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 organizacion diferencia opinion, 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.
- Lideres 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 solucion.
  - 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 niñerias.
- 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 votacion informal y esperar no conflicto. Opinion de mayoria igaul influye.
2) Grupo responde a individuo dominante o pequeña coalicion: Demostracion de estatus o certeza aparente.
3) Sin estatus y certeza: votación formal.
4) Sin mayoria, acepta coalicion 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 dificl 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. Dificil mantener separadas las 2 cosas.

Roles Gerente en Solucion Conflicto

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

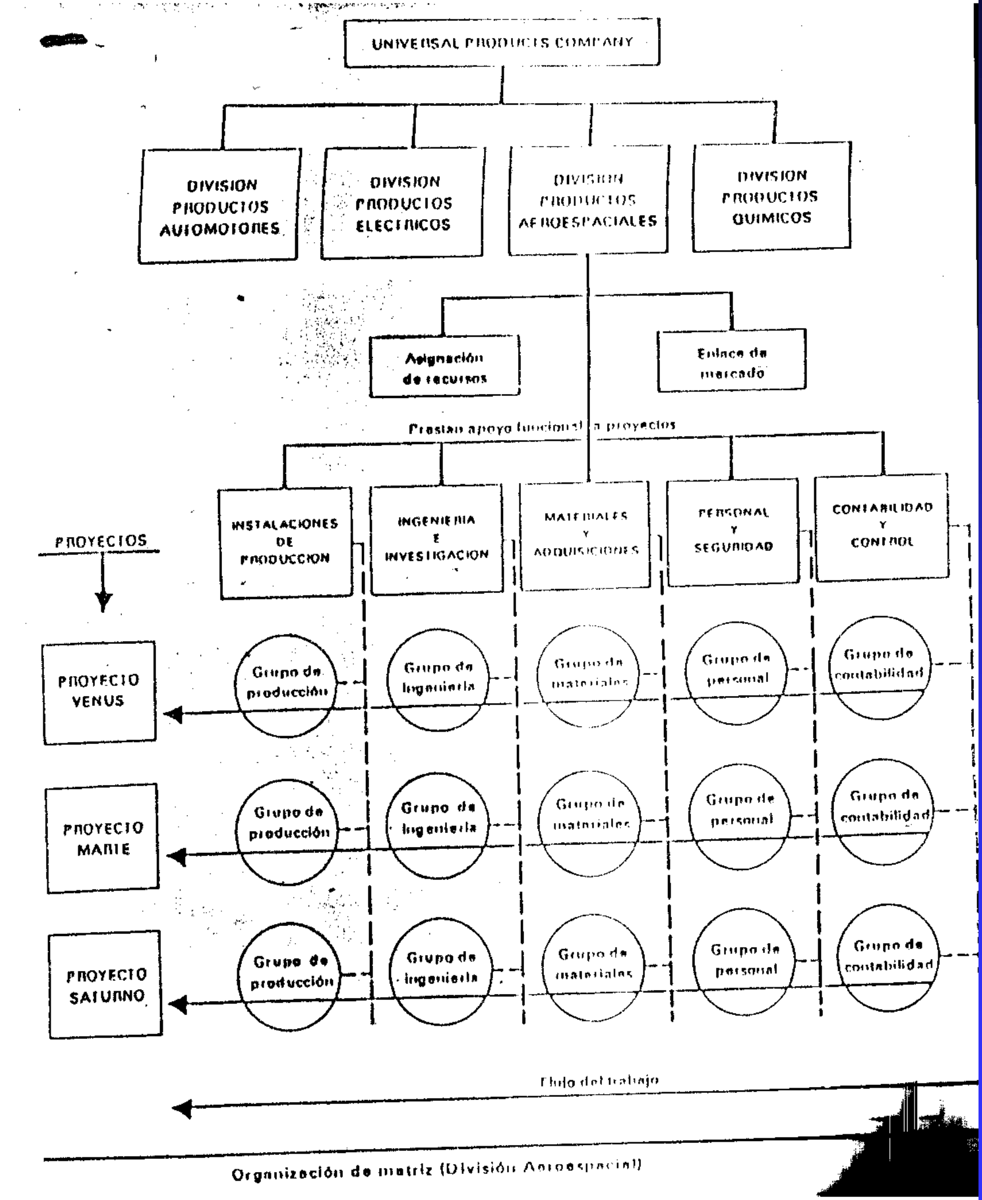
Roles Gerente en Solucion Conflicto

- 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 deschable (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



Organización de matriz (División Aeroespacial)

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 ≠ 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 Atencion 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 Atencion 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.