



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES

**El papel de los estilos de apego en la toma de  
decisiones de los altos directivos**

Autor/a: Rocío Guil Ballester

Director/a: Jesús Labrador Fernández

Madrid

2025/2026

## ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. El apego en el contexto organizacional .....	4
2.1. Teoría del apego: orígenes y fundamentos .....	4
2.2. Apego adulto: componentes principales, grado de estabilidad y capacidad de cambio.....	6
2.3. Apego y relaciones laborales: vínculos emocionales en el entorno laboral, liderazgo, y seguridad psicológica .....	9
3. Apego y toma de decisiones .....	12
3.1. Estilo de toma de decisiones: principales tipos y su relación con procesos emocionales.....	12
3.2. Apego como predictor de patrones decisionales.....	15
3.3. Apego y confianza decisional .....	17
3.4. Apego, control emocional y proceso decisional .....	18
3.5. Apego en contextos profesionales .....	20
3.6. Apego en contextos de negociación y justicia .....	21
4. Conclusiones.....	23
5. Bibliografía.....	26

## 1. Introducción

Cada día, los altos directivos de las organizaciones toman decisiones que afectan a cientos o miles de personas. Algunas de esas decisiones se apoyan en datos, informes y análisis exhaustivos. Pero muchas otras se toman bajo presión, con información incompleta y en fracciones de segundo. Durante décadas, el mundo empresarial ha invertido enormes recursos en formar a sus líderes en competencias técnicas, estrategia y gestión, dando por hecho que una buena decisión es, ante todo, una decisión racional. Sin embargo, la evidencia científica apunta en una dirección diferente: detrás de muchas de las decisiones que toman los líderes hay factores emocionales y relacionales que los modelos puramente racionales no contemplan y que, en la mayoría de los casos, ni siquiera se están midiendo.

Uno de los hallazgos más consolidados en la psicología de la decisión es precisamente que las personas no deciden de forma puramente racional. Autores como Simon (1955) y Kahneman (2011) han demostrado que nuestro pensamiento está lleno de atajos, sesgos y componentes emocionales que condicionan cada elección, especialmente bajo presión. En situaciones de alta incertidumbre, como las que viven habitualmente los altos directivos, estos factores pesan más de lo que solemos reconocer, lo que abre la puerta a preguntarse qué variables psicológicas más profundas están influyendo en sus decisiones.

Precisamente ahí es donde entra en juego el estilo de apego. La teoría del apego, desarrollada por John Bowlby (1969) y ampliada por Mary Ainsworth (1978), explica cómo las primeras experiencias con las figuras de cuidado moldean la forma en que las personas se vinculan emocionalmente, regulan el estrés y se relacionan con los demás a lo largo de su vida. Aunque esta teoría nació para explicar los vínculos entre bebés y cuidadores, décadas de investigación han demostrado que sus patrones se mantienen en la adultez e influyen en ámbitos muy distintos, incluido el entorno laboral (Mikulincer & Shaver, 2007). Un directivo con apego ansioso, por ejemplo, puede tender a buscar constantemente la validación de los demás antes de decidir, mientras que uno con apego evitativo puede rechazar el apoyo de su equipo y asumir en solitario decisiones que deberían ser compartidas (Mikulincer & Shaver, 2007).

En el contexto organizacional, algunos autores han señalado que los líderes pueden funcionar como figuras de apego para sus equipos, especialmente en momentos de incertidumbre o presión (Davidovitz et al., 2007; Popper & Mayselless, 2003). Desde esta

perspectiva, el estilo de apego del directivo no es solo una característica personal, sino una variable que influye en cómo dirige a su equipo, cómo gestiona el conflicto y cómo afronta las decisiones que tienen un impacto real en la organización. Comprender esta relación permite tener una visión más completa del liderazgo, integrando factores emocionales que los modelos puramente racionales no contemplan y que, están presentes en cada decisión importante que toma un líder.

Sin embargo, a pesar del creciente interés por estudiar el apego en la adultez (Mikulincer & Shaver, 2016), todavía son escasos los estudios que relacionan directamente los estilos de apego con los procesos de toma de decisiones en entornos de liderazgo. Esta es precisamente la brecha que este trabajo busca abordar. Partiendo de la evidencia disponible, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿los estilos de apego de los altos directivos actúan como un factor predictor de sus patrones de toma de decisiones, especialmente en contextos de incertidumbre y alta presión?*

Para responder a esta pregunta los objetivos del trabajo son: revisar las principales teorías del apego desde sus orígenes clásicos hasta los enfoques más actuales; describir las características del apego adulto y su influencia en las relaciones interpersonales; analizar la aplicación de la teoría del apego en el entorno laboral y el liderazgo; y explorar la relación entre los estilos de apego y los estilos de toma de decisiones en altos directivos.

Para ello, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de fuentes académicas actuales, seleccionadas por su relevancia teórica y empírica en relación con los conceptos trabajados. El objetivo no es solo describir lo que dice la literatura, sino integrar sus aportaciones para construir un marco explicativo que conecte el apego emocional y la toma de decisiones en el liderazgo organizacional.

## **2. El apego en el contexto organizacional**

### **2.1. Teoría del apego: orígenes y fundamentos**

La teoría del apego empezó a desarrollarse a mediados del siglo XX gracias al trabajo de John Bowlby, quien empezó a poner en duda las ideas del psicoanálisis sobre por qué los niños tenían ciertas dificultades emocionales. Bowlby trabajaba con menores que habían sufrido por estar mucho tiempo separados de sus cuidadores y veía que muchos mostraban patrones de ansiedad, aislamiento y problemas emocionales que no terminaban de encajar

con las explicaciones del psicoanálisis basadas en fantasías internas o conflictos inconscientes (Van der Horst, 2008). Para Bowlby, la relación real con las figuras de cuidado influía mucho más directamente en el desarrollo emocional de los niños de lo que se creía en el momento.

A partir de estas observaciones, Bowlby empezó a interesarse por la etología, especialmente por los estudios de Lorenz (1935) y Harlow (1958), que mostraban cómo muchas especies animales desarrollan conductas instintivas para mantener la cercanía con la madre. En esta etapa, Bowlby se apoyó mucho en esta disciplina, que básicamente estudia cómo se comportan los animales (Tinbergen, 1951), y esto le ayudó a darse cuenta de que muchas conductas del bebé también tienen un origen biológico pensado para mantenerlo cerca de su figura de cuidado. Según Bretherton (1985), esta influencia fue clave porque permitió a Bowlby ver el apego como un sistema biológico cuyo objetivo principal es la supervivencia, ya que lleva al bebé a buscar protección. Desde esta perspectiva, comportamientos como llorar, aferrarse o buscar constantemente a la figura de apego se entienden como estrategias que el bebé utiliza para no perder el contacto con quien le da seguridad.

En 1958, Bowlby publicó “The Nature of the Child’s Tie to His Mother”, donde explicó por primera vez la idea de que los bebés cuentan con un sistema de apego que se activa cuando sienten amenaza, cansancio o miedo (Bowlby, 1958). Esta idea se volvió uno de los puntos clave de la teoría, ya que muestra que el equilibrio entre explorar el entorno y buscar protección depende directamente de la relación con el cuidador.

Aunque Bowlby estableció las bases conceptuales, fue Mary Ainsworth quien aportó la evidencia empírica que confirmó y amplió su teoría. Ainsworth comenzó investigando en Uganda, donde observó diferencias notables en cómo los bebés buscaban seguridad en sus madres (Ainsworth, 1967). Más tarde, durante sus estudios en Baltimore, desarrolló la Situación Extraña (Strange Situation), un procedimiento de laboratorio que evaluaba cómo reaccionaban los niños cuando se separaban brevemente de su cuidador y volvían a encontrarse con él. A partir de estas observaciones, Ainsworth identificó tres patrones de apego: seguro, evitativo y ansioso-ambivalente (Ainsworth, Blehar, Waters & Wall, 1978).

El trabajo de Ainsworth fue clave porque demostró que las diferencias en el apego tienen mucho que ver con la sensibilidad del cuidador, es decir, con su capacidad para responder de forma coherente y adecuada a las necesidades del bebé (Ainsworth et al., 1978). Como señala Bretherton (1985), la unión entre las ideas teóricas de Bowlby y la evidencia empírica aportada por Ainsworth hizo que la teoría del apego se convirtiera en un modelo sólido y bien respaldado por la investigación.

En resumen, los orígenes de la teoría del apego se construyen a partir de tres pilares fundamentales: la observación clínica de Bowlby sobre los efectos de la separación (Bowlby, 1958), las aportaciones de la etología al entender el apego como una conducta adaptativa (Lorenz, 1935; Harlow, 1958), y los estudios de Ainsworth, que permitieron identificar y clasificar distintos patrones de apego (Ainsworth, Blehar, Waters & Wall, 1978). La combinación de estas aportaciones dio lugar a un modelo teórico sólido que sigue teniendo un gran peso en la psicología del desarrollo (Bretherton, 1985).

## **2.2. Apego adulto: componentes principales, grado de estabilidad y capacidad de cambio**

La teoría del apego da un paso más allá que la relación inicial entre el bebé y su cuidador. De los años ochenta en adelante, ha habido autores que empezaron a preguntarse sobre si los patrones de relación también afectaban en la vida adulta, sobre todo en la gestión de relaciones, emociones y en el comportamiento social de las personas (Hazan & Shaver, 1987; Fraley & Shaver, 2000). Hazan y Shaver (1987), fueron pioneros en demostrar que el apego está presente en la etapa de vida adulta, que se mantiene a lo largo del tiempo y que donde más se muestra es en las relaciones de pareja. Gracias a esta visión, se pudo comprobar que los adultos, de la misma forma que los niños, buscan apoyo en las personas que les rodean, tienen necesidades relacionales y emocionales, y que activan distintas formas de relacionarse con los demás para sentirse seguros (Hazan & Shaver, 1987; Mikulincer & Shaver, 2007).

Para comprender el apego adulto es imprescindible tener en cuenta los modelos internos de funcionamiento. Bowlby (1988) detalla que, desde las experiencias que tienen las personas en su infancia, desarrollan ideas acerca de cómo son los demás y sobre su función en estas relaciones. Los modelos que explica Bowlby (1988) afectan a como las personas interpretan el comportamiento de los otros, la confianza que ponen en las relaciones, el miedo a ser rechazadas y también en la facilidad para pedir ayuda. A pesar

de que se forman en la infancia, en la edad adulta, estos modelos sirven como una guía emocional a la que las personas consultan en sus relaciones con lo que les rodea (Mikulincer & Shaver, 2007). Por ejemplo, una persona que ha tenido cuidadores disponibles y sensibles normalmente desarrolla una visión más positiva respecto a los demás, y, al contrario, alguien que ha vivido experiencias más inestables en su infancia suele mostrar mayor inseguridad o desconfianza de lo que le rodea. Así, dos personas pueden reaccionar de una manera muy distinta ante una misma situación emocional debido a que no solo influye lo que está ocurriendo en ese momento, sino como lo está interpretando cada persona en función de las experiencias pasadas de cada una (Bretherton, 1985, Mikulincer & Shaver, 2007).

En la etapa adulta, los estilos de apego suelen agruparse en tres tipos principales: seguro, ansioso y evitativo. A estos se suma el apego desorganizado, identificado por Main y Solomon (1986), que se caracteriza por respuestas contradictorias e incoherentes ante las figuras de apego y se asocia frecuentemente con experiencias tempranas de trauma o negligencia. Cada uno de estos estilos representa una manera distinta de gestionar la cercanía emocional, la confianza en los demás y el miedo al rechazo dentro de las relaciones (Brennan, Clark & Shaver, 1998). No obstante, uno de los avances más notables en el estudio del apego adulto fue la propuesta de dos dimensiones continuas, ansiedad y evitación, que permiten entender cómo las personas se relacionan emocionalmente y cómo gestionan la posibilidad de ser rechazadas (Brennan, Clark & Shaver, 1998). Este modelo bidimensional es el más utilizado en la investigación sobre apego en contextos organizacionales y de liderazgo, por lo que constituye el marco de referencia principal de este trabajo.

El apego ansioso se relaciona con el miedo al abandono, con la búsqueda constante de aprobación por parte del entorno y una preocupación muy grande por cómo los demás valoran la relación con esa persona (Mikulincer & Shaver, 2007). Las personas con apego ansioso suelen estar muy pendientes de cualquier señal de rechazo y pueden reaccionar de forma intensa cuando perciben que una relación corre peligro (Mikulincer & Shaver, 2016). Esta reacción ocurre porque su sistema de apego se activa con facilidad, no porque estén exagerando esa situación.

La evitación se define como la tendencia a mantener distancia emocional y a desactivar a su vez el sistema de apego. Las personas con alta evitación se suelen sentir incómodas

con la intimidad, prefieren ser autosuficientes y evitan depender emocionalmente de los demás. Como forma de protección, estas personas pueden restar importancia a las relaciones o distanciarse, esto a su vez, dificulta la búsqueda de ayuda y la expresión de sus sentimientos (Fraley & Shaver, 2000).

El apego seguro aparece cuando los niveles de ansiedad y evitación son bajos. Las personas con este estilo de apego suelen sentirse cómodas con la intimidad, confían en las personas que les rodean y gestionan mejor sus emociones, todo esto, les permite tener una visión más equilibrada de sí mismas y de los demás (Gillath, Karantzas & Fraley, 2016). Este estilo de apego se asocia con relaciones más empáticas y también a una capacidad para la toma de decisiones más coherente (Mikulincer & Shaver, 2007).

Una pregunta habitual que surge en la investigación sobre el apego adulto es si este se mantiene estable o si puede ir cambiando con el tiempo (Fraley, 2002). Bowlby (1988) pensaba que los modelos internos de su teoría tienden a durar, aunque tienen cierta flexibilidad. Los estudios posteriores han confirmado que, aunque el apego suele ser estable, puede cambiar cuando la persona vive experiencias emocionales significativas (Fraley, 2002; Davila & Cobb, 2004).

Fraley (2002) en un metaanálisis muy conocido, desarrolla que el apego es moderadamente estable, es decir, que mucha gente mantiene su estilo con el tiempo, pero también hay suficiente flexibilidad para que cambie si las circunstancias lo permiten o lo requieren. En resumen, el apego no es fijo, es más bien una tendencia.

Además, estudios longitudinales han mostrado que ciertos momentos importantes, como tener una relación estable, pasar por una ruptura complicada, vivir experiencias traumáticas o incluso etapas de crecimiento personal, pueden cambiar la forma en que vemos a los demás y a nosotros mismos (Davila & Cobb, 2004). Esta flexibilidad en la forma de ver a los demás y nosotros mismos es crucial en áreas como el trabajo o el liderazgo, dado que nos enseña que los patrones emocionales que traemos de nuestras experiencias pasadas no definen del todo como vamos a actuar en el futuro.

El apego en la adultez no cambia de forma repentina, sino poco a poco. Las nuevas experiencias relacionales pueden influir en los modelos internos que la persona ha construido desde la infancia. Cuando esas experiencias se repiten y contradicen lo que la

persona esperaba, pueden ayudarle a construir una percepción más segura tanto de sí misma como de los demás (Fraley, 2002; Davila & Cobb, 2004).

Tener una relación romántica estable y respetuosa puede ayudar a una persona con apego ansioso a sentirse más valorado y comprendido. Pasado un tiempo, esta misma persona puede cambiar sus creencias internas y reducir la ansiedad o la tendencia evitativa (Davila & Cobb, 2004).

También influye la manera en que una persona gestiona sus emociones; la terapia, el crecimiento personal o experiencias de apoyo puede mejorar la autorregulación, reduciendo las reacciones impulsivas y evitativas y favoreciendo un estilo de apego más seguro (Mikulincer & Shaver, 2007).

Además, la terapia psicológica es uno de los métodos más efectivos para cambiar el apego. La relación de esa persona con el terapeuta puede convertirse en una especie de “base segura”, desde la que la persona aprende a construir nuevas formas de relacionarse con el entorno y a manejar sus emociones (Mallinckrodt, 2010).

En general, la evidencia científica muestra que, a pesar de que el apego adulto tiene origen en las experiencias de la infancia, también tiene una parte flexible que se va moldeando con las relaciones y vivencias posteriores (Fraley, 2002; Mikulincer & Shaver, 2007). Esto es clave en el ámbito laboral, porque significa que la manera en que un directivo se comunica con sus empleados maneja la presión o toma decisiones en contextos complicados no depende solo de su pasado sino también de su historia emocional más reciente y de los recursos que ha ido desarrollando (Davidovitz et al., 2007).

### **2.3. Apego y relaciones laborales: vínculos emocionales en el entorno laboral, liderazgo, y seguridad psicológica**

A pesar de que la teoría del apego surgió inicialmente para explicar la relación entre el bebé y sus cuidadores, sus principios básicos han sido aplicados también al entorno laboral, donde las relaciones implican apoyo, dependencia y regulación emocional. Las relaciones laborales no se reducen únicamente a cumplir tareas o funciones dentro de una empresa, sino que también tienen una parte emocional importante, sobre todo cuando hay estrés, incertidumbre o decisiones relevantes que tomar. En este tipo de situaciones, los patrones de apego pueden influir en cómo las personas buscan apoyo, interpretan lo que está ocurriendo y gestionan la presión (Mikulincer & Shaver, 2007).

Desde este enfoque, el apego influye en nuestras relaciones con compañeros de trabajo, jefes y personas a nuestro cargo, también en la forma y medida que pedimos apoyo, afrontamos conflictos o gestionamos la presión laboral. Los autores Mikulincer y Shaver (2007) muestran que los estilos de apego se desarrollan como mapas internos que guían como captamos el entorno social y la forma en la que nos comportamos con el resto de las personas.

Algunos autores han señalado que, en determinadas situaciones, los líderes pueden llegar a funcionar como figuras de apego para sus equipos, influyendo en su bienestar y rendimiento en función de su propio estilo de apego (Davidovitz et al., 2007). Este aspecto se desarrollará con más detalle en el apartado 3.5.

Los estilos de apego de las personas influyen tanto en la forma que tienen de percibir el entorno laboral, como en las relaciones que desarrollan dentro del trabajo. Por ejemplo, las personas con apego ansioso tratan de buscar más validación por parte de sus superiores, tienden a preocuparse de más por la forma en que les evalúan y sienten más estrés ante situaciones conflictivas o al recibir críticas (Mikulincer & Shaver, 2007). De otra forma, las personas con apego evitativo tienden a mantener una distancia emocional mayor, evitan la dependencia emocional en sus compañeros y superiores, se muestran de una forma más autosuficiente, esto genera más complicaciones a la hora de desarrollar trabajo en equipo o de pedir ayuda cuando la requieren (Fraley & Shaver, 2000).

Por el contrario, las personas con apego seguro muestran un mayor nivel de confianza en los que les rodean, se comunican de una forma más abierta y también muestran una mejor capacidad de trabajar en equipo. Las características de estas personas facilitan la creación de relaciones laborales estables y un clima en la organización más saludable (Gillath, Karantzas & Fraley, 2016).

Hay un creciente interés en el estudio de la relación entre el apego y la capacidad de liderazgo. Hay estudios que muestran que el estilo de apego del líder influye en la forma que tiene de dirigir a su equipo, en la toma de decisiones y en cómo se relaciona con los demás. Por ejemplo, Davidovitz et al. (2007) muestran que los líderes con apego seguro tienen empleados con mayor compromiso y con mejor rendimiento, al tener un clima laboral de mayor confianza y apoyo por parte de sus superiores.

Por otro lado, los líderes con apego ansioso tienden a mostrarse con mayor inseguridad o a reaccionar de una forma más intensa ante situaciones conflictivas o a mostrar una

necesidad de validación mayor, esto puede generar inseguridades en el equipo de trabajo (Popper & Maysless, 2003). En cambio, los líderes con apego evitativo suelen mantener una distancia emocional mayor y limitan su cercanía con los empleados, priorizan la autonomía, que puede verse como falta de apoyo (Mikulincer & Shaver, 2007).

Todo esto muestra que el apego influye en la forma de liderazgo y en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

La seguridad psicológica es un concepto muy relacionado con el apego en el contexto laboral. Edmondson (1999) lo define como una creencia de que el entorno organizacional es seguro para poder expresarse, para dar opinión, asumir riesgos y cometer errores sin miedo a tener consecuencias negativas. Este clima es crucial para poder así, favorecer el aprendizaje, la innovación y facilitar la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo.

Desde la perspectiva de la teoría del apego, este concepto de la seguridad psicológica puede verse como una base segura, dado que permite a las personas explorar nuevas ideas y afrontar retos organizacionales sin sentirse amenazadas. Más adelante, hay estudios que han mostrado que los líderes que fomentan la confianza y apoyan a sus empleados hacen posible que haya niveles de seguridad psicológica más altos en sus equipos (Edmondson & Lei, 2014).

Hay que tener en cuenta que el estilo de apego de cada empleado influye en cómo se percibe esa seguridad dentro del entorno en el que trabajan. Por ejemplo, los empleados con apego ansioso perciben el entorno laboral de una forma más amenazante y tienden a sentir mayor miedo al rechazo o a cometer errores en el trabajo, incluso cuando lo que les rodea es seguro de forma objetiva (Mikulincer & Shaver, 2007). Por el contrario, los empleados con apego seguro se muestran más cómodos expresando sus ideas y participando en la toma de decisiones (Gillath et al., 2016).

A pesar de que todavía hay pocos estudios que relacionan directamente los estilos de apego con los estilos de toma de decisiones en el liderazgo, varios autores indican que el apego influye en los procesos en que las personas interpretan esa información, regulan sus emociones y actúan ante situaciones laborales de incertidumbre (Fraley & Shaver, 2000; Mikulincer & Shaver, 2007). Estos procesos son importantes en el ámbito organizacional, pues la toma de decisiones está ligada a momentos de presión y de incertidumbre.

Es crucial por ello, entender el papel del apego en el entorno laboral dado que permite ampliar la forma de comprender el liderazgo y la toma de decisiones, integrando a su vez factores emocionales y de las relaciones que afectan claramente en la forma de actuar de los líderes y de sus equipos de trabajo.

Se puede decir, teniendo en cuenta los apartados anteriores que el apego no solo afecta a las relaciones personales o al liderazgo, afecta también a la forma en la que los empleados y los líderes toman decisiones, expresamente en situaciones complejas y que conllevan mucha responsabilidad, como puede ser el contexto de los altos directivos de las organizaciones.

Este apartado, partiendo de esa base, se focaliza en añadir estos elementos para poder así analizar de qué forma los estilos de apego influyen en los procesos que se desarrollan en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

### **3. Apego y toma de decisiones**

#### **3.1. Estilo de toma de decisiones: principales tipos y su relación con procesos emocionales**

Durante mucho tiempo, la toma de decisiones en las organizaciones se ha entendido como un proceso racional, como si las personas analizaran toda la información disponible y eligieran siempre la opción más lógica. Sin embargo, la investigación en psicología ha ido demostrando que este proceso es mucho más complejo. Las decisiones no se basan únicamente en calcular las ventajas e inconvenientes, sino que también están influidas por las limitaciones cognitivas, las diferencias individuales y los factores emocionales que intervienen en cada situación.

Uno de los primeros autores que puso en duda la idea de que las personas decidían de forma totalmente racional fue Herbert Simon (1955, 1957), quien propuso el concepto de racionalidad limitada. Según este planteamiento, las personas no suelen tener ni toda la información ni el tiempo necesario para considerar cada opción posible, y además su capacidad cognitiva tiene límites. Por eso, en vez de buscar siempre la mejor opción, suelen elegir una alternativa que les parezca lo suficientemente buena. Esta idea encaja con el perfil de un alto directivo, ya que la mayoría de sus decisiones se toman bajo mucha presión e incertidumbre.

Siguiendo esta línea, Kahneman (2011) propuso una de las teorías más influyentes sobre cómo tomamos decisiones. Su modelo distingue entre dos sistemas de pensamiento: el

Sistema 1, que opera de forma rápida, automática e intuitiva, y el Sistema 2, que es más lento, deliberado y analítico. El Sistema 1 permite responder con agilidad en situaciones cotidianas, pero también es el origen de los heurísticos, que son atajos mentales que simplifican la toma de decisiones y que, aunque útiles, pueden dar lugar a sesgos sistemáticos. El Sistema 2, en cambio, requiere más esfuerzo y atención, pero permite un análisis más riguroso de las opciones disponibles. En el contexto del liderazgo, esta distinción es especialmente relevante: bajo presión o con información incompleta, los directivos tienden a recurrir al Sistema 1, lo que hace que factores emocionales como el estilo de apego cobren aún más peso en el proceso de decisión.

A partir de este enfoque, la investigación empezó a fijarse en las diferencias individuales a la hora de tomar decisiones. En este contexto, Scott y Bruce (1995) desarrollaron el General Decision-Making Style Questionnaire (GDMS), uno de los instrumentos más conocidos para evaluar estilos de decisión. Su trabajo fue un paso importante porque no se limitaron a describir distintas formas de decidir, sino que crearon y validaron un cuestionario para medir estas diferencias de forma sistemática. A través de análisis factoriales, se identificaron cinco dimensiones distintas. Esto apoya la idea de que los estilos de decisión no son algo pasajero, sino tendencias relativamente estables en cada persona.

Estos autores definieron cinco estilos principales. Por un lado, el racional destaca por un análisis organizado de la información y la comparación de distintas alternativas. En cambio, el intuitivo se basa más en la experiencia previa y en esas “sensaciones” internas que mezclan emociones con lo aprendido con el tiempo. Por otra parte, el estilo dependiente es el que nos lleva a buscar el consejo o la aprobación de los demás antes de elegir. El estilo evitativo, que aparece cuando tendemos a aplazar o esquivar decisiones que nos generan malestar y presión. Finalmente, el estilo espontáneo es el que define las decisiones más rápidas y con menos reflexión previa.

Además, Scott y Bruce (1995) observaron que estos estilos no eran aislados, sino que daban lugar a distintos patrones de comportamiento. Por ejemplo, mientras que el estilo racional suele conllevar una mayor planificación y análisis previo, el evitativo se caracteriza por esa sensación de incomodidad o tensión que aparece ante la responsabilidad de tener que elegir. En el caso del estilo dependiente, lo que predomina es la tendencia a buscar el respaldo o la opinión de terceros, frente al estilo espontáneo, que se define por decisiones mucho más rápidas y con poca reflexión.

Aunque los autores no señalaron que un estilo fuese intrínsecamente mejor que el otro, sus resultados sí mostraron que, en entornos organizacionales complejos, el enfoque racional ayuda a tomar decisiones más ordenadas. Por el contrario, el estilo evitativo puede llegar a ser un obstáculo cuando se requiere actuar con rapidez y seguridad.

Por otro lado, centrándose en el liderazgo, Brousseau, Driver, Hourinhan y Larsson (2006) analizaron cómo los ejecutivos con más experiencia ajustan su forma de decidir dependiendo de lo que exija cada momento. Sus conclusiones indican que los altos directivos no se limitan a un único estilo, sino que son capaces de adaptarse y combinar enfoques más decisivos, jerárquicos o integradores según la complejidad del entorno. Esto refuerza la idea de que, en puestos de gran responsabilidad, decidir bien no es solo cuestión de tener conocimientos técnicos, sino también de saber gestionar la presión y la incertidumbre.

Desde la neuropsicología también se ha explorado mucho la relación entre las emociones y cómo decidimos. Damasio (1994) planteó que las emociones no son un estorbo para la razón, sino que realmente forman parte del proceso. Al estudiar a pacientes con lesiones en la corteza prefrontal ventromedial, una zona clave para regular las emociones, se dio cuenta de que, aunque estas personas seguían siendo igual de inteligentes, tenían muchas dificultades para tomar decisiones adecuadas. Podían analizar las opciones perfectamente, pero les faltaba ese “impulso” para elegir de forma eficaz en la práctica.

A raíz de esto, Damasio propuso la hipótesis de los marcadores somáticos. La idea es que nuestras emociones funcionan como señales internas que nos ayudan a orientarnos. Estas señales nacen de experiencias pasadas y nos ahorran el tener que analizar cada detalle desde cero cada vez que elegimos algo. Es decir, cuando nos toca decidir, no solo procesamos datos de forma fría, sino que también nos dejamos guiar por las sensaciones y las emociones que nos transmite esa situación concreta.

En esta misma línea, Loewenstein, Weber, Hsee y Welch (2001) introdujeron el modelo de “Risk as Feelings”. En él explican que, cuando nos enfrentamos a situaciones de riesgo, no solo cuenta el análisis frío de las probabilidades, las emociones que sentimos en ese mismo instante tienen un peso enorme. Sentimientos como el miedo, la ansiedad o la simple posibilidad de perder algo pueden cambiar totalmente nuestra percepción del riesgo y, por tanto, hacernos elegir de forma distinta. Esto es especialmente relevante en el mundo de las organizaciones, donde las decisiones tienen un impacto económico o

estratégico importante y donde este componente emocional puede inclinar la balanza hacia un resultado u otro.

En definitiva, queda claro que decidir no es solo procesar información. Influyen muchos factores emocionales como la forma en que cada persona vive la incertidumbre, cómo tolera que no haya respuestas claras o cómo maneja la presión. Por eso, tiene sentido pensar que variables más profundas de nuestra personalidad, como podrían ser los estilos de apego, influyen directamente en la manera en que los líderes afrontan los retos y las decisiones complejas dentro de las empresas.

### **3.2. Apego como predictor de patrones decisionales**

Para profundizar en cómo se conectan el apego y la toma de decisiones, el trabajo de Sweet (2021) resulta clave. Lo interesante de su estudio es que no se queda solo en la teoría, sino que aporta datos reales sobre cómo las dimensiones del apego adulto condicionan directamente los estilos de decisión que plantearon Scott y Bruce. Esto nos da una base empírica para afirmar que el apego no influye únicamente en nuestras relaciones personales, sino que también deja huella en nuestra forma de decidir en otros ámbitos

La idea central de Sweet (2021) es que ambos procesos, el apego y la decisión, comparten mecanismos emocionales y cognitivos. Si tenemos en cuenta que el sistema de apego se activa sobre todo cuando nos sentimos inseguros o bajo amenaza, es lógico que aparezca al tomar decisiones importantes, ya que estas suelen dar miedo por el riesgo a equivocarse o a ser juzgados por los demás. Por eso, el estudio defiende que conocer nuestro estilo de apego nos permite predecir, de manera fiable, cómo vamos a reaccionar cuando nos enfrentamos a una situación compleja.

En su investigación, Sweet analizó el apego basándose en las dimensiones de ansiedad y evitación, mientras que para medir la toma de decisiones utilizó el cuestionario General Decision-Making Style Questionnaire (GDMS), que clasifica los estilos en racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. Al cruzar los datos, los resultados confirmaron que, efectivamente, hay una relación muy clara entre conceptos.

Por una parte, se vio que el apego de ansiedad está muy ligada al estilo dependiente. Esto significa que las personas con niveles altos de ansiedad suelen buscar consejo, apoyo o que alguien les valide antes de dar un paso. Este resultado encaja perfectamente con lo que sabemos del apego ansioso, esa necesidad constante de aprobación y el miedo a que

los demás nos juzguen negativamente. Pero una observación del estudio es que la ansiedad no solo nos vuelve dependientes, sino que también se relaciona con el estilo evitativo, es decir, con esa tendencia a ir posponiendo o directamente evitar decisiones que nos generan demasiada tensión.

Lo que este resultado sugiere es que, cuando la carga emocional es muy alta, la respuesta no siempre es buscar apoyo externo. En algunos casos, puede aparecer una estrategia de bloqueo o de procrastinación. En este sentido, el estudio deja claro que el apego ansioso no se manifiesta de una sola manera al decidir, sino que puede variar mucho según el nivel de amenaza que la persona sienta en ese momento.

Por otro lado, en cuanto al apego evitativo, Sweet (2021) encontró una conexión muy directa con el estilo de decisión evitativo. Las personas con niveles altos de evitación, que suelen distanciarse emocionalmente y priorizar su propia autosuficiencia, también tienden a esquivar o retrasar las decisiones. Esto puede entenderse como una forma de protección, al no decidir, mantienen las distancias ante situaciones que les harían sentirse vulnerables o demasiado expuestos ante los demás.

Algo muy relevante que destaca el estudio es que la ansiedad y la evitación no actúan solas, sino que juntas explican gran parte de por qué una persona acaba adoptando un estilo de decisión evitativo. Esto refuerza la idea de que el apego no es un factor secundario, sino que tiene un peso real en cómo gestionamos la incertidumbre.

Además, Sweet (2021) analizó si otros factores, como la autoeficacia o la autosuficiencia, podían estar mediando. Los datos mostraron que esa necesidad casi rígida de ser autosuficiente es, en parte, lo que empuja a las personas con apego evitativo a no decidir. Al tener una visión tan estricta de su propia autonomía, les cuesta mucho pedir ayuda y prefieren poner distancia de por medio antes que verse en una situación donde necesiten a alguien. Por el contrario, lo curioso es que la autoeficacia no sirvió para explicar por qué las personas ansiosas suelen ser más dependientes. Esto nos indica que, en el caso del apego ansioso, el vínculo no tiene tanto que ver con si se creen capaces o no de decidir, sino con procesos emocionales mucho más profundos y con esa necesidad de seguridad externa.

En conjunto, el trabajo de Sweet (2021) ofrece argumentos sólidos para afirmar que el apego influye de manera estable en nuestra forma de elegir. No es solo una reacción puntual a un momento de estrés, sino un patrón que se repite, especialmente cuando hay

riesgo o incertidumbre. Este punto es fundamental, ya que sugiere que las diferencias en el apego tienen un impacto directo en cómo los altos directivos afrontan decisiones estratégicas y de gran responsabilidad.

### **3.3. Apego y confianza decisional**

Más allá de cómo decidimos hacia fuera, la investigación también indica que el apego influye en cómo vivimos ese proceso por dentro. En este sentido, las aportaciones de Deniz (2011) son clave. Lo que hizo fue analizar no solo los estilos de decisión, sino también el concepto de autoestima, es decir, esa seguridad o confianza que sentimos cuando nos toca elegir algo.

Para examinar esta relación, Deniz utilizó el cuestionario Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ), que permite evaluar dimensiones como la vigilancia, la procrastinación, el Buck passing, que es delegar la decisión en otros, y por último la hipervigilancia. Gracias a su análisis, pudo confirmar que conociendo el estilo de apego de una persona podemos predecir, con bastante acierto, tanto su nivel de seguridad al decidir como el patrón que acabará utilizando.

Uno de los puntos más destacados que encontró Deniz es que el apego ansioso está muy relacionado con una menor autoestima decisional. En la práctica, esto significa que las personas con niveles altos de ansiedad no suelen confiar mucho en su propia capacidad para elegir bien. Lo curioso es que esta inseguridad no tiene por qué reflejar una falta de habilidad real, se trata más bien de una percepción subjetiva de ser menos competentes o, simplemente, de tener un miedo mucho más profundo a cometer un error.

Además, el estudio vincula este tipo de apego con comportamientos como la procrastinación y la hipervigilancia. En concreto, la hipervigilancia hace que la persona decida movida por la urgencia y el estrés, sintiendo una presión interna por “resolverla ya”, incluso sin tener toda la información necesaria. Este patrón se puede entender como una reacción a la fuerte carga emocional que les produce el no saber qué va a pasar o el tener que enfrentarse a la incertidumbre.

Por otro lado, los perfiles con un apego seguro suelen mostrar mucha más confianza en sí mismos al elegir. En su caso, predominan patrones más adaptativos como la vigilancia, que básicamente consiste en ser capaces de analizar la información de forma equilibrada y tranquila antes de lanzarse. Esto nos confirma que el apego no solo determina “qué” estilo usamos, sino también “cómo” nos sentimos emocionalmente durante el proceso.

Lo interesante de estos datos es que nos ayudan a ver la toma de decisiones como algo más que un simple proceso lógico. La seguridad interna, la sensación de competencia y el miedo al error están profundamente conectados con la historia personal y relacional de cada uno.

Si trasladamos esto al contexto de los altos directivos, el impacto es evidente. En puestos de liderazgo, donde las decisiones tienen tanta visibilidad y responsabilidad, un directivo con niveles altos de ansiedad podría experimentar una tensión interna constante. Siguiendo la lógica de Deniz (2011), esa falta de seguridad no solo les haría sufrir más, sino que acabaría afectando directamente a la firmeza, la rapidez y la estabilidad de sus estrategias dentro de la organización.

En definitiva, el estudio de Deniz (2011) sirve para completar la evidencia que ya nos daba Sweet (2021). Al juntar ambos trabajos, vemos que el apego no solo sirve para predecir los patrones de decisión que se ven desde fuera, sino que también explica cómo vive cada persona ese proceso por dentro. Esta doble dimensión, la conducta y la emoción, nos ayuda a entender que decidir es un fenómeno mucho más complejo de lo que parece. Al final, nuestro estilo de apego acaba influyendo tanto en la manera de actuar como en la experiencia interna y el bienestar de quien tiene que tomar la decisión.

#### **3.4. Apego, control emocional y proceso decisional**

Más allá de los estilos de decisión en sí mismos, resulta fundamental entender qué procesos psicológicos están ocurriendo por debajo para que exista esa conexión. En este sentido, el trabajo de Mikulincer, Shaver y Pereg (2003) es clave, porque identifica la regulación emocional como el mecanismo por el que el apego influye en cómo actuamos y decidimos. Según estos autores, el apego no es solo una forma de relacionarnos, sino que funciona como una estrategia organizada para gestionar lo que sentimos. Por ejemplo, cuando una persona con apego ansioso percibe una amenaza, suele activar lo que ellos llaman estrategias hiperactivadoras. Esto significa que la emoción se vuelve mucho más intensa, aparece la rumiación y les cuesta mucho calmarse para pensar con claridad. Por el contrario, quienes tienen un apego evitativo suelen hacer justo lo opuesto mediante estrategias desactivadoras, intentan reprimir o minimizar lo que sienten, distanciándose psicológicamente de la situación para no verse afectados (Mikulincer et al., 2003).

Si trasladamos todo esto al día a día de un líder, sobre todo cuando hay riesgo o mucha incertidumbre, es lógico pensar que estas formas de regularse influyen en todo el proceso.

Tomar decisiones importantes activa emociones potentes, el miedo al error, la presión por lo que piensen los demás o la anticipación de una pérdida. Por eso, la manera en que un directivo maneja esos sentimientos puede condicionar totalmente cómo analiza la información, cuánto tiempo tarda en dar una respuesta o si, directamente, acaba evitando tomar la decisión por agobio.

Para entender bien este vínculo, es necesario introducir el concepto de autorregulación emocional, que hace referencia a la capacidad de una persona para gestionar, modular y dirigir sus propias emociones ante situaciones de estrés o incertidumbre (Mikulincer & Shaver, 2007). Esta capacidad no es igual en todos los estilos de apego: las personas con apego seguro han desarrollado, a lo largo de sus experiencias relacionales, una mayor habilidad para regular lo que sienten sin bloquearse ni desbordarse. En cambio, los estilos inseguros, tanto el ansioso como el evitativo, suelen mostrar patrones de regulación menos flexibles, lo que dificulta mantener la calma y la claridad mental cuando hay que tomar decisiones importantes.

En esta misma línea, el estudio de Halama y Pitel (2016) aporta pruebas muy claras sobre este vínculo. Sus resultados mostraron que la capacidad de autorregulación explica, en gran parte, por qué el apego inseguro se asocia con estilos de decisión menos eficaces. Mientras que los líderes con un apego seguro demostraron tener un mayor control emocional y patrones mucho más adaptativos, los perfiles inseguros tendían a verse desbordados por la situación, lo que acababa perjudicando su capacidad para decidir con firmeza.

Lo verdaderamente importante en este punto es que la autorregulación funciona como el motor que explica toda esta relación. No es que el apego sea la causa directa de que decidamos de una forma u otra, sino que influye en cómo somos capaces de manejar la carga emocional que aparece al elegir. Una persona con una buena regulación emocional suele tolerar mucho mejor la ambigüedad, es capaz de analizar sus opciones sin precipitarse y aguanta la incertidumbre sin sentir la necesidad de huir de la situación. En cambio, cuando esa regulación es más débil, las emociones acaban interfiriendo en el proceso y pueden provocar impulsividad, bloqueos o una dependencia excesiva de la opinión de los demás.

Como conclusión de este apartado, podemos ver cómo se conectan las diferentes teorías, mientras que Sweet (2021) demuestra que el apego sirve para predecir patrones de

decisión concretos, los trabajos de Mikulincer et al. (2003) nos explican por qué ocurre esto a nivel emocional. Finalmente, Halama y Pitel (2016) terminan de cerrar el círculo señalando que la autorregulación es la pieza clave que une ambos conceptos.

Las decisiones estratégicas en la alta dirección suelen implicar presión temporal, un gran impacto económico y mucha presión pública. En contextos así, la capacidad de regular la ansiedad, tolerar el riesgo y mantener la estabilidad emocional marca una diferencia real en la calidad de lo que se decide. Desde esta perspectiva, el apego deja de ser solo algo que afecta a nuestras relaciones personales para convertirse en una variable que influye indirectamente en la eficacia del liderazgo a través del control emocional.

### **3.5. Apego en contextos profesionales**

Para entender por qué el apego es tan importante en las organizaciones, es necesario mirar hacia el trabajo de Hazan y Shaver (1990). Estos autores fueron pioneros al plantear que el entorno profesional funciona como un escenario donde se activan dinámicas muy parecidas a las de nuestras relaciones personales, sobre todo en momentos de estrés o evaluación. Por ejemplo, las personas con un apego seguro suelen encontrar un mejor equilibrio entre trabajar de forma autónoma y colaborar, sintiéndose más satisfechas y confiadas con sus jefes. En cambio, los perfiles inseguros suelen experimentar más estrés y una mayor sensibilidad a las críticas externas.

Estos resultados son clave para entender la toma de decisiones, ya que confirman que el estilo de apego influye directamente en cómo nos desenvolvemos en el trabajo. Si una persona siente que su entorno laboral es una amenaza o está bajo un juicio constante, es muy probable que ese miedo acabe condicionando sus decisiones más importantes.

Siguiendo esta línea, Davidovitz et al. (2007) analizaron cómo el apego afecta específicamente al liderazgo. En su estudio, vieron que los líderes actúan como figuras de referencia para su equipo y que su propio estilo de apego marca tanto su forma de mandar como los resultados del grupo. Los líderes con un apego seguro suelen transmitir más confianza a sus empleados, mientras que los estilos inseguros provocan dinámicas más inestables y generan un ambiente de mayor malestar.

Aunque el estudio de Davidovitz et al. (2007) no se centra específicamente en los estilos de toma de decisiones, si deja claro que el apego del líder marca la pauta en la relación con su equipo, en cómo aguanta la presión y en la seguridad que transmite en momentos críticos. Esto es fundamental cuando hablamos de puestos de alta responsabilidad. Al

final, una decisión estratégica no es solo un análisis técnico, depende mucho de como el líder maneja la incertidumbre, cómo comunica su elección y cómo da la cara ante los demás.

Lo que estos estudios nos vienen a decir es que las decisiones en una organización no ocurren en el vacío, sino que están condicionadas por las relaciones y las dinámicas de poder que ya existen. Por eso, unir el concepto de apego con la toma de decisiones no es algo forzado, sino que afecta directamente a personas y equipos. En este sentido, el estilo de apego influye tanto en el proceso interno de decidir como en la firmeza con la que el líder mantiene esa postura frente al resto.

En resumen, los trabajos de Hazan y Shaver (1990) y Davidovitz et al. (2007) son fundamentales para llevar la teoría del apego al terreno profesional. Todo esto refuerza la idea de que el apego no es solo algo que afecte a nuestras relaciones personales o de pareja, sino que es un factor con un peso real en el funcionamiento de cualquier empresa, y, por supuesto, en la toma de decisiones estratégicas.

### **3.6. Apego en contextos de negociación y justicia**

Otra línea de investigación que ayuda a entender mejor esta relación es la que analiza cómo influye el apego en las decisiones sobre negociación, justicia y reparto de recursos. En este sentido, el trabajo de Almakias y Weiss (2012) es interesante, ya que estudia cómo nuestra forma de vincularnos afecta al comportamiento en situaciones que mezclan lo económico con lo social.

Para su investigación, aplicaron la teoría del apego al contexto de la negociación mediante el conocido *Ultimatum Game*. Esta es una tarea clásica en economía conductual que sirve para observar cómo reaccionamos ante propuestas de reparto. En ella, los participantes simplemente deben decidir si aceptan o rechazan la oferta que les hace otra persona. Aunque desde una lógica puramente racional lo esperado sería aceptar cualquier oferta que nos dé un beneficio, muchos estudios han demostrado que los factores sociales y emocionales pesan mucho en la decisión final.

Los resultados de Almakias y Weiss (2012) indican que nuestro estilo de apego acaba determinando cómo reaccionamos en este tipo de situaciones. Por ejemplo, las personas con un apego evitativo alto solían responder de forma más defensiva ante posibles injusticias o conflictos, mientras que aquellas con un estilo más seguro mostraban respuestas mucho más equilibradas a la hora de negociar. Esto sugiere que el apego no

solo influye en lo personal, sino que condiciona cómo interpretamos las intenciones de los demás y cómo gestionamos las interacciones cuando hay intereses de por medio.

Estos resultados son significativos porque demuestran que la influencia del apego no se limita a decisiones individuales, sino que cobra fuerza cuando es necesario interactuar con otras personas. En contextos de negociación o reparto de recursos, decidir no es solo una cuestión de analizar fríamente que opción ofrece un mayor beneficio económico. También influye de manera determinante la interpretación de las intenciones ajenas, la confianza depositada en la relación y el impacto emocional de lo que se percibe como justo o injusto.

Del mismo modo, esta dinámica se traslada al ámbito organizacional. Los altos directivos deben tomar decisiones que implican negociar, repartir recursos o resolver conflictos de intereses. En estas situaciones, la forma en que el líder entiende sus vínculos, cómo interpreta los objetivos de los demás o su reacción ante la tensión pueden condicionar el resultado final de su gestión.

A su vez, autores como Mikulincer et al. (2003) y Halama y Pitel (2016) proponen que la regulación emocional podría funcionar como el mecanismo intermedio que conecta el apego con la forma de decidir. Esta evidencia, junto con estudios aplicados al entorno profesional (Hazan y Shaver, 1990; Davidovitz et al., 2007), refuerza la idea de que el apego no solo influye en las relaciones personales, sino que es clave para entender cómo se interpreta la incertidumbre y cómo se afronta la presión en decisiones con consecuencias importantes. Desde esta perspectiva, parece razonable plantear que los estilos de apego ofrecen un marco psicológico útil para comprender cómo los directivos afrontan procesos de decisión complejos.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los estudios revisados en este bloque y su aportación al análisis de la relación entre apego y toma de decisiones:

**Tabla 1. Resumen de los estudios revisados sobre apego y toma de decisiones**

<b>Estudio</b>	<b>Aportación principal</b>	<b>Relación con el apego</b>
<b>Sweet (2021)</b>	Relaciona el apego con estilos estables de toma de decisiones (racional, dependiente, evitativo, espontáneo e intuitivo)	Apego ansioso → estilo dependiente; apego evitativo → estilo evitativo
<b>Deniz (2011)</b>	Vincula el apego con la seguridad y confianza con la que la persona afronta el proceso de decisión	Apego ansioso → baja autoconfianza decisional; apego seguro → mayor firmeza y estabilidad
<b>Mikulincer et al. (2003); Halama y Pitel (2016)</b>	Proponen la regulación emocional como mecanismo mediador entre el apego y el proceso decisional	Apego inseguro (ansioso y evitativo) → peor regulación emocional → peor calidad decisional
<b>Almakias y Weiss (2012)</b>	Muestra la influencia del apego en decisiones de negociación y reparto de recursos (Ultimatum Game)	Apego evitativo → respuestas más defensivas; apego seguro → negociación más equilibrada
<b>Hazan y Shaver (1990); Davidovitz et al. (2007)</b>	Trasladan la teoría del apego al entorno laboral; los líderes pueden funcionar como figuras de apego para sus equipos	Apego seguro del líder → mayor seguridad psicológica en el equipo y mejores decisiones colectivas

#### **4. Conclusiones**

Decidir no es solo pensar. Es también sentir, gestionar la incertidumbre y sostener la presión de saber que lo que eliges tiene consecuencias reales para otras personas. Este trabajo ha intentado demostrar que, detrás de cada decisión que toma un alto directivo, hay una historia emocional que influye de forma silenciosa pero consistente en cómo afronta ese proceso. Y que esa historia, en gran medida, tiene que ver con su estilo de apego.

La revisión bibliográfica realizada respalda la hipótesis planteada: los estilos de apego de los altos directivos actúan como un factor predictor de sus patrones de toma de decisiones, especialmente en contextos de incertidumbre y alta presión, y esta relación se explica a través de la autorregulación emocional. No se trata de una relación directa y mecánica, sino de un proceso en el que el apego condiciona cómo la persona gestiona la carga

emocional que acompaña a cada elección, y esa gestión es la que acaba determinando la calidad del proceso decisonal.

Uno de los hallazgos más relevantes que se desprenden de la literatura revisada es que el apego adulto no es inamovible. Fraley (2002) y Mikulincer y Shaver (2007) demuestran que, aunque tiene una base estable formada en la infancia, también es sensible a las experiencias relacionales posteriores. Esto tiene una implicación práctica importante: un directivo no está determinado por su historia emocional, pero sí necesita conocerla para entender cómo le afecta cuando la presión aprieta.

En cuanto a la relación concreta entre apego y decisión, los estudios de Sweet (2021) y Deniz (2011) son los que más evidencia directa aportan. El apego ansioso se asocia con patrones dependientes e hipervigilantes, con dificultad para decidir sin buscar la validación de los demás. El apego evitativo se relaciona con una tendencia a desconectarse emocionalmente del proceso decisonal, al minimizar o suprimir la carga emocional que acompaña a la decisión, la persona no llega a procesar en profundidad la información relevante, lo que puede derivar en elecciones poco meditadas o en una resistencia a considerar las perspectivas del equipo. El apego seguro, en cambio, aparece vinculado a una mayor confianza, mejor tolerancia a la ambigüedad y una gestión más equilibrada de la incertidumbre.

El mecanismo que explica esta relación es la autorregulación emocional. Mikulincer et al. (2003) y Halama y Pitel (2016) proponen que el apego no actúa directamente sobre la decisión, sino sobre cómo la persona gestiona las emociones que surgen durante ese proceso. El apego ansioso tiende a amplificarlas, mientras que el evitativo tiende a suprimirlas, y ambas formas de regulación acaban afectando a la calidad de la decisión. Aunque todavía son escasos los estudios que hayan analizado este mecanismo directamente en contextos de liderazgo, este marco teórico resulta especialmente útil en la práctica, precisamente porque la autorregulación es una capacidad que se puede trabajar y mejorar.

En el contexto de la alta dirección, todo esto cobra una dimensión especialmente relevante. Los directivos no solo toman decisiones técnicas: negocian, gestionan conflictos, reparten recursos y mantienen la cohesión del equipo bajo presión. Como señalan Davidovitz et al. (2007) y Almakias y Weiss (2012), el estilo de apego del líder no solo afecta a sus propias decisiones, sino que condiciona el clima emocional del equipo

y con él la calidad de las decisiones colectivas. Un líder con apego seguro genera entornos de mayor confianza y seguridad psicológica, lo que facilita que todo el equipo funcione mejor.

Este trabajo tiene limitaciones que conviene reconocer. La principal es la escasez de estudios que relacionen directamente el apego con la toma de decisiones en contextos de alta dirección, ya que la mayoría de la evidencia revisada proviene de muestras generales o de perfiles profesionales distintos al de los directivos. Al tratarse además de una revisión bibliográfica, no es posible establecer relaciones de causalidad, sino patrones de asociación respaldados por la literatura.

Como principal línea futura, sería necesario llevar esta investigación al terreno real: estudiar a directivos en activo, en sus propias organizaciones, midiendo directamente cómo su estilo de apego influye en las decisiones que toman cada día. Solo así se podría comprobar si lo que la literatura propone se sostiene también en situaciones de alta exigencia, donde las decisiones tienen consecuencias reales. En definitiva, lo que la literatura revisada deja claro es que el autoconocimiento emocional no es un elemento secundario en el liderazgo, sino una ventaja competitiva con un impacto real en la calidad de las decisiones.

## 5. Bibliografía

- Ainsworth, M. D. S. (1967). *Infancy in Uganda: Infant care and the growth of love*. Johns Hopkins University Press.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the Strange Situation*. Erlbaum.
- Almakias, S., & Weiss, A. (2012). Ultimatum game behavior in light of attachment theory. *Journal of Economic Psychology*, 33, 515-526.  
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.012>
- Bowlby, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psycho-Analysis*, 39, 350-373.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic Books.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. En J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46-76). Guilford Press.
- Bretherton, I. (1985). Attachment theory: Retrospect and prospect. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50(1/2), 3-35.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, 84(2), 110-121.
- Chopik, W. J., Edelstein, R. S., & Fraley, R. C. (2013). From the cradle to the grave: Age differences in attachment from early adulthood to old age. *Journal of Personality*, 81(2), 171-183. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00793.x>
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations \* and behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632-650.
- Davila, J., & Cobb, R. J. (2004). Predictors of change in attachment security during adulthood. *Journal of Personality*, 72(4), 887-916.
- Deniz, M. E. (2011). An investigation of decision making styles and the five-factor personality traits with respect to attachment styles. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(1), 105-113.

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Fraley, R. C. (2002). Attachment stability from infancy to adulthood: Meta-analysis and dynamic modeling of developmental mechanisms. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 123-151.
- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (2000). Adult romantic attachment: Theoretical developments, emerging controversies, and unanswered questions. *Review of General Psychology*, 4(2), 132-154.
- Gillath, O., Karantzas, G. C., & Fraley, R. C. (2016). *Adult attachment: A concise introduction to theory and research*. Academic Press.
- Halama, P., & Pitel, L. (2016). Relationship between adult attachment and decision making in hospital nurses is mediated by self-regulation ability. *Studia Psychologica*, 58(2), 122-133.
- Harlow, H. F. (1958). The nature of love. *American Psychologist*, 13(12), 673-685.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127(2), 267-286.
- Lorenz, K. (1935). Der Kumpan in der Umwelt des Vogels. *Journal für Ornithologie*, 83, 137-213.
- Main, M., & Solomon, J. (1986). Discovery of an insecure-disorganized/disoriented attachment pattern. En T. B. Brazelton & M. W. Yogman (Eds.), *Affective development in infancy* (pp. 95–124). Ablex Publishing.
- Mallinckrodt, B. (2010). The psychotherapy relationship as attachment: Evidence and implications. *Journal of Social and Personal Relationships*, 27(2), 262-270.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change* (2nd ed.). Guilford Press.

- Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). Attachment theory and affect regulation: The dynamics, development, and cognitive consequences of attachment-related strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77-102.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.
- Sweet, J. (2021). The association between attachment style and decision making style [Tesis de honores, Union College]. Union | Digital Works. <https://digitalworks.union.edu/theses/2418>.
- Tinbergen, N. (1951). *The study of instinct*. Oxford University Press.
- Van der Horst, F. C. P. (2008). John Bowlby and ethology: An annotated interview with Robert Hinde. *Attachment & Human Development*, 10(4), 321-335.