived)". (Navarro, 2009, p. 86) From this definition one could assume that job stress has an effect on decision-making regardless of the position that the individual performs.

In order to understand and contribute to the administration as a resource for discipline that they understand this concept psychologically, which has implications in organizations and how managers make decisions, so they can adopt them to their daily lives within organizations, a monograph will be based primarily on articles and books have introduced this issue previously held, but have not released these advances to the administrative line.

Finally, the expected results of this investigation other than to inform managers the progress from those existing social sciences and management that enable better management development, contributing to the development of professional skills of managers and entrepreneurs is expected to describe the external factors that affect stress and identify how this affects decision-making in management.

Key words: decision-making, leadership, stress, transformational leadership, emotional intelligence

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Es posible evidenciar cómo con el paso de los años, las grandes, medianas y pequeñas empresas han perdido grandes oportunidades, en muchos casos, por tomar decisiones equivocadas. Lo anterior puede estar ligado a los estilos de liderazgo predominantes en el pasado donde las decisiones eran tomadas exclusivamente por las personas que tenían el poder adjudicado en la organización para tomarlas. Dichas prácticas se vinculan más a un liderazgo autocrático en el que se enfatizaba en la capacidad individual del directivo para tomar decisiones basadas en el buen uso de la razón como una de sus características primordiales. Así los líderes consideraban que el soportar sus decisiones única y exclusivamente en la razón, era garantía de tomar buenas decisiones y que la intuición o el uso de sus recursos emocionales como elementos para la toma de decisiones lo harían tomar la decisión equivocada, por tanto debía alejarse de ellas. Por tal motivo muchas de las decisiones, a pesar de ser tomadas con información suficiente pero generalmente imprecisa, no eran del todo acertadas, lo que llevaba a las empresas a tomar un rumbo equivocado.

Recientemente, estudiosos en el tema, han iniciado en las últimas décadas investigaciones para observar el efecto de las emociones en la toma de decisiones, aspecto que siempre ha estado allí, pero que solo ahora se le reconoce como un elemento primordial inseparable de la toma de decisiones; en este orden de ideas a nivel organizacional se está estudiando el papel de la intuición (participación emocional) en la toma de decisiones empresariales. Autores como Goleman, Salovey, Mayer, Bar-on y Mathis, hablan de cómo características emocionales del individuo afectan su rendimiento organizacional, incluyendo la forma de tomar decisiones.

La toma de decisiones es quizás una de las habilidades más importantes que debe desarrollar un directivo, no solo en momentos no críticos sino en situaciones de alto estrés en las que la toma de decisiones debe hacerse en tiempos límites, lo que puede complicar el uso de estrategias adecuadas y en las que la experiencia manifestada a través de la intuición puede resultar más funcional. “...los pensadores prefieren tomar decisiones basados en lógicas y principios, y tienen un objetivo, un enfoque independiente... Los sentimentales se enfocan en la individualidad prefieren tomar decisiones tomando en cuenta los puntos de vista de otras personas”. (Carmichael, Collins, Emsell, & Haydon, 2011, p. 177) En este proyecto, se describirán los avances más importantes y recientes sobre el aporte de la emoción en la toma de decisiones empresariales, destacando la relación que éste tiene sobre la razón. Así mismo se tendrán en cuenta aquellos estudios en los que esta relación se encuentra mediada por el estrés cotidiano en el que los directivos deben tomar decisiones. Lo anterior se relacionara con los estilos de liderazgo analizando cuáles de ellos favorecerían la participación emocional en la toma de decisiones, tal es el caso del liderazgo transformacional, que buscan identificar y evaluar

todas aquellas variables ajenas a la razón, que permiten que el líder, si se encuentra bien informado y hace buen uso de las mismas, pueda tomar mejores decisiones.

Como resultado de estas nuevas aproximaciones, se pudo encontrar que uno de los factores más influyentes en los líderes en el momento de tomar una decisión importante para la empresa o su equipo de trabajo es el estrés, ya que éste es entendido como una alteración que afecta al individuo y que si está mal focalizado puede tanto disminuir la productividad del trabajador como guiar su focalización a un punto en el que llegaría a afectar de manera negativa las decisiones que deba tomar.

Conociendo de antemano que el estrés afecta la toma de decisiones, sin importar qué persona sea o la magnitud de la decisión que vaya a tomar, la necesidad a desarrollar de este proyecto es identificar qué tanto el estrés en el trabajo incide en la toma de decisiones en todos los niveles de una organización aún cuando la decisión sea o no trascendental para la compañía.

1.2. Justificación

Dado que el estrés laboral es un tema relativamente nuevo en el campo de la administración, es importante para ésta que se conozcan tanto los avances psicológicos como el camino que se ha recorrido en cuanto a este tema se refiere. Lo anterior con el fin de tener la capacidad de poner en práctica este conocimiento que ofrece la psicología laboral dentro de las organizaciones.

Cabe resaltar que el estrés es un factor que afecta a todas las personas sin importar el cargo que estén desempeñando, sin embargo es en la dirección y en los cargos directivos donde los individuos tienen la responsabilidad de crear estrategias para el buen funcionamiento de la organización y es por esto que experimentan mayores presiones a la hora de tomar decisiones. A causa de dicha presión, el estrés pasa a ser un factor de gran influencia. Es en ese momento en el cual el individuo debe hacer un balance entre el estrés, las emociones, el conocimiento y realizar una toma de decisiones asertiva.

Se considera, en consecuencia, sumamente importante hacer un estudio que reúna el estrés y la presión en la toma de decisiones a la cual se ven enfrentados constantemente los gerentes y directivos de las organizaciones.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Describir, a partir de una revisión teórica, cómo el afrontamiento al estrés del líder influye en toma de decisiones en el ámbito empresarial y gerencial de las organizaciones

1.3.2. Específicos

- Identificar los autores más importantes que han tratado el tema del estrés laboral y la toma de decisiones
- Dar a conocer la evidencia que vincula al estrés con la toma de decisiones empresariales y señalar posibles áreas de desarrollo e investigación

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Con este proyecto se espera hacer un estudio documental en forma de monografía que sirva como base, tanto para estudios futuros como para dar a conocer a los administradores colombianos, la faceta de la psicología que aporta al estudio y desarrollo de la administración y de la toma de decisiones bajo altos niveles de estrés.

Este proyecto, Afrontamiento del estrés en la toma de decisiones, tiene una relación directa con la línea de liderazgo, dado que el liderazgo se basa en entender el comportamiento de un líder, y el proyecto mencionado busca entender el comportamiento del líder específicamente en el momento en que éste se dispone a tomar una decisión bajo altos niveles de estrés, considerando que éstas deben ser tomadas cada vez más rápido.

Así mismo se relaciona con la Administración de Empresas, pues en dicha carrera se tiene una formación relacionada con el liderazgo, ya que se espera que los administradores tengan la capacidad de dirigir un grupo de personas y que su desempeño sea cada vez mejor.

Con el programa de liderazgo transformacional el proyecto tiene relación directa, pues en él se evaluarán cómo es afectado el proceso de toma de decisiones cuando el líder se encuentra bajo un alto nivel de estrés; esta es una de las variables que en los últimos años se han empezado a ser estudiada por el liderazgo transformacional.

Esto tiene un impacto importante para la disciplina de los administradores ya que estos deben tener la capacidad de tomar decisiones que los lleven a ser líderes y estas deben ser tomadas exitosamente aun cuando haya niveles de estrés.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. El Liderazgo

El liderazgo, es un tema que siempre ha estado presente en la vida de los seres humanos, se ha manifestado a lo largo de la historia en ámbitos tales como político, religioso, militar y social en los cuales siempre hay como referencia una persona encargada de guiar a un grupo de personas hacia un fin o hacia un objetivo en específico. A partir de esto, surgió la necesidad de caracterizar aquellos personajes que lograran grandes hazañas. Dentro de dichos estudios se concluyó que:

“El liderazgo involucra los aspectos racional y emocional de la experiencia humana. Incluye acciones e influencias basadas en la razón y la lógica, así como en la inspiración y la pasión... ya que las personas son racionales y emocionales, los líderes pueden basarse en técnicas racionales y/o llamadas emocionales con el fin de influir en sus seguidores, pero también deben sopesar las consecuencias racionales y emocionales de sus actos”. Hughes et al. (2007, p. 8)

Dicho esto, el liderazgo implica una observación de estos dos aspectos (racional y emocional) de la naturaleza humana. Gran cantidad de autores han dedicado sus estudios a entender el liderazgo; por ejemplo, lo definen como el individuo que guía un grupo de personas hacia una meta en común por medio de actividades (Hemphill y Coons, 1957), otros autores prefieren entenderlo como un proceso de influencia sobre actividades hacia una meta (Rauch y Behling, 1984) y otros se enfocan en entender el liderazgo como un proceso en el cual interactúan los individuos con las actividades (Drath y Palus, 1994 citados en Yulk, 2008)

Sin embargo, el liderazgo ha tenido muchos avances a lo largo de la historia. Uno de estos es influenciado por las ideas del sociólogo Max Weber (1947), quien basaba sus teorías en el liderazgo carismático, según el cual un grupo de personas sigue a un líder, no por la autoridad que este ejerce sobre ellos, sino por las cualidades y percepciones del mismo sobre una crisis social, dando así una visión diferente para solucionar la crisis. (Visto en Yulk, 2008) Weber, plantea que el carisma es la capacidad que tiene un individuo para motivar a los seguidores hacia un fin de forma que el desempeño de los mismos sea destacado.

A lo largo de la historia, muchos individuos han sido considerados como líderes carismáticos y héroes dentro de una sociedad, algunos ejemplos son: John F. Kennedy, Warren Buffet, Walt Disney, quienes poseían personalidades y atributos que los diferenciaban de las demás personas. Dentro de estos atributos cabe mencionar que tenían un pensamiento visionario dado que establecían metas idealizadas, comunicaban su misión de manera congruente y las enfocaban hacia las necesidades de las personas aún cuando esto implicaba sacrificarse a sí mismos y asumir riesgos personales para lograr una meta. Gracias a que estos líderes poseían estos atributos, sobresalieron en la sociedad.

A pesar de que Weber da los inicios del liderazgo carismático, este sigue siendo un tema abstracto y ambiguo, ya que aún existe un vacío en cuanto a las definiciones de líder carismático cuando este líder tiene efectos negativos sobre la sociedad, como Adolf Hitler y José Stalin. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 510)

A partir de las definiciones que proporciona Weber, es posible llegar a un liderazgo en donde el líder es una persona que acompaña a sus seguidores y los guía hacia una meta en específico no solo con un beneficio propio, sino uno grupal.

2.1.1. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional toma como base, aquellos autores que al igual que Weber, enfocan sus estudios y sus investigaciones a entender el comportamiento de los líderes según la personalidad y los rasgos emocionales de cada persona. Los líderes transformacionales buscan influir a sus seguidores por medio de motivaciones dejando a un lado la autocracia teniendo en cuenta que las metas ayudan a la autorrealización de los seguidores. No solo se tiene en cuenta el crecimiento del objetivo, sino el crecimiento de las personas para lograr el objetivo.

“Una de las características más importantes del líder de transformación es el carisma. Sin embargo, el carisma por sí solo no basta para un liderazgo de transformación exitoso, como lo hace ver Bass con claridad:

La profunda adhesión emocional que caracteriza la relación del líder carismático con sus seguidores está presente cuando ocurre el liderazgo carismático, pero podemos distinguir a una clase de carismáticos cuya influencia no se clasifica del todo como de transformación... por otra parte, con el carisma, los líderes de transformación representan los papeles de maestros, tutores, instructores, reformadores o inspiradores revolucionarios. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo de transformación, pero no explica por sí solo todo el proceso de transformación.

Además del carisma, los líderes de transformación necesitan habilidades de evaluación, capacidades de comunicación y sensibilidad para con los demás. Tienen que ser capaces de articular su visión y ser perceptivos ante las eficiencias de habilidad de los seguidores”. (Ivancevich et al., 2006 p. 512)

Otro autor que ha estudiado el liderazgo transformacional es McGregor Burns (1978), quien afirma que el liderazgo que él llama transformador, usa la moral y las intuiciones para modificar el pensamiento de los seguidores de forma que estas direccionen toda su energía y sus recursos de forma ética para lograr un fin determinado. Esta teoría de Burns da paso a una nueva fase de liderazgo que se conoce como liderazgo ético. Este es entendido como las diferentes acciones que deben adelantar los líderes con el fin de incrementar el comportamiento ético de las personas dentro de una organización. Para ello es importante tener en cuenta los tipos de ética y los criterios en los cuales se basan los líderes éticos para juzgar de una forma u otra a los seguidores. Estos criterios se dan de forma conciente, con libre elección y dependiendo de la personalidad y la moral subjetiva de cada líder.

Según lo expuesto, no es posible determinar las características ideales que debe tener un líder ético, ya que todo líder, por lo general, suele tener una combinación de los criterios teniendo dentro de éstos puntos fuertes y débiles los cuales utiliza para guiar a su equipo de trabajo en una circunstancia determinada. A esto se suman las consideraciones que el líder tiene respecto a los seguidores; es decir, todo aquel conjunto de cualidades que éste interpreta de sus seguidores y los juicios respecto a la ética que esta persona ve en su equipo de trabajo ideal buscan proporcionar normas morales que bien son entendidas como los medios y conducir las a un determinado propósito para llevar a cabo, que es entendido como el resultado.

Ya que la teoría del liderazgo ético tiende a ser subjetiva, cabe destacar que su mayor punto de quiebre es el hecho de que la moral es diferente para cada persona, por lo que una acción que esté bien para uno puede estar mal vista para otro. Sin embargo, el contra argumento a dicho quiebre de la teoría del liderazgo ético, consta de un rango en el cual una acción pasa de ser un acto moral a considerarse una acción inmoral. Dentro de este rango se encuentran todas aquellas leyes básicas por las cuales se rige una sociedad, los derechos de las personas, la seguridad y salud de los mismos, mientras que fuera del rango se encuentran los delitos entendidos como intentos de engaño, explotación y demás con el único fin de tener un beneficio propio.

Otra teoría que está igualmente relacionada con el liderazgo transformacional, es aquella que se basa en entender el liderazgo carismático, esta teoría está atribuida a Conger y Kanungo (1987), quienes basan su teoría en el supuesto que las cualidades son una serie de fenómenos de gran influencia para el carisma. Dicho esto, es válido afirmar que la teoría del liderazgo carismático da atribuciones de capacidades excepcionales que sean propias de un líder y pueden, si bien ser utilizadas en una circunstancia específica, igualmente, ser características independientes de la situación a la cual se enfrenta el líder.

Es de vital importancia tener en cuenta estas mismas capacidades que posee cada seguidor pues en un momento de crisis es en el cual un seguidor puede dar manifestaciones de ser un líder carismático. Una diferencia relevante entre el pensamiento de Weber, Conger y Kanungo, es el hecho de considerar una crisis objetiva como una condición para un líder carismático. Mientras Weber considera lo anterior como una afirmación, para los otros, un líder carismático no es aquel que se hace visible en una crisis, sino que por el contrario este proporciona condiciones que si bien no son claras en el instante inmediato, se pueden demostrar en un futuro.

Con base en las teorías anteriormente mencionadas y los aportes de los diferentes autores, es posible afirmar que el liderazgo transformacional, por el hecho de estar fundamentado principalmente en las emociones y perspectivas de cada líder, pueden tener efectos tanto positivos como negativos, tanto para un grupo de seguidores como para una organización.

2.1.2. Liderazgo a niveles directivos

Los líderes de transformación hacen cambios importantes en la misión de la empresa, en la forma de hacer negocios y en la administración de los recursos humanos para lograr su visión usando detalles de los métodos de liderazgo de actitud y carismático.

Como menciona House (1977), un líder carismático es aquel que logra que sus seguidores perciban en él creencias correctas y estimule voluntariamente a los seguidores, los cuales sienten afecto tanto por el líder como por la misión organizacional. En el momento en el que se da esa confianza entre líder y seguidores, se muestra un alza en los rendimientos empresariales.

Dada esta definición de lo que debe ser un líder en una organización, cuando se habla a niveles gerenciales y directivos es donde las personas no solo efectúan sus actividades diarias, sino que adicionalmente son los encargados de crear las estrategias y fomentar el camino a seguir para el logro de las metas organizacionales. Es por esto que los líderes a niveles gerenciales deben tener una personalidad en la cual factores como el carisma, la atención prestada a las necesidades de los seguidores, la ayuda y la información que brinda a los mismos y la capacidad de delegar tareas a sus seguidores salen a relucir en los momentos en que la organización más lo necesita. (Ivancevich et al., 2006)

Para que esta situación se presente, es necesario que el líder interactúe bajo un ambiente organizacional en el cual se presenta una estructura formal donde los actos de influencia que se manejan en un equipo de trabajo y su jefe inmediato, entendido como gerente, sean dirigidos por este mismo jefe. Es decir que el hecho de que la organización tenga una jerarquía predeterminada, automáticamente posiciona al directivo como un líder y a su equipo de trabajo como sus seguidores.

Las actividades diarias que se presentan en una organización y los tipos de conducta de los participantes en dichas actividades, son los que permiten una ejecución efectiva de las tareas que, unidas a la influencia organizacional, entendida no sólo como obediencia mecánica a las órdenes, sino como el acompañamiento tanto físico como emocional e intelectual, logra resultados positivos en la organización. Dicha influencia es originaria de la jerarquización organizacional, es decir la autoridad y el poder que tienen los seres humanos dentro de un círculo laboral. “La influencia es la esencia del liderazgo, los líderes poderosos pueden tener un impacto sustancial sobre la vida de sus seguidores y sobre el destino de una organización”. (Yulk, 2008, p. 435) Esto es concebido por el poder legítimo que una organización otorga a una persona por el simple hecho de asignarle un cargo determinado con la facultad de recompensar y sancionar a aquellos participantes del grupo de trabajo. El poder se puede clasificar según el poder legítimo, de recompensa, de castigo, referente, basada en la personalidad del individuo y cómo este se muestra ante los demás y el poder de conocimientos.

Todas las organizaciones y más cuando éstas se encuentran en una etapa de madurez, tienen una necesidad de liderazgo y aumentos de influencia en especial en los cargos gerenciales, ya que es en estos cargos en los que se realiza el diseño formal de las condiciones internas y el funcionamiento de toda la organización para suplir con la exigencias del entorno.

La imperfección del diseño organizacional es una de las causas por las que en una organización surge la necesidad del liderazgo. La estructura organizacional, a medida que un buen líder la direcciona por medio de un organigrama y políticas organizacionales, logra dirigir el grupo de personas que hacen parte de la organización hacia los resultados esperados. Para esto se requiere que todos los integrantes de la organización conozcan tanto la estructura como los procesos organizacionales con el fin que la estructura se fortalezca con cada actividad que realizan los empleados. Los cambios de las condiciones ambientales son un segundo factor en el cual la presencia del liderazgo es de gran importancia para una organización ya que este hace referencia a la capacidad que tiene una organización para funcionar exitosamente en un ambiente cambiante. Con este propósito, la empresa debe estar dispuesta a mantener su estructura aún cuando los cambios en el entorno relativos a aspectos técnicos, legales, culturales, climaticos, entre otros, intenten afectarla.

En el momento en el que un directivo no es líder, no tiene la capacidad y el ingenio para encaminar la organización hacia un punto óptimo en el que esta no se vea fácilmente afectada por los factores externos, la empresa no logra responder adecuadamente a las demandas de cambio hechas por el entorno.

Otro factor en el cual el liderazgo es importante para la organización, es la dinámica interna de la organización. Este factor involucra la organización como un todo, la cual cuenta con una dinámica de crecimiento donde en un entorno en el que la competencia de empresas es cada vez más grande, las organizaciones luchan por sobrevivir y ser fuertemente partícipes en el entorno. “Cuando una organización amplía su control del ambiente, agrega nuevas funciones; surge la necesidad de coordinarlas con las estructuras existentes y ha de inventar una nueva política”. (Katz & Kahn, 1997, p. 341) En esto se resume la vida útil de una organización que constantemente oscila entre las diferencias internas, las tendencias organizacionales y las exigencias del entorno. Las habilidades del directivo se basan en coordinar y crear estrategias que permitan un nuevo equilibrio y una nueva estructura de trabajo con cada alteracion del entorno.

Finalmente, la naturaleza de la membresía humana en las organizaciones se presenta como un factor clave en el cual se ve la necesidad del liderazgo a niveles gerenciales. Esto ya que la organización es un sistema abierto que funciona bajo la facilidad de adquirir insumos de producción y la capacidad del ser humano para transformarlos, para lograr un equilibrio empresarial. Las personas están directamente relacionadas con las organizaciones y son dependientes una con la otra. De aquí que lo que afecta a las organizaciones, afecta a los

individuos y la forma como estos realicen políticas en la organización, va a afectar la misma, generando la necesidad de liderar hasta encontrar un nuevo punto óptimo dentro del equilibrio del mercado y la empresa que solo se logra cuando los integrantes de la empresa están motivados y liderados por un directivo con estrategias claras.

2.1.3. Habilidades y Practicas Propias del Liderazgo

Un líder debe cumplir con ciertos rasgos, comportamientos y habilidades que le faciliten cumplir de forma exitosa con ciertas tareas. Dentro de los rasgos de comportamiento propios de un líder se encuentra el carisma, facilidad para expresar una visión nueva que puede llegar a ser atractiva para el cumplimiento de las metas organizacionales por medio de la habilidad para expresarse claramente de forma tanto oral como escrita, la habilidad de innovar no solo a niveles productivos sino también en los procesos más básicos que se realizan a niveles gerenciales como el proceso de crear e implementar nuevas estrategias, identificar oportunidades que las demás personas no ven, y uno muy importante como la toma de decisiones.

Un rasgo de comportamiento que sesga a los líderes en este caso carismáticos es la habilidad de auto sacrificarse por el bienestar de su equipo de trabajo, la organización, incluso en momentos en que el líder asume riesgos con grandes costos para alcanzar el objetivo. “Es más importante un líder que arriesga realmente una importante pérdida personal en cuanto a estatus, dinero, posición de liderazgo o pertenencia a una organización”. (Yulk, et al. 2008, p. 261) Un líder carismático, es aquel que comunica su confianza interna, de modo que se muestra confiado en su conocimiento y su experiencia, lo cual le permite impresionar a los seguidores y contagiarlos fácilmente con su entusiasmo para alcanzar los objetivos. Dado esto, un directivo que cumpla con estas habilidades, cuenta con un mayor número de seguidores que igualmente estarán dispuestos a sacrificarse por las exigencias del líder y estarán dispuestos a trabajar más duro en el equipo, lo que aumenta las probabilidades reales de éxito.

Un buen director, es aquel que además de tener las habilidades de un líder carismático, tiene la capacidad para cumplir exitosamente con una serie de prácticas empresariales, las cuales efectúa diariamente con el fin de dirigir todos sus esfuerzos hacia un objetivo. Dentro de las prácticas que realizan los directivos y que se encuentran directamente relacionadas con el liderazgo está la práctica de diseñar estrategias que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales, dado que estas deben estar ligadas con los procesos productivos que tiene la compañía y deben mantener los estándares de calidad que hacen que la empresa sea reconocida. Una práctica vital que realizan los directivos que a su vez son líderes, es la que hace referencia a delegar tanto poder como funciones a su equipo de trabajo. Esto debido a que algunos gerentes y directores, basados en una jerarquía organizacional, y confiados en su status dentro de un organigrama, simplemente ordenan a sus subordinados realizar un conjunto de tareas que si no son explicadas claramente, pueden efectuarse de una manera equivocada y perder el rumbo que va hacia el objetivo. Lo anterior se da debido a que los gerentes y directores no hacen uso del

liderazgo. Por el contrario un gerente o director que además sea un líder, no solo dirige y explica cada una de las funciones a su grupo de trabajo, sino que también delega poder a los mismos con el fin de otorgarles una responsabilidad mayor que en el largo plazo será beneficioso para la misma compañía ya que el director puede dedicar mayor tiempo a crear nuevas estrategias y no a realizar tareas que ahora ha delegado y debe solo supervisar.

Los líderes, y más cuando éstos se encuentran en altos cargos gerenciales, cuentan con un gran número de prácticas a realizar tanto con la organización (reportar a su superior, crear estrategias, redireccionar estrategias, fomentar cultura organizacional, dirigir la organización a una perdurabilidad y estabilidad económica, entre otras), como con los empleados (subordinar, delegar, controlar, apoyar, dirigir, confiar, entre otras). Sin embargo una de las practicas más importantes y la cual está realcionada tanto con las actividades organizacionales, como con los aspectos relacionados con los empleados es la toma de decisiones. Esta tiene una relación directa con todas las prácticas mencionadas anteriormente ya que para realizar cada tarea, proceso o actividad dentro de la empresa, el gerente debe tomar un sin número de decisiones que permitan que todas las tareas se realicen de forma rápida y exitosa.

2.2. Liderazgo y Afrontamiento al Estrés

En los últimos años, en los cuales las relaciones interpersonales han tenido un papel importante en la sociedad, las investigaciones enfocan sus esfuerzos en analizar aspectos del ser humano que afecten dichas relaciones. Uno de los factores, por el cual los seres humanos se ven afectados con más frecuencia que antes, es el estrés que afecta a los directivos de las organizaciones.

2.2.1. Conceptualización de estrés

El psicólogo social McGrath (1970), define el estrés como un desequilibrio, el cual es percibido por el individuo y que afecta la capacidad del mismo para responder y comportarse en una determinada situación que si bien está ligada a una importante decisión con posibles consecuencias de fracaso, el individuo va a percibir el estrés de una forma diferente con mayores alteraciones del mismo que en situaciones donde el riesgo a fracasar con la toma de decisiones es menor. (Navarro, et al. 2009)

Al hablar de los factores emocionales que afectan a los individuos, es posible evidenciar que uno de los más frecuentes en la dirección es el estrés. Lazarus y Folkman (1986) mencionan que el estrés depende de la transacción entre un evento y una persona, es decir, hace referencia a la relación que tiene el individuo y el entorno, “los humanos, ante una fuerte demanda del exterior, un elevado reto, la presión del tiempo, una situación nueva y desconocida, etc., experimentamos una respuesta fisiológica inespecífica”. (Leon, et al. 2001, p. 37), es en este punto en el cual el juicio del individuo tiene un papel fundamental ya que es con este con el que

la persona puede determinar si un evento es amenazante o no y así, reaccionar de una u otra forma y tomar las decisiones pertinentes que se exigen en la situación determinada.

2.2.2. Tipos de estrés

Existen dos tipos de estrés a los cuales se enfrenta una persona. Por un lado está el estrés beneficioso, el cual permite a la persona salvar su vida en situaciones de riesgo y/o motivarla a cumplir sus objetivos. Este estrés beneficioso aparece justo en el momento en el que la persona se ve en la necesidad de tomar una decisión de mucha trascendencia para su vida. Este estrés es denominado como eustrés, el cual es definido como un estado de tensión psíquica que se manifiesta y se activa en pro de la buena realización de actividades en una situación como la anteriormente mencionada (Arias, 2012)

Opuesto a este tipo de estrés, está el perjudicial, que es el que se manifiesta en momentos de presión o problemas cotidianos a los que se enfrenta el individuo. Este último tipo tiene mayor presencia en la vida de los seres humanos, puesto que se desarrolla en un ámbito de vida cotidiana en el cual las personas están sometidas a una presión específica en una situación bien sea laboral, personal, entre muchas otras. A este tipo se le denomina como distrés; este es entendido como un estado de tensión psíquica, sin embargo este produce alteraciones físicas. (Arias, et al. 2012)

Cabe mencionar que no es posible que una persona se deshaga de uno de estos dos tipos de estrés ya que este es un aspecto psicológico que sale a relucir como una manifestación del cuerpo que hace al individuo reaccionar en un determinado acontecimiento. Ambos tipos de estrés hacen parte de la vida diaria de una persona, aun cuando esta deba o no enfrentarse a situaciones de gran importancia.

Adicionalmente, el estrés físico se da por diversas circunstancias del entorno que afectan al individuo, algunas de estas se ven más evidenciadas en el ámbito laboral produciendo bajas en la productividad y el rendimiento de los trabajadores tal como se ve en la tabla 1 algunos causantes del estrés físico son: (Filio, Hernández, & Rodríguez, 2013)

Tabla 1, Causantes físicos del estrés

Causantes del estrés	Descripción
La Iluminación	Las personas se afectan más físicamente cuando trabajan en turnos nocturnos que en turnos diurnos
El Ruido	Las alarmas y ruidos que se presentan frecuentemente afectan su capacidad auditiva
La Temperatura/Seguridad	Ser sometido a trabajar en temperaturas muy altas o muy bajas afecta el bienestar de los trabajadores. La seguridad abarca el bienestar en general
La Carga Mental del Trabajo	Capacidad de cada persona para hacer el trabajo y soportar las tensiones que este genera
Control sobre la tarea	Sucede cuando el trabajador no tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas designadas

Elaboración propia. Basado en Filio, Hernández, Rodríguez.

2.2.3. Estrés en el ámbito empresarial

Sabiendo de antemano que el estrés se presenta en cualquier ámbito de la vida de las personas, uno de los ambientes en los cuales el estrés juega un papel importante y tiene mayor influencia en los seres humanos, es en el empresarial. Esto debido a que las presiones que se manejan son más fuertes que en circunstancias de la vida cotidiana de un individuo y esto ocasiona que la toma de decisiones sea un proceso que requiere un entendimiento y un seguimiento más detallado de lo que requiere una decisión que se toma diariamente.

En las últimas décadas el estrés ha sido el factor por el cual las personas han sufrido mayores desgastes tanto físicos como emocionales, que ligados a una presión empresarial por tomar decisiones acertadas, conducen a grandes empresas a disminuir sus rendimientos y en casos extremos a la quiebra y desaparición de las mismas. De Posada (1995) plantea una serie de factores del fracaso tanto a nivel personal como a niveles empresariales; dentro de estos factores se encuentran: la ignorancia, lo que él denomina la programación defectuosa, factor que hace referencia al negativismo y los diversos pensamientos de fracaso que hacen que las personas no se planeen correctamente, lo que conduce al tercer factor, el cual está relacionado con los plazos, las personas por pensar en el corto plazo y las recompensas que pueden obtener de manera inmediata, dejan a un lado aquellas oportunidades que les permiten tener un mayor beneficio en el largo plazo, el factor que el autor denomina paradigma fijo, hace referencia a la forma como las personas interpretan la realidad y como esta afecta los planes y demás aspectos que se interfieren en el proceso de toma de decisiones importantes. Todos estos factores el autor los

relaciona con el estrés, en cuanto a que en el momento en que el ser humano asimile el estrés en cada una de las situaciones cambiantes que se presentan a nivel empresarial. Así mismo el estrés pasará a ser solo un factor más de la autoprogramación en momentos de crisis. (De Posada, 1995)

2.2.3.1. Estrés en el trabajo

El estrés laboral es considerado como una de las enfermedades con mayores repercusiones del siglo XXI, esto debido a que los cambios sociales, culturales y en especial la forma como el sector empresarial cada vez es más exigente y competitivo, requiere que los hombres centren sus esfuerzos en buscar la manera para sobresalir en el trabajo. (González, 2006) En el ámbito laboral, la globalización se ha encargado de tecnificar la mayoría de las actividades productivas, con esto la eliminación de infinidad de procesos internos, esto genera que cada vez las personas tengan mayores necesidades de sobresalir otorgándole un valor agregado a su trabajo y que este con el tiempo no desaparezca. Este factor globalización, junto con la preocupación creciente del sector por mostrar un elemento diferenciador, es uno de los principales causantes de estrés laboral. Este estrés laboral causa un efecto contrario en la vida de empresa. Mientras se espera que este se utilice para mejorar los procesos existentes y dar una ventaja competitiva a la organización, por el contrario los resultados de este estrés perjudicial (distrés) es una baja sustancial en el rendimiento laboral y la capacidad para adquirir mayores responsabilidades, dentro de estas, la capacidad para tomar decisiones asertivas en un lapso de tiempo menor. (González, et al. 2006)

Como se ha mencionado, uno de los entornos en los que se pueden evidenciar mayor número de eventos amenazantes es en una oficina, en el momento en el que en ésta se presenta una situación estresante, la habilidad cognitiva se vuelve más lenta y las emociones entran a jugar un papel importante, es por esta razón que cuando se dan momentos de gran tensión laboral en general las personas tienden a cometer grandes errores; la capacidad de atención del organismo se reduce, falla la memoria y la capacidad de respuesta rápida aparece cuando la situación de estrés ha terminado. (Newstrom, 2011)

Existen muchas situaciones estresantes a las cuales se ven sometidos los trabajadores constantemente y que los exigen a dar más cada día. Sin embargo estas alteraciones varían según el tipo de individuo que se vea envuelto en dichas circunstancias. La reacción del individuo depende de las experiencias, perspectivas generales y expectativas de cada quien (Newstrom, 2011). A esto se le suma el hecho que una persona no solo debe manejar el estrés de la oficina, sino que a la vez su mente está pensando y estresándose con factores ajenos a la organización como factores del ámbito social, personal, estudiantil, entre otros. Para esto las empresas buscan constantemente contrarrestar los factores estresantes internos de la organización, dando a sus empleados una serie de beneficios, recompensas y estímulos que

logren equilibrar la tensión ocasionada por el estrés y las actividades y tareas que deben desarrollar las personas en su día laboral. (González, et al. 2006)

Adicionalmente, Filio, Hernández y Rodriguez, hablan de una serie de factores causantes de estrés que se dan principalmente en un ambito laboral. Dentro de estos factores se encuentran los expresados en la tabla 2

Tabla 2, Causantes del estrés laboral

Causantes del estrés	Descripción
Jornada de Trabajo Excesiva	Produce en exceso agotamiento físico, lo que impide responder eficientemente a las tareas
Relaciones Interpersonales	La mala comunicación es un factor causante del estrés ya que la información se desvía, lo que lleva a la mala realización de las tareas
Promoción y Desarrollo Profesional	La desmotivación y la falta de apoyo para el crecimiento profesional de los empleados causan estrés y bajos rendimientos.

Elaboración propia. Basado en Filio, Hernández, Rodriguez.

2.2.3.2. Estrés y dirección

El estrés afecta en gran medida a los empleados generales de una organización, sin embargo los directivos se deben enfrentar a mayores índices de tensión y presión, pues son estas personas las encargadas de cumplir con las estrategias y las metas planteadas para la organización.

Para un directivo es complicado ya que esta persona debe tener la habilidad de responder y atender las necesidades de la empresa de manera óptima y oportuna. Los estudios han comprobado que el estrés afecta el desempeño laboral. “cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés, el desempeño es mayor, porque ayuda a una persona a satisfacer las necesidades laborales”. Newstrom et al. (2011, p. 394)

Los directores de cualquier empresa, sin importar el sector en el que ésta se desenvuelva, deben asumir las mayores responsabilidades de la forma como la empresa se da a conocer en el entorno. Para esto es fundamental que los directivos sean sensatos y tomen las decisiones correctas no solo para ellos sino para la organización. Además de tener que asumir las responsabilidades de la organización, los directivos tienen a su cargo un grupo de personas, de

modo que es parte de la responsabilidad de un director reducir el estrés de cada uno de los empleados y dar bases para que el autocontrol de cada trabajador incremente. (Filio, et al. 2013)

Los directivos a medida que se desarrollan en una empresa más grande, a pesar de tener mayores responsabilidades, actividades y personal a su cargo, manejan un nivel de estrés compartido con las otras personas pertenecientes al grupo de trabajo, por lo que en una gran empresa se crean diferentes comités directivos que están repartidos según las diferentes áreas de la organización. Es por esto que las responsabilidades se comparten entre todos ellos, y a su vez el nivel de estrés disminuye. Sin embargo los directivos de pequeñas empresas, tienen un riesgo más alto de involucrar el estrés laboral con el personal, ya que un gran porcentaje de las responsabilidades de la pequeña o mediana empresa recaen sobre una sola persona, lo que lo lleva a tener una presión mayor que fácilmente se convierte en la principal causa para los altos índices de estrés. Esto se presenta porque existe una creciente incertidumbre acerca de la perdurabilidad y el camino a seguir de las pequeñas empresas teniendo en cuenta que sus rendimientos tienden a ser muy volátiles. (Zaragoza, 2013)

2.2.3.3. Estrés y toma de decisiones

Sabiendo de antemano que el estrés es uno de los factores más perjudiciales en el ámbito empresarial y que este afecta principalmente a los directivos que soportan gran parte de las presiones de una organización, perjudicando una de las principales actividades que desarrollan los directivos que es el proceso de la toma de decisiones.

Según Filio (2013), dentro del proceso de la toma de decisiones existen una serie de variables que son requeridas para que este proceso se dé de forma eficiente y efectiva según los estándares planteamientos que tiene la organización, específicamente cuando el directivo requiere tomar una decisión en una determinada situación, éste necesita factores como conceptualización de la situación, información perfecta, expectativas de los resultados esperados a partir de la decisión que se va a tomar, conocer la complejidad de la decisión y de la situación vivida, las alternativas que se tienen, los caminos que conducen cada una de las alternativas, entre otros. En el momento en que alguno de estos factores está incompleto o cambia por una circunstancia externa a la empresa como puede ser el entorno, o interna como puede ser el plan estratégico de la organización, el índice de estrés va a ir incrementando en el individuo encargado de tomar la decisión. Adicionalmente, si en el proceso para tomar la decisión no cambia un solo factor sino que por el contrario cambian varios de ellos, este requiere una reevaluación que en la vida del directivo que va a tomar la decisión, se entiende como un cambio en el tiempo planeado y la información con la que se contaba para la toma de decisión, lo cual se resume como alteraciones a la tensión y presión, y por ende incrementos en el nivel de estrés que maneja el directivo. (Filio, et al. 2013)

2.3. Toma de Decisiones y Dirección

Con el fin de entender con claridad el concepto de toma de decisiones es fundamental tener como base el hecho que las decisiones son un medio que estructura un camino para llegar a un fin. Sin embargo, para que el individuo se enfrente a un proceso de tomar una decisión, es necesario que exista un problema o una situación determinada que exija que el individuo opte por una opción u otra.

“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, et al. 2006, p. 459)

En sus estudios, Leon (2001), explica que para la toma de decisiones es importante tener en cuenta que un director de una organización se ve influenciado por diferentes factores y aspectos internos, que entrarán a jugar un papel en la resolución de problemas. Un aspecto importante es la lógica racional la cual es entendida como el fundamento por el cual una persona toma decisiones de una forma que lo diferencia de otro. Para que esto se dé, se requiere que el individuo, en este caso un líder que logra sobresalir ante las demás personas, sea aquel que cuente con conocimientos lógicos procedentes de un sistema lógico que se da por un conjunto de reglas y cálculos previamente estandarizados, que relacionados entre sí, ofrecen la capacidad para resolver problemas de forma satisfactoria.

De la lógica racional parte el hecho de que una decisión es tomada satisfactoriamente. Lo anterior, debido a que sólo la lógica basada en la razón, permite al individuo pasar de un estado desconocido a un estado de conocimiento en el cual puede tomar mejores decisiones puesto que tiene la capacidad para saber identificar la realidad de los conocimientos falsos, ya que interactúa en un ambiente que reconoce y domina. (Leon, 2001)

“El ser humano es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno. Un entorno de una gran complejidad estimular haría que un sistema estrictamente lógico quedase paralizado. Gran parte de la información del ambiente debe ser desechada sin analizar; para poder alcanzar los objetivos a tiempo, los cálculos se deben hacer por procedimientos que no ahorren mucho esfuerzo, a pesar de que no proporcionen soluciones perfectas, o de que no se ajusten a un criterio de optimización”. (Simon, 1955, p. 66)

Dado esto, para Moody (1990), es importante que el líder identifique aquellos aspectos que son relevantes al tomar una decisión y haga uso de la lógica racional para dar mejores lineamientos a dichos fundamentos. Sin embargo es fundamental que al momento de tomar una decisión también se tengan en cuenta aquellos agentes externos y la información que estos pueden proporcionar al momento de una lluvia de ideas. A lo largo de este proceso se procura

que ninguna idea sea criticada antes de que todas las ideas sean expuestas, es válido aceptar cualquier idea poco convencional. Cuando se presenta una lluvia de ideas, lo ideal es tener cantidad por encima de calidad. Lo anterior se da debido a que una vez se tiene gran número de ideas va a ser más fácil llegar a una mejor decisión pues se tienen más caminos de los cuales extraer información. Normalmente se incentiva a los participantes del grupo de trabajo que sí tienen ideas o sugerencias para mejorar una idea ya expuesta, la den a conocer para así tener un mejor panorama.

Para tomar una decisión es importante analizar, definir y además tener en cuenta el recurso humano y los costos que conllevan la decisión que se va a tomar. El nivel de incertidumbre es diferente para cada decisión que se quiera tomar, es por esto que el encargado de dicha decisión puede aplazarla hasta que obtenga más información y la incertidumbre sea cada vez más reducida. Sin embargo a lo largo del proceso de toma de decisiones se da un punto en el cual el líder encargado de tomarla debe balancear sus alternativas y equilibrar sus diferentes rutas de acción. (Moody, 1990)

El proceso para tomar decisiones no involucra únicamente aspectos racionales del individuo. Por el contrario, involucra gran cantidad de aspectos emocionales que si bien la persona puede experimentar en cualquier circunstancia, estos estarán presentes aún cuando la decisión no sea de vital importancia.

Uno de los aspectos emocionales que afectan la toma de decisiones es la experiencia, entendida como la “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo”. (Real Academia Española) Esta se adquiere a lo largo de la vida, a medida que la persona se enfrenta a una situación y sale de ésta bien o mal librada. Es por esto que de cada situación, sin importar la decisión que la persona tome, igualmente está aprendiendo algo nuevo que le servirá para ser utilizado posteriormente en un evento de su vida que puede ser similar u opuesto.

Dado que cada individuo se enfrenta a diversas situaciones, así mismo percibe el mundo de formas diferentes, lo cual se puede agrupar dentro de las emociones del individuo por el hecho de ser un aspecto subjetivo que afecta la toma de decisiones aun cuando el entorno sea el mismo para dos personas.

La percepción, entendida por Yagosesky, Trout y Riykin, es un aspecto propio de la emoción del individuo proveniente del exterior de la memoria que se utiliza prácticamente para recolectar información que posteriormente va a ser analizada de una forma específica. De este punto, se filtra la información y se descarta aquella que no es relevante para la situación y se destaca aquella que sí lo es. La información recolectada se convierte en conocimientos que unidos a conocimientos previos almacenados en la memoria pueden conducir a obtener un mejor resultado al momento de tomar una decisión. La percepción es igualmente un aspecto emocional del individuo ya que cada uno, a pesar de recibir la misma información, la interpreta de forma diferente y por ende da conclusiones distintas.

Para que un líder pueda tomar buenas decisiones requiere que su percepción sea desarrollada a lo largo del tiempo, y no simplemente se quede con el razonamiento que le ofrece el emisor del contenido que acaba de recibir. Para esto, es fundamental que el líder busque información con la cual pueda dar su aporte a sus hipótesis y tomar una buena decisión.

Otro aspecto emocional del individuo que se presenta a la hora de tomar una decisión, es el sentido común, el cual ha sido explicado por varios autores como Yagosesky, Trout y Rivkin, pero que en sí reúne todos los aspectos que estos mencionan. Por lo tanto el sentido común puede entenderse como la parte emocional de la lógica, que abarca desde la capacidad del individuo para seguir estándares de convivencia en una sociedad determinada, la habilidad para entender a las personas y sucesos de un entorno específico y adaptarlo a la realidad, sin embargo no es sentido común si es único de un individuo; este debe ser obvio para la mayoría de la comunidad. (Yagosesky)

Ahora bien, es válido contrastar el sentido común con la lógica, que a pesar de ser un aspecto que involucra la racionalidad de las personas en cuanto a la capacidad para utilizar los conocimientos previamente adquiridos en una situación determinada. Sin embargo, la lógica también se da por medio de conexiones propias de la intuición que de igual manera que el conocimiento, se alimentan con cada experiencia.

Por su parte la intuición es otro aspecto emocional del individuo, ya que esta surge de las emociones propias de un ser, las cuales se desarrollan de una forma diferente a lo largo de la vida. Como Goldratt menciona “Los seres humanos estamos sobre una especie de banco de tres patas: la emoción, la intuición y la lógica”. (Goldratt, 2009, p. 154)

En cuanto a la emoción, todas las personas sienten de una forma diferente. Sin embargo, el individuo tiene afecciones similares unos entre otros, lo que hace que se relacionen entre si y sus emociones se sincronicen. Dado esto los individuos tienen un punto de partida para adquirir conocimientos similares y estar de acuerdo con una persona cuando se toma una decisión.

2.3.1. Tipos de Decisiones

Herber Simon (1960) es uno de los investigadores y expertos en el campo de la toma de decisiones. A lo largo de su estudio, no solo se ha enfocado en explicar todo el sistema de la toma de decisiones, sino que complementa el tema señalando cómo según el tipo de problema al cual se vea enfrentado un director, gerente o subordinado, se requiere solucionar el problema según dos tipos de decisiones que son visibles en una organización cualquiera en el momento en que un director toma una decisión unilateral o un subordinado es partícipe de la decisión que va a tomar el gerente.

El primer tipo de decisión hace referencia a las decisiones programadas, lo que se refiere a una decisión que se debe tomar de forma consecutiva a lo largo de un tiempo

determinado, es decir que se crea una rutina en la cual una decisión se presenta de forma repetitiva. Se tiene certeza de las relaciones causa efecto que dieron origen al problema. El proceso para tomar esta decisión normalmente tiene un mismo curso y a niveles gerenciales la toma de este tipo de decisiones pasa a ser un aspecto familiar y recurrente dentro de las actividades cotidianas. El manejo de las decisiones programadas se da por medio de normas, procedimientos, estándares de operación y específicamente según la estructura organizacional que es donde se desarrollan los procedimientos y estándares para manejar este tipo de decisiones. Por lo general se utilizan medios matemáticos para facilitar la toma de estas decisiones.

Por el contrario, Simon señala un segundo tipo de decisiones que hace referencia a las decisiones no programadas. Estas, a diferencia de las decisiones programadas, se dan de forma imprevista y no estructurada; el camino para tomarlas no cuenta con un procedimiento específico, por lo que se requiere atención y cuidado al momento de tomarla. Existe incertidumbre sobre las causas del problema y los efectos que esta acarrea. (Ivancevich, et al. 2006) Para la toma de este tipo de decisiones, se utilizan el juicio, la intuición y la creatividad, sin embargo, al no ser una decisión que se da de la misma manera en todas las organizaciones, es difícil estandarizar acciones que aseguren resultados.

Mientras que los operarios, asistentes y en general personas con cargos operativos, sus actividades van ligadas a tomar decisiones programadas. Por el contrario, en los gerenciales, principalmente se enfocan en las decisiones no programadas. Sin embargo, en el momento en que una organización se vea enfrentada a un nuevo problema, éste va a tener la prioridad para ser solucionado y a pesar que la solución requiera tomar una decisión que posteriormente se convertirá en una decisión programada, los gerentes y altos directivos de la empresa, enfocarán sus esfuerzos en tomar esta primera decisión, en estandarizarla y darla a conocer a su grupo de subordinados, especialmente a aquellos que serán los encargados de tomar esta decisión de forma consecutiva. (Simon, et al. 1955)

2.3.2. Toma de Decisiones Gerenciales y Directivas

Para Rivas (2013), dentro de la toma de decisiones existen unas que implican un nivel de compromiso más grande que otras. Esto se debe a las consecuencias que las mismas pueden llegar a tener en la vida de un individuo, es por esto que normalmente el nivel de riesgo de una persona al momento de tomar una decisión que implique gran compromiso va a ser menor que en una decisión que no tenga tantas connotaciones futuras. A medida que el rango jerárquico es más alto, la persona está más familiarizada a tomar una serie de riesgos en el momento de tomar decisiones a nivel laboral. Al haber mayor grado de compromiso por parte del directivo, el modo de acción que se escoja va a ser lo menos riesgoso posible con el fin de evitar malos resultados. “Para la administración estratégica, la toma de decisiones constituye uno de los roles y responsabilidades fundamentales de la dirección”. (Rivas, 2013, p. 21) Dado que para un directivo es muy importante estar al margen de lo que ocurre en la compañía que tiene a cargo,

esto solo es posible si se tiene la habilidad estratega para manejar el proceso de analisis de la información y adicionalmente prever los cambios tanto internos como externos.

Normalmente cada persona sigue un patrón determinado en el momento de tomar sus decisiones, este se da de acuerdo a lo que el individuo considere apropiado y relevante para tomar dicha decisión. Dentro de dichos patrones, se tienen en cuenta una serie de categorías que permiten que el individuo al momento de tomar una decisión se ubique en una especie de rango con la cual facilita el análisis de la información necesaria para dicho proceso. (Moody, et al. 1990) (Figura 1)

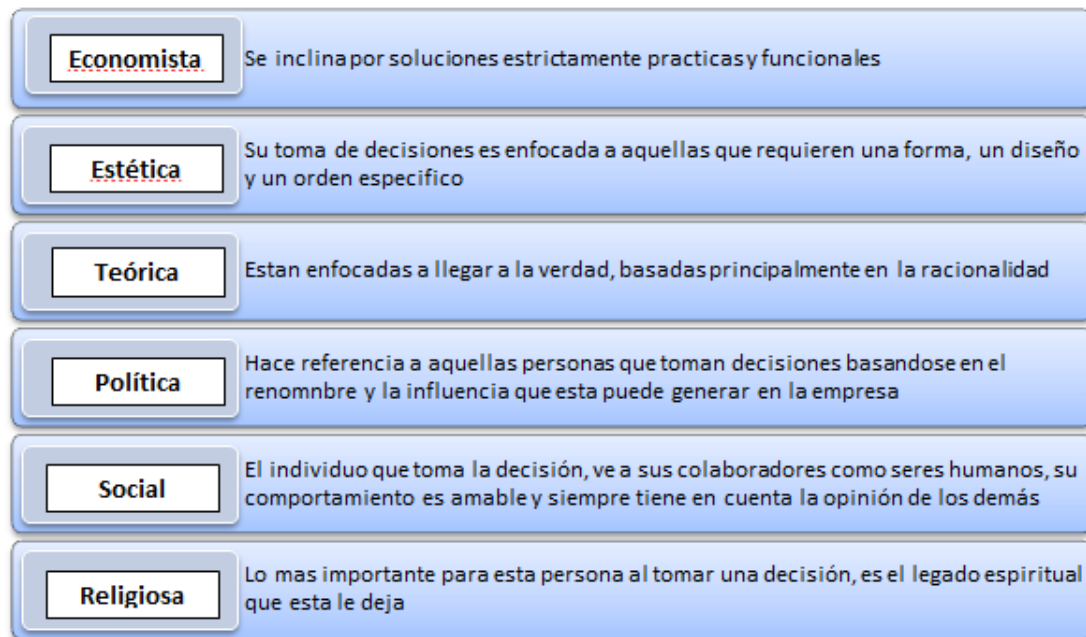


Figura 1 Elaboración propia. Basado en Ivancevich, Konopaske, Matteson. p. 461

Tanto la toma de decisiones gerenciales, como las que se dan a niveles administrativos, cuentan con un enfoque de racionalidad limitada, es decir que el responsable de la toma de una decisión específica, sólo tiene la visión de un panorama de la situación; por ejemplo en las organizaciones muy grandes cuando se presentan problemas en los bajos niveles jerárquicos y requiere que la decisión sea tomada por un alto directivo, este difícilmente tiene una visión global del problema, por lo que puede llegar a tomar decisiones equivocadas. A esto se le suma el hecho que no todos los gerentes situados en un alto nivel jerárquico tienen las capacidades y los conocimientos necesarios para tomar una decisión en un cargo operativo. Sin embargo, el enfoque de la racionalidad limitada solo se sigue en organizaciones en las que los gerentes no conocen todos los efectos del problema ni todas las alternativas para poder solucionarlo y para ello toman decisiones rápidas, que a primera vista se vean encaminadas hacia los objetivos organizacionales sin importar que solucionen el problema en primera medida. Estas decisiones se

conocen como decisiones aceptables, ya que no cumplen con lo necesario para ser decisiones óptimas, pero solucionan el problema como decisiones satisfactorias. (Ivancevich, et al. 2006)

Es importante que un directivo tenga en cuenta que debe asegurar el lugar en el que un equipo trabaja en conjunto para tomar decisiones basados en información para proponer soluciones. (Schonfeld, 2000) Para que estas soluciones sean efectivas, es necesario que el directivo implemente estrategias. “Una estrategia en sí misma es una decisión compleja; una decisión que, una vez se despliega en acciones, genera nuevas decisiones, nuevas acciones y así sucesivamente se producen ciclos cuyo inicio o final no puede ser claramente identificables”. (Rivas, et al. 2013 p. 27)

No solo es importante que el directivo tenga en cuenta los aspectos internos de su equipo de trabajo sino es fundamental que el individuo tenga la capacidad para procesar información aun cuando esta tiene algún impedimento o limitación que frene al proceso de toma de decisiones. La información que recibe todo directivo al momento de tomar una decisión es tanto buena como mala; es en ese momento en el que el director esta vulnerable, y si este se deja llevar por los problemas del entorno puede desviarse del objetivo y tomar decisiones erradas. Es por esto que un directivo cuando es estratega tiene la facultad de tomar decisiones no solo en su vida diaria, sino relacionadas con el futuro de la organización. Lo anterior indica que el directivo no solo busca el logro de metas y objetivos, también busca incluir la toma de decisiones con perspectivas de corto y de largo plazo. (Rivas, et al. 2013)

Un aspecto al cual se enfrentan los directivos es a la presión de la autoridad, si bien el director puede verse sometido a dicha presión, así mismo puede ser el generador de esta. Dicho aspecto influencia fuertemente el proceso de toma de decisiones, ya que si bien la persona está siendo sometida a una fuerte presión de autoridad, puede tomar decisiones de forma apresurada y no tomarse el tiempo necesario para analizar tanto los conocimientos previos como la información adquirida del entorno, entendido entorno como la información recibida del grupo de trabajo. (Katz et al., 1997)

2.3.3. Procesos para Tomar Decisiones

Para Ivancevich, (2006) la toma de decisiones no es una serie de pasos estandarizados que se realizan de igual forma cada que una persona debe tomar una decisión, por el contrario se expresa mejor como un conjunto de procesos que se interpretan con el fin de extraer de cada uno de ellos la información relevante que unida a la información extraída de cada proceso, forma una base de conocimientos que soportan una toma de decisiones. Dicho conjunto de conocimientos puede ser formado por procesos racionales o por procesos intuitivos. En el liderazgo, se tiene la concepción errada que cuando se requiere tomar una decisión sumamente importante, por ejemplo para casos empresariales, los fundamentos que se deben usar para guiar la toma de la decisión deben ser únicamente extraídos de procesos en los cuales la racionalidad sea un factor

determinante. Mientras que para la toma de decisiones cotidianas se pueden usar conocimientos obtenidos de forma intuitiva.

Las nuevas teorías del liderazgo muestran que es importante tener fundamentos racionales como intuitivos para tener una mayor cobertura de la situación y poder tomar una mejor decisión. Por lo tanto, la forma de tomar decisiones racionales específicamente en casos empresariales consiste en seguir una secuencia de procesos y/o actividades que están relacionadas entre sí y que no es posible dar continuidad a uno sin haber finalizado la anterior. Es por esto que no existe una única ruta definida pues a lo largo del proceso se puede requerir volver a una actividad previa para replantearla. (Figura 2)

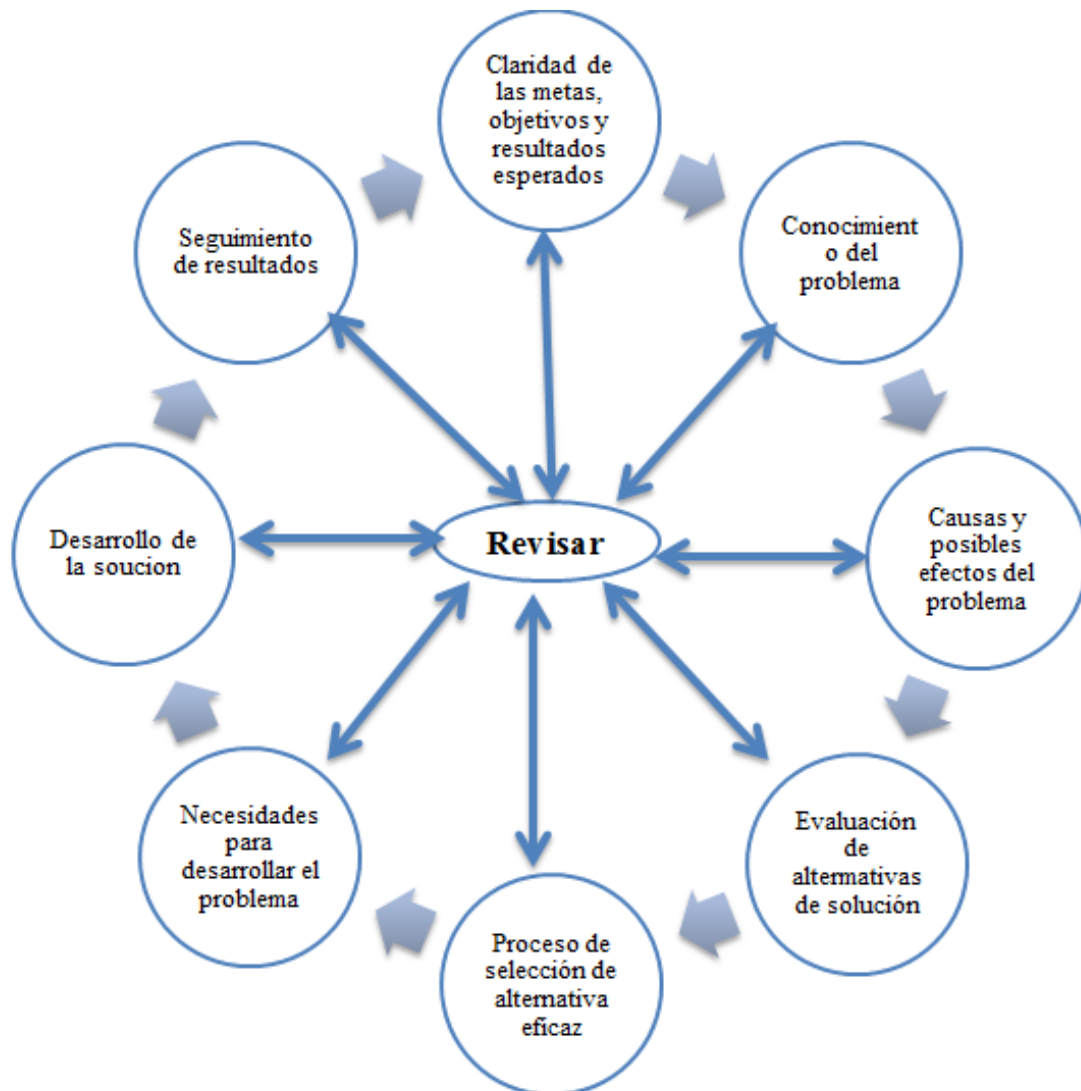


Figura 2 Elaboración propia. Basado en Ivancevich, Konopaske, Matteson. p. 461

Dado esto, Ivancevich (2006), describe la forma de tomar decisiones intuitivas es basada principalmente en la experiencia y la confianza en sí mismas que le permiten al individuo asimilar la información expuesta por la situación de una forma específica. El proceso para tomar este tipo de decisiones se da de forma inconsciente y más aún cuando el individuo presenta altos niveles de incertidumbre, no solo en cuanto a la situación o problema al cual se está enfrentando, sino también en cuanto a los resultados que espera sea frutos de la decisión tomada. Muchas veces la toma de decisiones basada en la intuición se da cuando la situación exige un ágil proceso para la toma de la misma. Otro caso particular en el cual se evidencia que los individuos optan por tomar una decisión de forma intuitiva es en el caso en que la persona no tiene experiencia con enfrentamientos previos a una situación y/o problema como el que está enfrentando al momento de tomar la decisión. Es en estos casos en los que el individuo se deja llevar por sus sentimientos y puede llegar a tomar una decisión equivocada sólo por tomarla con la rapidez que se le estaba exigiendo.

La mejor forma de tomar una decisión asertiva se da en el momento en que la racionalidad y la intuición se juntan para formar una base de conocimientos que sirvan de apoyo para tomar una decisión aun cuando esta no sea de vital importancia para el individuo o su entorno.

Muchas veces el comportamiento del individuo afecta, si bien no todo el proceso de toma de decisiones, gran parte del mismo, lo cual se interpone en el proceso en conjunto de la actividad decisoria. Dado que los comportamientos son diferentes en cada individuo y así mismo la forma en que cada uno desarrolla su proceso de toma de decisiones, es difícil establecer un comportamiento único que sea efectivo para tomar decisiones acertadas. Sin embargo, tanto la sociedad como las organizaciones manejan un rango de comportamientos que se consideran aceptados y efectivos para cumplir con ciertas tareas importantes, como lo es la toma de decisiones. (Figura 3) (Ivancevich, et al. 2006)

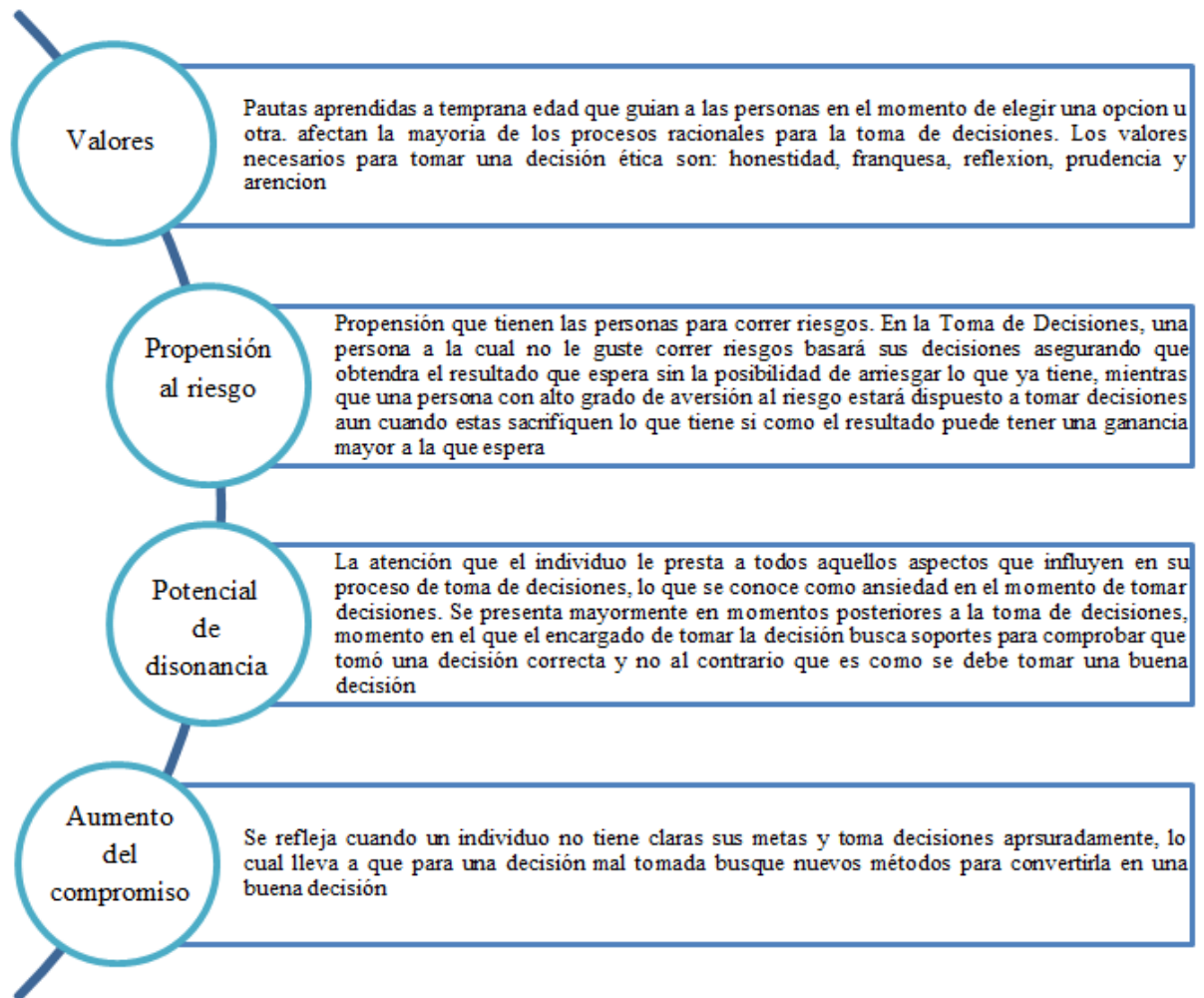


Figura 3 Elaboración propia. Basado en Ivancevich, Konopaske, Matteson. p. 468 - 472

Un proceso que ayuda mucho a la toma de decisiones se denomina árbol de decisión, entendido como "... una representación gráfica de una situación estratégica". (Socorro, 2014) Con el cual un líder tiene la posibilidad de ver de forma clara cuáles son los puntos que debe tratar al momento de tomar la decisión. La elaboración de este árbol permite que el directivo pueda tener una visión general de todas las posibilidades de una decisión y las consecuencias que tiene el tomar cada una de ellas. La preparación del árbol de decisiones es un proceso que consta de dibujar un simple esquema en el cual cada estrategia es puesta en una rama y en la punta de la misma se mencionan los resultados. Una vez sea claro el posible resultado que conlleva cada una de las estrategias planteadas, el directivo debe proseguir a elegir la que el considere mas optima. (Socorro, et al. 2014)

2.4. Relación entre la Toma de Decisiones y el Estrés

Tanto los psicólogos como los investigadores del liderazgo, tienen en cuenta que la inteligencia emocional es un factor que dirige tanto el pensamiento, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones de los individuos.

Las decisiones que cada individuo toma, no solamente se basan en la razón y el sentido lógico de cada persona, sino que son influenciadas por los criterios y la formación de una persona, sabiendo de antemano que cada persona es diferente y tiene criterios distintos, al momento de evaluar la mejor alternativa para la solución de un problema, cada persona cuenta con una serie de posibles respuestas que requieren igualmente de una serie de diferentes tomas de decisiones. La persona se dispone a evaluar cada una de las alternativas, de acuerdo con lo que considere más conveniente y se acople a sus criterios y preferencias de búsqueda. Es decir, para llegar a una meta final, la persona en primera instancia debe tener claro el resultado que espera, el medio por el cual aspira a conseguir dicho resultado y el plan de acción que debe ejecutar para lograr la meta. En este punto entra a jugar un papel importante la emoción, dado que el directivo por sentido común va a optar por ejecutar la opción que considere más conveniente para el bienestar de la empresa por encima del propio.

Batorski (2012), habla de la importancia de la toma de decisiones a niveles gerenciales cuando la situación muestra altos niveles de estrés. Dentro de su trabajo ella cita a Everly, Strouse, & Everly, (2010) quienes basan sus estudios en la toma de decisiones bajo niveles de estrés. “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.” (Everly & Strouse, 2010, p. 114). Dado esto, es de vital importancia identificar tanto los causales del estrés, como los medios que permiten que las personas de la dirección manejen su nivel de estrés para así evitar las condiciones mencionadas anteriormente que causan malas decisiones a niveles empresariales. Esto, ya que un líder que se considere exitoso, es el que tiene la capacidad de evaluar efectivamente el papel que desempeñan sus subordinados (Anthonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

El estrés no solo se presenta en el individuo a la hora de tomar una decisión, sino que por el contrario, se ve reflejado en casos en los cuales los resultados de una decisión no son favorables. Goldratt, en su libro la decisión, menciona que:

“Todo el mundo se siente decepcionado cuando no funciona una iniciativa. Cuánto más importante sea la iniciativa, mayor la decepción. Aun cuando la elección no sea la correcta, aun cuando uno sea optimista y mire el lado positivo de las cosas, aun cuando uno este hecho de hierro, de todos modos se decepciona. El hecho de que pueda reprimir esos sentimientos no significa que no existan”. (Goldratt, et al. 2009 p. 15)

Por lo tanto, Batorski (2012) menciona que el individuo no muestre síntomas referentes al estrés al momento posterior a la toma de una decisión, no quiere decir que el estrés no esté presente. Sin embargo algunos de los comportamientos que la persona refleja bajo situaciones estresantes es la ansiedad. Esta impide que el nivel de respuesta del individuo sea óptimo. Es importante resaltar que al igual que no se puede erradicar por completo el estrés de la vida de una persona, igualmente es imposible eliminar todo tipo de ansiedad. Los estudios demuestran que con un nivel medio de ansiedad, los resultados y tiempos de respuesta tienden a mejorar, esto debido a que el individuo no se deja llevar por completo de los síntomas y maneja la situación de forma que su cerebro capta la información relevante la estructura y opta por sacar un buen resultado, que en este caso se demuestra con una buena decisión.

Un factor determinante para incrementar los índices de ansiedad en una persona es el tiempo. A niveles gerenciales este se puede presentar de dos formas, la primera forma, se puede presentar en el caso en que un directivo coacciona a su grupo de trabajo presionándolos con una determinada tarea para ser entregada a una hora específica, la cual no siempre es el tiempo acorde a la realización de la tarea. En este punto el tiempo juega un papel de gran importancia ya que los empleados con tal de entregar los resultados de la tarea a la hora requerida, no realizan la misma a conciencia, esto incrementa la ansiedad de las personas y los lleva a realizar sus actividades de forma rápida y muchas veces poco efectivas. A esto se le suma la mala toma de decisiones. En segundo lugar, se manifiesta en el momento en que un gerente o directivo solicita una tarea a su grupo de trabajo, dando el tiempo necesario para cumplir a cabalidad el requerimiento. En este punto el nivel de ansiedad al cual se enfrenta el grupo de trabajo encargado de la tarea, es a nivel medio ya que la persona puede planear su tiempo y a pesar de tener una fecha límite de entrega es posible ajustar el tiempo de realización. Igualmente la toma de decisiones al tener un mayor tiempo para analizar la información, se realiza de forma que el individuo tiene el tiempo suficiente para codificar todos los datos necesarios para poder tomar una buena decisión. (Batorski, et al. 2012)

2.4.1. Inteligencia Emocional y toma de decisiones

Con el fin de entender esta teoría del liderazgo, se ha estudiado el liderazgo según la inteligencia emocional. Uno de los autores más reconocidos que ha estudiado este tema es Goleman (1995), un psicólogo estadounidense que ha dedicado su vida a entender el comportamiento emocional de las personas y cómo los aspectos psicológicos del individuo afectan el rendimiento profesional de la persona.

Al igual que Goleman, Salovey y Mayer (1990), estudiaron las razones por las cuales una persona inteligente no siempre es exitosa y encontraron que esto se debía a su falta de sensibilidad y habilidades interpersonales. Con base en lo anterior definieron la inteligencia como un grupo de habilidades mentales que ayudan a las personas a reconocer sus sentimientos y los de los demás (citados en Hughes et al., 2007).

En conjunto, todos los autores que buscan de una manera u otra definir la inteligencia emocional llegan a integrar sus estudios en un modelo mixto en el que se tienen en cuenta las categorías de percibir emociones, administrarlas, usarlas y comprenderlas. “utilizamos la expresión emocional para satisfacer nuestras necesidades, fortalecer y mantener nuestro sentido de identidad, desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones sociales, intercambiar información e influir en otros”. (Madrigal, 2002, p. 17)

Es posible evidenciar que todos aquellos factores que afectan las emociones de los individuos alteran de igual manera su capacidad de responder de una forma específica en actividades cotidianas. Los estudios demuestran que no es posible tomar una decisión racional sin que entren a participar los sentimientos. Cabe resaltar que la inteligencia emocional proporciona las bases para que una persona en el momento en que recibe información de otro individuo sin importar el grado de autoridad, tenga la capacidad para analizar la información, interpretarla y poder inferir si la información está adaptada a la realidad y basado en esto poder confirmar los supuestos propios y sacar una conclusión específica que sirve de sustento para la toma de decisiones. De ahí que una persona a lo largo de su vida va adquiriendo conocimientos de muchas personas, los cuales en un momento determinado relacionarán para utilizarlos en pro de la situación a la que se enfrenta y las decisiones que ésta exige. “Nuestras emociones y sentimientos no sólo pueden ser importantes en nuestra capacidad intuitiva de adopción de nuevas decisiones, sino que realmente pueden ser esenciales”. (Hayashi, 2006, p. 192)

A partir de esto, se puede inferir la importancia de la inteligencia emocional y en especial cómo el estrés tiene una relación directa con la toma de decisiones, no solo en la vida diaria de las personas, sino también la importancia que tiene equilibrar la razón con la emoción a niveles gerenciales y directivos, donde la persona está encargada no solo de sus intereses individuales, sino del bienestar de sus empleados y la empresa en general.

3. CONCLUSIONES

El estrés ejerce efecto sobre la toma de decisiones pero lo hace de manera diferente en cada individuo. Así mismo cada persona tiene una manera distinta de afrontarlo. El cómo un individuo maneja un determinado evento percibido como estresante, depende a su vez de si éste es beneficioso y motivador, o si pasa a ser un factor que afecta la toma de decisiones de forma negativa, lo cual es especialmente importante cuando se trata de un líder que ejerza un rol directivo o gerencial, en cuanto sus decisiones pueden afectar a la organización.

A lo largo del estudio se encontró que existe una diversidad de autores que se dedicaron a estudiar y comprender el tema del estrés y cómo éste afecta al individuo visto desde diferentes ámbitos y especificaciones. Goleman trata el tema desde el punto de vista de la inteligencia emocional, mientras que Daft enfoca sus estudios en el liderazgo y los factores que pueden llegar

a afectarlo; por su parte, Leon, realizó una investigación enfocada a la toma de decisiones tanto en el aspecto laboral como en el personal. La diversidad temática que se interrelaciona entre sí, brinda la posibilidad de tener una visión más amplia de la importancia de estudiar el estrés en el ámbito organizacional.

A pesar de que es posible mostrar la conexión existente entre el estrés y la toma de decisiones específicamente en el ámbito laboral, es necesario ampliar el área de investigación que evidencie esta relación conceptual y especialmente proporcionar un soporte científico del cual sea posible hacer análisis futuros que permitan complementar con datos actuales la información ya proporcionada por los autores existentes.

4. RECOMENDACIONES

- Para evitar momentos altamente estresantes, es aconsejable realizar actividades extra laborales que permitan que el individuo interactúe con personas ajenas a la organización y además canalice su energía de una forma diferente, además se deben realizar pausas activas en la jornada laboral para disminuir la tensión que se maneja en este ámbito
- Para tomar decisiones acertadas, se debe tener un manejo del estrés adecuado, de tal manera que no sea una amenaza sino que se convierta en un motivador para resolver la situación de la mejor forma posible
- Es recomendable que los gerentes y directores especialmente, hagan un auto análisis que les permita identificar los factores estresantes de su vida laboral, aquellos que afectan su capacidad para tomar decisiones acertadas, con el fin de tener mayores posibilidades para prevenir y mitigar los efectos del estrés en las organizaciones

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The Nature of Leadership*. Sage.

Arias, W. (2012). *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://eds.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=dcfce7a-31c0-4a86-8fdd-44f5cbb9b656%40sessionmgr4005&hid=4103>

Bathorski, M. (2012). *DEVELOPING SITUATION AWARENESS CAPACITY TO IMPROVE EXECUTIVE JUDGMENT AND DECISION MAKING UNDER STRESS*. New Jersey.

- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P., & Haydon, J. (2011). *Leadership and Management Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: Thomson.
- Daft, R. (2005). *La Experiencia del Liderazgo*. México D.F: Cengage Learning.
- De Posada, J. (Dirección). (1995). *Sobrevivir entre Pirañas* [Película].
- Delgado, A. (2003). Estres Organizacional y estilos de lidiar en el trabajo.
- Filio, R., Hernández, F., & Rodríguez, J. (2013). *eumed.net*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/estres.html>
- Goldratt, E. (2009). *La decision: cómo elegir la mejor opcion*. Bnuevo Aires: Granica.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Vergara.
- González, G. (2006). *Agentes activadores del estrés generados por la exigencia de las tareas, en el área administrativa y financiera del centro dermatológico Federico Lleras Acosta*. Bogotá D.C.
- Hayashi, A. (2006). Cuándo confiar en el instinto. *Harvard Business Review, La toma de decisiones*, 189-210.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1997). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico DF: Trillas S.A.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Leon, O. (2001). *Tomar Decisiones Dificiles*. Madrid: McGraw Hill.
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades Directivas*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Moody, P. (1990). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogota: McGraw Hill.
- Navarro, J. (2009). Modelo de intervención psicosocial en las organizaciones frente al estrés laboral: estrategia operativa. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 86.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 26 de Marzo de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=experiencia>

- Rivas, L. M. (2013). *Decisiones Corporativas: Ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Schonfeld, R. (2000). *El Liderazgo es un Sentimiento*. Buenos Aires: Granica.
- Simon, H. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. Quaterly Journal of Economics.
- Socorro, F. (2014). *Introducción a la teoría de juegos*. Bogotá.
- Yagoesky, R. (s.f.). *Dr. Renny*. Recuperado el 26 de Marzo de 2014, de Dr. Renny: <http://drrenny.com.ve/>
- Yulk, G. (2008). *El Liderazgo en las Organizaciones*. Pearson Educacion SA.
- Zaragoza, P. (12 de Agosto de 2013). "El pequeño empresario no tiene dinero para especular sino para trabajar y vivir". *Heraldo.es*.