



**Nombre de alumno: Paola Jasmin  
Martinez Morales**

**Nombre del profesor: Icel Bernardo Lepe  
Arriaga**

**Nombre del trabajo: Cuadro Sinóptico**

**Materia: Comportamiento Organizacional**

PASIÓN POR EDUCAR

**Grado: 5°**

**Grupo: c**

Frontera Comalapa, Chiapas a 10 de Abril de 2021.

# Unidad IV Estrés y conflicto

## 4.1. Concepto de estrés

Está relacionado con

El cumulo de trastornos y aficiones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno.

Es

Una condición inherente en la vida moderna.

Como

Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos.

Tres componentes básicos

Diseño percibido

Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno. Los chismes o los rumores de que se cerrara una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.

Valor importante

El desafío solo provocara estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.

Incertidumbre sobre la resolución

Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta. Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir si la persona percibe que no existe la posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se pide.

Estrés

Cuando existe incertidumbre acerca del resultado

El estrés solo se presenta cuando existe incertidumbre o dudas sobre la posibilidad aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así el estrés, será mayor en las personas que no saben si perderán o ganaran y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganaran.

Dos condiciones básicas

Cuando el resultado es importante para la persona

La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo, la recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión.

Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que no es el estrés. Luthans subraya que:

El estrés no es simple ansiedad.

El estrés no es simple tensión nerviosa.

El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que debe evitarse.

## 4.2. Dinámica del estrés y causas

Dinámica del estrés

Proceso del estrés

Es cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos.

Cuando la amenaza se prolonga

El cuerpo comienza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos.

Tres fases

Alarma

Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física o psicológica. Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase.

Resistencia

La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial. Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste. Al parecer, la resistencia se logra debido al aumento de los niveles de hormonas secretas la glándula pituitaria o las suprarrenales.

# Unidad IV Estrés y conflicto

## 4.2. Dinámica del estrés y causas

### Causa del estrés

Luthans identifica los tipos de factores que producen estrés:

#### Factores grupales

##### Falta de cohesión del grupo

El deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas. Cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés.

#### Factores organizacionales

Políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal, remuneración variable basada en méritos, rotación de puestos, etcétera.

El diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el apoyo a la alta dirección, la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva, etcétera.

Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa retroalimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera.

Las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas, iluminación precaria, etcétera.

#### Factores extra-organizacionales

El vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas.

El efecto de la familia en el comportamiento de las personas.

Las variables sociológicas, como la raza, el sexo, y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.

Luthans señala que el tecnoestrés

Está generando los siguientes problemas

Perdida de intimidad.

Saturación de información.

Desaparición del contacto frente a frente.

Necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades.

Pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimiento.

Tres tipos de factores

Ambientales

Organizacionales

Individuales

Actúan como

Fuentes potenciales de estrés

Tres fases

Agotamiento

Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo, reaparecen mucho de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma. Si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardíaco.

Dinámica del estrés

Unidad IV  
Estrés y conflicto

4.2.  
Dinámica del estrés y causas

Causa del estrés

Luthans identifica los tipos de factores que producen estrés:

Factores grupales

Falta de apoyo social

El apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás. La falta de apoyo social es un factor de estrés.

Se presenta cuando

Existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte.

Consiste en

En una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos.

Se puede presentar

En relaciones entre dos o más personas o grupos.

Es

Un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un momento y después desaparece.

4.3.  
Concepto de conflicto

Niveles de gravedad del conflicto

Conflicto percibido

Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.

Conflicto experimentado

Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.

Conflicto manifiesto

Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

Condiciones que anteceden a los conflictos

Existen tres:

La diferenciación

Como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de la especialización es que cada grupo realizara tareas diferentes, se relacionara con diferentes partes del entorno y empezara a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que algunos grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.

Recursos limitados y compartidos

Por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, Quiero perder a los suyos o renunciara a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.

Interdependencia de actividades

Las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos son muy interdependientes, según oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

# Unidad IV Estrés y conflicto

## 4.4. Proceso de conflicto

Se puede resolver por medio de los siguientes conflictos.

Tres fases:

Espera

Que se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución.

Tensión y ansiedad

Provocados por la demora y la posibilidad de que se produzca la frustración.

Resolución

Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

Fuga o evasión

Es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo de ellos en lugar de enfrentarlos, o por medio de reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones.

El impasse

Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis. Básicamente es una situación de jaque-mate, como el ajedrez. El impasse es un estado en el que nadie llega a nada, como en un callejón sin salida. Es difícil considerarlo un resultado.

Ganar- perder

Se trata de

Una situación de victoria/derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde; en la medida en que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre una merma.

Es

Una resolución radical que implica ganar todo o perder todo, o sea, todo o nada. Es típica del choque frontal de intereses, como en la guerra.

Conciliación.

Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos. Su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento.

Dos tipos de resolución

Ganar-ganar

Las partes tienen éxito en la conciliación y encuentran soluciones que permiten a ambas alcanzar sus objetivos. Todos los involucrados ganan algo, aun cuando no sea una victoria total, sino parcial.

Perder-perder

Las partes se desisten de algunos de sus objetivos en aras de llegar a un acuerdo. Ninguna de las dos partes logra lo que deseaba, sino que ambas pierden un poco para no arriesgarse a perder mucho. Ambas pierden, pero no es una derrota parcial.

Integración

Es

Una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o evidente.

Se basa en

El análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación. En el fondo, integrar intereses divergentes o encontrados es parte del ejercicio del poder dentro de la organización. La integración agrupa los intereses de diferentes personas y grupos y permite que la organización logre eficiencia que las personas o los grupos jamás obtendrán en forma aislada.

## 4.5. Efectos de conflictos

Efectos beneficiosos

Aumento de la cohesión del grupo

El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.

Innovación

El conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras. El conflicto casi siempre requiere cambios e innovación para resolverse.

## Unidad IV Estrés y conflicto

### 4.5. Efectos de conflictos

#### Efectos beneficiosos

##### Cambio

El conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección.

##### Cambios en las relaciones

El conflicto puede llegar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos. Algunas consecuencias negativas y destructivas son las siguientes.

##### Consecuencias negativas y destructivas

###### Frustración

Cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.

###### Perdida de energía

Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en el mismo, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo.

###### Disminución de la comunicación

La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma gravemente la eficiencia de las actividades de la organización como un todo.

###### Confrontación

La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre las personas y grupos. La clave es encontrar la manera de manejar el conflicto de modo que este aumente sus efectos positivos y constructivos para la organización y reduzca al mínimo posible los negativos y destructivos. Esta tarea generalmente corresponde al gerente. A pesar de que con frecuencia es un actor involucrado hasta el cuello en ciertos conflictos, el gerente siempre debe buscar una solución constructiva. Para ello debe elegir adecuadamente las estrategias de resolución convenientes para cada caso.

### 4.6. Estilos de manejo de conflictos

#### Estilos de administración de conflictos son:

##### Estilo competitivo

Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.

##### Estilo abstencionista

Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.

##### Estilo transigente

Refleja un poco de asertividad y cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.

##### Estilo acomodaticio

Refleja un alto grado de cooperación y funciona, mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.

##### Estilo colaborador

Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere comienzo. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con una solución.

# Unidad IV Estrés y conflicto

## 4.7. Técnicas para la administración de conflictos

### Existen tres enfoques

#### Enfoque estructural

- Se basa en: El hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, a saber, la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia.
- Objetivo: Es modificar una condición que predispone al conflicto.
- Procura: Reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que estos pueden compartir.
- Otro mecanismo estructural: Es la utilización de sistemas formales de recompensa. Crea un objetivo común cuando utiliza un sistema de recompensa para incentivar el desempeño conjunto de dos o más grupos.

#### Enfoque en el proceso.

- Trata de: Modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto.
- Puede ser aplicado: Por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización.
- Se aplica de tres maneras:
  - Desactivar o atenuar el conflicto: Ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos hostiles o diluye el conflicto. Así como la reacción conflictiva de una parte provoca un comportamiento idéntico de la otra, una reacción cooperativa tiende a producir una respuesta similar. Es como pagar por ver.
  - Reunión de confrontación entre las partes: Ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en el lugar de alternativas beligerantes.
  - Colaboración: Se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.

#### Enfoque mixto

- Trata de: Administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. La solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto.
- Existen dos maneras de aplicarlo:
  - a) Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias. Una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, este puede ser controlado y por ello permite a las partes resolver el problema.
  - b) Crear terceras partes en la organización, que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos. Una parte se puede comunicar con la otra por medios de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en pugna.
- Son: Elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización.