

7.1 Concepto de estrés

importantes. Cualesquiera que sean las condiciones, solo se manifiesta el estrés cuando hay incertidumbre sobre si será posible aprovechar la oportunidad, vencer la restricción o evitar la carencia. Es decir, el estrés es mayor entre los individuos que no están seguros sobre si van a ganar o perder y menor para quienes piensan que su victoria o derrota es segura. Pero la importancia también es crucial. Si el resultado ganador o perdedor no es importante, no hay estrés. Si a uno no le importa conservar el puesto o conseguir un ascenso, no hay razones para sentirse estresado de pasar por a revisión del desempeño.

7.2 Síntomas del estrés

El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo. Los síntomas más comunes son:

- o Depresión o ansiedad
- o Dolores de cabeza
- o Insomnio
- o Indigestión
- o Sarpullidos
- o Disfunción sexual
- o Palpitaciones rápidas
- o Nerviosismo

SEÑALES POSIBLES DE ESTRÉS

- o Ansiedad
- o Dolor en la espalda
- o Estreñimiento o diarrea
- o Depresión
- o Fatiga
- o Dolores

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimenta niveles altos de estrés puede presentar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultades para tomar decisiones rutinarias, pérdida de apetito, proclividad a los accidentes, etc. Estos aspectos se resumen en tres categorías generales, síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.

- **Síntomas fisiológicos:** la mayor parte del interés anterior en el estrés se dirigía a los síntomas fisiológicos. La razón se debía básicamente al hecho de que especialistas en salud y ciencias medican acordaban la materia. Sus investigaciones concluyeron que el estrés podría ocasionar cambios en el metabolismo, aceleraba el ritmo cardiorrespiratorio, aumentaba la tensión arterial, provocaba jaquecas e inducía ataques al corazón.
- **Síntomas psicológicos.** El estrés puede causar insatisfacción. El estrés laboral causa insatisfacción con el trabajo. De hecho esta insatisfacción es “el efecto psicológico mas simple y mas obvio” del estrés. Pero el estrés también se expresa en otros estados psicológicos; por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demoras.

Las evidencias indican que, cuando las personas ocupan puestos que les imponen demandas numerosas y contradictorias o en las que falta claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades del trabajo, aumentan el estrés y la insatisfacción. Del mismo modo, cuanto menos control tienen las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayores son su insatisfacción y su estrés. Se necesitan mas investigaciones para aclarar la relación, pero las pruebas señalan que los trabajos que dan quienes los realizan menos variedad, importancia, autonomía, retroalimentación e identidad crean estrés y reducen la insatisfacción y reducen la satisfacción y la participación.

- **Síntomas conductuales.** Los síntomas del estrés que se relacionan con la conducta incluye cambios en la productividad, faltas y rotación, así como cambios en los hábitos de alimentación, mayor consumo de tabaco o alcohol, habla apresurada, agitación y trastornos del sueño. En términos monetarios, no podemos subestimar los costos del estrés laboral por ejemplo, según cálculos recientes en los centros de trabajos cuestan a las empresas estadounidenses, cada año \$200000 millones de dls. En ausentismo, disminución de la productividad rotación de empleados, accidentes, compensaciones a los trabajadores, pagos indirectos médicos, legales y de seguros. También

se ha señalado al estrés como la razón de más rápido aumento de las faltas al trabajo no programadas.

Se han realizado numerosas investigaciones entre estrés y desempeño el esquema mas estudiado en la bibliografía sobre estrés y desempeño es la relación de la curva normal (curva de campana o curva invertida).

Imagen **Curva normal de la relación entre estrés y desempeño laboral.**

Elevado

Alto

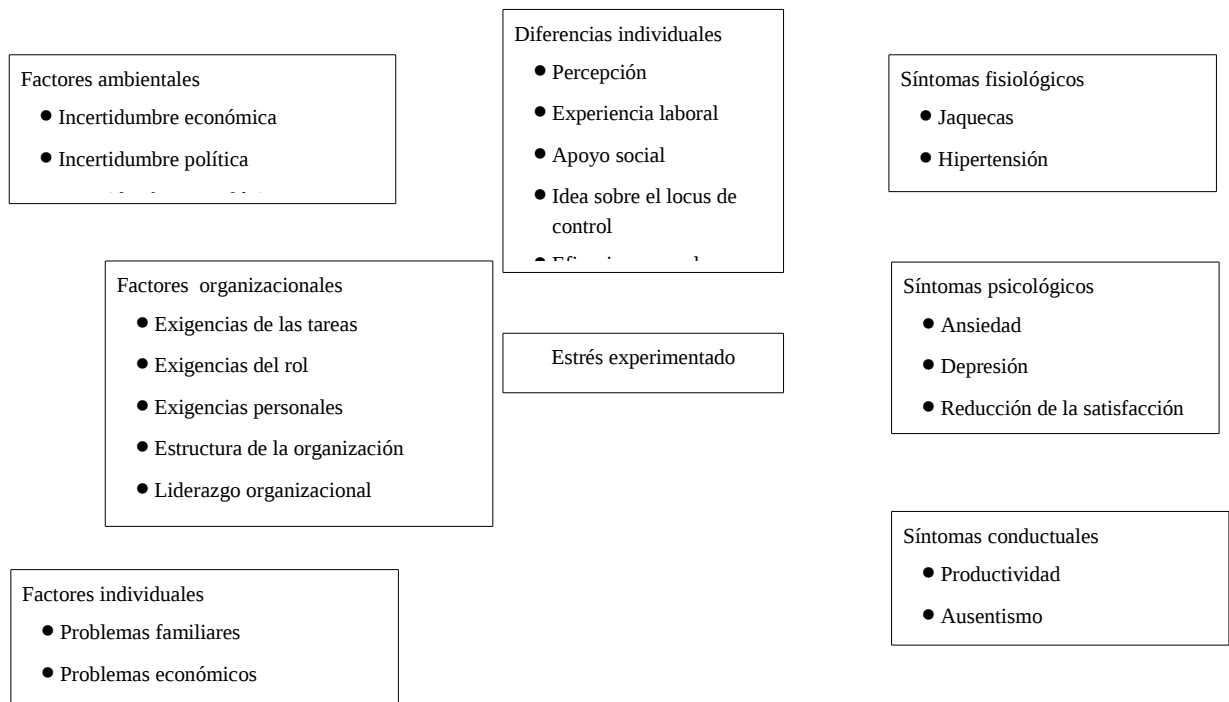
Bajo

Poco

La explicación de la curva normal es que el estrés moderado estimula el organismo y aumenta su capacidad de reaccionar. Así, los individuos desempeñan sus tareas mejor, más intensamente o con más rapidez. Pero demasiado estrés. Imponen restricciones o exigencias inalcanzables en las personas cuyo desempeño, como resultado. Este esquema en forma de campana también escribe la reacción del estrés con el paso del tiempo así como a los cambios de intensidad. Es decir, incluso un estrés moderado puede tener una influencia negativa sobre el desempeño en el largo plazo, así como un estrés de intensidad continuada desgasta al sujeto y agota sus recursos energéticos. Un deportista puede explotar los efectos positivos del estrés para alcanzar un desempeño superior en el juego de los sábados en la temporada de otoño o un ejecutivo de ventas puede mentalizarse para la presentación de la junta nacional anual. Pero unos niveles moderados de estrés experimentados constantemente en periodos prolongados como

ocurre con el personal de la sala de urgencias de cualquier hospital citadino grande pueden desembocar en un desempeño menor. Esto explicaría porque el personal se rota de continuo, porque es inusual encontrar personas que hayan pasado la mayor parte de su carrera en ese medio. En efecto, de hacerlo así se exponen al riesgo de padecer el “síndrome burnout”.

7.3 Causas del estrés



• **Factores ambientales:** así como la incertidumbre del ambiente influye en el diseño de la estructura de una organización, también ejerce una influencia en los niveles de estrés de los empleados. Los cambios en el ciclo comercial generan **incertidumbres económicas**. Cuando la economía se contrae, las personas se preocupan más por su seguridad laboral. Las **incertidumbres políticas** no crean estrés entre los norteamericanos, como lo hacen con los trabajadores de países como Haití o Venezuela. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables en los que los cambios se dan de manera ordenada. Sin embargo, las amenazas a cambios políticos pueden inducir estrés incluso en países como Estados Unidos y Canadá. Por ejemplo, cuando Quebec amenaza con separarse de Canadá y convertirse en un país independiente de habla francesa, aumenta el estrés de muchos canadienses, en particular quebequeses sin muchas simpatías por el francés. La **incertidumbre tecnológica** es el tercer factor ambiental que produce estrés. Como las innovaciones pueden volver

obsoletas las habilidades y las experiencias de los empleados en un lapso muy breve, computadoras, sistemas robóticos, automatización y otras innovaciones tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les produce estrés. El terrorismo es una fuente de estrés ambiental creciente en el siglo XXI. Por ejemplo, los empleados s israelíes han enfrentado esta amenaza desde hace mucho y aprendieron a hacerlo. Por su parte, para los estadounidenses el 11 de sep. Abrió la puerta para tenciones relacionadas con el terrorismo, como trabajar en rascacielos, volar o asistir a espectáculos de masas, así como preocupaciones por la seguridad.

- **Factores organizacionales.** No son pocos los factores de la organización que causan estrés. las presiones para evitar errores o terminar las tareas en un plazo fijo, la sobre cara d trabajo, jefes insensibles y exigentes y compañeros desagradables son algunos ejemplos. Hemos clasificado estos factores por exigencias de las tareas, de los roles e interpersonales, estructura de la organización, liderazgo organizacional y etapa de la vida de la organización.

Las ***exigencias de las tareas*** son factores que se relacionan con el trabajo de una persona. Abarcan el diseño del puesto (autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), condiciones laborales y exposición física del trabajo. Por ejemplo, con una velocidad excesiva. Del mismo modo, trabajar en una sala excesivamente poblada o un lugar visible donde las interrupciones son constantes aumenta la ansiedad y el estrés.

Las ***exigencias del rol***. Se relacionan con las presiones que se imponen a una persona por el rol que cumple en la organización. Los conflictos de roles crean expectativas que no es fácil conciliar o cumplir. La sobre carga de trabajo se experimenta cuando se espera que el empleado haga mas que lo que el tiempo permite. Se genera una ambigüedad de roles cuando el empleado no atiende bien las expectativas del rol y no esta seguro de que debe hacer.

Las ***exigencias interpersonales***. Son las presiones que ejercen otros empleados. La falta de apoyo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar mucho estrés, especialmente en los empleados con grandes necesidades sociales.

La ***estructura de la organización***. Define el grado de diferenciación de la organización, el grado de las reglas y normas y de donde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la falta de participación en las deciones que afectan al empleado son ejemplos de variables estructurales que pueden ser fuentes de estrés.

El **liderazgo organizacional**. Representa el estilo gerencial de altos ejecutivos de la organización. Algunos directores generales crean una cultura que se caracteriza por tensión, miedo y ansiedad. Ejercen presiones poco realistas para desempeñar el trabajo en plazos breves, imponen unos controles demasiado rígidos y despiden por rutinas a los empleados "que no dan el ancho".

Las organizaciones recorren un ciclo. Se fundan, crecen, maduran y al final declinan. La **etapa de la vida de la organización**, es decir, en que punto se encuentra de este ciclo de cuatro fases, crea problemas diferentes y presiones para los empleados. Las etapas de fundación y declinación son particularmente estresantes. La primera se caracteriza por mucha excitación e incertidumbre, mientras que la segunda impone recortes, despidos y otra clase de incertidumbres. El estrés es menor en la etapa de madurez, durante la cual las incertidumbres son las menores.

- **Factores individuales:** la persona promedio trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y dificultades por las que pasan en las otras 120 o más horas que tiene la semana pueden verter en el trabajo. Así, nuestra última categoría abarca los factores de la vida privada de los empleados. Principalmente, estos factores son los asuntos familiares, problemas económicos personales y características propias de la personalidad.

En las encuestas nacionales estadounidenses se encuentra constantemente que a las personas les importa mucho la familia y las relaciones personales. Las dificultades matrimoniales, la ruptura de una relación y las dificultades de conducta de los hijos son ejemplos de problemas de relaciones que causan en los empleados estrés que no pueden dejar en la puerta cuando llegan al trabajo.

Los problemas económicos que surgen cuando los individuos desbordan sus recursos financieros son otro grupo de problemas personales que provocan estrés a los empleados y los distraen del trabajo. Cualquiera que sea el ingreso (personas que ganan al año 80000 dls. Parecen tener tantos problemas para manejar su economía como quienes ganan 18000), algunos empleados son malos administradores de su dinero o tienen deseos que al parecer exceden siempre su capacidad de ganarlo.

En estudios realizados en tres diferentes organizaciones se encontró que los síntomas de estrés declarados antes de comenzar un trabajo dan cuenta de la mayor parte de la variación en los mismos síntomas al cabo de nueve meses. Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas

poseen una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es cierto, un factor importante que influye en el estrés es la disposición básica de la persona; es decir, los síntomas de estrés manifestados en el trabajo podrían, de hecho, originarse en la propia persona.

Los factores estresantes se acumulan. Un hecho que se pasa por alto cuando examinan los factores estresantes uno por uno es que el estrés es un fenómeno de acumulación. El estrés se acumula. Cada factor estresante nuevo y persistente se suma al grado de estrés de una persona. Por tanto, un factor estresante podría ser poco importante por si mismo, pero si se añade a niveles muy elevados de estrés, puede ser “la gota que derrame el vaso”. Si queremos valorar el nivel total de estrés que sufre un individuo, tenemos que sumar el estrés provocado por las oportunidades, las restricciones y las demandas.

- **Diferencias individuales.** Algunas personas prosperan en las situaciones de estrés, mientras que otras quedan abrumadas. ¿Qué distingue a las personas en términos de su capacidad de manejar el estrés? ¿Qué variables de las diferencias individuales moderan la relación entre factores potenciales de estrés y estrés experimentado? De ha descubierto que por lo menos 6 variables son moderadores importantes: percepción, experiencia laboral, apoyo social, idea sobre el locus (lugar en latín) de control, eficacia personal y hostilidad.

Los empleados reaccionan en respuesta a su **percepción** de la realidad, más que a la realidad misma. Por tanto, la percepción moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción del empleado a ella. Por ejemplo, el miedo que tiene una persona de perder su trabajo porque su compañía está despidiendo gente probablemente será percibido por otra como una oportunidad de conseguir una liquidación más sustanciosa para emprender un negocio propio. Así, el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que el empleado hace de ellas.

Las evidencias indican que la **experiencia en el trabajo** guarda una relación negativa con el estrés laboral. ¿Por qué? Se han ofrecido dos explicaciones. La primera es la noción del retiro selectivo. La rotación voluntaria es más frecuente entre personas que sufren más estrés. Por tanto, las que se quedan más tiempo en la organización son las que poseen más rasgos de resistencia al estrés o las que resisten mejor las características estresantes de la organización. En segundo lugar, las personas acaban por

adquirir mecanismos de defensa para afrontar el estrés. Porque se requiere tiempo, los miembros con mas antigüedad en la organización serán los mas adaptados y los que menos estrés experimenten.

Hay cada vez más pruebas de que el **apoyo social**, es decir, las relaciones de trato personal con compañeros y supervisores, amortiguan el impacto del estrés. La razón de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo que mitiga los efectos negativos de incluso los puestos más estresantes.

Quienes tienen un locus descontrol interno piensan que dominan su destino. Aquellos que tienen un **locus externo** creen que su vida esta controlada por fuerzas externas. Las pruebas indican que los internos perciben menos estresante su trabajo que los externos. Cuando internos y externos confrontan una situación estresante similar, los **locus internos** consideran que pueden tener un efecto significativo en los resultados. En contraste, los externos son más pasivos y se sienten mas desamparados.

Se ha descubierto que la **eficacia personal** también influye en los resultados del estrés. Este término se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de desempeñar una tarea. En las pruebas recientes se indica que los individuos con una sensación intensa de eficacia personal reaccionan menos negativamente al estrés causando por largas horas y sobrecarga de trabajo que los demás. Es decir, la confianza en las habilidades de uno reduce el estrés. Al igual que lo que sucede cuando se tiene un locus de control interno, poseer un sentido de eficacia personal confirma el poder de las convicciones para matizar el efecto de una situación estresante.

La personalidad de algunos individuos incluye algo de **hostilidad** e irascibilidad. Estas personas son suspicaces de manera crónica y desconfían de los demás. Las pruebas indican que esta hostilidad aumenta notablemente el estrés de una persona y el riesgo de enfermedad cardiaca. En concreto, las personas que se enojan rápidamente, mantienen una perspectiva hostil permanente y proyectan una desconfianza cínica en los demás, tienen más probabilidades de experimentar situaciones de estrés.

7.4 Estrés laboral y su manejo Muchas personas experimentan la mayoría de su estrés en los días de trabajo. Para combatir el estrés en el trabajo trate de seguir las siguientes recomendaciones:

- o Tome suficiente agua durante el día y evite el exceso de cafeína
- o No se salte las comidas y mantenga bocadillos saludables en su escritorio como frutas deshidratadas (pasitas), nueces y maní sin sal, cereal de grano entero tipo granola, galletas de soda.

- o Tómese vacaciones frecuentes de 5 minutos, cerrando la puerta de su oficina, y durar unos minutos haciendo estiramiento, escuchando música relajante, practicando respiración profunda, leyendo 5 páginas de una novela o escuchar una cinta de meditación.

MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL

- El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través de controlar los factores o las fuerzas causales del mismo. El criterio general que pretende curar la enfermedad en forma aislada mediante tratamiento paliativo de las alteraciones emocionales o reparación de las lesiones orgánicas es sumamente simplista, limitado y poco racional. Así, el tratamiento contra el estrés deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.
- La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales afines, deben vigilar a sus pacientes y cuando sea posible a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues los gerentes y empleadores generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.
- El médico debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas profilácticas efectivas, la prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, remitiendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

1) Atención Individual del Problema

- Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información en cuanto al estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema. Se emplea la distribución de trípticos, carteles, conferencias, videos, etc.
- La idea principal consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés y lograr hacerlos conscientes al trabajador, mostrar a este las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo.

- Es importante, mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.
- Además, son de gran utilidad las denominadas técnicas de atención que consisten en métodos para ayudar a los trabajadores a resolver sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el ambiente laboral. Consisten en ejercicios de relajación, autoentrenamiento, bioretroestimulación, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación y aún yoga.
- En forma complementaria, se enseña el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, técnicas de negociación; así como ejercitar habilidades para la toma de decisiones, solución del conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

2) Medidas Organizacionales

- En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.
- Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral en los centros de trabajo, pues tienen particular relevancia para los trabajadores al representar la preocupación real y el esfuerzo patente de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.
- Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.
- El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las

áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

7.5 Método para el manejo del estrés

Desde el punto de vista de la organización, a la administración no le preocupa si los empleados experimentan un estrés bajo a moderado. La razón, como ya explicamos, es que este grado de estrés puede ser funcional y aumentar el desempeño de los trabajadores. Pero un estrés elevado o incluso uno bajo sostenido mucho tiempo puede reducir el desempeño de los empleados y, así, exige la intervención de la administración. Un estrés limitado puede ser benéfico para el desempeño de los empleados, pero no es de esperar que todos lo vean de esta manera. Desde el punto de vista de los individuos, incluso grados bajos de estrés les podrían parecer indeseables. Por tanto, es probable que los trabajadores y la dirección tengan nociones diferentes de lo que constituye un grado aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considere “un estímulo positivo para que no deje de correr la adrenalina” le parecerá a los empleados “una presión excesiva”.

Métodos individuales. Un empleado puede asumir la responsabilidad personal de reducir su estrés. Las estrategias individuales que han resultado eficaces son, entre otras, adoptar técnicas de administración del tiempo, aumentar el ejercicio, aprender a relajarse y extender la red de apoyo social. Muchas personas manejan mal su tiempo. Lo que tienen que cumplir para cierto día o semana no tiene porque ser incansable si aprovechan su tiempo. El empleado bien organizado, como el estudiante bien organizado, llega a lograr el doble que la persona que no se organiza. Por tanto, comprender y aplicar los principios básicos de la administración del tiempo sirve a los individuos para enfrentar mejor las tensiones creadas por las exigencias del trabajo. Unos cuantos de entre los más conocidos de estos principios son:

- 1) Haga listas diarias de actividades que debe completar.
- 2) Asigne prioridades a las actividades según su importancia y urgencia.
- 3) Programe las actividades de acuerdo con sus prioridades.
- 4) Conozca su ciclo diario y ocúpese de las partes más exigentes de su trabajo en los momentos altos de su ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.

Desde hace mucho los médicos recomiendan, para enfrentar niveles excesivos de estrés, el ejercicio que no es de competencia, como aeróbicos,

caminata, trote, natación y ciclismo. Estas formas de ejercicio aumentan la capacidad cardíaca, reducen el ritmo cardíaco en reposo, alejan la mente de las presiones del trabajo y ofrecen una “válvula de escape”.

Las personas pueden aprender a reducir el estrés mediante técnicas de relajación, como la meditación, hipnosis y biorretroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajación profunda en el que uno siente el cuerpo descansado, desprendido del entorno y despegado de las sensaciones corporales. La relajación profunda de 15 a 20 minutos diarios libera la tensión y despierta en la persona un sentimiento pronunciado de paz. También es importante el hecho de que el estado de relajación profunda produce cambios significativos en el ritmo cardíaco, la tensión arterial y otros factores fisiológicos. Poder halar con amigos y familiares y compañeros proporciona un escape cuando el estrés se vuelve excesivo. Por tanto, extender la red de apoyo social es un medio para reducir el estrés. Si se cuenta con alguien que escuche nuestros problemas y que ofrezca un punto de vista más objetivo sobre las situaciones.

Métodos organizacionales. La administración controla varios de los factores que producen estrés, particularmente las demandas de tareas y roles y la estructura de la organización, como tales, puede modificarlos o cambiarlos. Entre las estrategias que puede considerar se encuentran mejorar la selección de persona y la colocación en los puestos, capacitación, fijar metas realistas, rediseñar los puestos de trabajo, aumentar la participación de los empleados, mejorar la comunicación en la empresa, ofrecer sabáticos a los trabajadores y establecer programas corporativos de bienestar.

Ciertos trabajos son más estresantes que otros pero, como vimos, también difiere la respuesta que dan los individuos en las situaciones de estrés. Por ejemplo, sabemos que personas con poca experiencia o que tienen un locus de control externo son más propensas a padecer estrés. En las decisiones de selección y colocación deben tomarse en cuenta estos factores. Desde luego, la administración no debe limitarse a contratar únicamente trabajadores experimentados con locus de control interno; pero estos individuos se adaptan mejor a los trabajos estresantes y los realizan mejor. Del mismo modo, la capacitación aumenta la eficacia personal y, orden, reduce el estrés.

Establecimiento de metas. De acuerdo con extensas investigaciones, concluimos que los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas concretas y estimulantes, además de que reciben retroalimentación sobre su progreso para alcanzarlas. Fijar metas puede reducir el estrés, aparte de que motiva. Las metas concretas que los empleados perciben como

asequibles aclaran las expectativas de desempeño. Además, la retroalimentación sobre las metas reduce la incertidumbre sobre el desempeño real. El resultado es que el empleado siente menos frustración, ambigüedad de roles y tensión.

Rediseñar los puestos para dar a los empleados mas responsabilidades, ahondar el significado de su trabajo, proporcionarles mayor autonomía y mas retroalimentación disminuye el estrés porque estos factores conceden a los trabajadores mayor control sobre sus actividades y aminoran su dependencia de los demás. Pero como señalamos a propósito del diseño del trabajo, no todos los empleados quieren puestos enriquecidos. Así el rediseño correcto para empleados con pocas necesidades de crecimiento será de menos responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren la estructura y las rutinas, reducir la variedad de capacidades disminuirá de paso las incertidumbres y el estrés. Una extensión del rediseño del trabajo que ha recibido considerable atención consiste en permitir a los empleados tomar siestas breves en el horario de trabajo. Al parecer, la siesta ya no es solo para los preescolares. Cada vez más compañías descubren que permitir a los empleados recuperar 10 a 30 minutos de sueño después del mediodía aumenta la productividad y hace que se equivoquen menos.

El estrés es producido por el rol es perjudicial porque los empleados no están seguros sobre metas, expectativas, la forma como serán evaluados, etc. Al concederles la voz en las decisiones que influyen directamente en su desempeño laboral, la administración aumenta su control y reduce este estrés del rol. Por tanto, los administradores deben pensar en aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Aumentar la comunicación organizacional formal con los empleados reduce la incertidumbre porque aminora la ambigüedad de funciones y los conflictos de roles. Dada la importancia que tienen las percepciones como moderadoras de la relación entre la respuesta y el estrés, la administración también puede recurrir a la buena comunicación como medio de moldear las percepciones de los empleados. Recuerde que lo que los empleados consideren exigencias, amenazas y oportunidades no son más que interpretaciones y que las interpretaciones pueden ser afectadas por la influencia de símbolos y acciones comunicadas por la administración.

Lo que los empleados necesitan es un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. En los últimos años, compañías como Charles Schwab, DuPont, I. I., Bean, Nike y 3Com han comenzado a alargar los permisos de ausencia voluntaria. Estos sabáticos que van de algunas semanas a varios meses permiten a los empleados viajar, descansar o perseguir proyectos personales que requieren mas tiempo que las semanas normales de vacaciones. Los

defensores argumentan que estos sabáticos reviven y rejuvenecen a empleados que se encaminaban al síndrome burnout.

Nuestra última sugerencia es ofrecer programas de bien estar financiados por la organización. Estos programas se enfocan en la condición total, física y mental, de los empleados. Por ejemplo, se dan talleres para dejar de fumar, controlar el consumo de alcohol, perder peso, comer mejor y adoptar un programa de ejercicio regular. La premisa de los programas de bien estar es que los empleados tienen que asumir la responsabilidad por su salud física y mental. La organización no es más que un vehículo para facilitar este fin. Desde luego, las organizaciones no son altruistas y esperan una retribución por lo que invierten en los programas de bienestar. Las empresas que instituyeron los programas de bienestar han cosechado beneficios abundantes.