

El manejo profesional de los conflictos: estrategias para mejorar los ambientes de trabajo

Lic. Ana Quiroga

1. Introducción

Los conflictos son parte de la vida cotidiana, en el hogar, en el trabajo o aun en ámbitos donde tenemos un paso transitorio. Querer ocultarlos o pretender que no existen es la mejor manera de que se instalen, se agraven y lleguen a un punto donde no podamos hacer nada por ellos. Tener una actitud proactiva, saber que son parte de la vida cotidiana laboral y son en un punto inevitables, nos permitirá prevenirlos, hacer que disminuyan en número y resolverlos de forma profesional. Nadie tiene una receta mágica ni puede decir que con tal o cual estrategia desaparecen o que se pueden prevenir completamente. Lo que sí podremos hacer es reconocerlos más rápidamente, no dejar que nos destruyan y enfrentar algo que, no por cotidiano o común, deja de ser importante. El clima en el área laboral, el verdadero trabajo en equipo, la solidaridad, la excelencia en el cuidado, tienen que ver con el afrontamiento que hagamos de ellos. Si bien son parte de la vida misma, los que ocurren en el ámbito laboral requieren una resolución profesional y no doméstica, como sería, sacar lo peor de nosotros, encerrándonos en nuestra única lectura de los hechos y no llegar a acuerdos o ver la posición de los demás. Esto rápidamente nos hace perder de perspectiva la razón fundamental por la cual estamos en las unidades de cuidado intensivo neonatal que es, cuidar recién nacidos. Cuando estamos inmersos en una situación conflictiva, y a partir de ella nos alejamos del eje de nuestro quehacer, esto no sólo acarrea frustración por no cuidar ni cuidarnos, sino que nos empequeñece como seres humanos, porque nada ni nadie puede estar por encima de quienes confían que demos lo mejor de nosotros para su recuperación.

2. Qué son los conflictos

La definición de conflicto indica que es el desacuerdo entre partes implicadas y que es percibida por éstas como una amenaza a sus necesidades, intereses o preocupación.

Si nos detenemos a analizar cada una de las partes, podemos decir con respecto al desacuerdo, que lo habitual es creer conocer el nivel de no entendimiento y generalmente hay una gran diferencia entre lo que se percibe y el verdadero conflicto. Debemos definir claramente cuáles son las partes implicadas, porque quien está cree no estarlo y viceversa, lo cual no permite resolver la situación. La percepción es un aspecto muy importante ya que lo habitual es que los seres humanos respondamos más a lo que percibimos como amenaza que a la verdadera. Las conductas de las personas, sentimientos y respuestas se ven modificadas por el sentido de la amenaza que creen enfrentar aunque ésta no sea ni se convierta en una realidad. Si podemos trabajar para entender la verdadera amenaza (cuestiones), desarrollar estrategias (soluciones), y gestionarlas (acuerdo), estamos actuando constructivamente para manejar el conflicto. Por último, las necesidades, intereses y preocupaciones de las personas trascienden la situación presente inmediata. Los conflictos del área laboral son complejos, involucran relaciones entre personas y tienen un alto contenido emocional.

¿Cuáles son los signos en las personas que nos hacen pensar que estamos frente a un conflicto?

Son varios y pueden ser específicos en cada lugar por su historia o por la composición del grupo de trabajo. Cuando empezamos a notar que las personas tienen con frecuencia actitudes negativas, malos entendidos y discusiones que no se resuelven, la moral del equipo está baja o manifiestan no tener ganas de ir al trabajo, debemos pensar que algo está ocurriendo. También en este tipo de situaciones las personas sienten que no hacen ninguna contribución a su trabajo, que ellos mismos o su tarea no es valorada, o que se sienten inseguros. Se puede percibir también mucha tensión en el ambiente. Algo que daña muchísimo y aumenta el conflicto es que todos comienzan a hablar a espaldas de otros colegas o compañeros de trabajo.

Los conflictos se pueden clasificar en:

FUNCIONALES o CONSTRUCTIVOS. Son aquellos que nos permiten ver problemas que no habíamos visto antes, nos ayudan a tomar decisiones con más cuidado, nos hacen buscar toda la información necesaria para tomar decisiones y dan espacio para la creatividad y la innovación.

DISFUNCIONALES o DESTRUCTIVOS. Son la cara opuesta de los anteriores, ya que consumen mucha energía personal, dañan la cohesión entre los grupos de trabajo, promueven hostilidades interpersonales y el ambiente de trabajo se vuelve totalmente negativo.

Fuentes de conflicto

Al momento de definir cuáles son las fuentes de conflicto, quizá debiéramos hacer una diferenciación entre la literatura que corresponde exclusivamente al ámbito laboral empresarial de la que corresponde a las instituciones de salud. En éstas, existen otros factores distintos que también son fuente de estrés que puede llevar al personal a tener desacuerdos o conflictos. Podríamos decir que en el área de trabajo de la salud, existe una sumatoria de los factores comunes a cualquier trabajador, más aquellas cuestiones particulares que son inherentes a nuestro ejercicio profesional.

Podemos distinguir como fuentes de conflicto para cualquier trabajador:

Preferencia de métodos: cuando algunas personas piensan que su forma de hacer las cosas es la manera correcta. Aun quienes no son tan rígidos creen que han aprendido la manera más eficiente y efectiva de hacer las cosas y que los demás deberían escucharlos y hacerlas como ellos las hacen. La realidad es que hay distintas maneras de obtener los resultados deseados.

Falta de recursos: es habitual en nuestros días que a la gente se le pida hacer más con menos, lo cual genera conflicto entre la gente, el presupuesto, las herramientas tecnológicas y hasta con los recursos materiales. Cuando los recursos son limitados el subproducto es el conflicto.

Establecimiento de prioridades: cuando el cumplimiento de la tarea depende de varias personas que tienen distintos tiempos o establecen prioridades distintas se genera conflicto. La

gente piensa erróneamente que todos debemos compartir las mismas prioridades, en lugar de aceptar las diferencias, y trabajar en armonía.

Diferentes estilos de personalidad: todos los equipos de trabajo están conformados por personas de distinto nivel social y distinta personalidad y todos son importantes para que el trabajo en equipo sea efectivo. Sin embargo aun teniendo buenas intenciones no se puede prevenir los malos entendidos que ocurren cuando las personas piensan diferente, encaran la tarea y se comunican en forma distinta.

Lucha por el poder: la necesidad subyacente de tener el poder y el control es la raíz de muchos conflictos en los lugares de trabajo. Quién tiene la información, el mejor espacio o lugar de trabajo, cuál opinión cuenta más al momento de las decisiones son puntos que forman el terreno fértil para los conflictos.

Valores: Lo subyacente de cada conflicto serio es una lucha de valores. Las personas en los lugares de trabajo juzgan su propia conducta así como la de los otros según lo que creen debe ser hecho, por los valores que sostienen. La falta de confianza se profundiza cuando los individuos involucrados perciben que los otros provienen de un sistema de valores opuesto.

Es importante en el área de salud y específicamente en enfermería, hacer hincapié en los factores de estrés que significan un componente adicional a todas las causas señaladas con anterioridad, comunes al resto de los trabajadores.

Andrew Mc. Vicar en su artículo "Workplace stress in nursing: a literature review" define el estrés como la relación existente entre la percepción individual de las demandas que se le realizan respecto de su trabajo y la percepción de su capacidad de satisfacer esas demandas. Cuando se excede el umbral de la relación entre ambas percepciones se dispara una respuesta de estrés. La relación entre estrés y conflicto es alta y los conflictos son fuente de estrés.

Dice la autora, que enfermería brinda una amplia variedad de potenciales factores de estrés en el lugar de trabajo, ya que es una profesión que requiere un alto nivel de habilidades, trabajo en equipo en diferentes situaciones, brindar cuidado las 24 horas, y recibir el impacto de lo que se define como "trabajo emocional".

French et al. identificaron nueve grupos de factores de estrés en el lugar de trabajo que pueden impactar en enfermería.

Sin ningún orden en particular los nueve grupos son:

- Conflicto con los médicos
- Preparación profesional insuficiente
- Problemas con los pares
- Problemas con los supervisores
- Discriminación
- Sobrecarga de trabajo
- Incertidumbre respecto de los tratamientos
- Ocuparse de la muerte y de los pacientes terminales
- El paciente y sus familias

Como en la definición de estrés hablamos de percepciones, la variabilidad entre las personas es lo que hará distinta la identificación de fuentes de estrés. También existen cambios temporales ya que las condiciones de trabajo no son estáticas.

Reconocer tanto las fuentes de conflicto como las de estrés es el primer paso para poder hacer algo. La discusión constructiva de las diferencias, así como la resolución o mejoramiento de las potenciales causas de estrés nos permite construir una relación de dialogo y comunicación indispensable para un buen ámbito laboral y de trabajo en equipo.

3. Estrategias para resolverlos

Las estrategias para la resolución de los conflictos no son fáciles, pero sí simples. Uno debe fundamentalmente focalizarse en el problema y no en los individuos. Las personas que pueden manejar las situaciones conflictivas mejor que otras ponen en práctica algunas de las siguientes estrategias:

Escuchar: habilidad de comunicación fundamental, no sólo para resolver conflictos sino para todos los aspectos del liderazgo. Por lo tanto es muy importante entender lo crítico que es comprender el punto de vista de las otras personas. Escuchar lo que dice y lo que no dice, las palabras y también el lenguaje gestual. Como buen escucha es necesario poder eliminar las barreras que nos pueden dificultar la comprensión del mensaje que el otro nos está enviando.

Las barreras son:

- A) Los ruidos; hay que intentar tener un espacio privado sin ruido ni actividad.
- B) La subjetividad o sesgo; aun cuando uno sabe que el otro es una persona con la que uno tiene el conflicto, es necesario dejar este sentimiento a un costado y concentrarse en escuchar incluso con más atención que a otros.
- C) Preconceptos; muchas veces escuchamos lo que esperamos escuchar y filtramos lo que el otro o los otros realmente están diciendo.
- D) Diálogo interno, en lugar de escuchar al otro, estoy pensando cuál será la frase más contundente que le puedo decir para ganar la discusión. Para ser un buen escucha, la atención debe estar puesta en lo que el otro está diciendo y no en lo que vamos a contestar.

Asimilar: En líneas generales frente a una situación de conflicto nuestra primer reacción suele ser la de pensar que somos "nosotros" los que tenemos la razón, como un padre cuando le dice a su hijo que es así "porque lo digo yo o porque yo tengo razón", lo cual nos cierra a otras posibilidades u otras formas de ver la misma situación.

Para poder trabajar en una solución de acuerdo mutuo, cada uno debe entender que puede no estar completamente en lo cierto o que puede estar completamente equivocado. Debemos probar en esta situación **tres estrategias:**

- A) Pensar primero; hablar después.
- B) Considerar la situación como una tercera persona o alguien que ve la situación desde afuera y hacer el ejercicio de pensar qué información es relevante y qué le diría a ambas partes.
- C) Pensar si la opinión personal cambia luego de verlo como tercera persona.

Responder: Según Lin Gensing Pophal es necesario tener en cuenta lo siguiente al momento de responder:

No hacerlo con enojo o furia especialmente si el otro está en esta condición. Si uno se mantiene calmo, y da una respuesta razonablemente bien pensada puede bajar los decibeles emocionales de la situación. Encontrar un objetivo común que

pueda beneficiar a ambos y reformular la posición de la otra persona cuando finaliza de hablar para que pueda ver cuál es la percepción que uno tiene de lo que dijo. También debemos preguntar cuál es la solución que ofrece y luego decir cuál es la propia.

Cómo enfrentar los conflictos

Armstrong (1984) identifica tres formas de enfrentar los conflictos que son las siguientes:

• Coexistencia pacífica

Se trata de resolver el conflicto encontrando cosas en común entre las partes involucradas para llegar a un acuerdo. El rol del gestor es facilitar el flujo de información y permitir las reuniones donde se discutan abiertamente los puntos conflictivos.

El problema asociado con esta opción es la posibilidad de que el líder o gestor sea parte del problema, y que la solución sea de corto plazo si los problemas centrales quedan latentes o no se resuelven.

• Compromiso

Enfrentar el conflicto mediante el acuerdo sobre las diferencias. Esta solución es aceptable si las partes acuerdan que pueden trabajar en armonía a pesar de las diferencias. Sin embargo el conflicto puede ser recurrente y emerger posteriormente.

• Resolución de problemas

Enfrentarlo con esta técnica significa que el líder se reúne con las partes o con cada parte y trate de descubrir la raíz del conflicto.

El problema una vez analizado se pone en su contexto y, de ser posible, la solución debe venir de los involucrados más que del jefe.

Al momento de resolver los conflictos es muy importante crear un clima donde las diferencias individuales se consideran naturales y aceptables. La existencia de un conflicto no debe ser tomada como una disfunción sería sino como un problema a resolver.

Negociación interna

La negociación interna es necesaria cuando los problemas son más complejos dentro de la organización. Se confrontan los problemas principales, y la oferta y contraoferta forman parte del proceso de negociación.

Idealmente se debe finalizar en un acuerdo que conforme a ambas partes, ya que si sólo uno gana puede haber resentimiento.

Hay dos formas de negociar la resolución de conflictos:

• **Informal:** cada lado explora las diferencias y las áreas de coincidencia, y luego de acuerdos mínimos, tienen cosas en común. Ambos sienten ganar algo importante.

• **Formal:** significa una serie de ofertas, contraofertas y elaboración de la posición de cada una de las partes, hasta llegar a un acuerdo. Puede prevalecer una atmósfera hostil o operativa.

Es muy importante para arribar exitosamente a la resolución

de un conflicto poder identificar dos de los elementos claves que existen en una situación conflictiva.

Elementos emocionales: sentimientos, a veces sobre los hechos sustantivos, o sobre el estatus que uno tiene o relacionado con algo personal.

Elementos sustantivos: tiene que ver con los salarios, los roles, la política y con el trabajo y cómo está organizado.

La mayoría de las situaciones conflictivas tiene una mezcla de ambos elementos, emotivos y sustantivos. Por lo tanto es necesario separarlos para determinar cuál es primario en la situación en particular.

4. Prevención de los conflictos en el área laboral

Es muy importante que exista una verdadera sociedad entre todo el equipo de trabajo en función de compartir la responsabilidad de crear un excelente clima laboral para brindar el cuidado óptimo de los pacientes a cargo. Para esto debemos asegurarnos que los conflictos no afecten negativamente los resultados o las relaciones con los colegas. Un ambiente de trabajo sano es aquel donde los conflictos son identificados y se implementan estrategias para resolverlos.

Las siguientes son estrategias que permiten prevenir o disminuir el número de conflictos dentro de una institución:

- Comunicar las normas o políticas de la institución en forma clara y a todos los niveles. Implementar mecanismos de retroalimentación en la comunicación.

- Promover una cultura que permita reportar los incidentes de conflicto.

- No tener líderes con rasgos autoritarios, abusivos o que muestren favoritismo.

- Ser muy claro sobre los roles o expectativa de la función de las personas que trabajan.

- No fomentar condiciones de trabajo desfavorables o estresantes.

- Prestar especial cuidado cuando se producen cambios institucionales muy grandes donde las personas ven amenazada su continuidad laboral.

5. Conclusión

En las distintas oportunidades donde hemos referido temas de gestión, es claro que hay una serie de factores comunes, siendo los conflictos y la resolución de los mismos parte cotidiana de quienes tienen la responsabilidad de conducir un servicio. Por lo tanto, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, y la resolución profesional de las situaciones problemáticas o conflictivas, hacen a la tarea diaria. Sin embargo no toda la responsabilidad es de quienes lideran, porque eso nos liberaría a cada uno de nosotros como componentes de un grupo de trabajo de la responsabilidad de examinar cuál es el aporte individual que hacemos para lograr un buen clima de trabajo. Construirlo entre todos nos permitirá dar lo mejor de nosotros en función del bien común y de quienes tenemos la responsabilidad de cuidar.

■ **Bibliografía**

- 1.Christmas K., How work environment Impacts Retention, Nursing Economics, Vol 6 N 5 Pg Spt 2008 pg 316-318
- 2.David B.A, "Nursing conflicting values in competitively managed health care"; Image the Journal of Nursing Scholarship; ProQuest Medical Library Second Quarter 1999 pg 188
- 3.Greising.Pophal L, "Resolving conflicts: It's easy as 1-2-3; Nursing Sept 1998; Proquest Medical Library Pg 63
- 4.Haraway D., Haraway W., Analysis of the Effect of Conflict-Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization" Hospital Topics Proquest Medical Library Fall 2005 Pg 11 a 18
- 5.Lindeke L. PhD,RN,CNP., Sieckert A., BAN.RN; "Nurse –Physician Workplace Collaboration"; On line Journal of Issues in nursing Disponible en <http://www.nursingworld.org/mods/mod775/nrsdrfull.htm> Consulta enero 2009
- 6.McVicar A., INTEGRATIVE LITERATURE REVIEWS AND META-ANALYSES "Workplace stress in nursing: a literature review Reader, School of Health Care Practice, Anglia Plythecnic University, Essex UK Julio 2003
- 7.Ramsay M., Conflict in the Health Care Workplace., Baylor Health Care System, Vol 14, Numb 2., Abril 2001 pg 2-5