Editorial

Gestionar positivamente los conflictos en los equipos de atención primaria

Eva M. Monge Baciero[a] y Antonio Aranzana Martínez[b]

[a]Licenciada en Psicología-Mediadora. Técnica de Gestión de la Direcció adjunta d'Afers Assistencials. Institut Català de la Salut. Barcelona.
[b]Médico de familia-Mediador. Director del Centre d'Atenció Primària Pare Claret. Institut Català de la Salut. Barcelona. España.

¿Qué es un conflicto? Aproximación desde la Gestión Alternativa de Conflictos

Probablemente, si se preguntase a un grupo de personas qué entienden por conflicto aparecerían tantas definiciones diferentes como miembros forman el grupo. Cuando se ha formulado esta cuestión en reuniones de profesionales que trabajan en el ámbito de la atención primaria de salud los términos más relacionados, en primera instancia, con el concepto analizado han sido los siguientes: problema, desacuerdo, diferencia, diversidad de visiones, malestar, estrés o crisis. No es extraño asociar con cierta facilidad el conflicto a connotaciones negativas, dado que se ha venido presentando como un elemento indeseable, que distorsiona la armonía y, por tanto, la solución que se presenta como más deseable es su eliminación; históricamente, su tratamiento se ha basado en métodos autoritarios y punitivos.

Cuestionando este sistema tradicional surgió, en la década de los setenta en Norteamérica, la Gestión Alternativa de Conflictos (GAC), que propone mecanismos y sistemas democráticos de resolución basados en la participación. Desde la óptica de esta disciplina encontramos que el conflicto aporta numerosas ventajas: es un estímulo para el cambio, propicia la evolución personal y social, fomenta la creatividad en la búsqueda de soluciones, genera nuevas ideas, es una oportunidad para ampliar la mirada integrando diversas perspectivas de una misma situación, potencia la diferencia, permite la expresión de sentimientos, etc.

La incorporación de métodos de GAC en las organizaciones que permiten un gran nivel de participación de los profesionales en su gestión puede ser un avance importante para lograr la transformación positiva de situaciones problemáticas que, si no se tratan adecuadamente, tienen tendencia a escalar hacia conflictos mayores y más costosos de solucionar. Otra ventaja propia de la GAC, con métodos más participativos y flexibles que los sistemas tradicionales, es que los resultados obtenidos pueden ofrecer mayor satisfacción a las partes implicadas y, por tanto, se revelan más sostenibles.

Tipología de los conflictos en los equipos de atención primaria

Las personas que trabajan en los centros de salud se han formado en diferentes disciplinas y desarrollan sus funciones desde varias categorías profesionales. Esta diversidad es un valor para el equipo, ya que cada miembro del sistema aporta una historia personal y una trayectoria laboral que le posibilitan ver las situaciones desde perspectivas diferentes. Esa misma riqueza de puntos de vista puede convertirse, por otro lado, en motivo de disputas que, de no ser gestionadas adecuadamente, darán origen a conflictos dentro del grupo.

Se puede hacer una aproximación a la naturaleza y ubicación de los conflictos que surgen en un equipo de atención primaria a través de la clasificación según los tres niveles que propone Sergi Farré[1]:

– Interpersonales o directos. La heterogeneidad de los equipos hace que continuamente surjan problemas por las percepciones divergentes entre iguales o en las relaciones verticales. Estos problemas normalmente se gestionan válidamente a través del diálogo, y sólo en los casos en que se mantienen las divergencias entre las personas, el conflicto se arraiga y queda afectado el clima laboral.

– Estructurales. Las condiciones laborales y la configuración de la organización pueden ser una fuente de problemas. Aspectos como la falta de espacios, la mala distribución de las consultas, la carencia/inadecuación de medios técnicos o

incluso la mala regulación de la temperatura (calefacciones y aires acondicionados) pueden ser ejemplos de elementos estructurales conflictivos. También se incluyen en este apartado los elementos formales, como el organigrama, los reglamentos, las retribuciones, etc.

– Culturales. Son la expresión ideológica de los conflictos estructurales. Este tipo de conflictos aparecen cuando la misión de la empresa, sus valores y objetivos se muestran incompatibles con los intereses de los profesionales o de los usuarios del sistema.

Estos tres niveles de conflicto no son independientes unos de otros, sino que hay una circularidad causal entre ellos. Por ejemplo: tener problemas de espacio o déficit en los recursos materiales para desarrollar el trabajo puede provocar disputas entre compañeros; la aplicación de determinada instrucción puede favorecer las diferencias entre colectivos; un cambio en la cultura interna de la organización puede originar malestar y enturbiar el clima laboral; las diferentes situaciones contractuales dentro del mismo equipo pueden ser origen de disparidad en la implicación para la consecución de objetivos comunes. Esto explica que la gestión positiva de un conflicto requiera un abordaje sistémico, no tratando únicamente a los miembros identificados que manifiestan los síntomas sino trabajando también sobre el contexto general en que éstos se encuentran, dado que en ese marco general se ubican algunos de los aspectos que contribuyen, con mayor o menor intensidad, a que se haya producido y se mantenga la situación problemática.

Cuando se plantea una situación conflictiva entre las personas de un equipo, ¿en quién recae el rol de "gestor de problemas"? Normalmente se le atribuye al equipo directivo, de manera tácita, la función de resolver las disputas que surgen entre los miembros que trabajan en su organización y cohesionar al equipo... ¡Y no se trata de una tarea menor! El rol de gestor de problemas requiere una notable dedicación temporal, así como una gran implicación emocional; de ahí la importancia de una buena preparación y disposición para gestionar los diferentes conflictos que se manifiestan en el día a día de las organizaciones. Pero este papel de "mediador informal" no tiene por qué ser exclusivo de los directivos, puede recaer en cualquier persona del equipo que muestre predisposición para responsabilizarse de resolver problemas específicos y que cuente con el reconocimiento por parte del grupo para desarrollar ese rol, ya sea por antigüedad, experiencia profesional, estilo personal o posicionamiento como líder informal o líder por habilidades.

Sin duda alguna, es trascendental la intervención de estas terceras personas externas al conflicto que se prestan a facilitar el proceso hacia la solución, pero para que esa solución sea realmente exitosa se requiere un elemento básico, la corresponsabilización de las partes implicadas directamente a través de una participación activa y generosa, como se verá más adelante al tratar los beneficios que aportan técnicas como la negociación colaborativa y la mediación.

Sistemas de resolución de conflictos

La negociación

Dentro del abanico de métodos de resolución de conflictos (RC) la negociación es el más variado y el que tiene un proceso menos formalista, y se puede llevar a cabo desde diferentes estilos, dependiendo de la situación.

La negociación colaborativa, representada por la escuela de Harvard[2], es un proceso de comunicación entre dos o más personas cuya meta final es llegar a acuerdos satisfactorios para todos (estrategia ganar-ganar). La existencia de confianza entre las partes permite comunicarse directamente para construir sus soluciones, están dispuestas a modificar sus posturas y a ceder sin sentirse por eso explotadas, hacen propuestas y se permiten el intercambio de puntos de vista e intereses con la voluntad de llegar a resultados beneficiosos para todas las partes. Las personas implicadas se concentran en los intereses recíprocos ("qué necesito yo y qué necesita el otro"), no en las posiciones ("yo quiero"), con el objetivo de solucionar el problema. Hay interés en cuidar la relación interpersonal y no sólo el beneficio propio.

La negociación competitiva no se funda tanto en la satisfacción recíproca de los intereses de todos los participantes sino en la lucha por la victoria; los negociadores tienden a ver la negociación como un juego de "ganar o perder" en el que prima defender la posición. El otro es el problema porque se muestra como un obstáculo en el camino hacia la obtención de los propios deseos y, por tanto, se le atribuye la responsabilidad de hacer algo para que desaparezca el conflicto. Este tipo de negociación puede ser apta en los casos en que el vínculo entre los sujetos carece de importancia y la relación entre ellos no se va a mantener con posterioridad a la resolución de la situación.

Diariamente se llevan a cabo un sinfín de negociaciones en el contexto de las relaciones sociales que se gestionan favorablemente, en la mayoría de ocasiones de forma espontánea, sin tomar conciencia de ello. En el entorno familiar se negocian infinidad de temas: qué película ver en televisión, qué menú hacer para cenar, a qué hora hay que volver a casa los días de fiesta...; también en el ámbito laboral, en los centros de salud, se resuelven continuamente situaciones entre compañeros que implican una negociación.

Ésta es una muestra de la habilidad negociadora natural con la que cuenta el ser humano, pero en ocasiones las situaciones se complican y las personas que deberían llegar a un acuerdo encuentran dificultades para alcanzar dicho objetivo; por ejemplo, no siempre es fácil organizar los turnos de las vacaciones de verano en un equipo, o pueden surgir pro-

blemas al decidir quién realiza determinadas tareas (entrega de tiras reactivas, extracción de tapones de cera, domicilios de pacientes agudos).

Saber negociar es una habilidad muy valiosa tanto en situaciones comunes como en las que se presentan más complejas, y cobra especial relevancia cuando el desarrollo de la actividad laboral diaria se realiza en el marco de un equipo interdisciplinario, constituido por personas de diferentes estamentos, con roles, motivaciones, hábitos y expectativas diversas, inexcusablemente implicadas en la gestión de la convivencia diaria.

¿Qué pasa cuando dos personas o grupos mantienen objetivos incompatibles y mutuamente excluyentes? A menudo las diferencias se resuelven con la dialéctica, la discusión de un problema es también un procedimiento para solucionarlo. La dificultad surge al no conseguir los resultados esperados, ya que se produce cierto grado de frustración que puede llevar a la expresión de conductas violentas tanto verbales (amenazas, insultos o comentarios lesivos de la autoestima) como no verbales (gestos, tonos y posturas), e incluso llegar a las agresiones.

La mediación

Según va disminuyendo la confianza entre los actores de un conflicto, éstos pueden ir cediendo su protagonismo en la construcción de la solución en favor de la intervención de un tercero (↓confianza = ↓poder de las partes implicadas), y en función de la cuantía de esa cesión aparecen distintos sistemas de RC: la mediación, la conciliación, el arbitraje y el juicio (fig. 1).

La mediación es un procedimiento confidencial y de participación voluntaria que procura mejorar la comunicación entre las partes enfrentadas y facilita la creación de soluciones introduciendo una tercera persona, neutra e imparcial, que cuenta con el reconocimiento de esas partes y hace de puente entre ellas, facilita un espacio de diálogo y, según el caso, permite reemprender la comunicación interrumpida. Su uso se inició en el ámbito de la convivencia familiar y, progresivamente, se ha desarrollado en el contexto comunitario y organizacional. Se presenta como un mecanismo apropiado para los profesionales de los equipos sanitarios que tienen la voluntad de solucionar sus problemas de convivencia y no se sienten capaces de hacerlo directamente a través de la negociación, por falta de confianza y/o por miedo a no tratarlo adecuadamente y que la situación empeore, produciéndose una escalada conflictual.

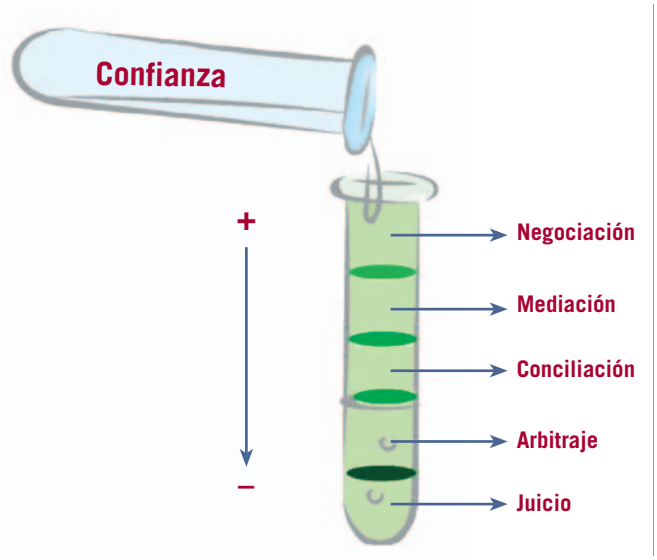

Figura 1. Sistemas de resolución de conflictos.

En el marco de la mediación se promueve la expresión de perspectivas, argumentos, intereses y necesidades de cada una de las partes de forma segura, manteniendo la equidad en la comunicación y la igualdad entre los participantes, amparados en el principio de confidencialidad. Permite que los interesados mantengan el poder sobre la solución de su problema, son los protagonistas y trabajan en el establecimiento de sus objetivos; los acuerdos alcanzados (orales o escritos) son privados, determinados por ellos, y son la representación de su participación personal en el proceso. El mediador, en su papel imparcial, acompaña a los protagonistas facilitando la creación de un espacio de comunicación efectiva, permitiendo exteriorizar las cuestiones negativas del conflicto (emociones, sentimientos, enfados, rencores) y haciendo emerger los aspectos positivos sobre los que sustentar la reconstrucción de la relación; orienta a la cooperación entre las partes y ayuda a aflorar sus conectores, las necesidades e intereses compartidos, pero no propone soluciones ni intenta esclarecer la verdad ni quien posee la razón. No realiza funciones de asesor jurídico, de trabajador social ni de psicólogo, dado que la mediación está orientada al tratamiento de relaciones interpersonales, no a problemas intrapersonales.

Otros sistemas de resolución de conflictos

Con las mismas técnicas de la mediación se trabaja también en la conciliación, pero aquí se le reconoce al tercero, de antemano, la capacidad de hacer propuestas y dirigir a las partes hacia la solución que considere adecuada para ellas. La fortaleza de este mecanismo informal se basa en el reconocimiento de la autoridad del conciliador, ya sea por su posición en la organización o por su influencia social. Se puede identificar en este rol a los gestores que dirigen equipos de profesionales sanitarios, en sus intervenciones en la reconciliación de compañeros o en la búsqueda de acuerdos para la toma de decisiones entre subordinados; es la figura del "gerente como mediador"[3] o "gestor conciliador".

Quedan, por último, dos sistemas de RC a los que se puede acceder cuando no hay confianza entre las partes y se delega el poder de determinar la solución en un tercero: el arbitraje, que es un mecanismo voluntario en el que se permite a

los interesados presentar pruebas y argumentos para que un tribunal especializado emita dictamen de obligado cumplimiento, y el juicio, que significa el final de la comunicación directa entre las partes a favor de la comunicación a través de sus representantes legales y la renuncia a construir la solución, delegando en el juez que impondrá la solución obligatoria.

Hacia la autogestión de los conflictos en los equipos de atención primaria

El contexto laboral en que desarrollan su actividad diariamente los profesionales de los equipos de atención primaria les exige una "alta tolerancia a la adaptación", esto quiere decir que han de estar preparados para dar respuesta a las nuevas y crecientes demandas provenientes tanto de la institución en la que trabajan (aumento de la cartera de servicios, evaluación de la consecución de los objetivos personales y grupales, movilidad y polivalencia) como de los ciudadanos usuarios de sus servicios (acogida de nueva población, incremento de la demanda, altas expectativas en la calidad de la atención, facilidad y rapidez en la accesibilidad). Cada vez en mayor medida todas las personas que componen los equipos están invitadas a implicarse en la participación en la toma de decisiones y en la gestión de la convivencia diaria; en este marco general parece interesante evolucionar también hacia una cultura de corresponsabilización respecto a la resolución de situaciones conflictivas.

Tradicionalmente, en contextos influenciados por la cultura judeocristiana, se ha manifestado cierta querencia por negar la existencia de conflictos o por proyectarlos hacia el exterior ("yo no tengo ningún problema, el problema es suyo"), y la resolución desde esta perspectiva se basaba en la búsqueda de la culpabilidad: ¿quién ha hecho qué?, ¿quién tiene "la culpa"? Pero en un sistema democrático y de consenso el quid de los mecanismos de resolución de conflictos se ubica en el análisis de la propia contribución y en el diseño de soluciones participativas.

En espacios construidos desde la diversidad es legítimo que surjan diferencias, y la forma de resolverlas indicará el grado de maduración en la convivencia. Por lo desagradable que resultan los enfrentamientos, muchas veces se intentan evitar, reprimiendo las emociones y acumulando frustraciones, y se espera que los demás actúen igual, pero esta posición evasiva sirve para alimentar los conflictos que, cuando estallan, lo hacen de una manera más incontrolada bajo el efecto de una acumulación de emociones negativas. En este sentido, es más saludable hacerlos emerger en una fase temprana y abordarlos eficazmente para obtener resultados satisfactorios para todas las partes implicadas.

La negociación directa se presenta como la mejor solución de cualquier situación conflictiva, dado que el control sobre los acuerdos finales reside en las partes enfrentadas (coparticipación: los "propietarios" del conflicto son los más indicados para participar en la creación de las soluciones). La práctica de esta negociación exige cierta preparación y dominio de la comunicación para llevarla adelante exitosamente, poner en práctica habilidades como la empatía, la asertividad y la escucha activa, mostrar interés sincero y reconocimiento por los demás y saber exponer las propias necesidades e intereses con respeto.

Si en el proceso negociador surgen dificultades y se produce menoscabo en la confianza, puede ser necesaria la intervención de alguien neutral que facilite el camino hacia el acuerdo. La mediación permite también los beneficios de la coparticipación en las soluciones y la creación de los propios acuerdos; el proceso de mediación además de posibilitar la expresión de sentimientos y necesidades permite escuchar las de la otra parte, y eso refuerza el camino conjunto, la creación de acuerdos que, por el hecho de ser propios y trabajados, son más satisfactorios y sostenibles. Otro beneficio finalista de este sistema es el aprendizaje de pautas interactivas nuevas orientado a la solución de problemas en el futuro. La experiencia vivida en un proceso de mediación aporta elementos para la mejora en las relaciones personales que serán aplicables en todos los ámbitos de la vida.

Bibliografía

1. Farré S. Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo. Barcelona: Ariel; 2006.
2. Fisher R, Ury W, Patton B. Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder. Barcelona: Gestión; 2000. p. 1996.
3. Acland AF. Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.; 1996.