

## CAPÍTULO 13

# ESTRÉS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

### Objetivos de aprendizaje

- Definir el concepto de estrés.
- Identificar los factores extraorganizacionales, organizacionales y grupales que producen estrés.
- Analizar la propensión individual a sufrir estrés.
- Definir el concepto de conflicto.
- Describir el conflicto interno del individuo y el conflicto interactivo.
- Explicar las repercusiones del conflicto.
- Exponer estrategias para resolver conflictos.
- Definir el concepto y las técnicas de negociación

### CASO DE APOYO

#### POLICHINELO

La compañía Juguetes Polichinelo tiene fama de ser estresante y problemática. Sus ejecutivos tienen muchos altercados, las discusiones son frecuentes, los conflictos no se resuelven de manera satisfactoria y el ambiente de trabajo es deprimente. Las personas se relacionan en forma agresiva y muestran comportamiento competitivo. Aunque los salarios y las prestaciones son atractivos, los índices de rotación y de absentismo son muy elevados y

las personas se quejan de que el ambiente de trabajo es pesado y desagradable. A fin de eliminar o al menos reducir este problema, la dirección de la empresa contrató a Marcela Soares, una famosa consultora organizacional, a fin de que elabore un proyecto para mejorar el clima de la organización. Si usted fuese Marcela, ¿cómo comenzaría su trabajo? ●

¿Qué organización no quiere ser el mejor lugar para trabajar? La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece

a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las

organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es un lecho de rosas. A veces, vivir y trabajar en ciertas organizaciones provoca situaciones desagradables. Mientras algunas personas tienen un desempeño exitoso en la organización y se sienten felices y satisfechas, otras quizá tengan serias dificultades. Hablar del estrés, la insatisfacción y el conflicto no es grato. Son temas que, en general, exhiben aspectos disfuncionales e indeseables en una organización, pero que es necesario abordar y solucionar formalmente para que la eficacia no se vea mermada.

El estrés es un problema que ha ido creciendo en las organizaciones, probablemente como consecuencia de la mayor complejidad del trabajo, de la velocidad de los cambios y las transformaciones, de las incertidumbres que éstos provocan, de la intensa carga de trabajo y de la mayor cantidad de responsabilidades asignadas a las personas, entre otros factores. Los trabajadores se sienten presionados, se quejan y se desentienden de sus obligaciones; las presiones del trabajo aumentan y los problemas se agravan incesantemente. Es una verdadera bola de nieve.

## Estrés

El concepto de estrés (del inglés *stress*, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. Cierta nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una

oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto.<sup>1</sup> Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo. Casi siempre se habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo, como ocurre con un actor o un atleta que enfrentan situaciones que rebasan sus capacidades. En ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden. Sin embargo, después el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada. Por otra parte, el estrés suele relacionarse más con restricciones y exigencias.<sup>2</sup> Las restricciones impiden que la persona consiga hacer lo que pretende. Las exigencias implican la pérdida de algo deseado. Cuando una persona se somete a una entrevista de selección o a una evaluación de su desempeño en la organización, enfrenta oportunidades, restricciones y exigencias. Una buena entrevista le abrirá las puertas al puesto y al salario que desea. Una entrevista insatisfactoria podría cerrarle la oportunidad y ello generaría estrés. La tensión se deriva de cualquier circunstancia amenazante (o que sea percibida como tal) para el bienestar de la persona y mina su capacidad para enfrentarla. La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

### Concepto de estrés

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas. Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento.

**CUADRO 13.1** *Algunos conceptos de estrés*

- El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso.<sup>3</sup>
- El estrés se deriva de la interacción entre el individuo y el entorno; es una respuesta de adaptación mediada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos y es consecuencia de alguna acción externa (entorno) o de un acontecimiento que le impone demasiadas demandas psicológicas o físicas.<sup>4</sup>
- El estrés del puesto es una condición que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por los cambios que ocurren en el interior de la persona y que la obligan a desviarse de su funcionamiento normal. El estrés es una respuesta de adaptación a una situación externa y da por resultado desviaciones físicas, psicológicas y/o conductuales.<sup>5</sup>

El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución.<sup>6</sup>

1. *Desafío percibido.* Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.
2. *Valor importante.* El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.
3. *Incertidumbre sobre la resolución.* Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta.<sup>7</sup> Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas:<sup>8</sup>

1. *Cuando existe incertidumbre acerca del resultado.* El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán.
2. *Cuando el resultado es importante para la persona.* La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión.

Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que *no* es el estrés. Luthans subraya que:<sup>9</sup>

1. *El estrés no es simple ansiedad.* La ansiedad opera en el ámbito emocional y psicológico, mientras que el estrés opera en el fisiológico. El estrés puede ir acompañado de ansiedad, pero no se confunde con ella.
2. *El estrés no es simple tensión nerviosa.* Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella.
3. *El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse.* El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. Los

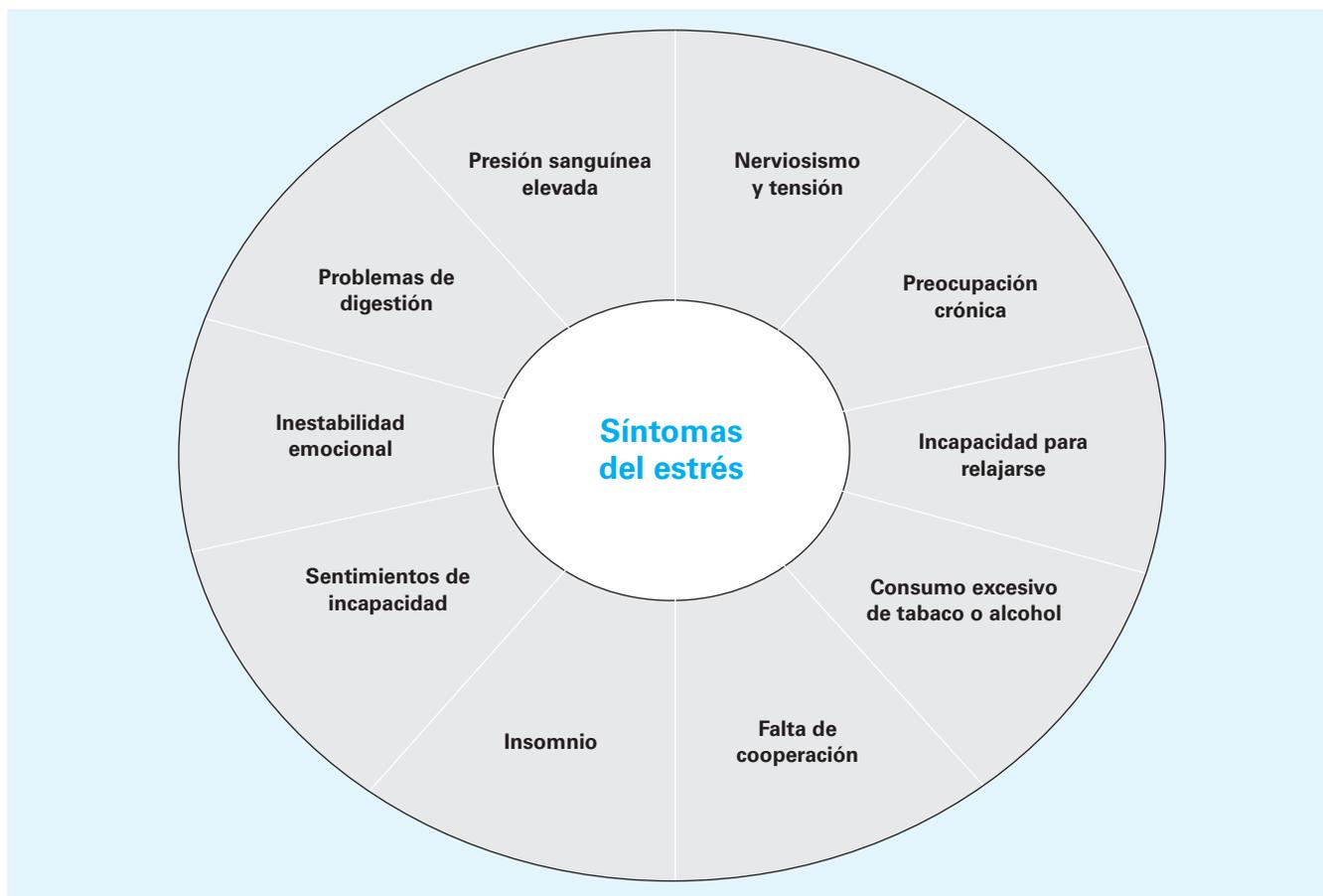
plazos que se deben cumplir, los resultados que se deben alcanzar, las presiones de los clientes y los proveedores, la exigencia de reducir costos, la competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día son aspectos inevitables en las organizaciones. El estrés debe ser afrontado con determinación y elegancia.

### ***Dinámica del estrés***

El proceso del estrés es bien conocido: cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo. Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros

cambios que preparan al organismo para una larga batalla. El cuerpo empieza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos.<sup>10</sup> En el pasado estos cambios tenían por objeto la adaptación, porque preparaban al individuo para pelear o huir de alguna amenaza.<sup>11</sup> Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión arterial elevada. Sin embargo, el aumento de la capacidad física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos.<sup>12</sup> El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual.

Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que acabamos de mencionar, Hans Selye



**Figura 13.1** Síntomas típicos del estrés.<sup>13</sup>

desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.<sup>14</sup>

1. *Alarma.* Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física (daño corporal) o psicológica (la posibilidad de perder algo, como un empleo). Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase.
2. *Resistencia.* La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial. Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste. Al parecer, la resistencia se logra debido al aumento de los niveles de hormonas que secreta la glándula pituitaria o las suprarrenales.
3. *Agotamiento.* Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma. Si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardíaco.<sup>15</sup>

## Causas del estrés

¿Qué provoca el estrés en las personas? ¿Cuáles son sus efectos en los individuos y las organizaciones? ¿Por qué determinadas condiciones provocan estrés en algunas personas y en otras no?

Tres tipos de factores (ambientales, organizacionales e individuales) actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que la tensión se presente depende de diferencias individuales, como la experiencia en el trabajo o los rasgos de personalidad. Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales (véase la figura 13.2).

Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, Luthans señala que la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la informática están conduciendo al llamado tecnoestrés, que está generando los siguientes problemas en todos los niveles de las organizaciones:<sup>16</sup>

- Pérdida de intimidad.
- Saturación de información.
- Desaparición del contacto frente a frente.
- Necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades.
- Pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos.

Luthans identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés:<sup>17</sup>

1. *Factores extraorganizacionales*, o sea, los elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas:
  - El vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas.
  - El efecto de la familia en el comportamiento de las personas.

## ▲ PRINCIPALES CAUSAS DE ESTRÉS LABORAL

- Sobrecarga de trabajo
- Presión de tiempo y urgencia
- Supervisión de poca calidad
- Clima de incertidumbre política
- Autoridad inadecuada para delegar responsabilidades
- Ambigüedad de las funciones
- Diferencias entre los valores del individuo y los de la organización
- Cambios en la organización
- Frustración ●

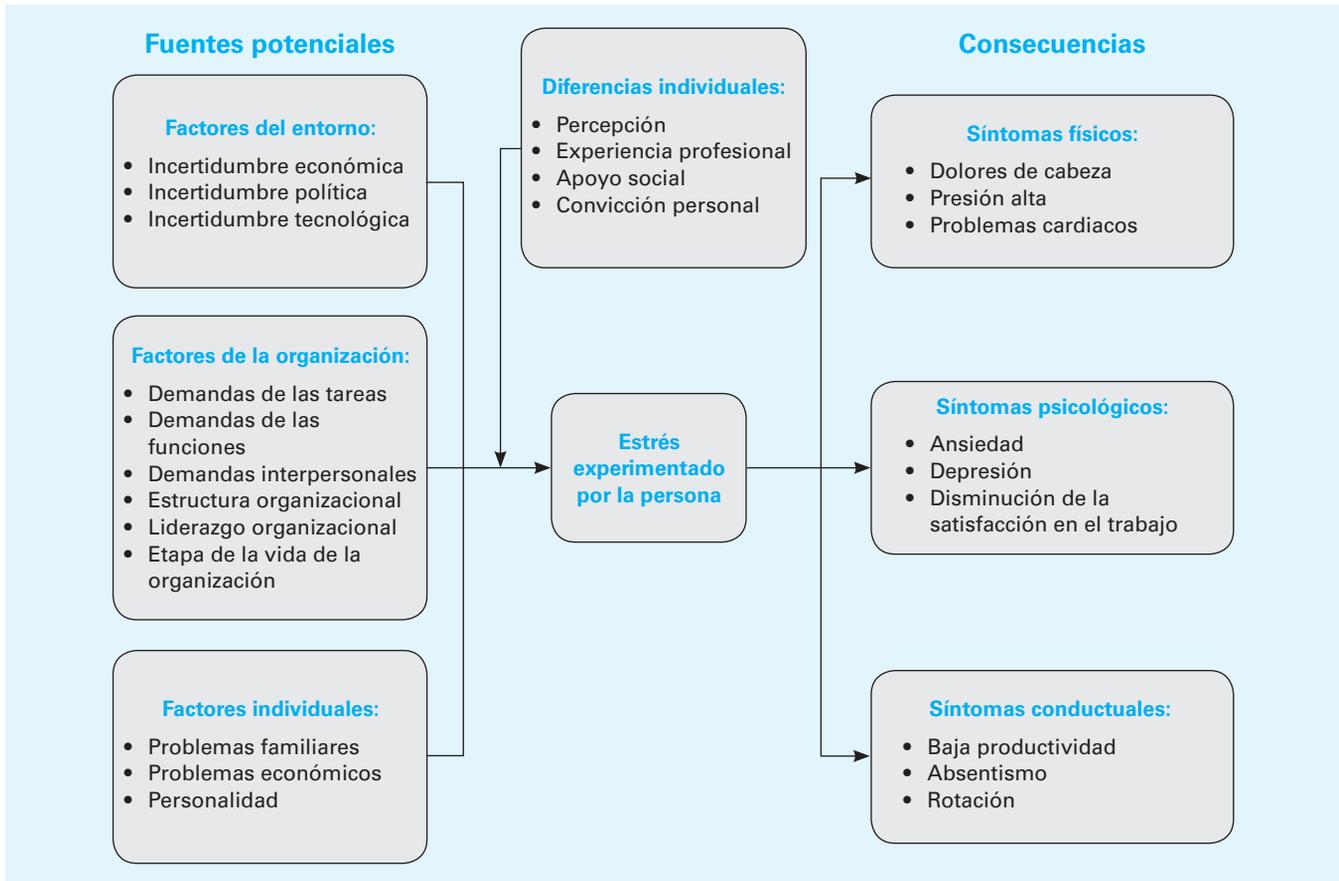


Figura 13.2 Fuentes potenciales y consecuencias del estrés.<sup>18</sup>

- El efecto que los medios de comunicación, como la televisión, las novelas y la radio, tienen sobre las personas.
  - Las variables sociológicas, como la raza, el sexo y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.
2. *Factores organizacionales*, es decir, las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés, por ejemplo:
- Políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal (*downsizing*), remuneración variable basada en méritos, rotación de puestos, etcétera.
  - El diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el de apoyo a la alta dirección (*staff*), la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva, etcétera.
  - Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera.
  - Las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas, iluminación precaria, etcétera.

3. *Factores grupales*: la influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. Los factores grupales de estrés se pueden clasificar en dos subconjuntos:

- Falta de cohesión del grupo. El deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas. Cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés.
- Falta de apoyo social. El apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás. La falta de apoyo social es un factor de estrés.

4. *Factores individuales*. Las diferencias en rasgos de personalidad también pueden producir estrés. Características como el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, la extraversión, la espontaneidad, la tolerancia

a la incertidumbre, la ansiedad y la necesidad de realización son factores determinantes de la tensión. En un estudio sobre el estrés, Friedman y Rosenman popularizaron el concepto de personalidad tipo A, contrapuesta a la tipo B.<sup>19</sup> El tipo A es un conjunto de conductas y emociones que se observa en personas empeñadas en alcanzar cada vez más en menos tiempo. Se trata de individuos que se imponen metas excesivas y se frustran cuando no las alcanzan. Por tal motivo, este tipo muestra una relación muy cercana con el estrés y sus peligrosas consecuencias físicas, como los problemas cardíacos. El tipo B es más tranquilo y relajado, acepta las situaciones y trabaja sin preocuparse demasiado por el tiempo ni por las exigencias externas.

### **Consecuencias del estrés**

Ya hablamos de los efectos fisiológicos del estrés, ahora analizaremos sus repercusiones en cuanto a la eficacia de las organizaciones. Aun cuando no tomáramos en cuenta los costos humanos del estrés, es imposible dejar a un lado las consecuencias financieras que implica tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en

**CUADRO 13.2** *Perfiles de personalidad tipo A y tipo B<sup>20</sup>*

PERFIL TIPO A	PERFIL TIPO B
• Siempre está en movimiento	• No se preocupa por el tiempo
• Camina con rapidez	• Es paciente
• Come muy rápido	• No es nervioso
• Habla muy rápido	• Juega por placer y no para ganar
• Es impaciente	• Se relaja sin sentimiento de culpa
• Hace varias cosas al mismo tiempo	• No tiene presiones ni preocupaciones
• No dedica mucho tiempo a leer	• Siempre está en el término medio
• Está obsesionado con los números	• Nunca se aburre del todo
• Mide su éxito con base en la calidad	
• Es audaz	
• Es competitivo	
• Siempre se siente presionado por el tiempo	

## LECTURA COMPLEMENTARIA: PERSONALIDAD Y ESTRÉS

Llevar el mundo a costas podría ser castigo de los dioses. La mitología griega cuenta que Zeus condenó al titán Atlas a cargar la Tierra y el cielo sobre los hombros durante toda la eternidad. Lo increíble es que, entre los mortales, muchos aceptan llevar a costas una montaña de tareas sin cuestionarlo. Tienen la manía de involucrarse en todo, como si nadie más en el mundo fuese capaz de resolver los pendientes, y después reniegan permanentemente porque tienen exceso de trabajo.

Meyer Friedman y Ray Rosenman, dos cardiólogos estadounidenses, investigaron la relación entre las características de personalidad de sus pacientes y sus niveles de estrés. Así, descubrieron un perfil al que llamaron tipo A.

Las personas de este grupo son extremadamente competitivas, ambiciosas y ansiosas; siempre están desesperadas por hacer cada vez más en menos tiempo y tienen una enorme dificultad para delegar. Marilda Lipp, psicóloga del Centro de Control del Estrés de la Universidad de Campinas,<sup>21</sup> lo define como una dosis exagerada de autosuficiencia y determinación que el corazón se niega a aceptar. Lo curioso es que esas personas eran consideradas idóneas y las empresas las buscaban porque creían que con ese perfil podrían desempeñar puestos importantes. Hoy se sabe que inconscientemente excluyen a sus colegas y tienden a morir prematuramente porque son más propensas a padecer males cardiovasculares a causa del estrés. ●

## CASO DE APOYO

### POLICHINELO

Marcela Soares emprendió una serie de entrevistas para reunir datos sobre el ambiente laboral de Polichinelo. Empezó por la dirección y los gerentes. Quería comenzar por la visión de la cúpula y separar los datos obtenidos en cada área de la organización. Su idea era no mezclar la información porque pretendía averiguar en qué áreas y qué niveles de la organización era más grave el problema. El marcado individualismo de los ejecutivos la impresionó. ¿Cuáles aspectos considera usted que Marcela debería investigar en las entrevistas que aplicará al personal directivo? ●

las organizaciones. Wagner y Hollenbeck dicen que la insatisfacción y el estrés generan los siguientes costos organizacionales:<sup>22</sup>

1. *Costos de asistencia médica.* El estrés tiene repercusiones en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cargan con gran parte de los costos de la asistencia médica y hospitalaria de sus empleados. A pesar del aumento gradual de los salarios en decenios recientes, el hecho es que los honorarios de los médicos y los ingresos a hospitales han elevado los egresos por concepto de asistencia médica tres veces más que los salarios.<sup>23</sup> Además de pagar los servicios

de salud, las organizaciones se deben responsabilizar de atender las enfermedades asociadas al estrés. Investigaciones recientes muestran una fuerte relación entre la tensión nerviosa y las perturbaciones mentales. Lo peor es que los desórdenes psicológicos inducidos por el estrés están aumentando con gran rapidez.

2. *Absentismo y rotación.* La insatisfacción y el estrés causan a las organizaciones muchos más problemas que los costos directos de asistencia médico-hospitalaria. También constituyen una fuente de costos indirectos en forma de absentismo y rotación de personal. La insatisfacción es una de las principales causas del absentismo, el cual representa un costo muy alto para la organización. Algunas investigaciones calculan que una sola falta no programada de un trabajador cuesta más de 650 dólares. Además, entre 1992 y 1995, los índices de absentismo aumentaron cerca de 15%.<sup>24</sup> La insatisfacción también acelera la rotación de personal. La sustitución de personas que abandonan la organización es otro costo oneroso.<sup>25</sup> La empresa de tecnología avanzada, Hewlett Packard, calcula que la sustitución de un gerente de nivel medio llega a costar 40 000 dólares.<sup>26</sup> Además, la rotación disminuye la productividad del resto del personal, porque también afecta a las personas que permanecen en la organización.<sup>27</sup> La rotación representa un flujo negativo de empleados y se vuelve crítica en el caso

de trabajos complejos que exigen mucho tiempo de aprendizaje. Cuando las personas salen, la organización pierde lo que ha invertido en su desarrollo. Además, cuando los trabajadores experimentados e inconformes se van con la competencia, el efecto es, incluso, peor, porque implica que otros tengan acceso a información estratégica sobre las operaciones de la empresa.

3. *Poco compromiso con la organización.* La insatisfacción también disminuye el compromiso con la organización, o sea, la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo. En muchas organizaciones, las políticas de reducción del personal afectaron seriamente el compromiso. Cuando el adelgazamiento (*downsizing*), la reingeniería y los recortes de personal se aplican de manera intensiva y poco hábil, dañan la lealtad de las personas hacia la organización. A nadie le gusta que sus amigos y parientes sean despedidos en forma sumaria. Las organizaciones pretenden motivar los sentimientos de participación y pertenencia de las personas, pero al parecer éstas se sienten cada vez menos comprometidas y dependientes.
4. *Violencia en el centro de trabajo.* Con frecuencia las agresiones entre los miembros de una organización se deben a grados extremos de insatisfacción y estrés.<sup>28</sup> A fin de reducir la violencia en los centros de trabajo, algunas organizaciones capacitan a sus gerentes y supervisores para que mejoren el ambiente laboral. Los cursos incluyen sesiones sobre delegación de poder, resolución de conflictos y refuerzo positivo. También aprenden a trabajar más de cerca con los sindicatos y a monitorear las actitudes de los trabajadores y su grado de satisfacción.
5. *Bajo rendimiento.* El desempeño deficiente indica una discrepancia en relación con las expectativas. Cuando éstas no se cumplen, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados. Buena parte de los problemas de rendimiento está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales.

## ● CASO DE APOYO

### POLICHINELO

**Marcela inició las entrevistas con personal de base. Su objetivo era abordar situaciones típicas que cada empleado (de producción o administrativo) experimenta en su labor diaria. Sin embargo, no tenía claro el contenido del cuestionario. ¿Cómo ayudaría usted a Marcela a preparar las preguntas de esas entrevistas?** ●

La mala noticia es que las consecuencias del estrés, tanto para las organizaciones como para las personas, son realmente graves. La buena noticia es que existen formas de reducir el estrés a niveles fácilmente manejables.

### **Cómo reducir la insatisfacción y el estrés**

Las organizaciones disponen de varios medios para reducir la insatisfacción y el estrés.<sup>29</sup> Los principales son:

1. *Enriquecimiento del trabajo.* La naturaleza de la tarea ejerce enorme influencia en la insatisfacción y el estrés de las personas. Algunas medidas para manejar esta situación se concentran en las tareas asignadas a las personas. El enriquecimiento es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples y repetitivas y aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos.
2. *Rotación de puestos.* Muchas organizaciones optan por la rotación de personal en varios puestos con el objeto de reducir la insatisfacción y el estrés. La posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento, variar las actividades y desarrollar habilidades personales, además de ofrecer nuevos conocimientos.
3. *Análisis de puestos.* Sirve para aclarar al ocupante de un puesto las expectativas de la función que desempeña. Ello implica mejorar la comunicación con su-

pervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. Se solicita al empleado y a quienes trabajan con él que expresen sus expectativas por escrito. A continuación, se reúne a las personas para analizar sus listas. Si hay conflictos, el grupo buscará la forma de resolverlos. Así se puede identificar lo que está sobre o subdimensionado y cuáles son los requisitos del puesto que pueden ser negociados para desarrollar funciones más equilibradas.

4. *Entrenamiento de habilidades.* Es una manera de ayudar a las personas a cambiar lo que genera insatisfacción o estrés en su trabajo. La idea es aprender a definir metas, identificar obstáculos para el desempeño exitoso, buscar colaboración de colegas para alcanzar metas, e incluso definir los valores más importantes del trabajo o de la administración del tiempo. El objetivo es aumentar las habilidades de las personas para prever, entender y controlar lo que ocurre en el trabajo. Casi siempre la clave para obtener la lealtad del trabajador no está en ofrecer salarios más altos o mejores prestaciones, sino en permitir que las personas tengan mayor control de su propio trabajo.<sup>30</sup>
5. *Oportunidad para hablar sobre el trabajo.* La capacidad para manejar positivamente las experiencias laborales estresantes o insatisfactorias aumenta cuando la persona tiene la oportunidad de hablar de sus problemas e inconformidades.<sup>31</sup> Presentar quejas formalmente y verbalizar opiniones son medios que garantizan una expresión activa y constructiva de las frustraciones del trabajo.<sup>32</sup> Algunas investigaciones revelan que los procedimientos de queja, la investigación de actitudes y las sesiones de preguntas y respuestas entre los trabajadores y la administración mejoran las actitudes de las personas y disminuyen la rotación.<sup>33</sup>
6. *Participación en la toma de decisiones.* La oportunidad de entrar en acción o tomar decisiones con base en las propias opiniones proporciona a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción. La participación en las decisiones que afectan el trabajo, sea en reuniones ocasionales o periódicas, o en juntas formales con los superiores, permite reducir los conflictos, el estrés emocional y el absentismo.

Muchas organizaciones ofrecen opciones para disminuir el estrés, por ejemplo:

1. *Asesoría al trabajador,* brindada por especialistas con el objeto de explorar medios para reducir el estrés.
2. *Asesoría al gerente,* también proporcionada por especialistas, a fin de aprender esquemas de participación, liderazgo, entrenamiento, diseño de tareas y mejores sistemas de comunicación.
3. *Meditación,* la cual implica una reflexión tranquila, concentrada y relajada que tiene por objeto la restauración física y emocional. Ayuda a eliminar el estrés temporalmente y a reducir sus síntomas. Requiere un ambiente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud pasiva. Muchas organizaciones disponen de salas para este propósito.
4. *Biorrealimentación.* Es un enfoque novedoso para manejar el estrés. Con orientación médica y por medio de instrumentos, la persona aprende a recibir información sobre sus reacciones fisiológicas para poder influir en los síntomas del estrés. Existen pruebas que demuestran que, por medio de la biorrealimentación (del inglés *biofeedback*), las personas pueden ejercer cierto control sobre procesos orgánicos como la frecuencia cardíaca, el consumo de oxígeno, la secreción de jugos gástricos y las ondas cerebrales, para reducir los efectos indeseables del estrés.

El secreto radica en administrar las crisis antes de que se presenten.<sup>34</sup> Prevenir es mejor que remediar. Sin em-

## ● CASO DE APOYO

### POLICHINELO

Los datos obtenidos en las entrevistas confirmaron el temor de la dirección: el ambiente de trabajo en Polichinelo era increíblemente insatisfactorio y tenía efectos negativos para la organización y sus trabajadores. El siguiente paso era elaborar un plan de acción para aliviar la terrible carga que pesaba sobre los trabajadores. ¿Qué podría hacer Marcela? ●