

INFLUENCIA DEL HAMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES

M.º PILAR PAÚL GARASA

DOCTORA EN PSICOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

Mahatma Gandhi decía que «Ni siquiera Dios puede hablar a un hombre hambriento, si no es en términos de pan».

El hambre se origina en el interior del individuo, es algo intrínseco. Comer es necesario para vivir y sentimos hambre cuando llevamos muchas horas sin comer, estimulando nuestro comportamiento de búsqueda de alimento. El hambre tiene un papel fisiológico en la supervivencia del ser humano, ya que informa de la falta de nutrientes para el mantenimiento de nuestro organismo. El hambre también puede ser selectivo y nos dirige hacia determinados tipos de nutrientes necesarios para completar nuestras funciones vitales; hablamos de un hambre o deseo específico, cuando el organismo desarrolla una necesidad nutritiva específica, los alimentos que satisfacen esta necesidad «le saben mejor al organismo» de hecho, todos hemos experimentado hambre selectiva por algo dulce, salado, etc.

En ocasiones el hambre es caprichoso y puede despertarse por el olor que desprende un guiso o la visión de algo apetitoso.

El hambre estimula nuestro comportamiento y nos moviliza a tomar decisiones; desde comportamientos complejos —trabajar para conseguir dinero para comer—, hasta los más simples como ir a la nevera a por algo.

Cuando estamos «muertos de hambre», sabemos por experiencia que no atendemos a razones, incluso nos mostramos irritados y sólo queremos comer. Sacar nuestro hambre es el único objetivo al que atendemos.

Hull plantea en su teoría de la reducción del impulso, una explicación homeostática del hambre y lo presenta como un mecanismo orgánico y psicológico de control, destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo o de la psiquis, pues de lo contrario la vida del organismo peligraría.

El hambre es una motivación primaria que condiciona nuestra conducta en cualquier situación con la única finalidad de que nuestra actuación permita reducir el estado de desequilibrio interno provocado por la carencia de alimento.

También la teoría de la motivación de Maslow coloca el hambre en el primer nivel de motivación y se refiere a él como necesidad fisiológica, junto con el abrigo y el hogar.

Maslow clasifica las motivaciones de la siguiente manera:

- Fisiológicas o de supervivencia: comer, beber, mantener una temperatura determinada, etc.
- Seguridad en distintos planos: salud, económico, seguridad del hogar, etc.
- Sociales y afectivas: pertenencia a un grupo, amistad, pareja, amor filial, etc.
- Estima en relación con uno mismo y a los demás: prestigio, consideración, éxito, etc.
- Autorrealización: responsabilidad, autonomía, perfeccionamiento cultural, etc.

Cuando no se produce un ajuste entre las necesidades y los recursos disponibles, la persona puede verse sometida a estrés; la necesidad de cubrir necesidades básicas o de estabilidad emocional frente a una situación de incertidumbre, pueden producir fatiga, ya sea física o mental.

Maslow afirma que «Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan». Pero según esto, ¿cómo podemos explicar que alguien pase hambre por seguir la moda, por verse guapo, por salud, por creencias religiosas o porque no le gusta lo que le ponen delante —pensemos en Mafalda delante de un plato de sopa—?

Para Maslow sólo cuando tenemos cubiertas las necesidades primarias se pasa a desear otras cosas, de ahí que se pregunte: «¿Qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente». Él mismo nos explica en su teoría de la motivación que las personas «siempre queremos más».

Cubierto lo básico, buscamos la seguridad de mantenerlo, sólo después damos paso a los afectos, a los sentimientos por los demás, a querer y a que nos quieran. Realización, reconocimiento y logros, son motivaciones que llegan después, nutren nuestro ego y nos colocan en un status de poder dentro de nuestro grupo de referencia.

Alcanzadas todas estas metas, nace en nosotros una necesidad de trascendencia, Maslow se refiere a esto como autoactualización. Pasa-

mos a un plano en el que es importante aquello que alimenta nuestro espíritu: valores, principios y creencias actúan como estímulos en este último estrato de la pirámide de Maslow.

Si miramos doscientos años atrás y nos situamos en los Sitios de Zaragoza, todo esto no tiene mucho sentido. ¿Cómo gente que pasaba hambre, podía luchar por unos ideales?

Quizá al principio «el amor a la causa» podía con todo, pero el paso del tiempo, el desgaste, la enfermedad y la muerte no perdonan.

Cuando nos encontramos ante una situación de estrés prolongada en el tiempo se puede llegar a desarrollar otros problemas como depresión o «burn out», que en español denominamos «estar quemado».

Que la persona desarrolle uno u otro de estos problemas va a depender del control que perciba de la situación. Así personas con un locus de control interno, que tienen la percepción de ser ellas las que tienen capacidad de influencia sobre lo que les ocurre, ante una situación de estrés prolongada en el tiempo pueden llegar a desarrollar sentimientos de culpa y pérdida de autoestima, por lo que acabarán desarrollando una depresión.

Respuesta emocional que puede llevar a conductas de indefensión, de escape, huida, parálisis, en definitiva de rendición.

En el caso de personas con un locus de control externo, más proclives a tener una percepción de que las cosas suceden más por causas ajenas a ellos, no desarrollan problemas de depresión pero pueden llegar a quemarse.

Según Maslach y Jakobson, el «burn out» presenta las siguientes características:

- El individuo presenta síntomas de agotamiento emocional, cansancio físico y psicológico.
- El individuo, en su intento de aliviar esta situación, trata de aislarse desarrollando una actitud fría y despersonalizada en la relación con los demás, mostrando una falta de compromiso con su contexto.
- Se da un sentimiento de inadecuación, de incompetencia, de ineficacia, etc., de no poder atender debidamente las obligaciones que se han de realizar.

Ante este panorama no resulta extraño suponer que minadas las fuerzas con el asedio, la población de Zaragoza no se sintiera con fuerzas para seguir manteniendo la resistencia.

DESARROLLO

Si el hambre estamos diciendo que nos mueve a buscar alimento, ¿cómo podemos explicar que en ciertas circunstancias no tenga ese poder?

Young ha documentado la función motivadora de los incentivos independientemente de su valor homeostático. De tal modo que el reconocimiento social, las alabanzas o los aplausos adquieren un poder sobre nuestro comportamiento que lo conduce más allá del hambre.

Esto podría aproximarnos al porqué el hambre no pudo con los zaragozanos de 1808, que mantuvieron comportamientos valientes ante los asedios de su ciudad y lucharon por unos ideales, manteniendo su dignidad por encima del hambre y la enfermedad.

Según las teorías de la atribución, nuestra manera de reaccionar a los acontecimientos depende del modo como los interpretamos.

Probablemente durante el primer sitio, nuestros héroes interpretaron el hambre como el precio a pagar por defender la libertad. Considerando que la libertad no tiene precio, no es de extrañar que estuvieran dispuestos al sacrificio.

Los teóricos que estudian la consistencia cognitiva, nos explican que procesamos selectivamente la información, modificando nuestra manera de pensar de forma que se adecue a nuestra conducta y viceversa.

Esto explicaría que si decidimos perseguir un ideal, y esto supone pasar hambre, el hambre deja de percibirse. Esto no parece muy razonable y mucho menos responde al instinto de supervivencia.

Como dijo Carl Jung: «Las grandes decisiones de la vida tienen como regla general mucho más que ver con los instintos y otros misteriosos factores inconscientes, que con la voluntad consciente y el sentido de razonabilidad».

El hombre es un ser complejo que se mueve por algo más que hambre. Festinger, Tolman, Weiner, Heider y otros teóricos del comportamiento, explican que las decisiones las tomamos en función del valor que damos a aquello que deseamos alcanzar y la probabilidad de consecución que estimamos.

Si bien durante el primer sitio, el cerco de la ciudad no fue completo, el hambre de la población obligó a tomar medidas tales como castigar como traidor a la patria aquel que se opusiera al registro y no manifestase el grano que poseyera.

Durante la resistencia del primer sitio se contaba con algo de comida ya que el cerco de la ciudad no fue completo. La margen izquierda

del Ebro estaba comunicada con la zona de Belchite y del Bajo Aragón. Próximo el final del primer sitio, el 11 de agosto, entraron por la puerta del Ángel 50 carros procedentes de Cinco Villas y otros 150 de la Tierra Baja con trigo, harina, pan, arroz, tocino y otros comestibles.

¿Qué mantenía a la población luchando? Bandura, principal exponente entre los teóricos del aprendizaje social, nos explica que la recompensa más poderosa para el ser humano es el refuerzo social. ¿Podía Palafox sentir hambre el 25 de mayo de 1808 cuando era nombrado líder de la sublevación?. ¿Sentían hambre los zaragozanos el 14 de agosto, viendo alejarse a los franceses?

En ambos sitios, Zaragoza resistió. El valor de la libertad era suficiente para mover a un pueblo. Conductas heroicas se sucedieron entre los defensores. Este ser y estar marcan desde entonces la identidad de un pueblo.

¿Por qué el hambre no pudo con todos estos héroes, algunos conocidos (Barón de Warsage, José de Palafox y Melci, Agustina de Aragón, Basilio Boggiero Spotorno, Santiago Sas, Casta Álvarez Barceló, Manuela Sancho, Josefa Vicente, La condesa de Bureta, María Lostal, Josefa Amar y Borbón, Madre Rafols, María Agustín, Jorge Ibor y Casamayor «tío Jorge», Mariano Renovales, Antonio Sangenís y Torres, Miguel Salamero y un largo etcétera) y otros desconocidos?

Todos ellos tienen en común sabiduría, la de una mente que es capaz de calibrar el peso emocional que dejan las experiencias previas, que nos dan respuestas en forma de presentimientos o sensaciones viscerales.

Los líderes de los sitios fueron capaces de ser conscientes de estas intuiciones y de responder a ellas asumiendo el punto de vista de los demás, alentando su confianza y siendo capaces de estar plenamente presentes entre ellos.

Dice un refrán que «El corazón tiene razones que la razón ignora» por lo que tiene un peso importante en la toma de decisiones.

Según D’Zurilla y Goldfried, la toma de decisiones sigue los siguientes pasos:

1. Se hace un modelo de la situación actual o una definición del problema.
2. Se generan conductas alternativas posibles.
3. Se extrapolan los resultados asociados a cada conducta generada.
4. Se extraen las consecuencias de cada resultado.
5. Se elige la acción que se va a llevar a cabo.

6. Se controla el proceso cuando se lleva a cabo la acción.

7. Se evalúan los resultados obtenidos.

Pero en este modelo se echa de menos el análisis de en qué momento entra en juego el centinela emocional. Cuando la amígdala se pronuncia y se adelanta al análisis de la información que hace el cortex, impulsa al organismo a la acción.

Las razones del corazón o emociones han sido largamente estudiadas:

- James y Lange hablan en 1885 de que la base de las emociones deriva de nuestra percepción de las sensaciones fisiológicas, como son los cambios en el ritmo cardíaco, la tensión arterial o las contracciones de los músculos viscerales y musculoesqueléticas.
- Por el contrario Cannon y Bard en 1927, valoraron que la persona racionaliza la situación sin considerar las respuestas fisiológicas.
- Schachter y Singer (1962) hablan de una doble apreciación cognitiva: evaluación del suceso e identificación de lo que está pasando en nuestro cuerpo.

¿Pero hasta qué punto llega a influencia de la razón y hasta dónde la emoción? Probablemente si preguntamos a la gente a qué da más peso a la hora de tomar decisiones, si a la razón o a la emoción, nos vamos a encontrar que al menos un 80% elige la razón.

Sabemos por experiencia que nuestra mente es sabia, aprende rápido y se las vale de atajos para tomar decisiones. Nos sabemos maduros, responsables, inteligentes, razonables, etc. creemos que nuestra mente es poderosa, lo puede todo, incluso prescindir de las emociones en la toma de decisiones, y sino en todas, al menos sí en importantes.

Estudios recientes, como los realizados por Damasio, niegan que las emociones dificulten la toma de decisiones e incluso ponen en evidencia el papel decisivo que juegan en el razonamiento correcto.

Se ha observado en personas con lesiones en la corteza frontal, que aun siendo personas con inteligencia normal, creencias normales, habilidades normales, con capacidad para imaginar el futuro y las consecuencias de sus actos, son personas que razonan mal, toman decisiones no correctas.



De modo que cabe preguntarnos que si no es la razón, ¿qué hace que razonemos bien y tomemos decisiones acertadas y beneficiosas?

La clave está en la capacidad para anticipar las emociones de las posibles decisiones a tomar. Las personas con lesiones cerebrales que les impiden valorar emocionalmente las opciones y deciden impulsivamente, se equivocan.

Hoy por hoy se puede afirmar que las emociones son necesarias para razonar y tomar decisiones. Son necesarias, al igual que la razón, para ser lo más eficaces posibles.

Edward de Bono, uno de los máximos exponentes hoy en día en el estudio del pensamiento creativo apunta que son tres las emociones más importantes que intervienen en la toma de decisiones: el temor, la codicia y la pereza.

Pruebas de la importancia del papel de la emociones en la toma de decisiones son las numerosas investigaciones y el carácter divulgativo que ha adquirido lo que se ha dado en llamar la inteligencia emocional.

Podremos decir que somos personas inteligentes, desde un punto de vista emocional, cuando seamos capaces de analizar las situaciones objetivamente o al menos somos conscientes de la influencia que nuestros prejuicios, creencias y valores ejercen en nuestras percepciones.

Sólo cuando nuestro pensamiento es capaz de reconocer nuestras emociones y controlarlas, podremos regular nuestro comportamiento. Y es entonces cuando somos capaces de actuar de manera «inteligente», evitando los conflictos o gestionándolos.

¿Fueron los sitios de Zaragoza situaciones con algún componente emocional? ¡Como dudarlo! La guerra, como situación estresante que es, provoca una respuesta emocional en las personas que tiene implicaciones fisiológicas, cognitivas y conductuales.

Selye definió el estrés como una respuesta inespecífica del organismo a toda demanda que se le realiza sea física, psicológica o emocional. McGrath subrayó la importancia de la percepción de un desequilibrio entre las demandas del medio y la capacidad de respuesta, en unas condiciones en las que el fallo de estas respuestas puede tener importantes consecuencias.

Evidentemente ante una situación de riesgo, la respuesta de estrés es de alarma en un primer momento, el organismo moviliza sus recursos para enfrentarse a la amenaza —en los primeros momentos del asedio—. Si el peligro persiste, el organismo realiza los esfuerzos necesarios para enfrentarse realmente a la amenaza, entrando en una fase de resistencia —la propia de la situación de sitio- y finalmente puede ocurrir que si el organismo falla en el enfrentamiento y la amenaza supera los recursos

fisiológicos en marcha contra el estresor, se produce el agotamiento, incluso la muerte— o la rendición del 21 de febrero de 1809: el hambre, la enfermedad y la muerte de más de 50.000 personas, es algo más que una situación estresante.

Cabe preguntarse cómo aquellos hombres pudieron resistir tanto, lo razonable hubiera sido rendirse antes, el hambre tendría que haber doblegado antes a los sitiados.

En el modelo de inteligencia emocional que nos presenta Goleman, son varias las competencias personales y sociales que se explican:

AUTOCONCIENCIA o conocimiento de uno mismo:

- Conciencia emocional de uno mismo: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las «sensaciones viscerales» como guía para la toma de decisiones.
- Autoestima: conocimiento ajustado de las propias fortalezas y debilidades.
- Autoconfianza: adecuación en la valoración que hacemos de nosotros y de nuestras capacidades.

AUTORREGULACIÓN y coherencia:

- Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Integridad: asumir las consecuencias de nuestra actuación personal; responsabilidad.
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas. Ser «receptivo» y «productivo».
- Confiabilidad: ser fiel al criterio de sinceridad e integridad. Mantenerse constantemente en los propios valores.

MOTIVACIÓN o capacidad de ver opciones de mejora, emprender acciones para encaminarnos a ella y ser perseverantes en ellas:

- Optimismo: ver las oportunidades que se presentan en las situaciones de crisis.
- Logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Iniciativa: tomar decisiones, no dejarnos llevar, asumir nuestra responsabilidad y actuar.
- Compromiso: capacidad para secundar y asumir los objetivos de un equipo y/u organización.

EMPATÍA, es importante que seamos capaces de desarrollar capacidades para conocer mejor a los demás, cómo sienten, qué necesitan, etc., de modo que nuestra relación con ellos puede mejorar:

- Comprensión de los demás: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Conciencia del Grupo: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales, de las redes de toma de decisiones y de la «cultura» del grupo de pertenencia.
- Orientación al Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los «clientes».
- Aprovechamiento de la Diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brinda estar en contacto con distintos tipos de personas.

HABILIDADES SOCIALES, de cara a mejorar nuestras relaciones con los demás:

- Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- Liderazgo: esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- Gestión de conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- Habilidades de Equipo: crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
- Colaboración: cooperación y creación de equipos.
- Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.

A la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los sentimientos de los demás, junto con la capacidad de motivar y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con nosotros mismos y con los demás, es lo que llamamos inteligencia emocional, y la podemos desarrollar durante toda la vida.

Leyendo todas estas cualidades uno no puede dejar de pensar que efectivamente los zaragozanos de 1808 y sus líderes demostraron gran inteligencia emocional.

Fueron capaces de gobernar adecuadamente sus sentimientos impulsivos y las emociones conflictivas; superando el hambre, la enfermedad y el dolor por la muerte de sus conciudadanos.

Permanecieron equilibrados, positivos e imperturbables en su objetivo de defender la ciudad en los momentos más críticos. Y fueron capa-

ces de pensar con claridad y permanecer concentrados a pesar de los asedios.

Ante una situación que nos desagrade o que se sale de nuestros intereses experimentamos frustración. Ese sentimiento a veces se manifiesta de manera exagerada y a su vez ejerce una influencia en la persona que tenemos delante, que se puede sentir amenazada, culpabilizada, etc. y a su vez reaccionar de manera desproporcionada.

Podremos decir que somos personas inteligentes, desde un punto de vista emocional, cuando somos capaces de analizar las situaciones objetivamente o al menos somos conscientes de la influencia que nuestros prejuicios, creencias y valores ejercen en nuestras percepciones.

James Howell dijo que «Un hombre hambriento es un hombre enojado», efectivamente el hambre de la ciudad de Zaragoza pudo «enojar a sus habitantes».

Pasar hambre afecta a nuestras decisiones. Molly Crockett, miembro del Behavioural and Clinical Neuroscience Institute de la Universidad de Cambridge, y científicos de la Universidad de Cambridge, han demostrado que se es más agresivo cuando se tiene el estómago vacío. La mala alimentación y el estrés pueden variar los niveles de la serotonina del cerebro y afectar el proceso de toma de decisiones.

Aunque la serotonina, una sustancia química que hace de neurotransmisor entre las células nerviosas, siempre ha estado asociada con el comportamiento social, hasta ahora no ha estado clara su relación con los comportamientos impulsivos. Este es uno de los primeros estudios que muestra una relación causal entre ambos.

Según la investigación, algunas personas pueden llegar a ser agresivas cuando no han comido, ya que el aminoácido necesario por el cuerpo para crear serotonina sólo se puede obtener a través de la comida.

Los investigadores fueron capaces de reducir los niveles de serotonina en voluntarios sanos por un periodo corto de tiempo manipulando su dieta y realizaron una prueba llamada *Ultimatum Game* (el juego del ultimátum) para ver cómo reaccionaban ante una toma de decisión con bajos niveles de serotonina.

En esta prueba un jugador propone una manera de dividirse una importante suma de dinero a otro, si el retado acepta ambos reciben la misma cantidad de dinero, pero si rechaza, ninguno de los dos recibe nada.

Normalmente, según el estudio, entre el 20% y el 30% de las personas rechaza la oferta, pero después de una reducción de serotonina, este porcentaje aumenta al 80%.

Los investigadores, redujeron el aporte alimenticio de los participantes en el estudio, disminuyendo así momentáneamente el nivel de serotonina en el cerebro. Los resultados indican que la serotonina juega un papel crítico en las decisiones y hacen pensar que juega un papel esencial en los procesos de decisión en sociedad, controlando normalmente las reacciones agresivas.

Por su parte científicos de la Universidad de Oxford demostraron que una dieta equilibrada, mejora el comportamiento.

Para sus pruebas, se valieron de 231 voluntarios de la prisión de Aylesbury. A unos se les cambió la dieta de forma radical: más vitaminas, minerales y suplementos de ácidos grasos esenciales (que no son fabricados por el organismo). A otros simplemente se les trató con placebos. El resultado fue extraordinario, en poco tiempo se comprobó que las reacciones violentas, de aquéllos a los que se había cambiado el menú, disminuyeron un 37%. La otra mitad de la muestra mantenía su comportamiento agresivo. Una vez concluido el experimento la situación volvió a ser como antes.

Si durante los sitios el hambre fue una tónica, cabe suponer que el aporte de triptófano no era suficiente para mantener unos niveles de serotonina altos; y la falta de una dieta equilibrada podía igualmente explicar el coraje, la rabia o el impulso para seguir luchando. Si los expertos del Reino Unido están en lo cierto, el hambre pudo favorecer la defensa de la ciudad.

CONCLUSIONES

Efectivamente hay pruebas más que suficientes para concluir que el hambre afecta al comportamiento haciendo a la persona más agresiva, pero la falta de alimentos durante los sitios estuvo unida a una serie de factores estresantes por sí mismos, con capacidad de influencia en la toma de decisiones y en los comportamientos.

Entendamos el hambre como necesidad fisiológica que moviliza nuestros instintos de supervivencia o como algo todavía más determinista, capaz de explicar la conducta en base a los niveles de triptófano consumidos, no podemos obviar que el ser humano es mucho más.

Es cierto que «Todo lo vence el hombre menos el hambre» como dijo Séneca, pero al menos lucha hasta el final.

Y quién mejor que uno de nuestros más insignes poetas, Miguel Hernández, para clamar frente al hambre.

El Hambre (El Hambre Acecha)

*Por hambre vuelve el hombre sobre los laberintos
Donde la vida habita siniestramente sola.
Reaparece la fiera, recobra sus instintos,
Sus patas erizadas, sus rencores, su cola.
Arroja sus estudios y la sabiduría,
Y se quita la máscara, la piel de la cultura,
Los ojos de la ciencia, la corteza tardía
De los conocimientos que descubre y procura.*

*Entonces solo sabe del mal, del exterminio.
Inventa gases, lanza motivos destructores,
regresa a la pezuña, retrocede al dominio
del colmillo, y avanza sobre los comedores.
...
Ayudadme a ser hombre: no me dejéis ser fiera
Hambrienta, encarnizada, sitiada eternamente.*

BIBLIOGRAFÍA

- BARLOW, Janelle, *Gestión del estrés 3ª edición. Cómo vencer los obstáculos y mejorar su calidad de vida*, Gestión 2000.
- BONO, Edward de, *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*, Editorial Paidós Plural (1999).
- COVEY, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós (1989).
- CROCKETT, MJ.; CLARK, L.; TABIBNIA, G.; LIEBERMAN, MD., y ROBBINS, TW, «Serotonin Modulates Behavioral Reactions to Unfairness», *Science* (2008).
- FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G.; JIMÉNEZ SÁNCHEZ, M. P. y MARTÍN DÍAZ, M. D., *Emoción y Motivación. La adaptación Humana* (vols. I y II), Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. (2003).
- FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G. (coord.), *Manual de Motivación y Emoción*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. (1995).
- FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G., *Psicología general. Motivación y emoción*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. (2001).
- FERNÁNDEZ ABASCAL, Enrique G., *Control del estrés*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (2002).
- GOLEMAN, Daniel, *Inteligencia emocional*, Kairós (1995).
- *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós (1999).
- Harvard Business School Press, *Motivación de equipos humanos*, Gestión 2000.
- LUIS, Leopoldo de y URRUTIA, Jorge, *Miguel Hernández, El hombre acecha, Cancionero y romancero de ausencias*, Cátedra, Letras Hispánicas, 8ª ed., Madrid (1998).
- Sartain, Libby y FINNEY, Martha I., *Recursos Humanos desde el corazón. Cómo construir grandes empresas a la medida de las personas*. Gestión 2000.
- SUN-TZU, *El arte de la guerra*, Edaf (2006).
- www.asociacionlossitios.com.