

Disciplina y Administración de Conflictos



Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239



Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
 - Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
 - ◆ Producción.
 - ◆ Administración.
 - ◆ Finanzas.
 - ◆ Investigación.
 - ◆ Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Conflicto

- Toda organización diferencia opinión, lleva a conflicto.
- Puede llevarse como fuerza positiva o negativa: dirección no esforzarse desaparezca, eliminar los que afecten negativamente.
- Problema no es conflicto, sino forma de manejarlo y tomar decisiones.
- Líderes gerenciales tienen arte dirigir organización para lograr objetivos, deben adquirir habilidad negociar con partes involucradas, autocontrolarse y solucionar causas situaciones conflicto.

Tipos de Conflicto (+/-)

■ Conflicto Positivo:

- ◆ Fin incrementar niveles efectividad dentro empresa.
- ◆ Resultado: Desarrolla inteligencia de negocios y emocional.
- ◆ Se presenta como confrontación entre grupos que resulta favorable para rendimiento organización.
- ◆ Común en departamentos atención cliente para ser más eficaz en la prestación del servicio.
- ◆ Si no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. "

Tipos de Conflicto (+/-)

- Conflicto Perjudicial.
 - ◆ Contrario anterior, confrontación o interacción entre grupos que perjudica a organización o impide que ésta alcance sus objetivos.
 - ◆ Gerencia enmarcar esfuerzos para ayudar a solución.
 - ◆ Ejemplo en departamento hay desconocimiento funciones o usurpación de las mismas, en el momento de los resultados los mismos no serán iguales a los esperados debido a que este hecho produce desmotivación, rivalidad y posiciones encontradas.

Tipos de Conflicto

- Beneficioso puede transformar en perjudicial:
 - ◆ Casi imposible identificar momento que estos sucede.
- Nivel exacto tensiones y conflictos: grupo avanza forma saludable y positiva hacia objetivos.
 - ◆ Dependiente de grupo y momento.
 - ◆ Puede producir efectos, según tipo conflicto y forma de manejarlo.
 - ◆ Nivel demasiado escaso: puede afectar rendimiento organización: difícil realizar innovaciones y problemas adaptarse a cambios.
 - ◆ Nivel demasiado elevado: caos puede poner en peligro la supervivencia de la organización. Aunque esto dependerá del tipo de líder y la madurez que posea para lograr minimizar el peligro de perder el rumbo hacia el éxito y desviar los recursos.

Conflictos

- Desacuerdo entre 2 o mas individuos o grupos, que surge por compartir recursos escasos o actividades trabajo, o por tener distinta posicion, meta, valores o percepcion. Miembros en desacuerdo tratan hacer prevalecer su punto de vista.
- Tipos:
 - ◆ Interno del individuo.
 - ◆ Entre individuos.
 - ◆ Entre individuos y grupos.
 - ◆ Entre grupos de misma organizacion.
 - ◆ Entre organizaciones.

Conflictos

- Alguno metodos no tratan deresolverlo sino “manejarlo”.
- Eludirlo, huir o racionalizarlo formas mas comunes.
- Se puede concluir que evirtar conflcito es mejor que pelear por niñerías.
- Saber si esto es valido o racionalizaciones egoistas es dificil.
- Si huida no es posible o deseada:
 - ◆ Dominio
 - ◆ Recurso jerarquico
 - ◆ Negociación

Medios Solucionar Conflictos

■ Dominio:

- ◆ Dominio individual.
- ◆ Dominio por coalicion.
- ◆ Dominio por mayoria (democracia).

■ Recurso jerarquico:

- ◆ Apelacion a Dios o a azar.
- ◆ Apelacion autoridad puesto (Adm judicial burocratica).

■ Negociacion:

- ◆ Explicita o implicita.
- ◆ Distributiva o integrativa.

Dominio

■ Dominio Individual:

- ◆ Herir a la otra parte sin salir lastimado.
- ◆ Mmas fuerte o agresivo gana y perdedor acepta derrota y se retira a competir con rivales mas debiles o se queda aceptando victoria del otro y dando simbolo.
- ◆ Herida real puede ser remplazada por simbolica.

■ Dominio por coalicion:

- ◆ Dos o mas personas pueden generar sinergia.
- ◆ Ninguna orrganizacion puede funcionar sin coalicion que consolide poder sobre figura central.

■ Dominio de la mayoria:

- ◆ “Democracia”.
- ◆ Mayoria gana, minoria retira o marcha con todos.
- ◆ Minoria tiene poco poder y se ignora.

Preferencia por Dominio

- Estudios indican preferencia por dominio:
 - 1) Intento por alcanzar consenso por votación informal y esperar no conflicto. Opinión de mayoría igual influye.
 - 2) Grupo responde a individuo dominante o pequeña coalición: Demostración de estatus o certeza aparente.
 - 3) Sin estatus y certeza: votación formal.
 - 4) Sin mayoría, acepta coalición plural o abandona conflicto.

Recurso a la Jerarquia

- Apelacion a fuerza superior (Dios o azar):
 - ◆ Dios lo manda.
 - ◆ Cartas, tripas, dados.
- Administracion Judicial burocratica:
 - ◆ Si no hay fe en anterior, se da a persona con autoridad poder de resolver conflicto.
 - ◆ Jueces, jefes, padres, autoridades tienen autoridad y responsabilidad de tomar decisiones dificiles o impopulares.

Negociacion

- A veces difícl de diferenciar de dominio.
- Resultado depende de equilibrio de poder entre partes.
- Persuadir a otra persona a estar de acuerdo con con mis terminos.
- Poder de negociacion del otro es mi costo de estar en desacuerdo con el, en proporcion a mi costo de estar de acuerdo con el.
- Mide grado de persuacion de aceptar lo que propone.
- Explicita o implicita.
- Distributiva:
 - ◆ Repartir pastel. Suma = 0.
 - ◆ Habilidad y poder de dañar a otro sin romper la relacion.
- Integrativa:
 - ◆ Buscar un pastel mas grande. Suma > 0.
 - ◆ Convertirlo de Negociacion en solucion de prolema.
 - ◆ Muy raro. Difícil mantener separadas las 2 cosas.

Roles Gerente en Solucion Conflicto

- Absorcion personal de tension.
 - ◆ Lineas comunicacion muchos sentidos.
 - ◆ Comportamiento estable y consistente, especialmente bajo tension.
- Resoucion judicial burocratica.
 - ◆ Por autoridad formal.
 - ◆ Muy tentadora, usar con discrecion.

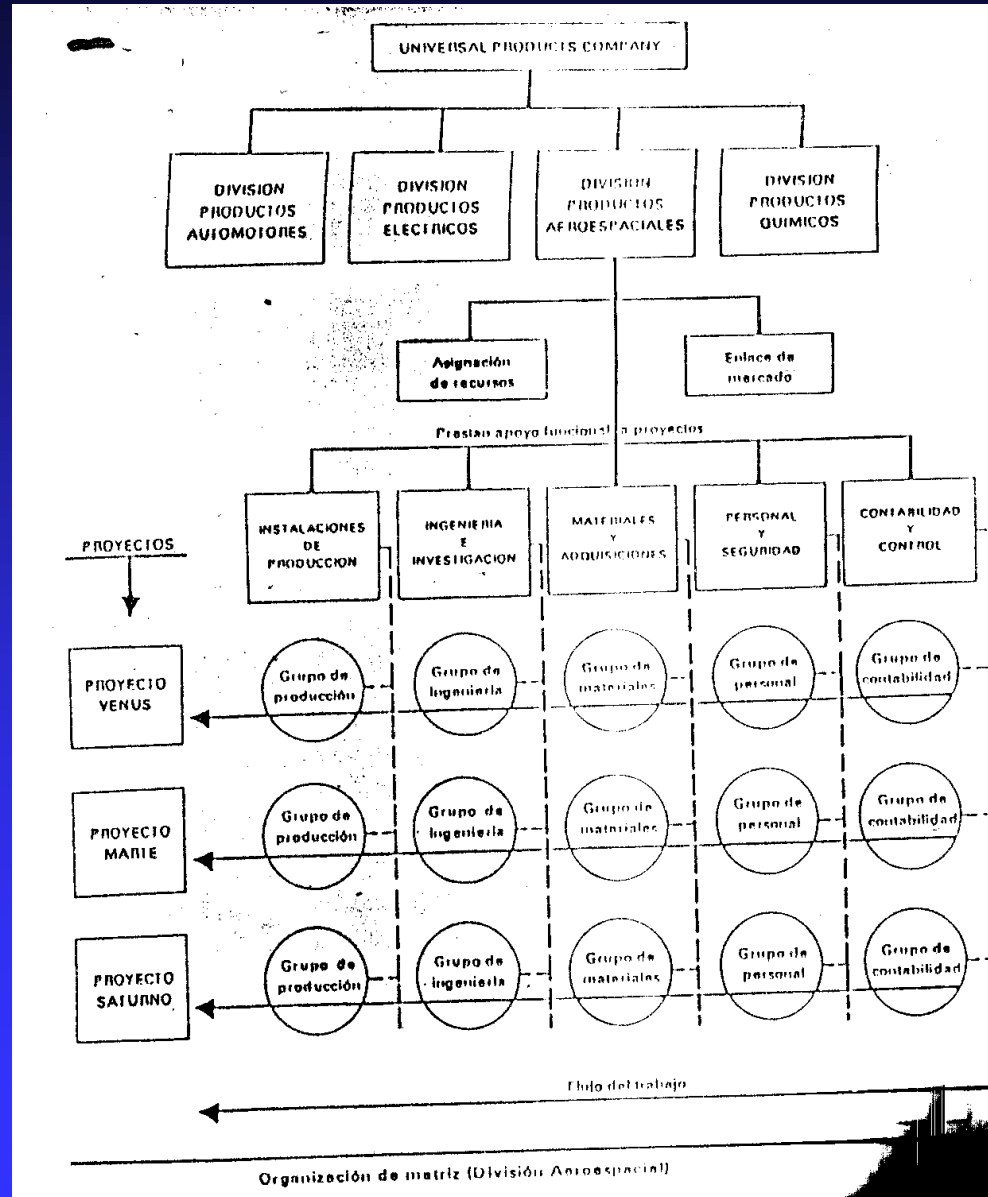
Roles Gerente en Solucion Conflicto

- Reestructuracion sistema evitar conflicto.
 - ◆ Esquemas generadores tension: Interacciones unidireccionales o impredecibles, intermitentes o inadecuadas.
 - ◆ Varios esquemas:
 - ◆ Separar y amortiguar. Reducir dependencia recursos comunes o reglas firmes para distribucion. O usar vinculo desachable (representante prensa).
 - ◆ Unificar flujo trabajo:
 - ◆ Mucha tension viene violar “autoridad = responsabilidad”.
 - ◆ Talvez no puede controlar todo, pero puede hacer unidades mas logicas y completas con mayor control.
 - ◆ Modificar demandas de rol:
 - ◆ Simplificar demandas eliminando elementos conflictivos.
 - ◆ Segregar roles entre distintas personas.

Roles Gerente en Solucion Conflicto

- Uso confrontacion (organiz. matricial):
 - ◆ Facilita reconocimiento y conciliacion de conflicto en vez de aligerarlo.
 - ◆ Conflicto inevitable: crear ambiente expresar ideas y no ajustarse a moda.
 - ◆ Conflicto se exprese siguiendo reglas.
 - ◆ Estructura que comparte recursos.
 - ◆ Amiguedad en roles: centro de conflicto potencial.
 - ◆ Conflicto abierto menos dañino que encubierto.
 - ◆ Si trabajan activamente en reconciliarlo tension alta, pero satisfaccion mayor. Tension por ambiguedad no daña desmpeño.

Organizacion Matricial



Roles Gerente en Solucion Conflicto

- Introduccion objetivos trascendentes:
 - ◆ Buscar elementos comunes no divergentes.
 - ◆ Metas superiores impulsoras y atractivas para miembros de grupos en conflicto.
 - ◆ Enemigo comun, guerra, depresion, barco hundiendo, etc.
- Llevar conflicto a nivel superior:
 - ◆ Solucion no a nivel de contendientes ni de gerente sino mas alto.
 - ◆ Hasta mientras abandonar lucha y ponerse a trabajar.
 - ◆ Peligrosamente parecido a pasar problema, pero si tiene exito puede reforzar influencia.
 - ◆ Usar con cuidado.

Roles Gerente en Solucion Conflicto

■ Facilitar negociacion:

- ◆ Debido a complejidad, gerencia debe guiarla.

◆ Mediacion o conciliacion:

- ◆ No decide, detiene espiral, elimina rendicion como demanda o alentando a reconocer daño a otro, promover comunicacion.

- ◆ Confronte, invite a diferencias.

- ◆ Escuche con comprension y no evaluacion.

- ◆ Aclare naturaleza de asunto.

- ◆ Reconozca y acepte sentimientos.

- ◆ Sugiera procedimiento para resolver diferencias.

- ◆ Enfrente amenazas contra convenio razonable.

- ◆ Sincronizar negociacion.

◆ Enfoques reduccion tension:

- ◆ Negociacion por miembros del grupo.

- ◆ Intercambio de personas.

- ◆ Referir conflicto a jueces.

- ◆ Metas comunes con paneles cruzados.

- ◆ Terapia intergrupo.

Como Reprender Empleados

- Aprender a hacer esto: Siempre es necesario corregir errores mejorar desempeño.
- Forma de hacerlo parte importante del liderazgo.
- Cuidar: Lo que se dice y como se lo dice.
- Poder llamar atención sin afectar clima de trabajo.
- Reprimenda “toca” cliente interno, no sólo momento ingrato, sino riesgoso. Pero, es oportunidad resolver problema:
- Empleado atribuya personalidad jefe motivos reprimenda.
- Entendido como aprendizaje, toque de atención con proyección a un futuro de cambio y crecimiento.
- En toda organización existe un intangible llamado clima, es la atmósfera de trabajo que refleja la moral y el espíritu de equipo y el sentido de cooperación.
 - ◆ Llamar la atención sin romper el clima es todo un desafío, pero es un desafío posible.

Confrontación



- Confrontación \neq avasallar.
- Se confronta a una persona para corregir y cambie no para que se desahogue el jefe.
- Pasos para corregir:
 - ◆ Señalar en concreto que se ha hecho mal.
 - ◆ Señalar en concreto como quiero que se haga.
 - ◆ Contar con la capacidad del subordinado.
 - ◆ Esto corresponde a que puede cambiar y hacerlo bien, sino puede ¿para que lo corrijo?
- Hay que ser como un entrenador: corregir, indicar como mejorar malo y alabar lo bueno.

Llamar Atención sin Romper Clima

1. Piense qué es lo que desea señalar:

- ◆ Actitud empleado hacia tarea: persona no aportando a organización lo que necesita de ella: pregúntese si empleado realmente conocía qué se esperaba de su función y conducta, revise constancias que pueda tener al respecto, como manuales, contratos, etc.
- ◆ Sobre resultados obtenidos: analizar causas y aportar soluciones. Evalúe instancia individual, pero no pierda de vista la instancia del trabajo en equipo que llevó a esa situación.

2. Escuche:

- ◆ Signo respeto escuchar versión empleado. Hágalo para implicarlo en análisis situación y búsqueda soluciones que él deberá aplicar.

3. Cuide los detalles:

- ◆ Hable en privado. Cuidado en modo de decirlo: palabras conciliadoras y positivas. Evite interrupciones. Su gesto marcará el estilo diálogo, no confunda seriedad con mala cara.
- ◆ Ataque los problemas, no a la gente.

4. El motivo:

- ◆ Precise motivo de charla desde inicio, sea objetivo, no personal, de este modo tendrá más chances de lograr una reacción positiva.

Llamar Atención sin Romper Clima

5. No se confunda y no confundira:

- ◆ Recuerde su intención no es valorar a persona, sino analizar hechos y/o actitudes hacia tarea a resolverse inmediatamente.

6. Dar una reprimenda no es aniquilar:

- ◆ Su intención es lograr solución. Actuar con sentido educativo: orientar, guiar, aportar sugerencias sobre procesos para mejorar.
- ◆ Si empleado observa que esa es su intención, podrá comprender situación y será primer paso para tener su apoyo y compromiso.

7. Justicia:

- ◆ Sea equitativo y justo. Antes llamarle atención a empleado, evalúe si es realmente el único que necesita un llamado de atención.

8. Reconocimiento esperado.

- ◆ Ud. Sugiere estrategias solución y espera compromiso. Cuando se produzca el cambio deseado reconózcalo.
- ◆ Reconocer empleado que enmendó su error, hará bien al empleado y a todo el equipo todo (¿o usted creía que ellos no se habían enterado de nada?) Y, por supuesto, le hará mucho bien a usted: quién tomó decisión de llamar la atención y qué esperaba de esa decisión.