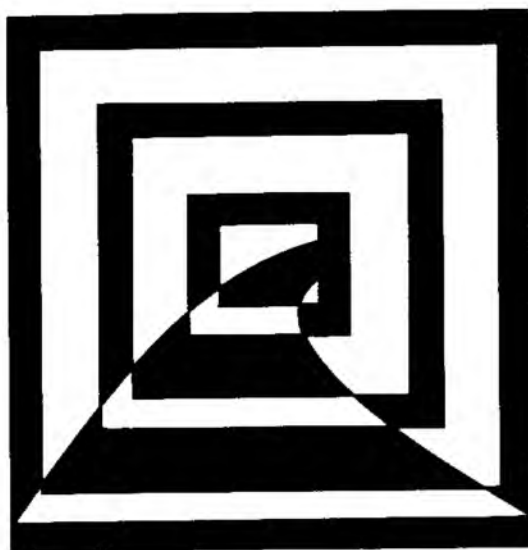


Asociación Colombiana De Facultades De Medicina

**SEMINARIO PERMANENTE
DE
EDUCACION MEDICA
LA GERENCIA DEL CONFLICTO**

**Elaborado por :
JULIO ENRIQUE OSPINA
Director Ejecutivo - ASCOFAME
NELSA BERTRIZ REY PRADO
Jefa Desarrollo Educativo
ASCOFAME**



LA GERENCIA DEL CONFLICTO

***« El conflicto es preciso
gerenciarlo y entrar en
un proceso de negocia-
ción de objetivos diver-
gentes con el fin de
transformarlo en la cons-
trucción de un futuro
mejor»***

LA GERENCIA DEL CONFLICTO

INTRODUCCION

El conflicto es inevitable en las instituciones de la salud; es inherente al trabajo cotidiano. La vida de los hospitales está llena de conflictos de toda naturaleza. Entre la vida y la muerte de los seres humanos afloran los conflictos con múltiples causas y consecuencias. Administrativos, médicos, enfermeras, pacientes, alumnos, docentes, familias, proveedores, técnicos y toda la comunidad en dinámica permanente frente al reto del cuidado y conservación de la salud. Estos estamentos en tensión constante suscitan diferentes clases de conflictos por los claustros hospitalarios. Por este motivo, es de vital importancia que usted aprenda a gerenciar el conflicto de manera constructiva.

Es evidente que aunque la gente ve el conflicto desde un punto de vista negativo, el conflicto puede producir resultados positivos. Según la forma como usted lo gerencie, el conflicto favorece u obstaculiza el progreso de las empresas de la salud. Si gerencia bien el conflicto, logra incrementar la creatividad, la productividad, con una gran fuerza motivadora y conducción hacia la acción. Pero si hace caso omiso de los conflictos, éstos pueden conducir al caos la institución. Usted como directivo puede maximizar los efectos positivos del conflicto y minimizar los negativos.

Para lograr sus habilidades en la gerencia del conflicto en esta unidad se desarrollan temas referentes al concepto del conflicto, orígenes del conflicto y en general, técnicas prácticas para gerenciarlo de manera constructiva en la institución.

2. ESTUDIO DE CASO

En Bogotá en una prestigiosa clínica de nivel terciario se observó el fenómeno de que a pesar de la remuneración aceptable, la deserción de las enfermeras era significativa. La mayoría trataban de buscar puesto en otro sitio. Esta situación llegó a preocupar al Dr. Rodrigo De Laspriella porque él no entendía que, teniendo la clínica las mejores condiciones de planta física y equipos, las enfermeras se amañaban muy poco. Así que decidió investigar la causa.

Convocó a una reunión a las enfermeras jefes de los diferentes turnos del día y de la noche para indagar un poco sobre la forma como se desarrollaban las actividades en el hospital. Las enfermeras discutían acaloradamente, arrebatándose la palabra y hablando varias al mismo tiempo. Fue difícil para el director establecer el orden, hubo momentos en que nadie escuchaba sus palabras a pesar de su gruesa voz y actitud severa. El conflicto se suscitaba entre el turno diurno y el nocturno. El altercado se propició porque las enfermeras del día reprochaban que las del turno de noche no respetaban el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el cuidado de los pacientes y esta circunstancia hacía que las enfermeras reaccionaran agresivamente. Se enteró además que una de las enfermeras jefe organizaba reuniones clandestinas que fomentaban la división del grupo al aceptar chismes de diversos subgrupos de enfermeras.

Por otra parte, había descontento porque las enfermeras cuestionaban la manera injusta como se escogieron algunas compañeras para becas de capacitación en programas de educación continua de importantes universidades del país.

La Licenciada Carlota Arias, jefe del turno de la mañana, aprovechaba la circunstancia para fomentar la competencia entre los dos grupos con el fin de imponer sus ideas en la implantación de manuales de procedi-

mientos específicos y colocar a sus amigas favoritas en los cargos de mayor prestigio.

A pesar de los esfuerzos del director del hospital los choques de personal persistían sobre todo en los cambios de turnos. Las recriminaciones y reproches por omisiones o aparentes fallas llevaron a discusiones muy fuertes y hasta insulto personal.

El sindicato fue informado de la situación a causa del mal ambiente, insultos y recriminaciones de las enfermeras entre sí en circunstancias bastante conflictivas, lo cual generó una actitud alarmante, razón por la cual se pidió cuentas al director del hospital.

Las circunstancias se tornaron complicadas; al director le tocó hablar con el sindicato y las enfermeras jefes nuevamente, con el interés de poner fin a los conflictos pero no encontraba el camino más indicado para la solución de los problemas afrontados.

3. OBJETIVO DE LA UNIDAD.

**IDENTIFICAR ESTRATEGIAS
PARA GERENCIAR EL CON-
FLICTO EN LAS INSTITUCIO-
NES DE SALUD.**

4. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.

¿Qué explicaciones le encuentra al problema en cuestión ?

Seguramente usted encontró entre otras las siguientes hipótesis :

- . El problema de las relaciones humanas en la clínica genera la deserción de las enfermeras.**
- . La no claridad en los procedimientos propicia el problema de relaciones humanas.**
- . La ausencia del ejercicio de una autoridad eficiente suscita el problema de relaciones humanas.**
- . La ausencia de conocimientos sobre la gerencia del conflicto, ocasiona problemas en las relaciones humanas del personal de enfermeras.**

5. BUSQUEDA DE INFORMACION

5.1. Imágenes del conflicto :

5.1.1 El conflicto puede Interpretarse como una guerra

o situación de combate, o de ataque entre las personas. Por ejemplo, en el caso mencionado, las enfermeras del turno nocturno pueden sentirse atacadas por las del diurno.

5.1.2 El conflicto es una explosión

o el desarrollo de una situación fuera de control. Ejemplo, las enfermeras se descontrolan y discuten acaloradamente.

5.1.3 El conflicto es una lucha ascendente

en el sentido de estar por encima o por debajo para afrontar el conflicto con una actitud de ganancia o de pérdida; por ejemplo, las enfermeras del caso se sienten unas en peores condiciones que las otras.

5.1.4 El conflicto es una prueba

donde unos resultan culpables y otros inocentes. Por ejemplo, la enfermera jefe puede sentirse inocente frente a la culpabilidad de sus subalternos.

5.1.5 El conflicto es un desorden,

es decir, algunas personas alteran la organización. Por ejemplo, en el caso presentado, los turnos constituyen un desorden.

5.1.6 El conflicto es una partida.

Se ve el conflicto como una vía para respaldar algunas ideas o personas y rechazar otras. Ejemplo, la enfermera jefe respalda y prefiere algunas subalternas en detrimento de otras.

5.1.7 El conflicto es una manera de negociación

cuando es visto como un proceso colaborativo. La actitud de diplomacia y la labor de negociaciones pueden ser utilizadas como una vía para establecer relaciones. Por ejemplo, si el director de la clínica del caso mencionado logra un acuerdo con el personal de enfermería.

¿Qué otra imagen le daría usted al conflicto ?

5.2. Definición del conflicto:

El conflicto puede conceptualizarse como :

Una actitud de lucha entre por lo menos dos partes interdependientes, quienes perciben incompatibilidad de objetivos, escasas recompensas e interferencias en su forma de pensar y actuar. ⁵⁶

⁵⁶ Ver. Sedlacek, Jeannine. Conflict management. University of Kentucky, Lexington, 1989, pág. 15

Clarificación de los componentes de la definición:

5.2.1 Una expresión de lucha:

El conflicto surge a partir de una discrepancia entre dos o más personas.

5.2.2 Percepción de objetivos Incompatibles:

Cuando se tienen objetivos divergentes u opuestos. Por ejemplo, un directivo quiere aumentar las horas de trabajo y los empleados no están de acuerdo con esta medida.

5.2.3 Percepción de escasas recompensas:

Puede darse la impresión de injusticia o ausencia en la administración de estímulos.

5.2.4 Interferencias:

Cuando una persona altera los procesos de los otros, o los obstaculiza.

5.2.5 Interdependencia:

Cuando una persona tiene que depender de otra para la ejecución de una tarea. Por ejemplo, cuando una persona no tiene interés en lo que hace la otra, pero tiene que depender de ella.

En resumen, el conflicto expresa lucha, incompatibilidad de objetivos, escasas recompensas, interferencias en el logro de objetivos e interdependencias.

Explique con sus propias palabras el concepto de conflicto

5.3 Puntos de vista acerca del conflicto:

Desde el punto de vista tradicional, el conflicto en el trabajo se percibe como un elemento peligroso que debe ser eliminado lo más pronto posible. También es visto como un signo de los procesos de gerencia que debe controlarse y canalizarse. La responsabilidad del directivo es aprender a manejar el conflicto tan bien como sea posible.

¿Cuál es su percepción acerca del conflicto ?

5.3.1 La gerencia del conflicto:

Implica que el conflicto puede ser eliminado o resuelto. Sin embargo, los investigadores sienten que pocos conflictos son resueltos totalmente. Desde el punto de vista conductual e interaccional, el conflicto puede ser gerenciado más que resuelto.

La gerencia del conflicto puede conceptualizarse como el proceso de análisis del conflicto para determinar el origen y selección de una técnica con el fin de gerenciarlo y minimizar los efectos perjudiciales del presente conflicto y la posibilidad de futuros conflictos.

¿Cuando usted tiene un conflicto, cómo lo gerencia?

5.3.2 La construcción del conflicto y sus efectos.

El conflicto puede producir un número positivo de resultados cuando es gerenciado efectivamente. Por ejemplo, el conflicto puede constituirse en un escape emocional. Puede cohesionar el grupo al reflexionar sobre

sus relaciones y roles. El grupo por otra parte, se habilita en la solución de sus problemas. El conflicto además ayuda a darse cuenta de las diferencias individuales y estimula la dinámica de cambio y la negociación de objetivos que parecen incompatibles.

Escriba un caso en el cual usted haya sacado objetivos positivos al afrontar un conflicto en su trabajo.

5.3.3 El conflicto destructivo y sus efectos.

Los conflictos negativos pueden generar también efectos destructivos, cuando, por ejemplo, la gente se ataca mutuamente, se le hace daño a la gente, decae la productividad, los proyectos se retardan y los buenos trabajadores se perjudican.

Escriba un caso en el cual el conflicto haya acarreado resultados negativos.

5.4 Tipos de conflictos.

Además de ser constructivo y destructivo el conflicto, puede ser visto desde otra perspectiva: el conflicto a nivel interno y externo. El conflicto interno tiene que ver con el estado anímico de las personas, por ejemplo, la frustración. El conflicto externo surge de condiciones que se generan fuera de la persona.

5.4.1 El conflicto Interno:

Es muy difícil de analizar porque ocurre en el interior del individuo. Cada uno tiene diferencias físicas y psicológicas. El conflicto ocurre cuando se bloquea la persona. Cuando la persona se siente frustrada puede querer escapar de la situación o actuar con mecanismos de defensa, tales como :

Mecanismos de Defensa		Proceso Psicológico
COMPENSACION	=====>	Se dedica a perseguir un sentimiento real o imaginario con excesivo vigor.
CONVERSION	=====>	Los conflictos emocionales se evidencian en un malestar físico.
DESPLAZAMIENTO	=====>	Trasladar emociones hacia personas, ideas u objetos.
FANTASIA	=====>	Soñar despierto u otras formas de imaginación que provea un escape de la realidad.
NEGATIVISMO	=====>	Activa o pasiva resistencia.
RACIONALIZACION	=====>	Pretender justificar conductas indeseables.

Mecanismos de Defensa		Proceso Psicológico
REGRESION	=====>	Retomar a un comportamiento infantil.
REPRESION	=====>	Total bloqueo de impulsos, experiencias y sentimientos con sentimientos de culpa.
RESIGNACION APATIA Y ABURRIMIENTO	=====>	Romper el contacto con el medio ambiente.
RETIRADA	=====>	Salirse por la tangente.
RENUNCIA		

Escriba tres ejemplos alusivos a algunos de los mecanismos de defensa propuestos.

5.4.2 El conflicto externo:

Puede corresponder al conflicto estructural o al interpersonal.

El conflicto **estructural** tiene que ver con los cambios en la organización y no precisamente por la personalidad de los funcionarios. Por ejemplo, la suspensión de un departamento o sección. El conflicto **interpersonal** ocurre entre dos o más individuos, por ejemplo, cuando manifiestan intereses opuestos, o diferentes estilos de liderazgo.

Escriba ejemplos que ilustren casos de conflictos.

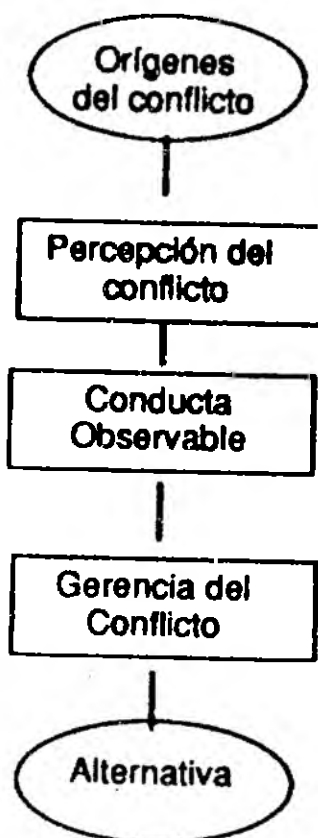
5.4.3 El conflicto por Incompatibilidad de objetivos, puede evidenciar varios casos: **Objetivos mutuamente excluyentes** cuando una persona es atraída al mismo tiempo por dos objetivos al mismo tiempo. Por ejemplo, un directivo es atraído por dos trabajos en dos hospitales diferentes y ambos son igualmente interesantes. Obviamente, no se pueden aceptar los dos trabajos.

Objetivos negativos y positivos cuando una persona pretende alcanzar objetivos con aspectos positivos y negativos. Por ejemplo, estudiar un postgrado mientras trabaja de tiempo completo con lo cual podría sacrificar a su familia.

Objetivos negativos - negativos. Se trata de evitar dos o más objetivos negativos mutuamente excluyentes. Por ejemplo, alguien está disgustado de su trabajo y puede pasar a otro cargo, igualmente desagradable.

Escriba tres ejemplos que ilustren los conflictos por incompatibilidad de objetivos.

5.5 Origen del conflicto:



Eventualmente el conflicto sale a flote cuando la conducta es observable por parte de los participantes. Estas conductas pueden ser de competencia, agresión, debate, etc.. En algunas situaciones, la acción es tomada para gerenciar el conflicto. La identificación del origen del conflicto es muy complicada y puede suscitarse por diferentes causas:



¿Qué otras causas conoce usted que puedan generar el conflicto?

Como puede observarse en los casos anteriores, el tipo de dependencia de grupos o personas puede suscitar el conflicto, los roles ambiguos, la poca claridad de funciones, las barreras de la comunicación pueden fomentar el conflicto, entre otras causas.

A continuación se presenta una lista de causas de orígenes del conflicto, marque con una X, las que usted encuentra en el lugar de trabajo donde se desempeña :

- Diferentes objetivos
- Dependencia
- Recursos comunes
- Dificultades de participación
- Barreras de comunicación
- Rol insatisfecho
- Bajo autoaprecio
- Conflictos
- Rol ambiguo
- Diferencias de personalidad
- Prejuicios
- Otros

5.6 Técnicas de gerencia del conflicto:

Supongamos que usted está en conflicto con su director y tiene que identificar este origen y las circunstancias que suscitan la tensión. Diseña una estrategia para manejar el conflicto, o usted invita a su director a tomar una taza de café con el propósito de conciliar su

situación. Los investigadores han hecho estudios extensivos de cómo la gente se comporta en situaciones de conflicto y han llegado a la conclusión de que existen diferentes estilos para gerenciar el conflicto. Sin embargo :

Ninguna técnica es mejor que otra. Cada una representa una habilidad social útil. La gente aprende las técnicas del manejo del conflicto mediante la observación. La efectividad de algunos métodos depende de los requerimientos de la situación específica del conflicto.

Se pueden dar técnicas de gerencia del conflicto de carácter interpersonal, estructural y de intervención.

5.6.1 Técnicas Interpersonales.

5.6.1.1 Técnica de evitar.

El estilo de evitar es tímido y no cooperativo. La gente que evita el conflicto busca distanciarse antes de direccionar el conflicto. A pesar de ello, evitar puede ser útil en algunas circunstancias:

- Para la gente que no hace buenas decisiones instantáneas, evitar puede dar un espacio para escoger la mejor alternativa.
- Se logra proteger a las personas mismas cuando algo se puede evitar.
- Evitar el conflicto es útil cuando es trivial.
- Cuando los temperamentos están calientes, el evitar permite a la gente frenarse, reducir tensiones y recobrar su compostura.
- Evitar ayuda también cuando se tienen pocas posibilidades de poder.

Incluya un caso en el que se aplique la técnica de evitar y determine el posible resultado.

CASO	RESULTADO

También existen desventajas cuando se evita el conflicto, por ejemplo

:

- Si usted siempre evita el conflicto puede dar la impresión de que se sale por la tangente.
- Se refuerza la idea de que el conflicto es malo y por tanto, debe evitarse.
- Cuando se evita demasiado, las personas se pueden distanciar, se rompe la comunicación, se percibe una atmósfera hostil, los empleados se fatigan y se baja la productividad.

5.6.1.2 Técnica de competencia:

La conducta competitiva es alta en asertividad y baja en cooperativismo. La gente que usa la competitividad puede imponer sus propios intereses sobre los demás. Tiende a ganar poder en situaciones de conflicto a través de confrontaciones directas y tratar de ganar la batalla sin considerar compromisos. Por este motivo, la conducta competitiva trae como resultado ganar o perder la situación.

Los estilos competitivos pueden ser asertivos pero también tienen el potencial de ser agresivos. La agresividad se hace evidente cuando el individuo persigue sus propios asuntos a expensas de otros. Las personas agresivas sienten que deben ganar por encima de todo, sin embargo, la persona asertiva puede ser competitiva sin empequeñecer o perjudicar a otras en el proceso.

Escriba un caso de conflicto generado por competencias y analice el resultado.

Caso de conflicto por competencia	Resultados

La competencia puede ser **productiva** en las situaciones siguientes :

- . En un caso de emergencia.
- . Para estimular el trabajo y la actualización de otras personas.
- . Se pueden generar ideas creativas cuando la otra gente involucra respuestas positivas para competir o cuando se recompensan mejores ideas.

La competencia puede ser destructiva cuando:

- . Se lesionan las relaciones.
- . La persona se retira en lugar de progresar.

5.6.1.3 Técnica de compromiso:

El objetivo aquí es encontrar alguna solución que facilite la satisfacción de ambas partes. La filosofía del compromiso es : **«la mitad del pan es mejor que nada o cuando el conflicto ocurre cada una de las posiciones tiene que dar un poquito»** El propósito es encontrar el terreno medio para soportar las diferencias con la otra parte o intercambiar iguales concesiones.

Escriba un caso de conflicto en el que usted haya logrado compromiso de una o de las dos partes.

Caso conflictivo	Resultados

El compromiso puede ser apropiado en las siguientes situaciones :

- . Considerar el compromiso cuando los objetivos son moderadamente importantes.
- . Cuando se llega a una solución apropiada.
- . Cuando se requiere tomar una decisión.
- . Cuando las personas confían en las decisiones de la otra parte.

5.6.1.4 Técnica de acomodación:

Ocurre cuando la persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer las necesidades de la otra parte. La acomodación se da cuando, por ejemplo, se busca consenso del grupo para tomar una determinada decisión. La acomodación puede ser útil cuando se quiere ayudar a una determinada causa, cooperar en una idea, tener contenta a la otra persona, etc.

Escriba un caso de conflicto en el cual usted haya utilizado la acomodación como la técnica indicada. Anote los resultados obtenidos.

Caso conflictivo	Resultados

La acomodación puede ser perjudicial si se utiliza como técnica preferida en el sentido de bajar los niveles de liderazgo y de poder.

5.6.1.5 Técnica de colaboración :

La combinación de estilos de colaboración articula objetivos entre las dos partes. Cuando la gente usa colaboración para la gerencia del conflicto, se trabaja creativamente para encontrar nuevas soluciones que maximicen la satisfacción para todos. En colaboración ambas partes tratan de identificar asuntos subyacentes y examinan su desacuerdo. Los procesos de colaboración demandan altos grados de madurez. La colaboración exige que las partes lleguen a una mutua aceptable solución en un ambiente de confianza de ambas partes.

Escriba un caso de conflicto que usted haya superado con la colaboración de las partes involucradas y escriba sus resultados.

Caso conflictivo	Resultados

La colaboración tiene muchas ventajas por ejemplo, se propician nuevas ideas, conocimiento respecto a la otra parte, compromisos de ganancia, productividad, optimismo y clima organizacional positivo.

5.6.1.6 Técnica de la represión.

Puede ser considerada como una forma de contener, frenar, atenuar, juzgar diferencias, enfatizar en intereses comunes con el fin de hacer ver a las partes involucradas que sus posiciones no son tan polarizadas como ellos habían pensado.

Puede ser apropiada cuando :

- No hay suficiente tiempo para colaborar en una solución.
- Es necesario presionar para que la gente se ponga de acuerdo.

Escriba un caso de conflicto que se haya solucionado mediante la técnica de represión y anote los resultados obtenidos.

Caso conflictivo	Resultados

5.6.1.7 Técnica del dominio:

Consiste en imponer la autoridad para darle solución al conflicto. Puede ser útil cuando el tiempo es crucial, se afronta una emergencia o se le quiere poner fin a un conflicto inmediatamente. Es desventajosa esta técnica en cuanto se crean ganadores y perdedores. Por otra parte, puede generar soluciones temporales.

Escriba un caso de conflicto en el cual usted haya utilizado la técnica de dominio y anote los resultados obtenidos.

Caso conflictivo	Resultados

5.6.2 Técnicas Estructurales.

Estas técnicas requieren que el supervisor o director cambie la estructura, el staff o las operaciones para una unidad o departamento. Estas técnicas pueden ser :

- Expansión de recursos.

- . **Alteración de variables humanas.**
- . **Clasificación de responsabilidades.**
- . **Modificación en la estructura orgánica de la facultad.**
- . **Redefinición de trabajos.**
- . **Alteración de tareas.**
- . **Cambios de flujos de trabajo.**

Escriba un caso de conflicto que usted haya manejado con técnicas estructurales y anote el resultado obtenido.

Caso conflictivo	Resultados

5.6.3 El director como mediador.

Después de una situación de conflicto, usted puede decidir cuál solución acaba con la controversia. La mediación es el proceso con el cual las partes neutrales ayudan a las personas involucradas a encontrar ellas mismas la solución. El propósito de una mediación es abrigar un clima con el cual los miembros del staff pueden trabajar sobre sus propias soluciones.

Quando la mediación es exitosa, las partes encuentran alternativas de solución de manera positiva y para ello usted puede :

- . **Poner los dos bandos de acuerdo para efectuar una reunión.**
- . **Dedicar tiempo para la discusión.**
- . **Focalizar su rol como mediador y permanecer neutral.**
- . **Proteger cada parte respectivamente.**

Para ello puede utilizar las siguientes etapas :

Etapas 1 - Clarificar el problema.

Facilita encontrar el camino apropiado en la mediación del problema. Una vez que usted entiende la posición de cada lado, escriba el problema como cada persona lo ve; esto facilitará la discusión y análisis del mismo.

Etapas 2 - Investigue lo que cada parte quiere.

Pregunte a cada parte lo que ellos quieren de la otra. En ocasiones es difícil porque la gente con frecuencia no tiene claridad en qué consiste su problema y no existe certeza de lo que quiere realizar.

Etapas 3 - Alcanzar acuerdos.

Pregunte a cada participante lo que ellos quieren agregar. Si alguna cosa no es aceptada, ayude a cada parte encontrar lo que ellos desean alcanzar. Pida a cada persona formar sus acuerdos.

Etapas 4 - Autoevaluación.

Analice con las partes cómo se lleva a cabo el proceso. Si las cosas no van bien, es necesario realizar nuevamente la reunión e investigar otra alternativa.

Aplique los cuatro pasos anteriores en un ejemplo en el cual usted tenga que cumplir el papel de mediador del conflicto.

Clarifique el problema: _____

Investigue lo que cada parte quiere : _____

Busque acuerdos : _____

Autoevalúe el proceso : _____

6. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Teniendo en cuenta la información proporcionada en esta unidad y la que usted haya investigado. ¿Cómo sustenta o refuta las hipótesis que formuló alrededor del caso propuesto ?

RESUMEN

Las personas constituyen el factor humano más importante en el cuidado de la salud. El clima organizacional de las instituciones de salud se propicia a partir de actitudes, valores y diferencias de personalidad

en el ambiente de trabajo. Con frecuencia las personas intentan alcanzar objetivos divergentes que generan múltiples conflictos. Los conflictos hacen parte de la vida cotidiana de las instituciones.

Igualmente, el mundo del cuidado de la salud es dinámico, con nuevos descubrimientos y desarrollo de cambios en diferentes áreas del saber. Estos cambios propician conflictos y el conflicto a la vez puede permitir el cambio. El conflicto tiene un gran impacto sobre la productividad y por ello es esencial para usted conocer la forma de gerenciarlo. Usted necesita saber cómo gerenciar el conflicto.

Dentro de esta perspectiva, esta unidad presenta temas vitales como imágenes del conflicto, definición del conflicto, puntos de vista acerca del conflicto, tipos de conflictos, orígenes del conflicto y técnicas de gerencia del conflicto.

TOMESE EL PULSO

- . ¿Cuál es su estilo para gerenciar el conflicto ?
- . ¿Cómo ha solucionado los conflictos del personal a su cargo ?
- . ¿Qué estrategias utilizaría para orientar los conflictos de manera constructiva ?

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- . Dialogue con los compañeros sobre las técnicas que emplearía en la gerencia del conflicto del caso explicado en esta unidad.
- . Entreviste directivos de las instituciones de salud sobre la forma como gerencian los conflictos en sus instituciones.
- . Investigue la incidencia de los conflictos en el rendimiento del trabajo de sus empleados.

LA GERENCIA DEL CONFLICTO

AUTOEVALUACION

1. Explique con sus propias palabras el concepto de conflicto.

Marque la respuesta verdadera.

2. La gerencia del conflicto puede conceptualizarse como :

- A. _____ El proceso de clasificación de los diferentes tipos de conflictos para encontrar la explicación de los más comunes en el campo del trabajo.
- B. _____ El proceso de selección de las técnicas que explican las diferentes clases de conflictos que se dan en las instituciones.
- C. _____ El proceso de análisis de las diferentes alternativas fáciles de emplear en el conocimiento de los conflictos que ocurren en las instituciones.

D. _____ El proceso de estudio de los diferentes orígenes del conflicto para ubicar los propios de las instituciones de salud.

E. _____ El proceso del análisis del conflicto para encontrar el origen y las técnicas indicadas con el propósito de administrarlo acertadamente.

3. Escriba en la columna A el número correspondiente de la columna B según los mecanismos de defensa generados en un conflicto interno.

COLUMNA A

COLUMNA B

Compensación

1. Total bloqueo de impulsos, experiencias y sentimientos.

Desplazamiento

2. Salirse por la tangente.

Represión

3. Soñar despierto.

Fantasia

4. Trasladar emociones hacia personas, ideas u objetos.

Retirada

5. Perseguir un sentimiento real o imaginario.

4 Escriba en el espacio indicado la técnica interpersonal que se utiliza para gerenciar el conflicto según las explicaciones correspondientes:

- 4.1 _____ **Encontrar solución que facilite la satisfacción de ambas partes.**
- 4.2 _____ **Dejar de lado los propios intereses para supeditarse a los de los demás.**
- 4.3 _____ **Imponer la autoridad para darle solución al conflicto.**
- 4.4 _____ **Forma de contener, frenar, atenuar y jugar discrepancias.**
- 4.5 _____ **Distanciarse antes que direccionar el conflicto.**

LA GERENCIA DEL CONFLICTO

HOJA DE RESPUESTAS

1. Seguramente usted tuvo en cuenta en su definición que el conflicto es una actitud de pelea entre por lo menos dos personas por incompatibilidad de objetivos y discrepancias en su forma de pensar y actuar.

2. La respuesta correcta es la E.

3. Escriba en la columna A el número correspondiente de la columna B según los mecanismos de defensa generados en un conflicto interno.

COLUMNA A

- 5 Compensación
- 4 Desplazamiento
- 1 Represión
- 3 Fantasía
- 2 Retirada

COLUMNA B

- 1. Total bloqueo de impulsos, experiencias y sentimientos.
- 2. Salirse por la tangente.
- 3. Soñar despierto.
- 4. Trasladar emociones hacia personas, ideas u objetos.
- 5. Perseguir un sentimiento real o imaginario.

4. Escriba en el espacio indicado la técnica interpersonal que se utiliza para gerenciar el conflicto según las explicaciones correspondientes:

- 4.1 Compromiso Encontrar solución que facilite la satisfacción de ambas partes.
- 4.2 Acomodarse Dejar de lado los propios intereses para supeditarse a los de los demás.
- 4.3 Dominio Imponer la autoridad para darle solución al conflicto.
- 4.4 Represión Forma de contener, frenar, atenuar y jugar discrepancias.
- 4.5 Evitar Distanciarse antes que direccionar el conflicto.

BIBLIOGRAFIA

- Abdennur, A. (1987). The conflict resolution syndrome: volunteerism, violence and beyond. Ottawa: University of Ottawa.**
- Blake, R. R., Mouton, J. S. & Tapper, M. (1981). Grid approaches for managerial leadership in nursing, St. Louis, MO: The C.V. Mosby Co.**
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1985). The managerial grid III. Houston, TX: Gulf Publishing Co.**
- Burke, R.J. (1970). Methods of managing superior-subordinate conflict: their effectiveness and consequences. Canadian Journal of Behavioral Science. 2 (2), 124-135.**
- Filley, A.C. (1975). Interpersonal conflict resolution. Glenview, Il.: Scott, Foresman and Co.**
- Folberg, J. & Taylor, A. (1984) Mediation: a comprehensive guide to resolving conflicts without litigation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.**
- French, W. L. & Bell, Jr., C.H. (1984). Organization development behavior science interventions for organization improvement. (3rd. ed) Englewood Cliffs, NJ. : Prentice - Hall, Inc.**
- French, W. L. & Bell, Jr., C.H. & Zawacki, R.A. (1978). Organization development: theory, practice and research. Dallas, TX: Business Publications, Inc.**
- Goldsmith, D.N. (1977). Interpersonal conflict in organizations. In National League for nursing, Conflict management: flight, negotiate. (pp. 29-37). New York: National League for Nursing.**

Haw, M.A. (1980). Conflict resolution and the communication myth. *Nursing Outlook*, 28 (9), 566-570.

Hocker, J.L. & Wilmot, W.W. (1985). *Interpersonal conflict* (2nd Ed). Dubuque, IA: Wn C. Brown Publishers.

Huse, E. F. (1982) *Managment* (2nd ed.) St Paul, MN: West Publishing Co.

Kossen, S. (1981) *Supervision: a practical guide to first-line management*. New York: Harper & Row.

Lewis, J.H. (1976). Conflict managment. *Journal of Nursing Administration*, 6 (10), 18-22.

Lyles, R. I. & Joiner, C. (1986). *Supervision In health care organization*. New York: John Wiley & Sons.

McNeill. E.B. (1963). Psychology and regression. In T. W. Costello & S. S. Zalkin (Eds), *Psychology in administration* (pp 139-149) New York: Garland Publishing, Inc.

Marriner, A. (1979) CONflic resolution. *Supervisor Nurse*, 10 (5), 46-54.

Miller, G. A. (1985). Conflict resolution: a positive approach. *Medical Laboratory Observer*, 17 (11), 56-60.

Okolo, E. N. (1985). Conflict resolution strategles In the pharmacy, *Hospital Pharmacy*, 20 (4), 245-247.

Pondy, L.R. (1967) *Organizational conflict: concepts and models*. *Administrative Sciencie Quarterly*, 12 (2), 296-320.

Preston, P. & Hawkins, B. L. (1979) Creative conflict management
Supervisory Management, 24 (11) 7-11.

Robbins, S. P. (1978). «Conflict Management» and « Conflict resolution»
are not synonymous terms. California Management Review, 21 (2), 67-
75.

Robbins, S. P. (1974). Managing organizational conflict: a nontraditional
approach. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, Inc.

Ross, M.B. & Pointer D.D. (1981). Conflict management. Hospital Forum,
24 (10), 37-40.

Rue, L. W. & Byars, L. L. (1986) Management: Theory and application.
Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Schaupp, D.L. (1983) Management of conflict and change. In J. R. Snyder
& A.L. Larsen (Eds), Administration and supervision in laboratory medicine
(pp. 152-184). Philadelphia: Harper & Row, Publishers, Inc.

Sedlacek, Jeannine. Conflict Management. University of Kentucky.
Lexington, 1989.

Schmidt, W H. (1974). Conflict: a powerful process for (good or bad)
change. Management Review, 63 (12), 5-10.

Schmidt, W H. & Tannenbaum, R. (1972). Management of differences. In
W. W. Burke & H. A. Hornstein (Eds) The social technology for organization
development. (pp. 127 - 140). Fairfax, VA: NTL Learning Resources
Corp., Inc.

Sullivan, E. J. & Decker, P. J. (1988). *Effective management in nursing* (2nd ed.) Menlo Park, CA: Addison-Wesley, Inc.

Thomas, K. (1983). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935) New York: John Wiley & Sons.

Thomas, K. W. & Kilmann, R.H. (1974) *Thomas - Kildmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: XICOM, Inc.

Tjosvold, D. (1984) Making conflict productive. *Personnel Administrator*, 29 (6), 121-130.

Turner, S. & Weed, F. (1983). *Conflict in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

Walton, R. E. (1969) *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultation*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Walton, R. F. & Dutton J.M. (1969). The management of interdepartmental conflict: a model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), 75.

Wolcott, M (1983) Clear communication and attitude in conflict resolution. *Journal of neurosurgical nursing*, 15 (3), 174-178.