

Farm-Success

training farmers for sustainable succession processes

Gestión de conflictos: Los conflictos como oportunidad – cómo prevenirlos, solucionarlos y usarlos positivamente

Technische
Universität
München



HOF UND
LEBEN



Asociace
soukromého
zemědělství ČR



Apoyado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.
Project Nº: 2015-1-DE02-KA202-002390

Índice

1. La principal estructura de los conflictos

2. Señales de los conflictos– cómo reconocer un conflicto

3. Campos tradicionalmente conflictivos en procesos de sucesión

4. Roles en los conflictos

5. Estrategias para resolver conflictos

6. Acciones preventivas

Bibliografía

1. La principal estructura de los conflictos

1.1 INTRODUCCIÓN

- Es normal que haya conflictos con frecuencia.
- Donde conviven personas, siempre habrá diferencias, distintas ideas y percepciones.
- Los conflictos ocurren por estas diferencias. Es importante saber cómo surgen, cómo puedes gestionarlos y cómo puedes solucionarlos o incluso prevenirlos.

¿Qué son los conflictos?

Un conflicto es un estado de tensión, una situación entre dos o más partes en conflicto acerca de metas, valores, intereses o acciones que creen incompatibles.

Un conflicto ocurre cuando dos o más partes representan mutuamente actos incompatibles (o que aparentemente lo sean) y cada uno intenta impedir al otro realizar la alternativa opuesta.

Los conflictos son situaciones de vida cotidianos debido a la diversidad de actitudes humanas. Los conflictos no son excepcionales. Sin embargo, se suelen considerar negativos ya que son molestias que causan presión interna y externa y alteran los quehaceres diarios.

1. La principal estructura de los conflictos

1.2 FORMAS Y APARIENCIAS DE LOS CONFLICTOS

Distintas apariencias de los conflictos:

- Latente bajo la superficie

vs.

- Se muestra en sí en palabras y acciones completas

- Tensión entre inclinaciones diversas, necesidades, deseos o intereses de una persona

vs.

- Entre dos o más individuos o grupos

Distintas formas de los conflictos:

- Objetivos conflictivos: discrepancias sobre el objetivo a alcanzar o la forma de implementarlos
- Conflicto sobre valoraciones: objetivos o estrategias se evalúan de forma distinta. Las opiniones contradictorias sobre la necesidad de esta tarea.
- Conflicto de distribución: posiciones opuestas sobre los recursos, el tiempo, el dinero, el acceso a la información y las personas participantes.
- Conflicto de relaciones: problemas a nivel humano.
- Conflicto de valores: no hay consenso sobre las actitudes y valores básicos. Las convicciones y creencias principales divergen.

2. Señales de los conflictos- cómo reconocer un conflicto

2.1 SÍNTOMAS 1

Para prevenir y solucionar problemas, un primer paso es reconocerlos e identificarlos como un conflicto. Aquí puedes ver algunos síntomas que se producen en relación con los conflictos:

Resistencia:

- Frecuente contradicción
- Reacciones desafiantes, impedimentos o tácticas dilatorias
- Exageración de las diferencias
- Acentuación de las dificultades
- Resistencia indirecta de modo que no impide los problemas de otro o molestarse mutuamente
- Quejas frecuentes

Escape:

- Evitar contactos, conversaciones
- Elevado absentismo
- Querer ser reasignado
- Terminación (del trabajo, de la amistad, de la relación, ...)

Obstinación:

- Ceñirse al único punto de vista propio
- Adhesión estricta a estrategias anteriores
- Cumplimiento puntilloso con las normativas

2. Señales de los conflictos- cómo reconocer un conflicto

2.2 SÍNTOMAS 2

Conformidad:

- “Hacer eco de las palabras de otro”, “fingir que todo va bien”
- Mantener buenas sugerencias, suprimiendo mensajes negativos
- No introducir o implementar mejoras

Formalidad:

- Cortesía distintiva
- Énfasis en la comunicación escrita
- Fijar normas formales para todos

Falta de interés:

- Hacer solo lo que es necesario
- Posponer decisiones, llegando tarde
- Señales de depresión

Hostilidad:

- Comentarios injuriosos y degradantes
- No reconocer el buen trabajo
- Crear un clima irritante mediante rumores, intrigas, denuncias, acoso,...
- Más errores
- Elevado número de comités
- Elevado número de quejas
- Aumento significativo de los costes

3. Campos tradicionalmente conflictivos en procesos de sucesión

3.1 CAMPOS DE CONFLICTO 1

Las sucesiones tienden a ir acompañadas de diversos desafíos. Dependiendo de tu situación, varias áreas pueden ser conflictivas. Aquí exponemos algunos temas que deberías tener en cuenta para prevenir conflictos en la sucesión:

Aspectos financieros: todos los aspectos del tema financiero suelen contener conflictos potenciales. Asegúrate de que los acuerdos son claros en todos los aspectos y sé muy sensible con el tema. Sobre todo, intenta lidiar con los siguientes temas:

- Plan de pensiones del predecesor;
- Ingresos adicionales de ambas partes (predecesor y sucesor);
- Pagos al predecesor tras la sucesión;
- Cuidado del predecesor;
- Remuneración de los herederos y hermanos;
- Adaptación de las últimas voluntades y testamento a la sucesión;
- Impuestos de la sucesión;
- Contrato de la propiedad;
- Contrato de empresa;
- Contrato de arrendamiento
- Estado de forma de la empresa para el futuro.



3. Campos tradicionalmente conflictivos en procesos de sucesión

3.2 CAMPOS DE CONFLICTO 2

Aspectos personales: si más de una persona vive y trabaja en la explotación, las diferencias personales pueden causar problemas. Por un lado, puede ser útil tener el apoyo de miembros de la familia y otras personas para el trabajo diario. Observa los siguientes aspectos personales:

- Conflictos intergeneracionales e intrageneracionales;
- Situación de vida: suficientes espacios libres donde retirarse;
- Responsabilidades claramente definidas;
- Posibilidades de integrar a otras personas, como la esposa del sucesor, en la empresa.

Dirección de la empresa: en la mayoría de los casos, el predecesor fundó la empresa y está muy convencido de lo que hace. Esta puede ser una buena precondition aunque también puede ser un problema.

- Implementación de nuevas ideas por parte del sucesor;
- Planes para el futuro;
- Posibilidad de cambiar la orientación de la explotación;
- Nuevos campos de negocio o diversificación;

4. Roles en los conflictos

4.1 ROLES – INTRODUCCIÓN

Ya que eres consciente de los campos de conflicto más relevantes en los procesos de sucesión, pasamos a los distintos roles. Estos son elementos importantes de los conflictos que tienen un papel fundamental. Si conoces los distintos roles y qué rol tienes tú, sabrás mejor cómo actuar y a qué prestar atención. En la rutina diaria y especialmente en situaciones conflictivas, todo el mundo tiende a tomar uno de los siguientes roles. En las confrontaciones, estos roles pueden variar:



4. Roles en los conflictos

4.2 ROL 1

VÍCTIMA:

- Pautas de conducta y personalidad:

Dependencia, falta de independencia, el niño de mama, débil, hipocondríaco, holgazán, perdedor, el niño que se queda solo, el sacrificado, mártir, sumiso, exageradamente ajustado a las reglas y formalidades.

- Sentimientos:

Estar explotado, dependencia, desesperanza, tristeza, depresión, oscuridad, pesadez, dolor, desfallecimiento, soledad, miedo, sentimientos de culpa, vergüenza.

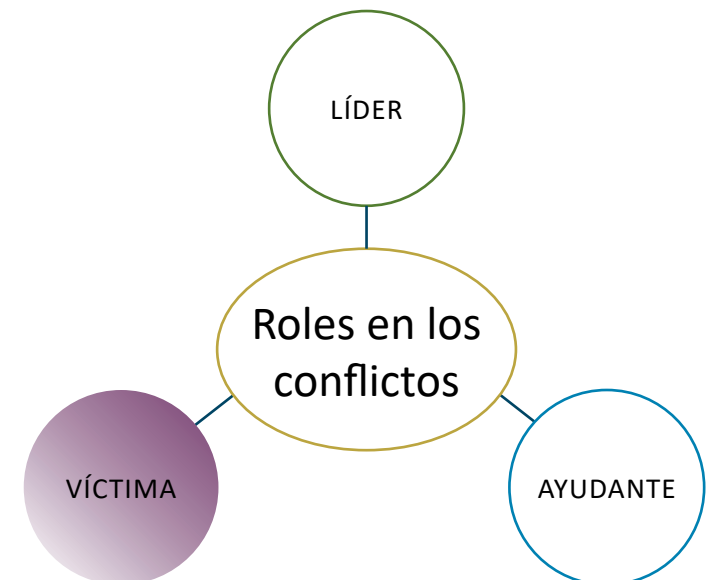
- Principal motivación:

Consentir a las limitaciones de uno mismo.

- Gestión:

Preguntas: ¿Cómo y por qué contribuyo siendo una víctima? ¿Qué beneficio obtengo? Ser activo, asumir responsabilidades propias y de los demás, desarrollar alternativas de conducta y probarlas. Tomar decisiones propias. Usar ayuda. Aceptar las estructuras y las normas. Dignidad y experiencia con los demás aceptándose a uno mismo. Humor. Desarrollo de fuerza de voluntad. Tomar el destino con las manos y lograr algo.

Eslogan: “Obtén fortalezas de las debilidades”.



4. Roles en los conflictos

4.3 ROL 2

LÍDER:

- Pautas de conducta y personalidad dividida:

Concedor, observador, rebelde, perfeccionista, superhombre, vengativo, moralizador, brujo, sabelotodo. Su eslogan: “te intimidaré”.

- Sentimientos:

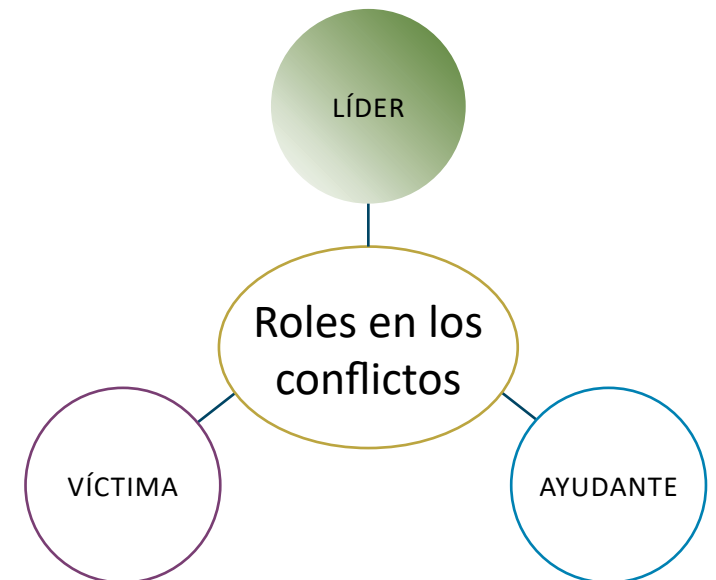
Poder, triunfo, venganza, ira, miedo (tal vez de forma inconsciente), arrogancia, vanidad, violencia, agresividad. Según el eslogan: “el ataque es la mejor forma de defender” .

- Principal motivación:

Distancia, el orden y la distinción, la verdad y la justicia, el idealismo.

- Gestión:

Participación de un mediador neutral, legitimación del poder, humanización de los ideales. Permitirse perdonar a los demás y a uno mismo. Fijar un marco. Comprometerse con los derechos de los demás y uno mismo. Humor. Devolver la agresión a su origen. Transformar la energía agresiva a una expresión simbólica. Compasión. Admisión de debilidades.



4. Roles en los conflictos

4.4 ROL 3

AYUDANTE:

- Pautas de conducta y personalidad:

El explorador, la buena hija, la mujer cuidadora, la madre sobreprotectora, Solidario, pastor, altruista, explota a uno mismo, adicto al trabajo.

- Sentimientos:

Vive por el reconocimiento de su compromiso

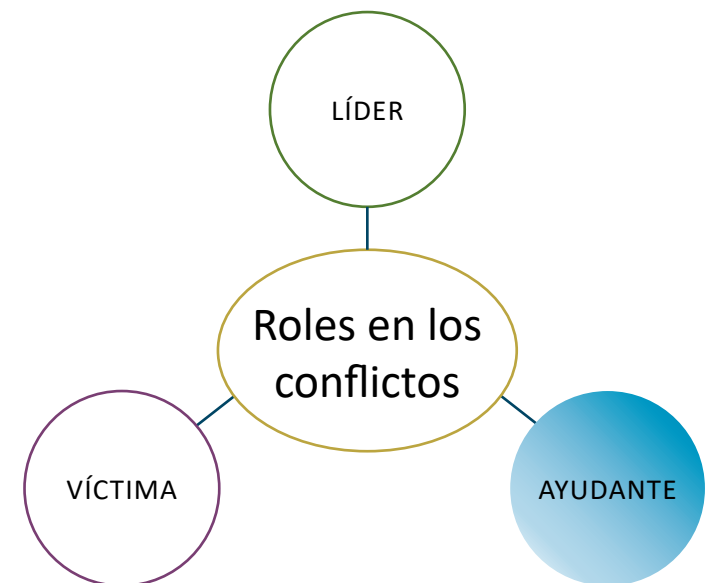
- Energía principal:

Amor, contacto y proximidad.

- Gestión:

Paciencia. Aprender a no saberlo todo y dejar las cosas estar. Ser responsable de uno mismo. Permitir ser ayudado y aceptar regalos, al igual que conocer tus necesidades y no solo las de los demás. Esperar hasta que te lo pidan para ayudar. Buscar la compensación de dar y recibir. Humor. Delegar tareas en los demás.

Normalmente, ninguno de estos papeles se ajusta a la realidad perfectamente. Pero cuando se pasas que roles se ajustan mejor a tu conducta y auto percepción, puedes aprender a asumir la responsabilidad y lidiar con ese papel. Por ejemplo, si eres principalmente una víctima, aprende a defender tus derechos y fortalece tu personalidad íntegra.



5. Estrategias para resolver conflictos

5.1 TIPOS DE CONFLICTO

Para solucionar conflictos es importante conocer los aspectos básicos de las distintas apariencias de conflictos, cómo actuar y qué evitar. Ten en cuenta los roles del capítulo anterior y aplica este conocimiento a la siguiente información:

Hay dos tipos de conflictos:

CONFLICTOS ENCUBIERTOS

- Impiden el intercambio de información y consumen tiempo.
- Conducen a reacciones improductivas de los participantes (acuerdos rotos, competición exagerada, intrigas,...)
- Aumenta la ira, lo que puede conllevar irritabilidad, estrés continuo y enfermedades.

CONFLICTOS ABIERTOS Y JUSTOS

- Mejora la información de los participantes.
- Conduce a mejoras e innovaciones en los respectivos casos y en las relaciones.
- Hace que las partes se sientan más relajadas y motivadas.

5. Estrategias para resolver conflictos

5.2 SEPARACIÓN DE LA FAMILIA Y EL NEGOCIO

Teniendo en cuenta el hecho de que hablamos de explotaciones familiares, otro tema importante es la separación de la familia y la empresa. Hay empresas familiares y familias empresariales.

Ambas, familias y empresas, normalmente tienen distintas necesidades e intereses. Por ejemplo, la empresa quiere desarrollar productos e incrementar los ingresos, las personas son reemplazables. Por otro lado, la familia intenta aumentar el bienestar de los miembros y las tareas se pueden reemplazar, pero no las personas.

- Debido a que estas dos partes se mezclan en una empresa familiar, necesitamos una base común para hablar de los distintos temas en la sucesión. Este base es una visión objetiva y realista sin demasiada emocionalidad.
- Se recomienda comunicar y debatir la sucesión al principio del todo de la forma que ya se ha mencionado. Puede parecer como si estuviéramos hablando a extraños pero es útil para realizar una sucesión de forma productiva y fluida.
- Un segundo paso es anotar todos los resultados y arreglarlos. Esto parecerá algo raro de hacer con los miembros de la familia pero si te enfrentas a problemas y situaciones difíciles, has escrito todo y no hay necesidad de discutir en ese estado emocional. Por supuesto, tiene sentido actualizar estos acuerdos de vez en cuando si acontecen nuevas circunstancias.



5. Estrategias para resolver conflictos

5.3 REACCIONES DESTRUCTIVAS

Como en toda situación, ante los conflictos existen reacciones buenas y malas. Aquí exponemos algunas reacciones destructivas que deberías aprender a evitar:

REACCIONES DESTRUCTIVAS EN LOS CONFLICTOS:

- **Ataque:** forzar a alguien a hacer algo, “tú o yo”, amenazas y uso de poder. Estos procedimientos pueden desencadenar un deseo de venganza.
- **Sumisión:** rendirse, abandonar los objetivos personales, no abordar las discrepancias, restarle importancias, armonizarlas. Esto puede conducir a la frustración.
- **Infravaloración:** acuerdos rotos, todos renuncian a sus exigencias iniciales. Tan solo se llegan a acuerdos en el denominador común más bajo para tener paz y tranquilidad. Los sentimientos de los participantes no se toman en serio. Nadie está satisfecho.
- **Escape:** evasión, retirada, no hacer nada, no abordar conflictos latentes. Este comportamiento puede causar desamparo y distracción.



5. Estrategias para resolver conflictos

5.4 ACTITUD POSITIVA ANTE LOS CONFLICTOS

Para alcanzar una situación en que ambas partes ganen, ayudará conocer los siguientes principios:

1. Aceptar y observar al compañero de conversación
2. Comprensión empática, escucha activa
3. Expresar los sentimientos clara y honestamente
4. Mostrar una mente abierta a cambios en hechos y sentimientos
5. Iniciar la conversación sin aseveraciones

Conductas que ayudarán a facilitar la conversación:

- Intentar mirar a los problemas del compañero desde su punto de vista;
- Ver al compañero como a un igual;
- Analizar el problema juntos;
- Intentar encontrar soluciones para los problemas juntos sin asumir que tus ideas son las mejores;
- Ofrecer ayuda;
- Contarle al compañero su efecto en ti;
- Poner atención en las cosas que os conectan;
- Mostrar una actitud cooperativa.

5. Estrategias para resolver conflictos

5.5 SOLUCIONAR CONFLICTOS

Para solucionar un problema, hay que seguir 6 útiles pasos:

1. Describir el conflicto desde distintos puntos de vista;
2. Buscar posibles soluciones;
3. Evaluar las distintas soluciones;
4. Decidir una o varias soluciones;
5. Comenzar a implementar las soluciones paso a paso;
6. Continuar revisando el proceso de solución y adaptarlo a la nueva situación;



5. Estrategias para resolver conflictos

5.6 GESTIÓN DE CONFLICTOS

La siguiente tabla mostrará las ideas principales en cuanto a conductas atenuantes para resumir los hechos mencionados anteriormente:

| | | |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Arreglar hechos incontrovertidos | Dejar terminar de hablar al otro | Comportarse con educación |
| Admitir errores | Hablar el uno con el otro en vez del uno sobre el otro | Consejo externo |
| Aceptar buenas razones | Disculpase | Mediación |
| Escucha activa | Objetivo – NO emocional | Equilibrio entre recibir y ceder |

constructivo, atenuante, valorado, orientado hacia objetivos y metas

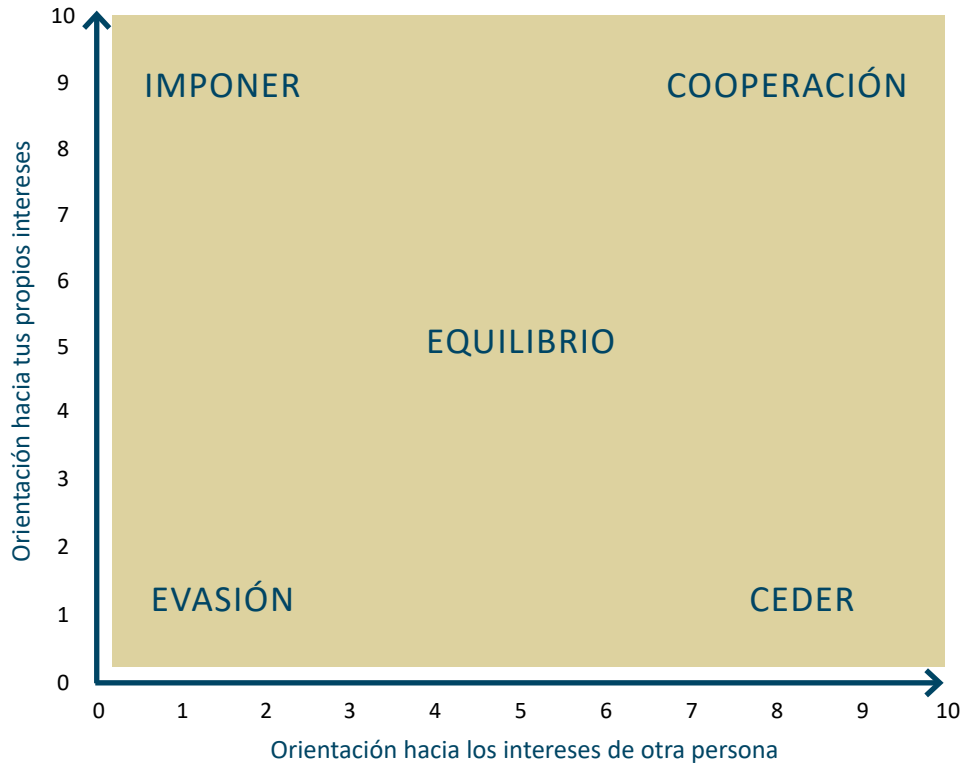
| | | |
|-------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Dar tiempo | Resaltar similitudes | Atacar al problema, no a la persona |
| Informar sobre la motivación de tus propias preguntas | Pasos cortos | |
| Confirmar la comprensión | Flexibilidad | Equilibrio entre dar y ceder |
| Crear un contexto seguro | Respeto | Acordar reglas y estructuras |
| Yo creo... que debes ... | Distancia | A nivel visual |

5. Estrategias para resolver conflictos

5.7 ETAPAS DEL CONFLICTO

Para tener una idea visible de los problemas principales que conducen a los conflictos y posteriormente a diversos tipos de soluciones, observa el siguiente diagrama:

MODELO DE ETAPAS DE CONFLICTO DE THOMAS: (Kenneth W. Thomas 1976)



1/1: Evasión – ambas partes pierden.

Posibles objetivos: evitar, posponer, desplazar, ignorar, abandonar.

9/1: Imponer - yo obtengo todo, la otra parte nada.

Imponer a expensas de la otra parte, competir, ganar.

1/9: Ceder - la otra parte obtiene todo, yo nada.

Evitar, adaptar, subordinación, permitir todo, dejar que el oponente gane.

5/5: Equilibrio - ambas partes ganan algo y pierden algo.

Una competición y reivindicación moderada, las afinidades en primer lugar.

9/9: Cooperación - ambas partes ganan.

Cada parte gana (de forma ideal ambas partes tiene el 100% de sus intereses), la voluntad para cooperar, encontrar nuevas soluciones.

6. Acciones preventivas

6.1 PREVENIR CONFLICTOS

El primer paso para prevenir conflictos es asumir que todo conflicto puede ser resuelto si la solución incluye un beneficio para ambas partes.

Para prevenir los conflictos las siguientes conductas son útiles:

- Evitar órdenes, correcciones y juicios innecesarios
- Aprender a reconocer tus propios errores y debilidades
- No aceptar provocaciones ni “declaraciones de guerra”
- No confrontar al compañero con nuevos problemas de forma espontánea
- Tener en cuenta siempre la opinión del compañero desde si surgen problemas al principio
- No abrir antiguas heridas, déjalas estar
- Revisar los juicios mutuos pasados y arraigados
- Acordar un nuevo comienzo por ambas partes antes de que aparezca un nuevo problema
- Trabajar en el conflicto para lidiar mejor con el estrés y la presión

6. Acciones preventivas

6.2 RECHAZAR LOS CONFLICTOS

Si los comportamientos mencionados con anterioridad no te ayudaran a prevenir conflictos, puede ser necesario rechazar el conflicto.

Para rechazar los conflictos, estos son algunas conductas generales útiles:

- Comunicación directa: explica tus problemas de una manera transparente y auténtica.
- Empatía: “quiero entenderte a ti y tu problema y por qué te comportas así.”
- Decir no: di no sin herir ni desmotivar a la otra persona. Mantén la persona y el conflicto por separado.
- Tolerancia: sé tolerante ante otras opiniones y no dejes que las diferencias te desequilibren. Entre el blanco y el negro hay muchos matices de gris, sin mencionar todos los demás colores.
- Resistencia: tolera las tensiones que no se pueden resolver inmediatamente.

Bibliografía

La estructura principal de este curso fue extraída de la siguiente fuente:

- <http://www.seminarhaus-schmiede.de/pdf/konfliktmanagement.pdf>
- Developed and published under Creative Commons License by:
Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig
Adaptado a las necesidades y completado por Hof und Leben GmbH