

La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es un lecho de rosas. A veces, vivir y trabajar en ciertas organizaciones provoca situaciones desagradables.

Cierto nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto.

Cuando una persona se somete a una entrevista de selección o a una evaluación de su desempeño en la organización, enfrenta oportunidades, restricciones y exigencias. Una buena entrevista le abrirá las puertas al puesto y al salario que desea. Una entrevista insatisfactoria podría cerrarle la oportunidad y ello generaría estrés. La tensión se deriva de cualquier circunstancia amenazante (o que sea percibida como tal) para el bienestar de la persona y mina su capacidad para enfrentarla.

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

Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos.

El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual. Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que acabamos de mencionar, Hans Selye desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.

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

#### Unidad IV Estrés y conflicto