

El equipo humano en el entorno sanitario

M. Cobos Aranda. *Fisioterapeuta. C.R. Fisiopuerto. Sevilla.*

M.a J. Marin Hernandez. *Fisioterapeuta. H. U. Virgen del Rocio. Sevilla.*

RESUMEN

Los equipos de trabajo en el mundo de la empresa tienen una gran tradición si los comparamos con los equipos en el ámbito sanitario.

En el entorno de la sanidad la acepción más clara sería el equipo quirúrgico. Aquí podemos ver representado a un grupo de personas con formación diferente orientada hacia un mismo fin. Algunos elementos de los equipos de trabajo se pueden apreciar también en los niveles de atención primaria en algunas zonas de España.

Estos dos ejemplos se dan básicamente en el ámbito de la sanidad pública. El desarrollo actual de la sanidad privada en nuestro país aún no contempla estos aspectos.

A lo largo del artículo iremos presentando los principales elementos que condicionan la dinámica y el entorno de los equipos de trabajo.

Palabras clave: gestión sanitaria, recursos humanos, equipos de trabajo

ABSTRACT

Work teams in business have a long tradition if we compare them with teams within the field of health.

In the area of health the clearest example would be the surgical team, where you can see a group of people with different training pointed to the same aim. Some aspects of work teams can be found in primary health care levels in some places of Spain.

These examples are more usual in public health. The current private health development in Spain doesn't contemplate these elements yet.

Throughout this article we will present the main elements which are involved in the dynamics and environment of work teams.

Key Words: health management, human resources, work team.

1 INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es el de analizar un elemento importante dentro del campo de la sanidad: el equipo humano.

No pretendemos desglosar los diferentes elementos y etapas que configuran la gestión de los recursos humanos, sino centrarnos en ese elemento fundamental de toda organización que es el equipo.

Dentro de este equipo, equipo sanitario, dejaremos a un lado lo que suponen las relaciones del profesional de la salud con el usuario/paciente. Analizaremos los diferentes elementos y circunstancias que conforman las relaciones dentro de ese equipo entre los diferentes profesionales que lo conforman. Los aspectos que destacaremos serán el valor humano en las organizaciones, la transformación del grupo en equipo, la figura del líder, el papel de la delegación y la gestión de los conflictos.

El valor humano en las organizaciones

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, los equipos se ven sometidos a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo.

Estos principales retos son debidos a:

- la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos,
- la rápida aparición y aceptación de nuevos productos,
- las cada vez mayores restricciones en los recursos humanos, materiales y financieros,
- los mercados más agresivos y dinámicos.

- el crecimiento de las demandas sociales,
- la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios, las empresas modernas cada vez más reconocen la importante significación que posee la dimensión humana de la empresa (especialmente en el entorno sanitario) y de la gestión de esos valores (recursos humanos). El valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles exclusivamente, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la satisfacción de los clientes, etc. en resumen en lo que se ha venido en llamar capital intelectual o conocimiento.

En nuestros días, la gestión de los recursos humanos iguala en importancia a la gestión de aspectos tales como los económicos, financieros y tecnológicos.

Por tanto, estamos ante un campo de estudio que, sin ser tratado de forma científica hasta hace relativamente poco tiempo, ha sido, es y será factor clave para el desarrollo de los equipos, las organizaciones y la sociedad en general.

Actualmente una de las principales características de la psicopatología humana estriba en su aversión al cambio. Constituye, por tanto, éste uno de los principales desafíos actuales de la gestión de los recursos humanos, el cual se puede afrontar a base de ajustes cualitativos, cuantitativos y espaciales. De no salvar dicho obstáculo, tanto los equipos como las organizaciones acumularán déficit de adaptación. lo que traerá consigo una merma de la capacidad de desarrollo.

A lo largo del presente trabajo se irán abordando diferentes elementos que condicionan esta plena integración del individuo en el equipo y en la organización.

Del grupo al equipo

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos necesitan de una mayor interacción de las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Diferencias entre grupo y equipo

Existen múltiples definiciones de grupo y equipo de trabajo. Robbins [2] ofrece una de las más representativas.

Según Robbins, un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen ni la necesidad ni la oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo conjunto. De esta forma, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

Otros autores definen al equipo de trabajo como un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común. En un equipo de trabajo se genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

Ventajas del trabajo en equipo

Las principales ventajas que aporta el trabajo en equipo son las siguientes:

- Mayor motivación: Los equipos de trabajo destacan la implicación del empleado. De acuerdo con la investigación sobre la facilitación social, los individuos se desempeñan mejor cuando están en presencia de otras personas.

- Elevados niveles de productividad: Usando los recursos disponibles, constantemente se mejora la forma de acometer las tareas, lográndose una calidad más alta y un aumento de la productividad. Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva; esto se traduce en niveles más elevados de productividad.

- Mayor satisfacción: Los empleados tienen necesidades de afiliación. Trabajar en equipos puede ayudar a satisfacer esta necesidad, incrementando las interacciones de los trabajadores y creando camaradería entre los miembros del equipo.

- Compromiso común con las metas: Los equipos estimulan a los individuos para que se identifiquen con el proyecto a desarrollar.

- Mejor comunicación: Los equipos crean dependencias interpersonales que exigen que los miembros interactúen mucho más que cuando trabajan solos en sus puestos.

- Mejores habilidades para el puesto: El establecimiento de los equipos casi siempre conlleva una mejor capacitación en cada puesto. Por medio de esta capacitación, los empleados fortalecen sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales.

Elementos de la transformacion

No cabe duda de que los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones. Sin embargo, algunas organizaciones que han intentado implantar los equipos como forma de trabajo están comenzando a desilusionarse, los esfuerzos realizados han sido muy costosos y no han producido los resultados esperados en el tiempo previsto.

No se puede implementar una metodología de trabajo en equipo por decreto. Los diferentes elementos a tener en cuenta son:

Cultura

Establecer que a partir de ahora se pase a una cultura de equipos, que se vaya a trabajar en equipos, es una ilusión y un riesgo para las organizaciones.

Una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas es implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

Crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no puede ocurrir de la noche a la mañana; se requiere de la promoción de cambios de actitud de las personas; se hace imprescindible el trabajo constante en el desarrollo de habilidades de los miembros del equipo; es determinante promover el reconocimiento de hábitos ineficaces para ser reemplazados por otros; entre otros elementos, se hace necesaria la solidez y presencia de unos valores que se constituyan en el sello de calidad e identidad de aquellos que comparten esta cultura.

Los procesos de trabajo en equipo no pueden concebirse solo con una visión de herra-

mientas y técnicas ya que sus efectos, desde esta perspectiva, serán temporales y no perdurarán en el tiempo. La visión del proceso debe contemplarse como un instrumento para el desarrollo de una cultura participativa dentro de la organización y con la posibilidad de mejora sostenida tanto para los equipos de trabajo como para las personas.

La cultura de trabajar en equipo debe implantarse en toda la organización y debe empezar por las esferas más altas, la asimetría entre las conductas que tienen los directivos y las que pretenden que tengan su personal son la mayoría de las veces los factores que determinan una disminución de productividad y de la calidad de vida organizativa. Esto refuerza la idea relativa a que toda modalidad de cultura organizativa debe iniciarse con un proceso de formación del equipo de directivos, como tales, que muestre y se muestre como una intención de instalar el trabajo en equipo.

Metas

Katzenbach y Smith [1] definen la meta de un individuo como un ideal. Es algo deseado por las personas y para lograrlo se esfuerzan y trabajan. La meta de un equipo es un estado futuro deseado por los miembros y ello los motiva a trabajar para conseguirlo.

Probablemente la función más importante que cumple es que dirige y motiva al equipo.

Selección y tamaño

Por lo que se refiere al tamaño, la experiencia dicta que los mejores equipos de trabajo suelen ser relativamente pequeños, menos de 10 trabajadores. Cuando superan dicho número, el trabajo se resiente tanto en

la calidad como en la cantidad. Suelen surgir problemas tanto para relacionarse como para llegar a acuerdos que les permitan tomar decisiones, lo que redundará en una falta de cohesión, compromiso y responsabilidad mutua.

Una cuestión muy importante, a la hora de decidir formar un equipo de trabajo, es determinar quienes van a formar parte de éste. Hay personas que debido a sus características no trabajan bien en equipo, del mismo modo que existen individuos que tienen las habilidades y requisitos necesarios para ello, debiendo ser tenido en cuenta este hecho por los gestores.

Capacitación y aprendizaje

La fase de constitución del equipo se completa con acciones específicas de formación de sus miembros.

El aprendizaje en equipo es un proceso tendente a desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean. Se basa en desarrollar una visión compartida así como el talento personal.

El líder

Ya en las primeras décadas del siglo XX, se comenzó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando quizá las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad la idea del liderazgo.

Recientemente, y de manera paralela a la inquietud por la inteligencia emocional, se insiste en un estilo de liderazgo más basado en la autoridad moral que en el poder for-

mal, más sensible al peso de los sentimientos en el entorno laboral y de mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores.

Cada vez más, las pirámides se allanan, el número de niveles jerárquicos disminuye, las fronteras de la autoridad se difuminan, la definición de funciones se vuelve más flexible. El funcionamiento piramidal va siendo sustituido por un funcionamiento en red. En contrapartida, esta vaguedad favorece los conflictos y los juegos de poder, aumentando así la tensión y la inquietud.

Es precisamente esta evolución de estructuras y mentalidades lo que crea la necesidad del líder. En un clima de tensiones y de incertidumbre, es necesario alguien capaz de movilizar todos los componentes de la organización, a fin de suscitar ideas innovadoras.

Definición

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influya y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

Desde aquí podemos determinar que solo hay líder si hay seguidores; que el liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos y que existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.

El liderazgo persigue la obtención del mejor desempeño de los colaboradores, buscando y consiguiendo a la vez su satisfacción profesional.

Entre las características que refleja un buen líder, hay que destacar las siguientes:

- **Carácter de miembro; debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con**

los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

— **Vision guiadora;** el líder es el guía de su equipo. Tiene una idea clara de a dónde ir y el camino a seguir.

— **Integridad;** el líder es maduro y se conoce a sí mismo. Practica la sinceridad a través de la honradez de pensamiento y acción.

— **De fiar;** el líder genera confianza sobre la base de su integridad, conocimiento experto, empatía y habilidad negociadora.

— **Curiosidad y audacia;** se interesa por todo, está inquieto por el aprendizaje, asume riesgos, experimenta, sin importarle los fracasos, de los que aprende y hace aprender al equipo.

Estilos de liderazgo

De las múltiples clasificaciones de los estilos de liderazgo, la mayoría coincide en una serie de estilos comunes. Se pueden resumir estos estilos en:

Estilo coercitivo

El líder da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer, sin escuchar ni permitir opiniones. Siempre espera obediencia inmediata. Controla la labor del resto del equipo a través de la supervisión.

En este estilo se utiliza el *feedback* negativo para enfatizar lo que se está haciendo mal.

La motivación la realiza indicando las consecuencias negativas de la desobediencia.

Este estilo está indicado cuando se aplica a tareas sencillas, en situaciones de crisis cuando los empleados necesitan directrices claras. También se suele utilizar con trabajado-

res con problemas, donde solo hay dos opciones: la mejora o el despido.

Por el contrario, no debe utilizarse cuando las tareas presentan complejidad. Tampoco está recomendado con empleados que se automotivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se espera un alto nivel de iniciativa. A largo plazo, este estilo limita el desarrollo de los colaboradores, que se rebelan, resisten pasivamente o abandonan.

Estilo orientativo

Aquí el líder asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir. Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar, sin abandonar su autoridad. Persuade a los colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.

Utiliza el *feedback* positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

Este estilo es más eficaz en aquellas situaciones en las que es necesario que las instrucciones estén claramente definidas, cuando el líder es percibido como un experto en su materia y cuando se incorporan colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.

En cambio, es menos eficaz en los equipos autogestionados y cuando el líder no se percibe como una persona experta.

Estilo afiliativo

El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores. Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.

Suele prestar atención a los aspectos que hacen sentir bien a sus colaboradores (flexibilidad horaria, ayudas familiares...). Utiliza el *feedback* positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Esta indicado en situaciones donde las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es el adecuado; cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos o sea necesario ofrecer ayuda personal a un empleado también es de suma utilidad.

No se debe utilizar cuando el rendimiento de los miembros del equipo es inadecuado y sea necesario hacer uso del *feedback* negativo. Tampoco en situaciones de crisis que necesitan un control claro ni con colaboradores orientados a la tarea y que no están interesados en mantener una relación cordial con su superior.

Estilo participativo)

El líder confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos, además, los invita a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo buscando el consenso. Mantiene reuniones frecuentes, recompensa el rendimiento y utiliza poco *feedback* negativo.

Lo podemos utilizar en aquellos equipos donde los colaboradores son competentes y cuando es necesario coordinar a los colaboradores. También es muy útil donde los colaboradores tienen las ideas muy claras.

Es poco útil en situaciones de crisis, donde no existe tiempo para las reuniones; o también, donde los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen información esencial o necesitan supervisión estrecha.

Estilo imitativo

Cuando se utiliza este estilo, el líder dirige dando ejemplo. Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien. Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

Es más eficaz cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección. También es válido para desarrollar a colaboradores que son parecidos al líder.

Resulta un estilo poco útil cuando el directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente y cuando los empleados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

Estilo capacitador

El líder se preocupa de ayudar a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles. Los anima a que establezcan objetivos a largo plazo y proporciona orientaciones y *feedback* para facilitar el desarrollo de sus colaboradores. En definitiva, se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

Esta indicado cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener, y cuando están motivados a tomar iniciativas y a buscar su desarrollo profesional.

Esta contraindicado cuando el líder no es un experto, en las épocas de crisis y cuando los empleados necesitan mucha dirección y *feedback*.

Estos diferentes estilos de liderazgo —tipos de líderes en definitiva— son más o menos acertados en función de que se ejerzan

en los entornos y situaciones adecuadas. No sirve el mismo tipo de liderazgo cuando se trata de evacuar el hospital que cuando se está planificando un plan de formación para los nuevos empleados, por ejemplo.

A lo largo de la trayectoria de un centro sanitario también se distinguen varios tipos de liderazgo en función de las características internas del propio centro y de las externas del mercado en el que se mueve.

El fracaso del líder

Como señalábamos anteriormente, el no saber adaptar el estilo de liderazgo a la situación concreta del entorno y del equipo es la principal causa del fracaso. Junto a esta existen otras que también es preciso destacar:

— **La incapacidad para organizar imprevistos.** Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los imprevistos. Ningún líder está nunca «demasiado ocupado» para realizar cualquier cosa que se le puede pedir en su condición de líder.

— **Temor ante la competencia de su gente.** El líder debe ser capaz de entrenar a suplentes en quienes pueda delegar a voluntad. Solo de este modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo.

— **Falta de imaginación.** Sin imaginación el líder es incapaz de superar las emergencias y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

— **Egoísmo.** El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus colaboradores generará resentimientos en su equipo.

— **Deslealtad.** El líder que no es leal con su organización, con su equipo, con los que

están por encima de él y por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo.

La delegación

El concepto de delegación describe un complejo de actividades que afectan a la distribución o redistribución de funciones o tareas. Sería la asignación de una porción del trabajo de un directivo a uno o más subordinados junto con un cambio de la distribución de la autoridad y responsabilidad en la organización. Supone la cesión de la responsabilidad y autoridad requeridas para llevar a cabo una tarea sin renunciar a la responsabilidad final.

Ventajas

Para los profesionales

— **Oportunidad de desarrollar habilidades y recursos para aprender a hacer bien las cosas.**

— **Incremento de la implicación del empleado en su trabajo.**

— **Oportunidad para experimentar éxitos y autonomía; posibilidad de promocionar profesionalmente.**

Para el equipo

— **Maximizar la productividad; hacer el mejor uso de los recursos disponibles aumentando la productividad.**

— **Incremento de la responsabilidad y capacitación de los subordinados a la par que**

un incremento de la motivación y el rendimiento de éstos.

— Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones.

— incremento en la flexibilidad de la operación; una delegación efectiva capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas.

— Preparar más personas para la promoción o rotación de responsabilidades.

Resistencias a la delegación

Los principales motivos que argumentan los líderes para no utilizar la herramienta de la delegación, están basados en su mayoría en falsos mitos o temores:

— Miedo a perder la autoridad.

— Falta de confianza: Las personas que no pueden confiar en sus empleados o en sí mismos se muestran muy reacios a delegar.

— Afán de notoriedad.

— Falta y pérdida de tiempo: La delegación debe concebirse como una inversión muy rentable a largo plazo. Es cierto que requiere de mucho tiempo al principio para que los empleados comprendan el alcance y el fin de la delegación, pero también no es menos cierto que los beneficios que de ella se derivaran superan con creces los esfuerzos que se requieren.

Cuando los empleados se resisten a asumir responsabilidades suele ser por:

— Falta de incentivo

— Falta de entrenamiento

— Evadir responsabilidades

— Inseguridad

La no introducción de la delegación en los equipos de trabajo acarrea una serie de consecuencias negativas:

— sobrecarga de los directivos y mandos

— infrautilización de los empleados

— hiperdependencia y falta de desarrollo de los miembros del equipo

El proceso de delegar

Antes de desarrollar un proceso de delegación son necesarias unas condiciones previas. Básicamente se trata de una serie de actitudes personales necesarias por parte del líder y del resto de los miembros del equipo.

Para el líder es necesario:

— Receptividad

— Disposición para delegar: debe tener una buena disposición para renunciar a una tarea y sentirse verdaderamente capaz de recurrir a otros.

— Disposición para permitir que otros cometan errores: su coste se debe considerar como una inversión en su desarrollo personal. Es necesario comenzar a ver el fracaso como una oportunidad para el crecimiento.

— Disposición para confiar en el resto del equipo.

— Disposición para establecer y usar controles amplios: el líder no debe delegar autoridad a menos que esté dispuesto a encontrar los medios para obtener retroalimentación; es decir, asegurarse de que la autoridad se use para apoyar las metas y planes de la empresa o el departamento.

Para el resto del equipo hace falta:

— Estar dispuestos a correr algunos riesgos al imponer sus ideas y al aplicar sus métodos.

— Estar dispuestos a asumir la responsabilidad y arriesgarse a cometer errores.

Partiendo de este ambiente previo, algunos autores, como Robbins [2], describen una serie de etapas en el proceso de delegación:

1. Aclarar la asignación: lo primero que se debe determinar es qué es lo que se va a delegar y a quien. Se debe identificar al empleado mejor capacitado para realizar el trabajo, después determinar si tiene el tiempo la motivación para ello.

2. Especificar el alcance de discrecionalidad que tiene el subordinado: Se deben especificar cuales son esos parámetros, para que los individuos sepan en términos precisos cual es el ámbito de su discrecionalidad.

3. Permitir que las personas participen: El mejor juez para determinar cuánta autoridad es necesaria para desarrollar una actividad, es el propio interesado.

4. Informar al resto del equipo que la delegación ha tenido lugar

5. Establecer controles de retroalimentación

¿Qué delegar?

Hay ciertas actividades que, por naturaleza, se prestan a ser delegadas. Entre ellas podemos citar:

— El trabajo que puede ser manejado adecuadamente por sus trabajadores.

— Las tareas que no requieren habilidades únicas inherentes a su posición.

— Las tareas que involucran más detalles operativos que aspectos de planeación o de organización.

— Cualquier rutina de trabajo, o recopilación de información o asignación, que invo-

lucren extensos detalles como realizar cálculos, informes etc....

Entre las que no deben ser delegadas tenemos:

— visión y metas a largo plazo,

— evaluaciones del resto del equipo, disciplina y asesoría,

— planificación y previsiones,

— tareas que se le asignen al líder personalmente,

— tareas confidenciales,

— situaciones complejas y situaciones de sensibilidad.

Gestión de conflictos

Los conflictos no son inusuales, sino todo lo contrario, son universales, inevitables, normales o inherentes a la raza humana. Siempre han existido y siempre existirán diferencias entre individuos y grupos.

Siempre que aparece un conflicto en un equipo de trabajo la gente tiende a eludirlo. Esto es un error, porque precisamente lo negativo no es la existencia del conflicto, sino su mala gestión. Con carácter general podría afirmarse que un equipo sin conflictos es un equipo que no existe; más aún, un equipo sin preparación para gestionar positivamente sus conflictos es un equipo condenado a morir.

Definición

Han sido muchas las definiciones que se han propuesto para delimitar qué es un conflicto. Thomas [7] nos habla de que el proceso del conflicto comienza cuando una parte

percibe que otra parte la ha afectado o la afectara de forma negativa.

De esta definition pudiera deducirse que se convirtiran en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la position del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Causas de los conflictos

En una organization o equipo son muchos los factores que pueden contribuir a la aparicion de conflictos. En ocasiones, según las causas, asi tambien se pueden establecer clasificaciones. Indicate inicialmente las principales causas:

— Incompatibilidad de objetivos: No existe un consenso con respecto a las prioridades, plazos a respetar, asi como sobre la orientation general en las actividades individuales o del equipo. Un ejemplo serian las diferentes visiones a la hora de prescribir una ayuda ortopedica al paciente entre el medico rehabilitador y el traumatologo.

— Roles y expectativas: Si varios empleados no han sido informados de sus roles, corren el riesgo de atribuirse responsabilidades que corresponden a otros y ello llevaria a que emitieran ordenes y demandas contradictoria, que sin lugar a dudas serian una fuente de conflictos.

— Sistema de retribuciones.

— Factores sociales: La naturaleza de los problemas organizacionales difiere de una organization a otra según sus propias peculiaridades y la etapa de desarrollo en que se encuentren sus equipos e integrantes.

— Comunicacion: Se situa en la base de la mayoría de los conflictos. En este sentido las dificultades provienen de problemas semánticos,

malos entendidos y «ruido» en los canales de comunicacion. Todos estos elementos son barreras y posibles condiciones antecesoras de los conflictos.

— Estructura: Mientras mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, mayores son las posibilidades de encontrar dificultades. Se advierte tambien una mayor incidencia de conflictos cuando los miembros del equipo son jóvenes y la rotación es elevada.

— Liderazgo: Cuando en el equipo existe una participation elevada es probable que el número de conflictos sea tambien elevado.

Diferentes clasificaciones de los conflictos

Existen varias opticas desde las que se pueden clasificar los distintos tipos de conflictos. Detallaremos a continuation varias de ellas:

— Según los individuos implicados:

– Intraindividual; implica que el empleado persigue metas incompatibles entre si o experimenta una tension entre dos ideas que le perturba.

– Interpersonal; surge cuando dos individuos tienen diferencias en cuanto a las metas a lograr, las medidas a tomar, los valores, actitudes o los comportamientos a adoptar.

– Intragrupo; se parece en varios aspectos al conflicto interpersonal. La principal distincion es la polarization de los desacuerdos en torno a varias personas de un mismo grupo en lugar de entre dos individuos aislados.

– Intergrupos; aparece cuando un grupo entra en conflicto con otro.

- Segun la position jerarquica:
 - Vertical; el problema surge entre individuos o equipos de diferente nivel jerarquico.
 - Horizontal; aparece entre empleados o entre equipos de un mismo nivel jerarquico.

- Segun sus consecuencias:
 - Disfuncional o negative; estos conflictos impiden a la organization lograr sus metas y disminuye el desempeno de sus miembros.
 - Funcional o positive; este tipo de conflictos respaldan las metas del equipo y mejoran su desempeno. Se consideran constructivos ya que favorecen los intereses de la organization. La existencia de este conflicto implica reconocer las diferencias, asi como el valor de las distintas visiones y posiciones.

Tacticas para gestionar conflictos

El conflicto es un concepto que ha estado lleno de mitos. Especialmente los que señalan que el conflicto nunca puede llevar a algo positivo.

Si somos capaces de superar esos mitos, estaremos en disposition para comprender y aceptar que la aparicion del conflicto estimula el pensamiento activo del ser humano y promueve retos que permiten el desarrollo y la experiencia.

Para gestionar de forma constructiva los conflictos y ofrecer a las personas la oportunidad de poder expresarse y trabajar con sus diferencias sin el riesgo de atacarse mutuamente, se requieren ciertas habilidades basicas.

De ellas, pueden ser destacadas: habilidad para iniciar el debate, para comunicar, para escuchar eficazmente, para reconocer la necesidad de realizar cambios personales, para aprender y hacer uso de lo aprendido, etc.

Junto con estas habilidades existen tambien una serie de tacticas para afrontar los diferentes conflictos:

La esquivia

El esquivar el conflicto supone el rechazo a discutir esa situation conflictiva. Asi, las personas que adoptan esta tactica prefieren no involucrarse, incluso si son conscientes de que esa actitud no les permite resolver el problema. Sin embargo, es necesario no olvidar que esta estrategia suele conducir a situaciones en las que las dos partes salen perdiendo.

Esta tecnica se observa en entornos donde el problema no es muy importante o cuando otros pueden resolver el problema mejor. Tambien puede ser util para ganar tiempo e information.

La conciliation

Los individuos permiten que otros satisfagan sus intereses en detrimento de los suyos. Esta tactica no beneficia más que al otro grupo.

Son tipicas en los casos en que una parte reconoce el poder y la supremacia de la otra o cuando es importante no romper la armonia.

El compromiso

Cuando los individuos de las dos partes adoptan una actitud de compromiso en una

situación de conflicto, generalmente suelen aceptar realizar considerables sacrificios.

Este tipo de tácticas, al contrario que la de conciliación, en la que solo una de las partes logra sus objetivos, permite a las dos partes satisfacer parcialmente sus objetivos.

Se suele utilizar en aquellas situaciones donde las metas son moderadamente importantes e incompatibles y cuando las partes ostentan un poder similar.

La estrategia autocrática

Los individuos que favorecen la táctica autocrática son aquellos que tienen la firme intención de satisfacer sus propios intereses en detrimento de los intereses ajenos. Utilizará su autoridad y poder para imponer su punto de vista. Este tipo de técnica puede justificarse en periodos de crisis.

Es utilizada en situaciones de urgencia y donde se necesitan decisiones impopulares.

Cuando se trata de conflictos «positivos» —los que no afectan a la unidad y cohesión del equipo ni a la marcha del trabajo— Kreitner y Kinicki [6] proponen dos técnicas para estimular estos conflictos:

El abogado del diablo

Consiste en asignar a alguien el papel de crítica. Con este enfoque se pretende generar pensamiento crítico y contrastar la realidad.

El método dialéctico

Este método exige que los gestores fomenten un debate estructurado de opiniones opuestas antes de tomar una decisión.

Este enfoque dialéctico enriquece el proceso normal de toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

Los nuevos enfoques y corrientes en el ámbito de los recursos humanos poco a poco van calando en las estructuras sanitarias.

En aquellos lugares donde se están iniciando estos equipos de trabajo, los resultados están por encima de las previsiones.

La figura de la decisión unívoca e irrevocable del médico está siendo desplazada por el equipo multidisciplinar, donde desde el cirujano hasta el auxiliar de clínica exponen las diferentes realidades de la situación del paciente.

En definitiva, estoy convencido de que el estudio de los aspectos relacionados con los recursos humanos sanitarios junto con la paulatina aplicación de esos hallazgos mejorará la eficiencia del factor más importante en cualquier actividad: el individuo.

BIBLIOGRAFIA

1. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. *La sabiduría de los equipos. El desarrollo de las organizaciones de alto rendimiento*. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1996.
2. Robbins S.P. *Comportamiento organizativo: teoría y práctica*. Méjico. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1996.
3. Minguez Vela, A. *Direction práctica de recursos humanos*. Madrid. Ed. Esic. 2000.
4. Sengue. *La quinta disciplina*. Barcelona. Ed. Granica. 1992.
5. Valls, A. *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona. Ed. Gestibn 2000. 1998.
6. Kreitner, R., Kinicky, A. *Comportamiento en las organizaciones*. Barcelona. Ed. Mosby-Doyma Libros. 1996.

7. Thomas, K.W. *Conflict and negotiation processes in organization*. New York. Ed. Dunnette-Houg. 1992.
8. Levy-Leboyer, L. *Psicología de las organizaciones*. Barcelona. Ed. Planeta. 1975.
9. Goleman, D. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Ed. Kairbs. 1998.
10. Randell, Packard y Slater. *La valoración y formación del personal*. Barcelona. Ed. Deusto. 1989.
11. Drucker, P. *Managing in a time of great change*. Oxford. Ed. Heinemann. 1995.
12. Chalvin, D. y Eyssette, F. *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Barcelona. Ed. Deusto. 1972.
13. Rodriguez Porras, J.M. *El factor humano en la empresa*. Barcelona. Ed. Deusto. 1999.
14. Fitz-Enz J. *Como medir la gestión de los recursos humanos*. Barcelona. Ed. Deusto. 1999.
15. Gobi Zabala, JJ. *El cambio son personas*. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1999.
16. Garner, H. *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona. Ed. Paidós. 1998.