

Solución de Conflictos Habilidad de Excelencia

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

La palabra "Conflicto" proviene del latín *Conflictus* y está formada del prefijo *Con* (convergencia, unión) y de la palabra *Flictus* (golpe), lo que significa literalmente *Con Golpes*. Dentro de las definiciones más aceptadas se cuentan *Enfrentamiento*, *Discusión*, *Lucha*, *Desacuerdo*, *Oposición*. Para la protección de las relaciones humanas ¿debemos las personas evitar el conflicto? DEFINITIVAMENTE **NO**.

Dada la gran diversidad de criterios humanos, es prácticamente imposible evitar el conflicto. Lo que debemos hacer es aprender a manejarlo de manera racional e inteligente, evitando convertirlo en una cuestión personal e, incluso, aprovechar la discusión para aprender algo nuevo y encontrar soluciones innovadoras a los problemas que enfrentamos. El reto del manejo de conflictos es convertir un aparente problema en un beneficio tangible. ¿Así de simple?

Los modelos de liderazgo más eficaces para el trabajo en equipo incentivan la crítica abierta, la defensa de convicciones, la "generación" de conflictos, como herramientas básicas para la solución de problemas. Es fundamental implementar estrategias para el manejo asertivo de conflictos, tomando en consideración que lo opuesto a los conflictos no son la paz y la armonía sino la apatía. La controversia es vital para el crecimiento y el progreso, porque la diversidad de puntos de vista que conlleva propicia la creatividad y la sinergia.

El modelo GRID de liderazgo, desarrollado por los fundadores de la organización *Scientific Methods*¹, ha demostrado su efectividad en miles de empresas y organizaciones diversas. Sus fundamentos científicos han avalado la calidad de sus resultados.

Dicho modelo considera una clasificación basada en siete estilos de liderazgo, los cuales son determinados mediante un arreglo matricial [9 x 9] que confronta la importancia que la organización concede a la gente contra la importancia que concede al logro de resultados. Los siete estilos identificados son los siguientes:

- **9.9** (máximo interés por la gente-máximo interés por los resultados). El logro en el trabajo proviene de gente comprometida; la interdependencia alcanzada mediante un interés común en el propósito de la organización conduce al establecimiento de relaciones de respeto y confianza.

¹. Blake Robert, Mouton Jane, Adams Anne, "La Estrategia para el Cambio Organizacional", 1991.

- **9.1** (mínimo interés por la gente-máximo interés por los resultados. La eficacia de las operaciones es el resultado de establecer las condiciones de trabajo de tal modo que los elementos humanos interfieran al mínimo.
- **1.9** (máximo interés por la gente-mínimo interés por los resultados). Una considerada atención a la necesidad de la gente de tener relaciones satisfactorias conduce a un ambiente organizacional cómodo y amigable y a un buen ritmo de trabajo.

MODELO GRID DE LIDERAZGO



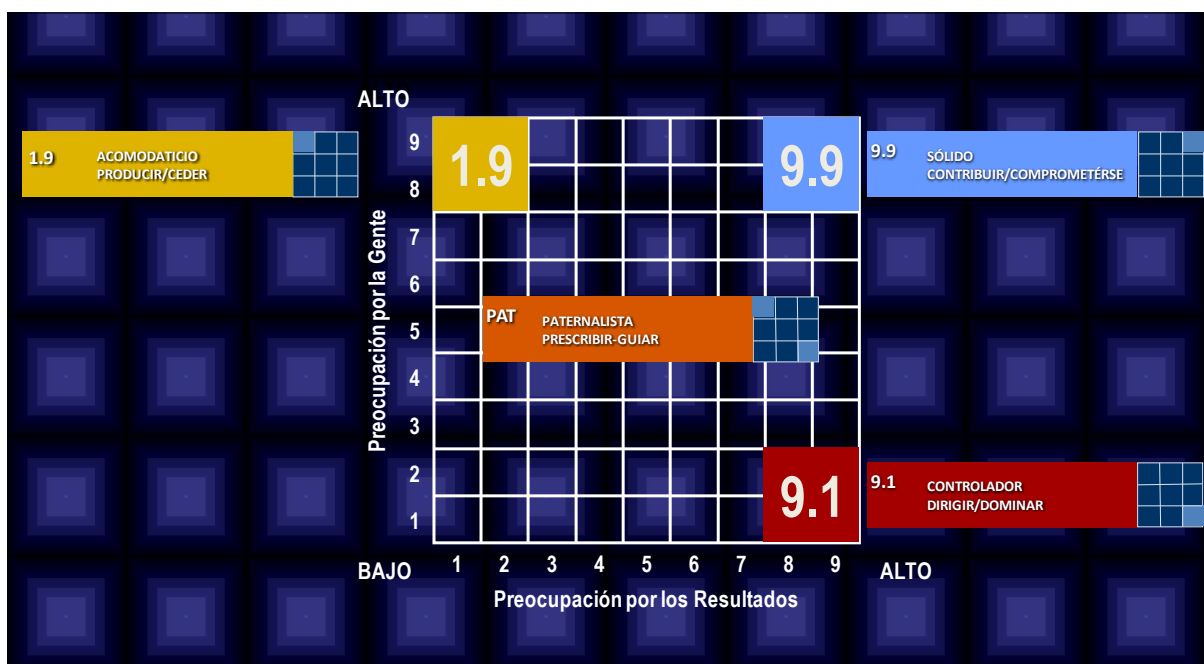
- **1.9/9.1** (paternalismo). El firme ejercicio de la dirección y el control resulta de recompensar a la gente por el acatamiento; la desobediencia se reduce engendrando sentimientos de culpa y ofreciendo la promesa de una recompensa futura.
- **5.5** (status quo). El desempeño adecuado de la organización es posible si se equilibra la necesidad de realizar el trabajo con el mantenimiento de un nivel satisfactorio de la moral.

- **1.1** (mínimo interés por la gente-mínimo interés por los resultados). El mínimo esfuerzo por llevar a cabo el trabajo resulta adecuado para seguir perteneciendo a la organización.
- **Multivariable** (oportunismo)². Persuade a otros a respaldar los resultados que le beneficien. Mejor si ellos también se benefician. Confía en cualquier enfoque que sea necesario con tal de asegurarse una ventaja personal.

Especialistas en el campo de la psicología argumentan que la mayoría de las personas pueden considerar, recordar y comparar hasta cuatro fragmentos distintos de información, pero que más de eso resulta mentalmente extenuante, por lo que manejar siete estilos de liderazgo podría llegar a ser impráctico. Por otra parte, de acuerdo a nuestra propia experiencia, los estilos 1.1 y 5.5 pueden agruparse en otros de los estilos postulados. Asimismo, el estilo oportunista es un caso especial que, por sus efectos tan devastadores en el comportamiento de los organizadores, debería de ser considerado como un tema aparte.

Con base en lo anterior, Market-Ing ha propuesto un modelo simplificado de la metodología GRID, que considera únicamente cuatro estilos de liderazgo: 9.9, 9.1, 1.9 y paternalista. En particular, para la cultura de negocios mexicana, en la mayoría de los casos se encontrarán únicamente dos estilos de liderazgo: Paternalista y 9.9.

MODELO GRID SIMPLIFICADO [MARKET-ING]



² En la versión original de la metodología GRID no se incluía este estilo de liderazgo. Aparece en versiones posteriores.

Además de la definición de los siete estilos de liderazgo, una de las grandes aportaciones de la metodología GRID es su propuesta para desarrollar y mantener el liderazgo 9.9, estableciendo la necesidad de gestionar siete habilidades básicas: Crítica, convicción, indagación, toma de decisiones, iniciativa, solución de conflictos y capacidad de recuperación.

En particular, en lo que se refiere a la solución de conflictos, tema de nuestro análisis, *Scientific Methods* destaca los siguientes aspectos:

- *Lo opuesto a los conflictos no son la paz y la armonía sino la apatía. La solución de conflictos es la manera como las personas se anticipan y reaccionan ante la controversia cuando esta se produce.*
- *A menudo las personas no saben cómo reaccionar y buscan silenciar la controversia, retirarse, alentar la componenda, burlarla para beneficio propio o recriminarla por desleal.*
- *Sin embargo, la controversia es vital para el crecimiento y el progreso porque la diversidad de puntos de vista que conlleva propicia la creatividad y la sinergia.*
- *La controversia permite que las personas se sientan desafiadas individualmente, comprometidas y capaces de maximizar recursos, enfocando los temas y motivando a explorar ideas nuevas para generar aprendizaje.*

¿Qué tan capaces somos los mexicanos para enfrentar y solucionar conflictos?

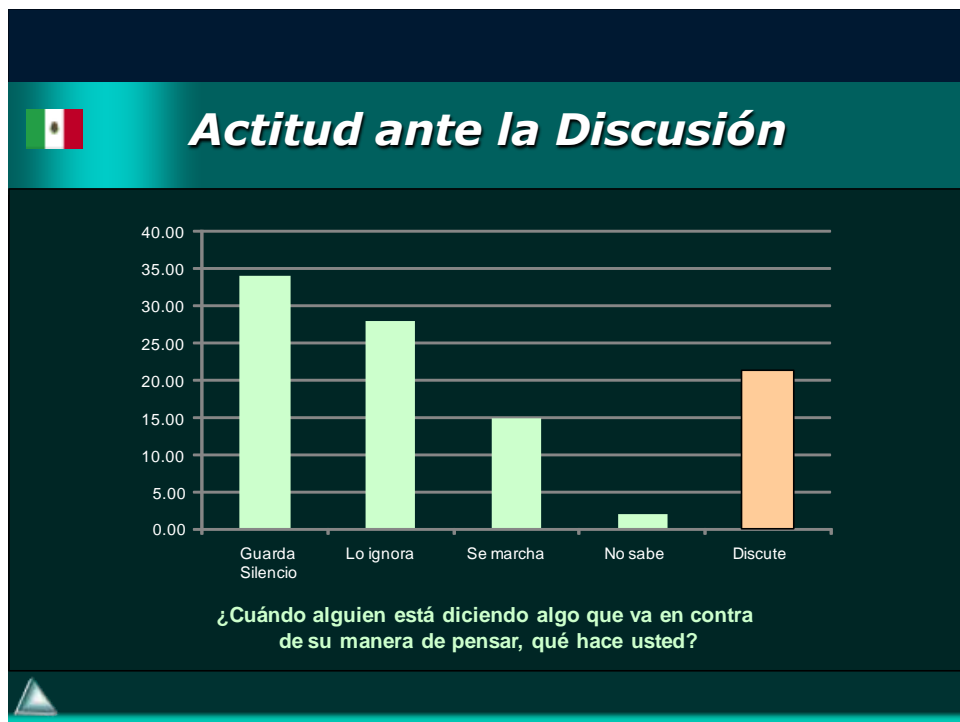
Para la preparación de nuestro seminario *México ante el Mundo*, consultamos los análisis de diversos especialistas en el tema. A continuación, la opinión de uno de estos prestigiados analistas³

1. *El estoicismo es la más alta de nuestras virtudes guerreras y políticas. Desde niños nos enseñan a sufrir con dignidad las derrotas. La resignación es una de nuestras virtudes populares. Más que el brillo de la victoria nos conmueve la entereza ante la adversidad.*
2. *La “joya de la corona” es la evasión del conflicto, la huida ante la confrontación, la búsqueda constante de eufemismos y formas cuasi sacras de la gentileza y la caballeridad, las cuales pueden coexistir con distintos arrebatos de violencia, enojo o insultos.*

³ Castañeda Jorge, “Mañana o Pasado. El Misterio de los Mexicanos”, 2011.

3. *La confrontación es intrínsecamente deplorable y se debe esquivar a toda costa, con independencia de sus causas o consecuencias. Es indeseable y pernicioso en su esencia misma.*
4. *La aversión mexicana por el enfrentamiento surge de el miedo de que el conflicto conduzca a la violencia, la creencia de que no habrá reconciliación, la convicción de que la confrontación es inútil, la negación de proposiciones binarias y el principio del tercio excluido.*

Todavía más impactante es la opinión de la propia ciudadanía⁴:



El conflicto es inevitable y en muchos casos deseable. Permite aprovechar la diversidad y generar las mejores soluciones para los problemas que personas, empresas y organizaciones enfrentan día con día.

¿Cuál es su propia actitud ante el conflicto?

⁴ Secretaría de Gobernación, Dirección General de Cultura Democrática y Fomento Cívico, “Encuesta Nacional Sobre Cultura Política y Políticas Ciudadanas”, 2012.