



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Tema 6

La gestión del conflicto y el estrés en las organizaciones

Profesores:

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Saá Pérez

Margarita Fernández Monroy

PRESENTACIÓN

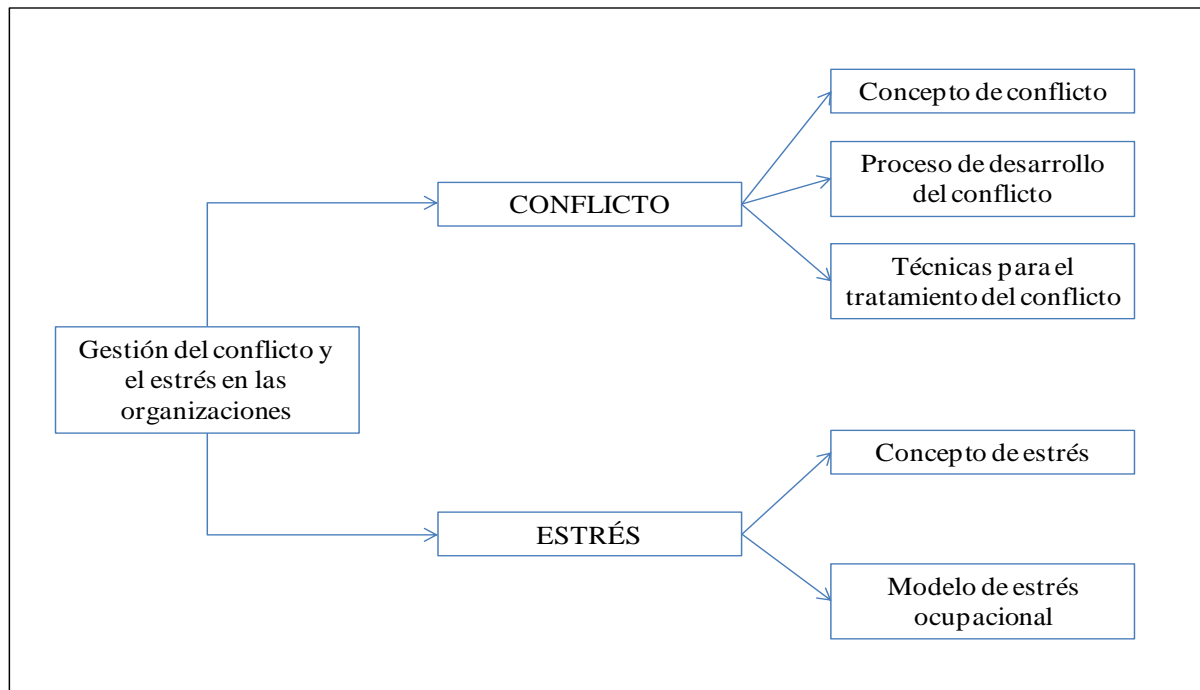
El estudio del comportamiento humano en las organizaciones requiere analizar, además de los aspectos ya estudiados a lo largo de la asignatura, una serie de procesos grupales que afectan al comportamiento organizativo como los procesos de conflicto o los problemas de estrés. Así, la investigación indica que la negociación es una buena táctica para reducir los conflictos y el estrés es un concepto que cada vez tiene más relevancia tanto a nivel individual como de grupo, con importantes implicaciones a nivel organizativo.

En este tema se estudiará el concepto de conflicto y se presentará un modelo que ayudará a entender el proceso de desarrollo de los conflictos. Finalmente, y tras aproximarse al concepto de estrés organizativo, se estudiarán las fuerzas potenciales de estrés, las diferentes variables individuales clave y las consecuencias del estrés a través de un modelo de estrés laboral.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Definir qué es el conflicto.
- Conocer qué técnicas se pueden aplicar para tratar el conflicto en las organizaciones.
- Analizar cuáles son las causas potenciales de estrés y sus consecuencias.
- Estudiar en qué medida afectan las diferencias individuales al estrés.
- Conocer qué alternativas existen para gestionar el estrés.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CONFLICTO

El conflicto es un proceso en el cual el individuo A hace un esfuerzo intencionado para anular los esfuerzos del individuo B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses.

En esta definición se observan varios aspectos inherentes al conflicto:

- Es preciso que el conflicto sea percibido por las partes. Si nadie se percata de él, se acepta generalmente que no hay conflicto. Por supuesto, los conflictos percibidos no siempre son reales, así como muchas situaciones que podrían describirse como conflictivas no lo son, ya que los miembros del grupo no las perciben como tales.

- Los conceptos de oposición, escasez y bloqueo, y la suposición de que hay dos o más personas cuyos intereses o metas parecen incompatibles son comunes a la mayor parte de las definiciones de conflicto. Los recursos (dinero, trabajo, prestigio, poder...) no son ilimitados, y su escasez estimula el comportamiento de bloqueo. De ahí que haya oposición entre las personas. Cuando una bloquea la obtención de los objetivos de otra, surge el conflicto.
- En esta definición se supone que para que haya conflicto tiene que haber intención, es decir, que el comportamiento de bloqueo sea una acción determinada. Además, esta acción puede existir a nivel latente o manifestarse abiertamente.

1.1. Evolución del pensamiento sobre el conflicto

A continuación, se estudiarán tres perspectivas respecto a la función que el conflicto cumple en los grupos y las organizaciones:

Concepción tradicional

El enfoque inicial sobre el conflicto supuso que éste era negativo. El conflicto se concebía, por definición, como algo perjudicial que es necesario evitar. Era utilizado como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad. Se afirmaba que el conflicto era una consecuencia disfuncional de una comunicación deficiente, de la falta de apertura y de confianza entre las personas, y de la incapacidad de los directivos de interesarse por las necesidades y aspiraciones de sus empleados. Como todo conflicto debe evitarse, basta centrar nuestra atención en sus causas y corregirlas, a fin de mejorar el rendimiento del grupo y de la organización. Aunque hoy la investigación ofrece muchas evidencias contrarias a esta posición de que el conflicto entorpece el rendimiento del grupo, casi todos nosotros seguimos evaluando las situaciones conflictivas con este criterio anticuado.

Concepción de las relaciones humanas

Este enfoque afirma que el conflicto es un proceso natural en todos los grupos y organizaciones. Como el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas propuso la aceptación del mismo. Es decir, considera de una manera racional que el conflicto siempre existirá, siendo

imposible su eliminación y que, además, puede haber ocasiones en que redunde en beneficio de la actuación de un grupo.

Teoría interaccionista

Ésta es la perspectiva actual sobre el conflicto. Aunque la teoría de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, la teoría interaccionista lo alienta basándose en el postulado de que un grupo armonioso, tranquilo, pacífico y cooperativo tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar. Así pues, la principal aportación de este enfoque consiste en estimular a los líderes del grupo a mantener un nivel adecuado de conflicto: lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

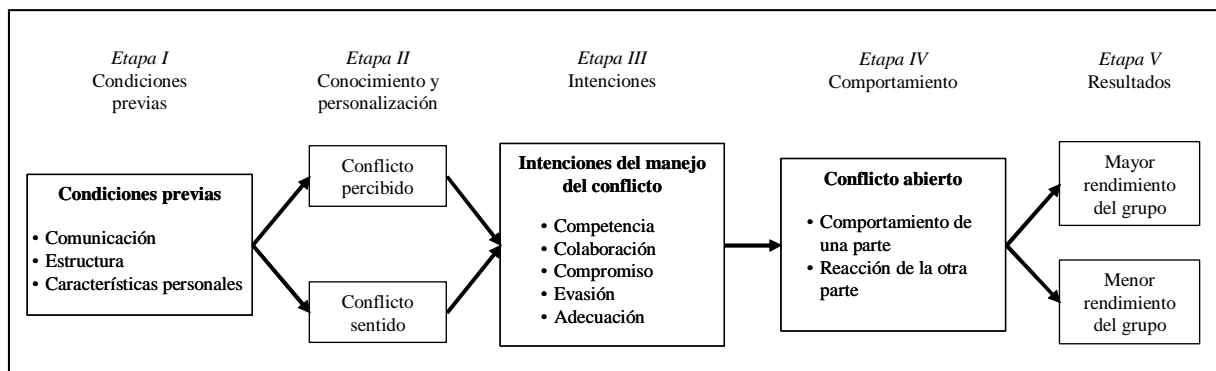
Existe un nivel óptimo de conflicto para cada situación dada. Llevado a extremos elevados, el conflicto puede conducir al caos y al desorden. Por el contrario, un nivel de conflicto extremadamente bajo puede derivar en la complacencia y un rendimiento pobre debido a la ausencia de innovación. La identificación del nivel óptimo de conflicto para una situación específica no es una cuestión fácil. Ello requiere una buena comprensión de los individuos implicados y de la naturaleza de sus tareas. También un directivo necesita un cierto grado de creatividad para determinar estrategias y tácticas que reduzcan o, si es necesario, que eleven el nivel de conflicto. Más aún, simplemente elevar el conflicto cuando parece necesario no es suficiente por sí mismo; para que el conflicto fomente la creatividad debe ser canalizado y dirigido. El mantener el conflicto en un punto óptimo es también un desafío directivo difícil.

Teniendo en cuenta los postulados de la teoría interaccionista, resulta evidente que es incorrecto e ingenuo afirmar que el conflicto siempre es bueno o siempre es malo, pues eso depende del tipo de conflicto. Más exactamente, es preciso distinguir entre el conflicto funcional y el disfuncional. El conflicto funcional o constructivo es aquel que apoya las metas del grupo y mejora su rendimiento. En cambio, aquel conflicto que obstaculiza la actividad del grupo es el disfuncional o destructivo. La funcionalidad no depende de la repercusión que el conflicto tiene en un individuo sino en el grupo. Un miembro del grupo puede percibir y sentir una acción como disfuncional, en el sentido de que el resultado no le satisface; sin embargo, para el grupo será funcional si favorece la obtención de sus objetivos.

2. PROCESO DE DESARROLLO DEL CONFLICTO

El proceso del conflicto se compone de cinco etapas: condiciones previas, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 6.1 se muestra un diagrama del proceso.

Figura 6.1. Proceso de conflicto



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Etapa 1: Condiciones previas

La primera etapa del proceso de conflicto es la presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto. No es necesario que lleven directamente a él, pero una de esas condiciones es indispensable para su aparición. Esas condiciones (que además pueden considerarse como causa o fuente del conflicto) han sido condensadas en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables de la personalidad.

- *Factores de comunicación.* Esta fuente representa las fuerzas antagónicas que surgen de problemas semánticos, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Aunque una comunicación deficiente no es la causa de todos los conflictos, se sabe que los problemas de la comunicación retardan la colaboración y estimulan los malos entendidos.
- *Factores estructurales.* Los factores estructurales que pueden influir en el proceso de conflicto son:
 - Tamaño. Existe una consistente evidencia que señala que el conflicto es mayor en las organizaciones más grandes. Es probable que incrementos en el tamaño vengán

asociados a una menor claridad de objetivos, mayor formalidad, incrementos en la especialización, más niveles de supervisión y un mayor número de oportunidades para que la información se distorsione a medida que pasa por más niveles.

- Heterogeneidad del personal. Parece ser que las diferencias entre los miembros del personal en términos de autoridad, edad y valores son fuentes de conflicto. Sin embargo, las diferencias entre los miembros del personal pueden también tener efectos beneficiosos sobre el rendimiento (se aportan ideas diferentes y quizás se produzcan desafíos entre los miembros que fomenten logros superiores).
- Participación. La investigación sobre este tema ha demostrado que cuando la participación de los subordinados es mayor, los niveles de conflicto tienden a ser más altos. En línea con nuestro planteamiento sobre el conflicto, el incremento de conflicto asociado a una mayor participación no es necesariamente indeseable. Si los resultados de la participación de los subordinados y el consiguiente conflicto fomentan el rendimiento global de una unidad de trabajo, entonces la existencia de conflicto puede ser productiva.
- Compatibilidad de objetivos. Los grupos de una organización persiguen metas diversas y a veces antagónicas, lo cual es una causa central de conflicto. Así, por ejemplo, el departamento de marketing puede querer ofrecer descuentos a los clientes para fomentar las ventas y, por otro lado, el departamento de finanzas puede oponerse a ello porque la situación financiera de la empresa no lo aconseja.
- Sistemas de recompensas. Si una parte obtiene recompensas a expensas de otra, el conflicto puede generarse fácilmente. Esta forma de conflicto puede aparecer entre individuos, grupos y también entre organizaciones enteras.
- Interdependencia de recursos. Normalmente, los grupos deben competir por los recursos de su organización. Con una oferta creciente de dinero y otros recursos tales como espacio, equipo y materiales, puede que no apareciera el conflicto. Sin embargo, esta abundancia no es normal en las organizaciones y, como resultado, el conflicto y la consiguiente pérdida de coordinación y cooperación entre las divisiones existe.
- Poder. La distribución de poder dentro de una organización puede también ser una fuente de conflicto. Si un grupo siente que posee bastante menos poder del que debería, o si cree que otro grupo mantiene un poder excesivo, es probable que desafíe el orden

existente. Si los departamentos son ostensiblemente iguales cuando de hecho mantienen diferentes grados de poder, puede producirse un serio descontento.

- *Factores de comportamiento personal.* La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, los que son muy autoritarios y dogmáticos y que muestran poca estima) propician el conflicto, ya que son personas que sienten la necesidad de defenderse frente a amenazas que son triviales si se las considera objetivamente.

Etapas 2: Conocimiento y personalización

Las condiciones anteriores tan sólo desembocan en el conflicto cuando el mismo afecta a una o más de las partes, quienes además son conscientes de ello.

Según se indica en la definición de conflicto, se requiere la percepción. Por eso, es preciso que una o más personas conozcan la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que un conflicto se perciba no significa que esté personalizado. En otras palabras, “A puede saber que B y A tienen un serio desacuerdo, pero quizás ello no le cause ansiedad ni tensión, ni influye en el afecto que le profesa a B”. Es en el nivel del sentimiento cuando el individuo se siente comprometido emocionalmente, en el cual siente ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Etapas 3: Intenciones

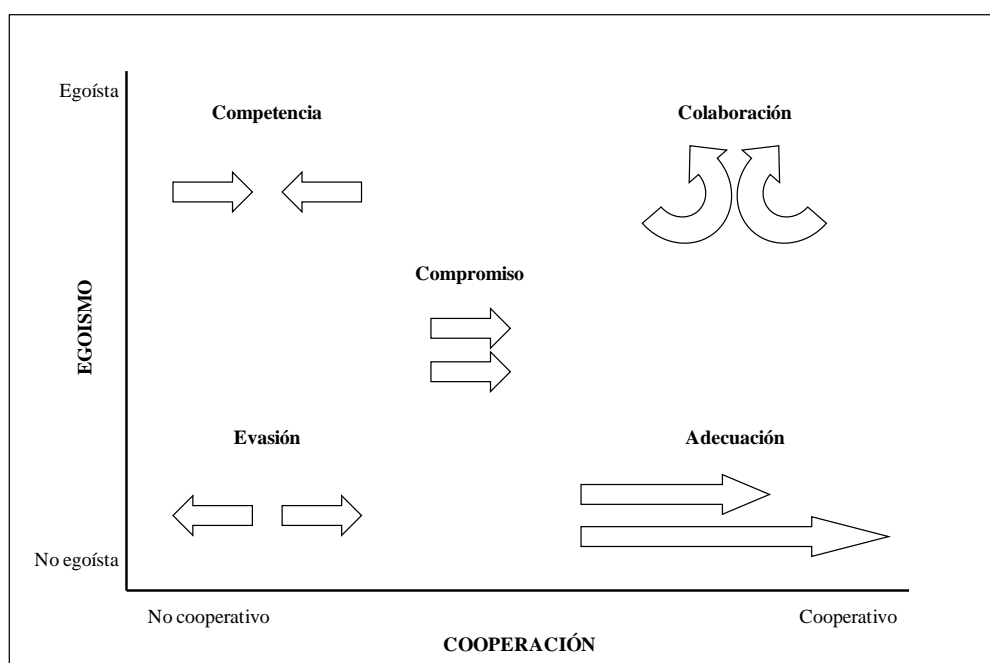
En la tercera etapa del proceso de conflicto un miembro realiza acciones que frustran la obtención de metas de otros o van en contra de los intereses de los demás. Es necesario que la acción sea intencional, es decir, debe haber un esfuerzo consciente de frustrar al otro. En tales circunstancias, el conflicto es patente.

La figura 6.2 representa un intento por identificar las intenciones primarias al tratamiento del conflicto. Usando dos dimensiones, cooperación (el grado en que una persona procura satisfacer los intereses de la otra) y egoísmo (el grado en que una persona trata de satisfacer sus intereses), se distinguen cinco orientaciones del control del conflicto, que se describen a continuación:

- *Competencia.* Cuando una persona trata de lograr sus metas o favorecer sus intereses sin importarle las consecuencias que ello acarrea a los que intervienen en el conflicto, se dice que compete y domina.

- **Colaboración.** Cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todos, surge la cooperación y la búsqueda de un resultado que sea mutuamente beneficioso. Los participantes examinan todas las alternativas posibles, y las semejanzas y diferencias de opinión se centran con mayor claridad, haciéndose entonces evidentes las causas o diferencias. La solución buscada es ventajosa para todos, por lo cual la colaboración se considera un método de victoria segura en la solución de conflictos.

Figura 6.2. Intenciones en la gestión del conflicto



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

- **Evasión.** Una persona puede admitir la existencia de un conflicto y, no obstante, su reacción puede consistir en rehuirlo (alejarse de él) o en suprimirlo. La indiferencia o el deseo de evadir la manifestación externa de desacuerdo a veces ocasiona el alejamiento: los individuos reconocen la separación física y cada uno delimita un territorio separado del otro. Si no es posible ni conveniente la separación, es posible que las personas supriman sus diferencias, es decir, que las nieguen.
- **Adecuación.** Cuando las partes en conflicto desean calmar a su oponente, estarán dispuestas a anteponer los intereses de él a los propios, a fin de que la relación se mantenga.

- *Compromiso.* Cuando los que intervienen en un conflicto deben renunciar a algo, se presenta la *negociación*, la cual culmina en un resultado de compromiso. En el compromiso no hay un vencedor ni un perdedor claro. Por el contrario, el objeto de la disputa se comparte y, cuando es indivisible, uno compensa al otro dándole algo de valor a cambio. La característica distintiva del compromiso es, pues, el hecho de que se requiere que cada una de las partes renuncie a algo.

Etapas 4: Comportamiento

Cuando la gente piensa en el conflicto suele centrarse en esta etapa, puesto que es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos normalmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada una de las partes, aunque en ocasiones se desvían de las intenciones originales.

Esta etapa es un proceso dinámico de interacción, así, por ejemplo si una de las partes exige, la otra responde discutiendo; si una amenaza, la otra le devuelve la amenaza, y así sucesivamente. Todos los comportamientos derivados del conflicto varían en un continuo que va desde los conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y altamente controladas de tensión (realizar una matización a un comentario), hasta las formas más destructivas (huelgas, guerras, etc.). Por lo general, los conflictos funcionales están situados en el rango inferior de este continuo.

Etapas 5: Resultados

La interacción entre el comportamiento de conflicto manifiesto y las conductas para manejarlo producen consecuencias. Como demuestra el modelo, pueden ser funcionales cuando el conflicto ha servido para mejorar el rendimiento del grupo. También es posible que el rendimiento sea obstaculizado, y entonces se dice que el resultado es disfuncional.

- *Resultados funcionales.* El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, estimula el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, propicia un ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones, y favorece un clima de autoevaluación y cambio.

- *Resultados disfuncionales.* Las consecuencias destructivas que el conflicto acarrea al grupo u organización generalmente se conocen bien: la oposición incontrolada origina descontento, que viene a disolver los vínculos comunes y con el tiempo acaba por destruir el grupo. Entre las consecuencias más indeseables figuran un retardo en la comunicación, la reducción de la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a las pugnas entre los miembros. En casos extremos, el conflicto puede afectar a la actividad del grupo hasta el punto de interrumpirla y amenazar incluso su supervivencia.

3. TÉCNICAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS

La situación ideal para muchas organizaciones es tener un nivel de conflicto moderado y adecuado (nivel de conflicto funcional) entre las unidades. De este modo, los directivos pueden obtener los beneficios mientras evitan los efectos perjudiciales del conflicto excesivo. En situaciones donde los empleados son demasiado complacientes, pueden producirse los efectos de un nivel de conflicto demasiado bajo. En estos casos, los directivos pueden estimular un conflicto moderado para incrementar el enfoque en la tarea y la cohesión del grupo. En otros casos, el conflicto es excesivo y hay que intentar reducirlo.

3.1. Técnicas de reducción del conflicto

Cuando el conflicto es demasiado grande, los participantes pueden tenerse aversión unos a otros y puede que no quieran cambiar. El objetivo de las técnicas de tratamiento del conflicto puede ser actuar tanto sobre el comportamiento como sobre la actitud de los miembros del grupo. Mediante un cambio en el comportamiento, el conflicto abierto se reduce o elimina, pero algunas personas pueden todavía sentir aversión por otras. Un cambio en el comportamiento hace al conflicto menos visible o mantiene a los grupos separados. Un cambio en la actitud es más profundo y lleva más tiempo. Una nueva actitud es difícil de lograr y requiere un cambio positivo en las percepciones y sentimientos sobre otros departamentos. Un cambio en las actitudes también incluye un cambio en el comportamiento.

A continuación, se expondrán una serie de técnicas disponibles para tratar el conflicto. Se empezará por aquéllas que tienen como objeto el cambio en el comportamiento; las últimas técnicas, sin embargo, están más orientadas al cambio en las actitudes entre grupos.

1. *Separación estructural.* La separación física de los departamentos y/o personas en conflicto es quizás el modo más seguro de reducirlo cuando no es necesario que trabajen juntos en una determinada tarea.
2. *Autoridad burocrática.* La autoridad burocrática significa que la dirección senior utiliza reglas, regulaciones y la autoridad formal para resolver o suprimir un conflicto. Es efectivo en el corto plazo, cuando las personas no pueden ponerse de acuerdo sobre la solución a un conflicto específico. Pero en el largo plazo puede perder eficacia puesto que no cambia las actitudes.
3. *Comunicación limitada.* Consiste en limitar la comunicación a cuestiones sobre las que los departamentos y/o personas en conflicto tienen un objetivo común, lo que significa que las partes deben hablar y cooperar, al menos para lograr ese objetivo. Esta técnica es más efectiva cuando las reglas para tomar decisiones están bien definidas. Tiene poco poder para cambiar las actitudes.
4. *Mecanismos de integración.* Son determinados instrumentos que amplían el límite entre departamentos. Por ejemplo, el tener representantes de los departamentos conflictivos trabajando juntos en equipos para la resolución de problemas es una manera efectiva de reducir el conflicto, porque los representantes ven los puntos de vista de los demás. Las personas que realizan esta función integradora deben tener legitimidad y conocimientos a los ojos de ambos grupos, ya que de otra manera no se confiará en ellos o no se utilizarán estos mecanismos.
5. *Confrontación y negociación.* La confrontación ocurre cuando los participantes en un conflicto se enfrentan unos a otros e intentan solucionar sus diferencias. La negociación es el proceso que ocurre a menudo durante la confrontación y que posibilita que las partes lleguen sistemáticamente a una solución. Estas técnicas reúnen a representantes señalados de los departamentos para solucionar una disputa seria. Tanto la confrontación como la negociación implican cierto riesgo, ya que no existe garantía de que las discusiones se centrarán en un conflicto o de que las emociones no se descontrolarán.
6. *Consultas a una tercera parte.* Cuando el conflicto es intenso y duradero, y los miembros de los departamentos son suspicaces y poco colaboradores, puede acudirse a un tercero que sea externo a la organización (normalmente, un consultor) para que medie entre las partes en conflicto.

7. *Rotación de miembros.* Se pide a los individuos de un departamento que trabajen en otro departamento temporal o permanentemente, de manera que los individuos se sumerjan en los valores, actitudes, problemas y objetivos del otro departamento. Además, los individuos pueden explicar los problemas y objetivos de sus departamentos de origen a sus nuevos colegas. Esto posibilita un intercambio de puntos de vista e información franco y objetivo. La rotación funciona lentamente en la reducción del conflicto y requiere un largo período de tiempo, pero es muy efectiva para cambiar las actitudes y percepciones subyacentes que promueven el conflicto.
8. *Objetivos de orden superior.* Este tipo de objetivos requiere cooperación entre departamentos. Los departamentos conflictivos comparten el mismo objetivo y deben depender unos de otros para lograrlo. Para ser efectivo, un objetivo superior debe ser significativo y debe consumir una cantidad importante del tiempo y las energías de cada grupo. El sistema de recompensas también debe ser rediseñado para alentar el logro del objetivo superior más que de los subobjetivos departamentales. Un poderoso objetivo podría ser la supervivencia de la empresa.
9. *Formación intergrupo.* Cuando otras técnicas fracasan o no se ajustan a la organización en cuestión, una fuerte intervención para reducir el conflicto es la formación intergrupo. Esta formación requiere que los miembros de los departamentos en conflicto asistan a un taller externo donde las actividades difieren de los problemas de trabajo del día a día. El taller de formación puede durar varios días y tienen lugar distintas actividades. Esta técnica es cara, pero tiene el potencial de cambiar las actitudes.

3.2. Técnicas para estimular el conflicto

En algunas situaciones organizativas, los departamentos son complacientes. Los empleados no tienen energía ni demuestran cohesión o un enfoque productivo en la tarea. En estos casos, los directivos pueden querer inducir niveles moderados de conflicto utilizando las siguientes técnicas:

1. *Incrementar la competencia.* El conflicto puede estimularse originando situaciones competitivas entre departamentos. La competencia fomenta la identificación con el propio grupo de trabajo, pero la competencia debe ser temporal y constructiva.
2. *Incrementar la incertidumbre.* Significa simplemente romper los modos tradicionales y establecidos de hacer las cosas. Esto podría significar introducir en los puestos directivos

clave a personas ajenas a la organización que tengan nuevas ideas y energía fresca. Otro medio es crear o asignar nuevas tareas a los departamentos. Los procedimientos tradicionales pueden cambiarse para permitir que se originen niveles moderados de conflicto. En la toma de decisiones se puede hacer que salgan a la luz las posturas diversas de los departamentos, de manera que éstos pueden defender sus propias opiniones y posiciones.

3. *Rediseñar las recompensas y las interdependencias de tareas.* Si una organización se ha estancado, puede realizarse un rediseño de tal manera que el sistema de recompensas pueda fomentar la competencia. Los directivos pueden dar un énfasis mayor al rendimiento departamental. Por otro lado, el incrementar la interdependencia de las tareas obliga a los grupos a interactuar sobre unas bases continuas y, de este modo, a esforzarse para mejorar el rendimiento. Una mayor interdependencia significa que los departamentos deben cooperar, pero también deben realizar sus propias tareas de manera correcta.

3.3. La negociación como habilidad directiva para la resolución de conflictos

La negociación no es sólo una capacidad innata y natural del ser humano, sino también, y cada vez más, una técnica. Sin embargo, muchos de los investigadores y profesionales en el campo de la negociación consideran que la deficiente formación en técnicas que se ocupen de estos procesos es uno de los problemas más frecuentes en el mundo de la empresa, e incluso en las relaciones interpersonales. A continuación, se intentará explicar de forma esquemática el concepto de negociación y los dos tipos de negociación más frecuentes (cooperativo y competitivo). Además, se describirá cómo debería ser y cómo debería comportarse un buen negociador.

Concepto y tipos de negociación

La *negociación* es un proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas.

Por tanto, la negociación se produce cuando por parte de los interlocutores que van a negociar existen algunos intereses en común y otros contrapuestos, pero a lo largo del proceso existe una voluntad de acercamiento al comprobar ambas partes que el encontrar una solución acordada les puede representar mejores ventajas que el no realizarla. Por ello, las partes en

una negociación tendrán como finalidad el alcanzar un acuerdo, pero además, si se negocia bien, la negociación también tiene un propósito más a largo plazo, esto es, engendrar un espíritu mutuo y duradero para cumplir el acuerdo tomado. Hay que tener presente que una cosa es llegar a un acuerdo y otra bastante distinta conseguir llevarlo a la práctica. En efecto, el objetivo final de la negociación no es obtener un pedazo de papel con algunas firmas, sino conseguir que se hagan ciertas cosas. Por ello, el resultado final de las negociaciones debe ser un compromiso sincero de todas las partes para cumplir con fidelidad, lealtad y honradez un acuerdo justo y carente de ambigüedades con el que todos se sientan satisfechos.

La negociación es siempre una apuesta cuya perspectiva se sitúa en alguna parte entre dos límites. En uno de los extremos se encuentra la pura *cooperación* entre los interlocutores, cuando éstos abordan una situación de pugna de intereses. Es el resultado final y alcance de la negociación en este caso lo que importa. Las energías de los interlocutores están dirigidas hacia la búsqueda de situaciones satisfactorias, lo que implica concesiones, pero también compromisos por ambas partes. En el otro extremo se sitúa la *confrontación*, es decir, la tentativa de imponer su poder al otro por el puro y simple ejercicio de una relación de fuerza. El objetivo buscado es entonces lograr resolver el problema planteado según sus propias condiciones, sin considerar los deseos o los intereses de su adversario.

Por tanto, sobre la base de esta orientación hacia la cooperación o la confrontación, se puede clasificar a la negociación como integrativa (ganar/ganar) o distributiva (ganar/perder).

- *Negociación integrativa.* En este tipo de negociación, el negociador acepta de la otra parte el derecho a defender sus intereses, incluso si van en contra de los suyos propios. Reconoce la diferencia de parecer y la diferencia de intereses. Acepta las diferencias y la distancia de posiciones como la base y el punto de partida para construir soluciones satisfactorias. El objetivo buscado no pasa por el debilitamiento de la otra parte, sino que, al contrario, un buen acuerdo sólo puede lograrse si cada uno saca provecho de ello. El clima de la negociación es un clima de confianza donde cada uno hace un esfuerzo para poner el acento sobre lo que acerca intereses y evita las posiciones extremas.
- *Negociación distributiva.* En este tipo de negociación, el negociador se caracteriza por una fuerte competitividad, mirando exclusivamente por sus intereses e ignorando los

del oponente. Trata de conseguir posiciones de ventaja mediante argumentos de presión. Para este tipo de negociador el objetivo no es buscar una solución común satisfactoria, sino que, bien al contrario, los objetivos del otro los ve como obstáculos que hay que derribar para conseguir el plan trazado. Así mismo, utiliza continuamente la presión ya que piensa que cualquier concesión conseguida al otro aumentará para él la parte del pastel. Es por ello que todos sus argumentos están adaptados y enfocados a hacer valer su posición de poder y privilegio, si es que la tiene frente a sus posibles competidores.

El perfil del negociador

¿El buen negociador “nace” o “se hace”? Al igual que ocurre con el liderazgo, en la literatura sobre negociación existe todo un debate abierto en torno a esta cuestión. En efecto, algunos estudiosos del proceso de negociación consideran que existen negociadores que, en función de su personalidad, tienen mucha más capacidad de ganar o conseguir mejores resultados en una negociación. Estos mismos autores argumentan que si se lograra identificar qué dimensiones de la personalidad contribuyen en mayor medida a lograr negociaciones efectivas se podría, por un lado, seleccionar potencialmente a los buenos negociadores y, por otro lado, formar a los individuos para que adaptaran su conducta en situaciones en las que normalmente su estilo de personalidad no encaja con el perfil requerido. En el cuadro 6.1 se describen dichas cualidades de forma sintética.

Cuadro 6.1. Cualidades del buen negociador

CARACTERÍSTICAS	
Paciencia	Con demasiada frecuencia, el negociador hace concesiones innecesarias porque desea seguir adelante, o bien acepta unas condiciones inferiores a las óptimas porque, por encima de todo, desea llevar a término el asunto. Pero además, la paciencia desempeña un papel importante no sólo en las propias negociaciones, sino también en su preparación, proceso que frecuentemente resulta muy complicado y consume mucho tiempo.
Capacidad de pensar en el acto	El “toma y daca” de la negociación requiere individuos con habilidad para pensar rápido y claro.
Capacidad de conservar la sangre fría	Es recomendable la capacidad de conservar la sangre fría, por más tensa que sea la situación. Nos referimos por tanto al autocontrol y a la necesidad de mantener la compostura
Mente analítica	Específicamente, un buen negociador debe ser capaz de distinguir entre los asuntos de mayor y de menor importancia. Con demasiada frecuencia se libran batallas tremendas sobre asuntos menores, mientras que las de mayor importancia se despachan con un mero encogerse de hombros. Por otro lado, muchas negociaciones se bloquean en asuntos que, tras un análisis definitivo, resultan ser simples detalles.
Razonable y flexible	Un buen negociador debería ser razonable, flexible y capaz de ponerse en el lugar de su oponente.
Inventiva y creatividad	Estas características se necesitan frecuentemente para eludir o superar los puntos muertos, para encontrar enfoques y soluciones alternativas y para crear un acuerdo

	que sea el mejor para ambas partes.
Perseverancia	El buen negociador deberá ser un individuo dispuesto a conseguir sus objetivos, por más que le cueste. Es muy probable que en el transcurso de la negociación escuchemos muchos más “noes” que “síes”; sin embargo, no deberemos aceptar fácilmente un “no” por respuesta.
Ambición, confianza y firmeza ante las críticas	También debe ser ambicioso en el sentido de establecer para sí mismo unos objetivos y estándares elevados. Debe tener confianza en sí mismo y debe mostrarse firme ante las críticas. En el transcurso de la negociación nos podrán decir lo estúpidos e irrazonables que somos, pero no podemos dejar que nos afecten unas acusaciones lanzadas con espíritu oportunista. En la misma línea, un buen negociador no puede permitirse el lujo de ser ingenuo.
COMPORTAMIENTOS	
Escucha activa	Para escuchar se necesita una actitud paciente, de esfuerzo físico y de autocontrol. Quiere decir que hay que prestar atención para lograr entender lo que el otro está diciendo, de modo que podamos comprender el mensaje.
Saber persuadir y no irritar al oponente	Los negociadores eficaces saben persuadir sin utilizar expresiones que puedan irritar a la otra parte ni hacer ofertas “demasiado generosas” o utilizar opiniones del tipo “como tú muy bien sabes”.
Empatía	Intentar ver las cosas desde el punto de vista de nuestro adversario, teniendo siempre en cuenta que nuestra posición y nuestros intereses pueden ser distintos a los suyos. Por ello deben expresarse con normalidad tanto las posturas comunes como las diferencias.
Resumir y aclarar los puntos en común	Los buenos negociadores saben recapitular sobre los acuerdos ya alcanzados, resumiendo las posiciones de cada parte y enfatizando aquellos puntos en común existentes antes de empezar a negociar, o que se han conseguido a través del proceso negociador a fin de poner más énfasis en los acuerdos que se han conseguido que en las diferencias que todavía quedan por resolver. Este comportamiento permite aclarar malentendidos, especialmente en negociaciones complejas en las que el enunciado del acuerdo puede resultar confuso.

4. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESTRÉS

Una de las definiciones de estrés más aceptada es la que lo considera como una respuesta adaptativa, influida por las características y/o procesos psicológicos individuales, que es una consecuencia de cualquier acción, situación o acontecimiento externo que impone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona.

El estrés se define también como una condición dinámica en la cual un individuo se enfrenta con una oportunidad, una restricción o una demanda relativa a lo que desea, y por la cual el resultado se percibe como incierto e importante (por ejemplo, un examen, una evaluación del rendimiento en la empresa, etc.). El estrés no es necesariamente malo en sí mismo. Aunque el estrés es normalmente debatido en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Consideremos, por ejemplo, el resultado superior que un atleta da ante situaciones límite. Estos individuos a menudo usan el estrés positivamente para sobresalir en la ocasión y llegar al máximo o casi al máximo.

Dos condiciones son necesarias para que el estrés potencial llegue a ser un estrés real. Debe haber incertidumbre sobre el resultado y el resultado debe ser importante.

No hay estadísticas de confianza sobre la intensidad del estrés ocupacional o del porcentaje de trabajadores que sufren serios síntomas de estrés. Sin embargo, se puede plantear la cuestión desde varias direcciones. Una gran cantidad de personas, en general, parecen sufrir síntomas de estrés. Los problemas de salud relativos al estrés cuestan a las empresas y a la sociedad grandes sumas de dinero (absentismo, ausencias del área de trabajo, dormirse en el trabajo, dificultades de concentración, fluctuaciones en la calidad del trabajo, no terminación del trabajo, accidentes, desperdicio de materiales...).

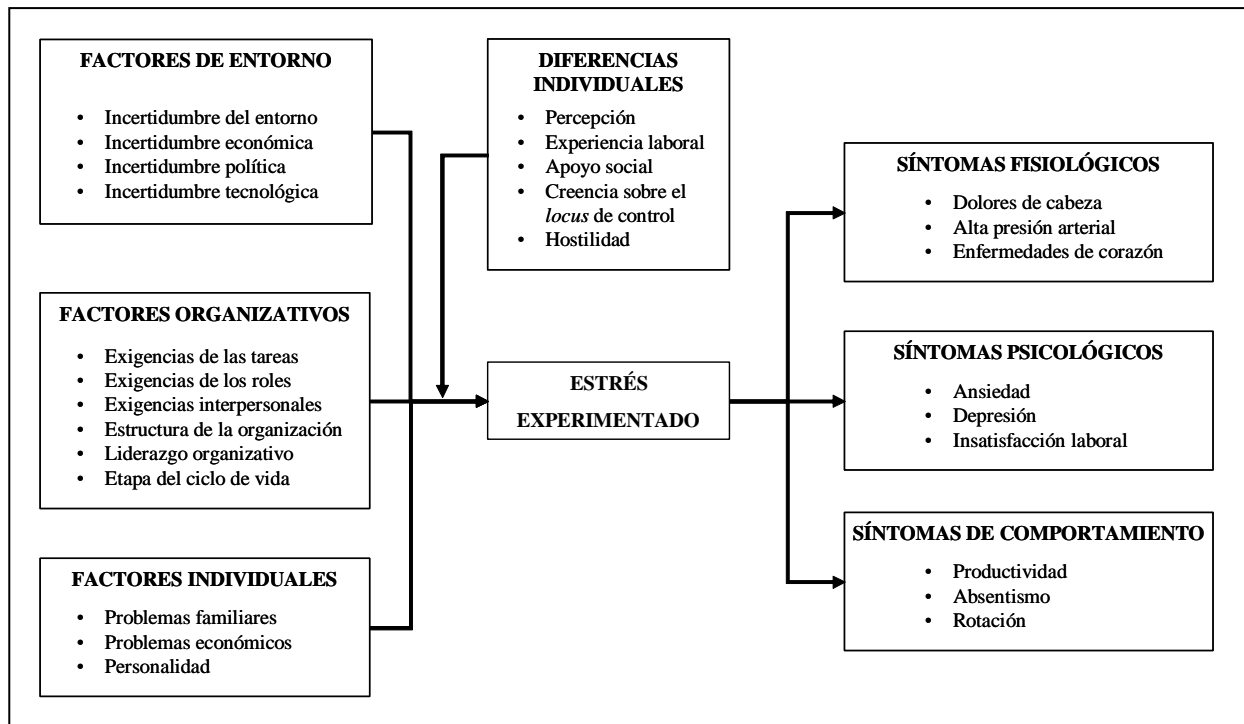
Todos los trabajos parecen tener cierto nivel de estrés. La mayoría de nosotros puede identificar trabajos con un nivel alto de estrés -controladores de tráfico aéreo, oficiales de policía, bomberos, etc.-. Pero empleos con un nivel bajo, o mejor, sin estrés, son difíciles de identificar.

Los cambios dramáticos que han tenido lugar en la economía (fusiones, adquisiciones, aumento de la competitividad global, nuevas innovaciones tecnológicas, etc.) han dado como resultado gran número de despidos en muchas organizaciones y la reestructuración de los puestos de trabajo. Cuando tus compañeros o amigos están perdiendo sus puestos de trabajo y tú temes por el tuyo, los niveles de estrés comienzan a incrementarse. La reestructuración no sólo mina la seguridad del empleado, sino que también presiona al empleado -especialmente a los directivos- a trabajar más horas.

5. MODELO DE ESTRÉS LABORAL

¿Qué causa el estrés? ¿Cuáles son sus consecuencias para el empleado individual? ¿Por qué el mismo conjunto de condiciones que crea estrés en unas personas parece tener un pequeño efecto o no afectar a otras personas? La figura 6.3 proporciona un modelo que puede ayudar a responder a cuestiones como éstas.

El modelo identifica tres grupos de factores -de entorno, organizativos e individuales- que actúan como fuentes potenciales de estrés. El que ocasione un estrés real depende de diferencias individuales tales como la experiencia en el trabajo y la personalidad. Cuando un individuo experimenta el estrés, sus síntomas pueden salir a la superficie como resultados fisiológicos, psicológicos o de comportamiento.

Figura 6.3. Modelo de estrés laboral

Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

5.1. Fuentes potenciales de estrés

Factores de entorno

Los cambios en el ciclo de negocio crean *incertidumbre económica*. Cuando la economía está en recesión, las personas aumentan su nivel de ansiedad con respecto a su seguridad. No fue un suceso casual que las tasas de suicidio se dispararan durante la Gran Depresión de los años 30 en los Estados Unidos. Una depresión económica a menudo está acompañada de reducciones permanentes en la fuerza de trabajo, despidos temporales, reducción de pagas, recortes de las semanas de trabajo, etc., y problemas graves de liquidez para las empresas (morosos...).

La *incertidumbre política* tiende a generar estrés cuando el país tiene un sistema político inestable y además los cambios no se implementan de forma ordenada.

Las *innovaciones tecnológicas* pueden dejar obsoletas las habilidades y experiencia de un empleado en un período de tiempo muy pequeño. La incertidumbre tecnológica, por tanto, es el tercer factor del entorno que puede causar estrés. Los ordenadores, la robótica, la automatización y otras formas de innovación tecnológica son una amenaza para muchas personas, causándoles estrés.

Factores organizativos

Numerosos factores dentro de la organización pueden producir estrés: presiones para evitar los errores o para finalizar las tareas en un período de tiempo limitado, sobrecarga de trabajo, jefes exigentes e insensibles, y compañeros desagradables son algunos ejemplos. A continuación, se analizarán los más significativos.

Las *exigencias de las tareas* son factores relativos al puesto de trabajo de una persona. Incluyen el diseño del puesto de trabajo individual (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), las condiciones de trabajo y la disposición física del lugar de trabajo. Cuanto mayor es la interdependencia entre las tareas de una persona y las de otra, mayor será el estrés potencial existente. La autonomía, por el contrario, tiende a reducir el estrés. Los puestos donde las temperaturas, los ruidos u otras condiciones (el trabajar en una sala llena de gente o en un lugar visible donde las interrupciones son constantes) son peligrosos o indeseables, y pueden incrementar la ansiedad.

Las *exigencias de los roles* hacen referencia a las presiones que una persona soporta como consecuencia del rol particular que él o ella desempeñan en la organización. Así, por ejemplo, el director general de un hotel que tiene que llamar la atención al director de alimentos y bebidas por una mala gestión, cuando éste es su hijo que acaba de entrar a trabajar en el hotel, puede experimentar un conflicto entre su rol de padre y el de directivo.

Las *exigencias interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social por parte de los colegas o una pobre relación interpersonal puede causar un estrés considerable, especialmente entre los empleados con una alta necesidad social.

El *liderazgo organizativo* representa el estilo de dirección de los ejecutivos senior de la organización. Algunos directivos crean una cultura caracterizada por la tensión, el miedo y la ansiedad (presión para lograr los resultados, controles rígidos y despidos frecuentes de los empleados que no “dan la talla”, por ejemplo).

Las organizaciones avanzan a través de un ciclo. Se establecen, crecen, llegan a madurar y, de forma eventual, decaen. La *etapa del ciclo de vida* de una organización crea diferentes problemas y presiones para los empleados. Las etapas de establecimiento y declive son particularmente estresantes. La primera está caracterizada por un nivel elevado de incertidumbre y excitación, mientras que la segunda requiere normalmente recortes, despidos y diferentes grados de

incertidumbre. El estrés tiende a ser menor en la madurez, cuando la incertidumbre están en su punto más bajo.

Factores individuales

El individuo normal y corriente trabaja unas cuarenta horas semanales. Las experiencias y problemas con los que la gente se encuentra en esas otras 128 horas no laborales cada semana pueden repercutir en el puesto de trabajo. Por lo tanto, nuestra categoría final abarca factores que tienen que ver con la vida personal del empleado. Principalmente, éstos se centran en la familia y en los problemas económicos personales.

- Las dificultades en el matrimonio, la ruptura de una relación y los problemas de disciplina con los niños son ejemplos de problemas que crean estrés a los empleados y que no se dejan en la puerta de entrada al llegar al trabajo.
- Los problemas económicos creados porque los individuos sobrepasan sus recursos financieros es otro conjunto de problemas personales que crean estrés en los empleados y distraen su atención del trabajo.
- La personalidad. Algunas personas pueden tener una tendencia inherente a acentuar los factores negativos del mundo en general.

Un único factor de estrés en sí y por sí solo puede parecer relativamente poco importante, pero, si se suma a un alto nivel de estrés ya existente, puede ser “la gota que colma el vaso”. Si se quiere evaluar el nivel de estrés que soporta un individuo, hay que sumar sus oportunidades, restricciones y demandas del estrés.

5.2. Diferencias individuales

Algunas personas se encuentran perfectamente bien en situaciones de estrés, mientras otras son totalmente vencidas por ellas. ¿Qué es lo que diferencia a las personas en términos de su habilidad para enfrentarse al estrés? ¿Qué variables de diferenciación individual moderan la relación entre fuentes de estrés y el estrés experimentado? Al menos cinco variables -percepción, experiencia laboral, apoyo social, creencia en el *locus* de control y hostilidad- se ha descubierto que son moderadores relevantes:

1. *Percepción.* Los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad más que a la realidad en sí misma. La percepción, por tanto, moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción de un empleado a ella. El miedo de una persona a perder su puesto de trabajo, debido a que su compañía está despidiendo personal, puede ser percibido por otro como una oportunidad para conseguir una buena liquidación y empezar su propio negocio. Igualmente, lo que un empleado percibe como un entorno de trabajo eficiente y desafiante puede ser visto como una amenaza o exigencia por otros. Así pues, el potencial de estrés en los factores de entorno, organizativos e individuales no descansa en su condición objetiva, más bien reside en la interpretación que hace el empleado de esos factores.
2. *Experiencia laboral.* Se dice que la experiencia es un gran maestro. También puede ser un gran reductor de estrés. Piensa otra vez en tus primeros días de clase en la universidad. Para la mayoría de nosotros, la incertidumbre y la novedad de estas situaciones crearon estrés. Pero cuando se gana experiencia, ese estrés desaparece o, al menos, disminuye de forma significativa. El mismo fenómeno parece ser aplicable a las situaciones de trabajo. Esto es, la experiencia en el trabajo tiende a estar negativamente relacionada con el estrés ocupacional. Se han dado dos explicaciones. Primero está la idea de una retirada selectiva: la rotación voluntaria es más probable entre personas que experimentan más estrés. Por tanto, las personas que permanecen más tiempo en la organización son aquellas con más rasgos de resistencia al estrés, o las que, al menos, son más resistentes al estrés característico de sus organizaciones. En segundo lugar, las personas de forma eventual desarrollan mecanismos para enfrentarse con el estrés. Puesto que esto lleva tiempo, los miembros senior de la organización son los que están probablemente más adaptados y deberían experimentar menos estrés.
3. *Apoyo social.* Existen crecientes evidencias de que el apoyo social -esto es, relaciones cordiales con los compañeros o supervisores- puede combatir el impacto del estrés. La lógica fundamental de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo, mitigando los efectos negativos incluso de los puestos de trabajo de gran tensión. Para los individuos cuyos compañeros de trabajo son poco serviciales o incluso hostiles de manera activa, el apoyo social puede encontrarse fuera del puesto de trabajo. Compromisos con la familia, los amigos o la comunidad pueden proporcionar el apoyo -

especialmente para aquéllos con una alta necesidad social- que se pierde en el trabajo, y pueden hacer los trabajos estresantes más tolerables.

4. *Creencia sobre el locus de control.* Aquéllos con un *locus* de control interno creen que controlan su propio destino. Aquéllos con un *locus* de control externo creen que sus vidas son controladas por fuerzas externas. La evidencia indica que los internos perciben que sus trabajos son menos estresantes que los externos. Cuando los externos e internos se enfrentan a una situación similar de estrés, los internos probablemente creen que pueden tener un efecto significativo sobre los resultados. Ellos, por tanto, actúan para controlar los acontecimientos. Los externos son más propensos a ser pasivos y defensivos. Así que los externos, que son los más propensos a sentirse desamparados en situaciones de estrés, son también más propensos a experimentar estrés.
5. *Hostilidad.* Durante la década de los 70 y los 80, se dio una gran atención a lo que llegó a ser conocido como comportamiento tipo A. De hecho, durante todos los 80 fue indudablemente la variable moderadora relativa al estrés usada de forma más frecuente. El comportamiento tipo A se caracteriza por experimentar un crónico sentido de la urgencia del tiempo y por un excesivo impulso competitivo. Un individuo del tipo A está “implicado de forma agresiva en una lucha crónica e incesante para lograr más y más en menos y menos tiempo, y, si es preciso, en contra de la oposición de otras cosas u otras personas”. Los individuos tipo A se caracterizan por los siguientes aspectos:
 - Siempre se mueven, hablan y comen rápidamente.
 - Sienten impaciencia ante el ritmo en el que tiene lugar la mayoría de los acontecimientos.
 - Se esfuerzan en pensar o hacer dos o más cosas a la vez.
 - No pueden hacer frente al tiempo de ocio.
 - Están obsesionados con los números; el éxito lo miden en términos de cuánto adquieren de cada cosa.

En oposición al tipo A, está el comportamiento tipo B. Los individuos tipo B “rara vez están acosados por el deseo de obtener un desmesurado incremento del número de cosas o participar en una serie de acontecimientos cada vez mayor en un intervalo de tiempo cada vez menor”. Las personas tipo B se caracterizan por lo siguiente:

- Nunca sufren por un sentido de urgencia de tiempo, con su impaciencia correspondiente.
- No sienten la necesidad de ostentar o discutir sus logros o conclusiones, a menos que la situación lo demande.
- Participan por diversión y relajación, más que para exhibir su superioridad a cualquier coste.
- Pueden descansar sin culpabilidad.

Hasta hace muy poco tiempo, los investigadores creían que los individuos tipo A eran más propensos a experimentar estrés dentro y fuera de su trabajo. Explícitamente, se pensaba de forma extendida que éstos eran los de más alto riesgo en las dolencias del corazón. Un análisis riguroso de la evidencia, sin embargo, ha proporcionado nuevas conclusiones. Observando a varios componentes del comportamiento tipo A, se ha encontrado que sólo la hostilidad y la rabia asociada con el comportamiento tipo A está realmente relacionada con las dolencias de corazón. La persona furiosa, suspicaz y desconfiada de forma crónica es la que corre peligro.

Tan sólo porque una persona sea un trabajador obsesivo, corra de aquí para allá y sea impaciente o competitiva no quiere decir que sea excesivamente susceptible a las dolencias de corazón o a otros efectos negativos del estrés. Más bien, lo que es perjudicial es la viveza de la furia, la persistencia de un panorama hostil y la desconfianza cínica en los demás.

5.3. Consecuencias del estrés

El estrés se muestra de numerosas formas. Por ejemplo, un individuo que experimenta un alto nivel de estrés puede desarrollar una alta presión arterial, úlceras, irritación, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a los accidentes, etc. Estos pueden ser agrupados bajo tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

Síntomas fisiológicos

La mayoría de las primeras investigaciones sobre el estrés se encaminaron hacia los síntomas fisiológicos. Esto fue debido predominantemente al hecho de que el tema fue investigado por

especialistas en las ciencias médicas y de la salud. Este tipo de investigación condujo a la conclusión de que el estrés podría crear cambios en el metabolismo, incrementar el ritmo cardíaco y respiratorio, incrementar la presión de la sangre, producir dolores de cabeza e inducir los ataques cardíacos.

La relación entre el estrés y los síntomas fisiológicos particulares no está clara. Hay pocas relaciones consistentes. Esto se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos de forma objetiva. Pero de mayor relevancia es el hecho de que los síntomas fisiológicos tienen la menor importancia directa para los estudios del comportamiento organizativo. Nuestra preocupación se centra en el comportamiento y en las actitudes.

Síntomas psicológicos

El estrés puede causar insatisfacción. El estrés ocupacional puede causar insatisfacción en el trabajo. La insatisfacción en el trabajo, de hecho, es “el efecto psicológico más simple y obvio” del estrés. Pero el estrés se muestra en otros estados psicológicos (por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad y aburrimiento).

La evidencia indica que cuando las personas están colocadas en puestos de trabajo que requieren múltiples y conflictivas demandas o asuntos que tratar, en los que hay una falta de claridad sobre las obligaciones, autoridad o responsabilidad de la persona que detenta el puesto, el estrés y la insatisfacción aumentan. Igualmente, cuanto menor sea el control de la persona sobre la marcha de su trabajo, mayor será el estrés y la insatisfacción. Aunque se necesita una mayor investigación para clarificar la relación, la evidencia sugiere que aquellos puestos de trabajo que proporcionan un bajo nivel de variedad, significación, autonomía, control e identidad para los miembros crean estrés y reducen la satisfacción y el compromiso en el puesto de trabajo.

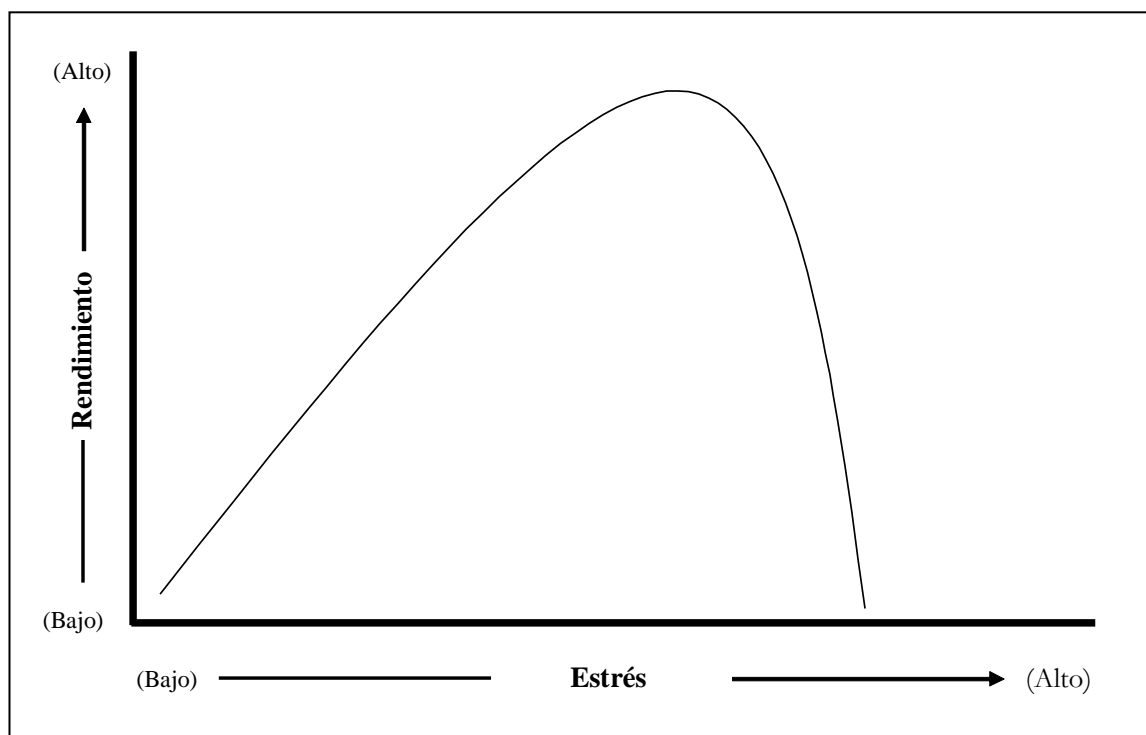
Síntomas de comportamiento

El comportamiento relacionado con los síntomas de estrés incluye cambios en la productividad, absentismo y rotación, así como cambios en los hábitos de comida, aumento del consumo de tabaco y alcohol, rapidez en la forma de hablar, agitación y problemas de sueño.

Ha habido una gran cantidad de estudios que investigan la relación estrés-rendimiento. El modelo documentado de forma más completa en la literatura del estrés-rendimiento es la relación U-

invertida (véase figura 6.4). La lógica que subyace en la U-invertida es que niveles de estrés entre bajos y moderados estimulan el cuerpo e incrementan su habilidad para reaccionar. Los individuos entonces, a menudo, realizan sus tareas mejor, y más intensa y rápidamente. Pero demasiado estrés impone demandas o restricciones a las que las personas no pueden hacer frente, lo cual lleva a una disminución del rendimiento. El modelo de U-invertida también puede describir la reacción frente al estrés durante el tiempo, así como los cambios en la intensidad del estrés. Esto es, incluso los niveles moderados de estrés pueden tener una influencia negativa en el resultado a largo plazo, cuando la continua intensidad del estrés desgasta a los individuos y la vitalidad de sus fuentes de energía. Los niveles moderados de estrés que se experimentan de forma continuada durante largos períodos de tiempo (como es característico en la plantilla de las salas de urgencia de los grandes hospitales urbanos) pueden resultar en una disminución del rendimiento. Esto puede explicar por qué la plantilla de las salas de emergencia de tales hospitales está rotando frecuentemente y por qué no es usual encontrar a individuos que han pasado el grueso de sus carreras en un entorno de este tipo. En efecto, hacerlo podría exponer a los individuos al riesgo de “quemarse” personal y profesionalmente.

Figura 6.4. Relación estrés-rendimiento



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

5.4. Alternativas para la gestión del estrés

Desde el punto de vista de las organizaciones, la dirección puede no estar preocupada cuando los empleados experimentan niveles de estrés entre bajo y moderado. La razón, tal y como se señaló anteriormente, es que tales niveles de estrés pueden ser funcionales y conducir a un desempeño mayor del empleado. Pero niveles altos de estrés, o incluso niveles bajos sostenidos durante largos períodos de tiempo, pueden conducir a reducir el rendimiento de un empleado y, de este modo, hacer necesaria la actuación de la dirección.

Aunque un nivel moderado de estrés puede ser beneficioso para el rendimiento de un empleado, no se puede esperar que los empleados lo vean de la misma forma. Desde el punto de vista del individuo, incluso los niveles bajos de estrés son, con toda probabilidad, percibidos como indeseables. No es improbable, por tanto, que empleados y directivos tengan diferentes nociones de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el puesto de trabajo. Lo que un directivo puede considerar como “un estímulo positivo que mantiene el flujo de adrenalina” es muy probable que sea visto como “una presión excesiva” por los empleados. Se debe tener esto en mente cuando se analicen los planteamientos individuales y organizativos para dirigir el estrés.

Planteamientos individuales

Un empleado puede adoptar una responsabilidad personal para reducir su nivel de estrés. Las estrategias individuales que han resultado eficaces incluyen la implantación de técnicas de administración del tiempo, el aumento del ejercicio físico, el aprendizaje de técnicas de relajación y la expansión de la red de apoyo social.

1. *La administración del tiempo.* Muchas personas administran su tiempo pobremente. Las cosas que tienen que realizar en un determinado plazo no tienen por qué quedarse sin hacer si administran su tiempo apropiadamente. El empleado bien organizado, como el estudiante bien organizado, puede realizar a menudo el doble de lo que hace una persona mal organizada. Así pues, entender y utilizar los principios básicos de la administración del tiempo puede ayudar a los individuos a enfrentarse mejor con las demandas del puesto de trabajo. Algunos de los principios de administración del tiempo más conocidos son:

- Hacer una lista diaria de actividades a realizar.
 - Dar prioridad a las actividades por importancia y urgencia.
 - Catalogar las actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.
 - Conocer tu ciclo diario y realizar las partes más exigentes de tu puesto de trabajo en el nivel más alto de tu ciclo cuando estás más alerta y eres más productivo.
2. *Ejercicio físico.* El ejercicio físico no competitivo como el aeróbico, la marcha, el *footing*, la natación y montar en bicicleta han sido durante mucho tiempo recomendados como una forma de superar los niveles de estrés excesivos. Estas formas de ejercicio aumentan la capacidad del corazón, moderan el ritmo cardíaco, ofrecen una distracción mental de las presiones del trabajo y proporcionan un medio para reducir las tensiones.
3. *Técnicas de relajación.* Los individuos pueden aprender a relajarse mediante técnicas como la meditación, la hipnosis y el *biofeedback*. El objetivo es alcanzar un estado de profunda relajación, donde se sientan físicamente relajados y algo desvinculados del entorno inmediato y de las sensaciones corporales. Quince o veinte minutos al día de profunda relajación descarga la tensión y proporciona a la persona una pronunciada sensación de paz. Como resultado de lograr una condición de profunda relajación, se consiguen de forma importante cambios significativos en el ritmo cardíaco, la presión de la sangre y otros factores fisiológicos.
4. *Apoyo social.* Como se indicó anteriormente, tener amigos, familiares o colegas de trabajo con los que hablar proporciona una salida de escape cuando los niveles de estrés llegan a ser excesivos. Acudir a tu red de apoyo social o bien ampliarla, por tanto, puede ser un medio para reducir la tensión. Te proporciona a alguien a quien contar tus problemas y dé una perspectiva más objetiva de la situación. Las investigaciones también han demostrado que el apoyo social modera la relación estrés-“queme”.

Planteamientos organizativos

Muchos de los factores que causan estrés -principalmente las exigencias del rol y de las tareas, y la estructura de la organización- son controlados por la dirección. Como tales, pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que los directivos pueden considerar son:

- *Selección y localización.* A pesar de que ciertos trabajos son más estresantes que otros, los individuos pueden diferir en su respuesta a las situaciones de estrés. Se sabe, por ejemplo, que los individuos con poca experiencia o con un *locus* de control externo tienden a ser más propensos al estrés. Las decisiones sobre selección y localización deberían tener en consideración estos factores. Obviamente, aunque los directivos no deberían restringir la contratación únicamente a individuos experimentados con un *locus* de control interno, tales individuos pueden adaptarse mejor a puestos de trabajo de alto estrés y realizar esos trabajos de forma más eficaz.
- *Fijación de objetivos.* Sobre la base de un gran número de investigaciones, se puede afirmar que los individuos actúan mejor cuando tienen objetivos específicos y desafiantes, y reciben una retroalimentación sobre lo bien que progresan hacia esos objetivos. El uso de objetivos puede reducir el estrés, así como proporcionar motivación. Los objetivos específicos que han sido percibidos como alcanzables aclaran las expectativas de rendimiento. De forma adicional, la retroalimentación sobre los objetivos reduce la incertidumbre referente al rendimiento real del puesto de trabajo. El resultado es un menor nivel de frustración del empleado, de ambigüedad del rol y de estrés.
- *Rediseño del puesto de trabajo.* Rediseñar los puestos de trabajo para dar más responsabilidad al empleado, haciéndolos más significativos y autónomos e incrementando la retroalimentación, puede reducir el estrés, ya que estos factores dan al empleado mayor control sobre las actividades de su trabajo y menos dependencia de los demás. Pero no todos los empleados quieren trabajos enriquecidos. El correcto rediseño del puesto, entonces, para los empleados con una baja necesidad de crecer puede ser menos responsabilidad e incremento de la división del trabajo. Si los individuos prefieren la estructura y la rutina, la reducción de la variedad de las habilidades necesarias en su puesto debería reducir también la incertidumbre y el estrés.
- *Toma de decisiones participativa.* El estrés del rol es perjudicial en gran medida porque los empleados sienten incertidumbre sobre los objetivos, las expectativas, la forma como serán evaluados, etc. Dando a estos empleados una voz en aquellas decisiones que afectan directamente al resultado de sus trabajos, la dirección puede incrementar el control del empleado y reducir este estrés del rol. Así pues, los directivos deberían considerar aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

- *Comunicación organizativa.* Incrementar la comunicación formal con los empleados reduce la incertidumbre al disminuir la ambigüedad y el conflicto del rol. Dado el importante papel que las percepciones juegan en la moderación de la relación estrés-respuesta, la dirección puede también usar la comunicación efectiva como un medio para modelar las percepciones del empleado. Hay que recordar que lo que los empleados clasifican como demandas, amenazas u oportunidades es simplemente una interpretación, y que esa interpretación puede verse afectada por los símbolos o acciones comunicados por la dirección.
- *Programas de bienestar.* Nuestra última sugerencia es ofrecer programas de bienestar financiados por la organización. Estos programas se centran totalmente en la condición física y mental del empleado. Por ejemplo, suelen proporcionar talleres para ayudar a la gente a dejar de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa de ejercicio regular. El supuesto que más resalta en los programas de bienestar es que los empleados necesitan asumir una responsabilidad personal de su salud física y mental. La organización es simplemente un vehículo para facilitar este fin. Las organizaciones, por supuesto, no son altruistas. Esperan amortizar sus inversiones en los programas de bienestar. Y la mayoría de aquellas empresas que han introducido programas de bienestar han encontrado que los beneficios superan los costes.

ACTIVIDADES

CASO: UN PROBLEMA DE ESTRÉS LABORAL

Carlos trabaja en el departamento de alojamiento de una importante cadena de hoteles. Desde hace varios meses sufre dolores musculares, no tiene apetito, no descansa bien y siente un completo agotamiento. En principio, había tratado de ignorar estos problemas, pero finalmente se ha vuelto tan irascible e irritable que su esposa había insistido en que él fuera al médico. Ahora, mientras estaba sentado en la consulta del especialista, pensando en cuál sería la decisión del médico, no notó a Laura cuando se sentó a su lado. Ambos habían sido buenos amigos cuando ella trabajó en el mismo hotel, pero Carlos no la había visto desde que ella se había marchado hacía tres años para aceptar un trabajo en el departamento comercial de otra reputada cadena hotelera. Ella le dio un codazo ligero para hacerle volver en sí, y en pocos minutos ya estaban hablando y chismorreando como si ella nunca se hubiera ido.

“Saliste justo a tiempo”, le dijo Carlos a Laura. “Desde la reorganización, nadie se siente seguro. Antes, si hacías tu trabajo, tenías un trabajo. Esperan los mismos niveles de desempeño a pesar de que dos personas hacen ahora el trabajo de tres. El trabajo se ha acumulado tanto que estoy trabajando turnos de doce horas seis días por semana. Los compañeros llaman diciendo que están enfermos solamente para tener un día de descanso. La moral está tan baja que están hablando de contratar a unos consultores para entender una mejor manera de cumplir el trabajo.”

Por su parte, Laura le comenta: “Pues yo tengo miedo de haber salido de un lío para meterme en otro. En mi nuevo trabajo, el ordenador envía las llamadas y nunca paran: me paso la mayor parte del día al teléfono. Incluso tengo que programar mis descansos para ir a los servicios. Todo lo que oigo durante el día son quejas de clientes descontentos. Yo trato de ayudar y comprender, pero no puedo prometerles nada sin obtener la aprobación de mi jefe. La mayor parte del tiempo me encuentro entre lo que desea el cliente y la política de la cadena. No estoy segura de a quién tengo que complacer. Además, la práctica de la empresa ha sido fomentar situaciones competitivas entre los distintos hoteles pensando que esto iba a mejorar su rendimiento, pero no lo han hecho de forma racional, así que lo único que han conseguido es que las personas no se hablen. Lo que parecía una simple “competición” entre los hoteles de la cadena se ha transformado en un conflicto insalvable, y cualquier cosa que diga el otro es siempre malinterpretada. Para colmo de males, la salud de mi madre se

deteriora. No es raro que yo esté aquí con migrañas y la tensión alta. ¡Tarde o temprano alguien tendrá que hacer algo y cambiar la forma en que se trabaja allí!”.

CUESTIONES:

1. Atendiendo al modelo de estrés laboral, ¿cuáles han sido los factores creadores de estrés más importantes en la vida de Carlos? ¿Y en el caso de Laura?
2. De acuerdo al modelo de estrés laboral, ¿qué síntomas de estrés ha mostrado Carlos? ¿Y Laura?
3. Centrando la atención en Carlos, ¿qué variables de diferenciación individual pueden haber moderado la relación entre las fuentes de estrés y el estrés experimentado?
4. Analice el conflicto que existe entre los hoteles de la cadena en la que trabaja Laura: ¿por qué se ha generado? ¿Qué factores han ocasionado la aparición del conflicto?

BIBLIOGRAFÍA

De Manuel Dasí, F. y Martínez-Vilanova Martínez, R. (2009). *Técnicas de negociación*. Madrid: Esic.

Greenberg, J. y Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5ª ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Prentice-Hall.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com> (Prentice-Hall)

<http://emprendedores.wanadoo.es> (Revista Emprendedores)

<http://www.editur.info> (EDITUR)

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. ¿Cuál de las siguientes concepciones sobre el conflicto considera que el conflicto es un proceso natural?
 - a. La concepción tradicional.
 - b. La concepción de las relaciones humanas.
 - c. La teoría interaccionista.
 - d. Ninguna de las anteriores
2. ¿En qué fase del proceso de desarrollo del conflicto tiene lugar la percepción del mismo?
 - a. En la etapa de oposición potencial.
 - b. En la etapa inicial.
 - c. En la etapa de conocimiento y personalización.
 - d. En la etapa de resultados.
3. ¿Cómo se denomina la intención de manejo del conflicto en la que una de las partes en conflicto está dispuesta a anteponer los intereses de su oponente a los suyos propios, a fin de que la relación se mantenga?
 - a. Adecuación.
 - b. Evasión.
 - c. Competencia.
 - d. Negociación.
4. ¿Cuál de las siguientes no es una característica del buen negociador?
 - a. La impaciencia.
 - b. La capacidad de pensar en el acto.
 - c. La capacidad de conservar la sangre fría.
 - d. La mente analítica.

5. ¿Cuál de los siguientes es un comportamiento apropiado en la negociación?
 - a. Escucha activa.
 - b. Empatía.
 - c. Saber persuadir.
 - d. Todos los anteriores.
6. En el modelo del estrés laboral que se ha estudiado, las variables que moderan la relación entre las posibles fuentes del estrés y el estrés experimentado son:
 - a. Los factores del entorno.
 - b. Los factores económicos.
 - c. Los factores de la organización.
 - d. La percepción, la experiencia laboral, el respaldo social, el *locus* de control y la hostilidad del individuo.
7. Señale cuál de las siguientes afirmaciones es correcta:
 - a. Los síntomas de comportamiento del estrés implican cambios en la productividad, el absentismo y la rotación del personal.
 - b. Un grado bajo o moderado de estrés estimula y aumenta la capacidad de reacción.
 - c. A largo plazo, incluso los grados moderados de estrés pueden ejercer una influencia negativa en el rendimiento.
 - d. Todas son verdaderas.
8. ¿Cuál de las siguientes es una estrategia individual para el manejo del estrés?
 - a. La selección y colocación del personal.
 - b. La administración del tiempo.
 - c. El rediseño del puesto.
 - d. Los programas de bienestar.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. b
2. c
3. a
4. a
5. d
6. d
7. d
8. b

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Comportamiento tipo A: comportamiento propio de un individuo que está implicado de forma agresiva en una lucha crónica e incesante para lograr más y más en menos y menos tiempo.

Comportamiento tipo B: comportamiento asociado a personas que rara vez están acosadas por el deseo de obtener un desmesurado incremento del número de cosas o participar en una serie de acontecimientos cada vez mayor en un intervalo de tiempo cada vez menor.

Conflicto: proceso en el cual A hace un esfuerzo intencionado para anular los esfuerzos de B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses.

Conflicto disfuncional: conflicto que obstaculiza la actividad del grupo.

Conflicto funcional: nivel óptimo de conflicto que mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, estimula el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, propicia un ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones, y favorece un clima de autoevaluación y cambio.

Estrés: condición dinámica en la cual un individuo se enfrenta con una oportunidad, una restricción o una demanda relativa a lo que desea, y por la cual el resultado se percibe como incierto e importante.

Negociación: proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas.

Negociación integrativa: tipo de negociación en la que el negociador acepta de la otra parte el derecho a defender sus intereses, incluso si van en contra de los suyos propios.

Negociación distributiva: tipo de negociación en la que el negociador se caracteriza por una fuerte competitividad, mirando exclusivamente por sus intereses e ignorando los del oponente.

Perspectiva de las relaciones humanas sobre el conflicto: enfoque que considera el conflicto como un proceso natural en todos los grupos y organizaciones.

Perspectiva tradicional sobre el conflicto: considera que todo conflicto es negativo.

Teoría interaccionista: perspectiva actual sobre el conflicto que considera que el conflicto debe ser estimulado hasta alcanzar un nivel óptimo.