

LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA ECONÓMICA

Frías Becerril Judith Valeria *

(Recibido: octubre, 2023/Aceptado: febrero 2024)

Resumen

El objetivo de la investigación es realizar una aproximación teórica, con la finalidad de determinar los diferentes estilos de liderazgo tienen una relación directa con el manejo de conflictos del personal de enfermería, el cual tiene entre sus principales tareas realizar funciones administrativas. El modelo y los diferentes parámetros que se muestran en la presente investigación tienen como finalidad, entre otras, que sean aplicados, principalmente, en los diferentes hospitales de segundo nivel de atención. Se trata, por ende, de plantear un modelo para abordar el tema de liderazgo y resolución de conflictos en dichas instituciones. La presente investigación es una investigación documental. Entre las principales limitaciones que tiene la presente investigación es que no se ha podido implementar, todavía, el modelo propuesto, no obstante, en futuras investigaciones se podrá realizar la validación del modelo propuesto.

Palabras clave: Liderazgo, conflictos, personal de enfermería.

Clasificación JEL: D31, D74, J28

*Universidad Autónoma de Querétaro. FEN. Correo electrónico: valeria.frias2818@gmail.com

LEADERSHIP AND CONFLICT RESOLUTION IN NURSING STAFF: A THEORETICAL APPROACH

Frías Becerril Judith Valeria *

(Recibido: octubre, 2023/Aceptado: febrero 2024)

Abstract

The objective of this research is to carry out a theoretical approach in order to determine whether the different leadership styles have a direct relationship with the conflict management of nursing personnel, whose main tasks include administrative functions. The model and the different parameters shown in this research are intended, among others, to be applied in the different second level of care hospitals. The aim is, therefore, to propose a model to address the issue of leadership and conflict resolution in these institutions. This is a documentary research. One of the main limitations of this research is that it has not yet been possible to implement the proposed model; however, in future research it will be possible to validate the proposed model.

Keywords: Leadership, conflict, nursing staff.

Clasificación JEL: D31, D74, J28

*Universidad Autónoma de Querétaro. FEN. Correo electrónico: valeria.frias2818@gmail.com

1. Introducción

En estudios relacionados al área de la salud, exclusivamente hablando de Enfermería, han sido temas de tendencia para el personal, aquellos estudios encaminados con la gestión de la práctica de Enfermería. El liderazgo es uno de ellos, representa un contexto desde el punto de vista social en el que el sujeto se relaciona con sus compañeros permitiendo que las actividades realizadas se ejecuten de manera eficaz y grupal.

Al hablar de un grupo o equipo de trabajo se entiende que existe la posibilidad de generarse conflictos derivados de las ideas o distintas percepciones de cada uno de los integrantes. Las relaciones humanas resulta ser un tema muy complejo dentro de un grupo de personas, siempre que en los grupos de trabajo hay personas que son competitivas y que buscan el poder.

Enfermería es una profesión en la que, con facilidad se desarrollan las relaciones interpersonales, debido, principalmente, al gran número de individuos que ejercen la profesión, lo que también dará lugar a la generación de conflictos en los que influyen múltiples factores pero que también deberá encontrarse una solución o en su defecto se facilitará la creación de nuevos conflictos siendo estos cada vez de mayor complejidad.

Es una realidad que los equipos de trabajo regularmente cuentan con sujetos de distintos niveles socioeconómicos, diferentes personalidades y maneras de pensar, sin embargo, cada miembro es importante para que el trabajo sea más efectivo. Cabe mencionar, que a pesar de que en un equipo de trabajo se busque prevenir dificultades en el dialogo y en las interacciones propias de las tareas asignadas, es imposible prevenir conflictos por las distintas maneras de pensar y comunicarse (Quiroga, 2015).

Por lo anterior, es una realidad que dichos conflictos pueden generar riesgos al interior de la organización, el cual, genera pérdida de tiempo al intentar resolver y en muchas ocasiones los trabajadores pierden el interés y el ánimo, y se dedica mucho tiempo a intentar resolver las problemáticas y esto conlleva a descuidar las labores (Acevedo Daza, 2015).

Hoy en día el liderazgo y sus diferentes tipos de liderazgo, se puede llegar a pensar que se no ha extendido en la práctica. Los directivos de las organizaciones en su mayoría sólo llevan a cabo en parte el rol del líder, además la dificultad de que en la teoría se puede ver diferentes tipos de líder, pero en la práctica es muy complejo identificar.

El liderazgo en el sector salud se ha desarrollado e implementado entre sus diferentes campos multidisciplinarios, como se ha mencionado parte de los resultados sobre una adecuada ejecución del liderazgo, permitirá obtener una mejora en la calidad de los servicios de atención hacia los usuarios, que es quien recibe de dichos cuidados.

Por lo planteado en los párrafos anteriores, además de otros argumentos, se ha justificado la necesidad de poder modificar la manera de ver y de pensar la importancia que tiene el liderazgo para poder estar acorde a los nuevos sistemas de salud (González *et al.*, 2013).

La investigación cuenta con la siguiente estructura: en la segunda sección se muestra el marco teórico en el cual se plantean las diferentes definiciones de liderazgo y de conflicto. En la tercera sección muestran diferentes investigaciones sobre liderazgo y resolución de conflictos en el sector salud. En la cuarta sección se plantea un modelo para analizar el liderazgo y su relación con la resolución de conflictos en el sector salud. En la última sección se plantean las conclusiones.

2. Marco teórico

El liderazgo ha existido desde tiempos muy antiguos, siendo un tema muy amplio y visionario que se puede analizar desde dos perspectivas, una de ellas como una cualidad de la persona haciéndolo apto para ejercer como líder y por otro lado como una función dentro de cualquier organización; lo que da lugar a diferentes conceptos y enfoques de aplicación.

El liderazgo representa un contexto de gran importancia en toda organización grande o pequeña, a tal magnitud que para que una empresa u organización perdure y tenga un crecimiento, dependerá del líder o líderes que la conduzcan siempre en busca de la transformación y crecimiento no solo de la organización sino también de sus trabajadores.

En cada una de las diferentes áreas de trabajo de la organización las personas, o empleados, tiene la necesidad de relacionarse con sus compañeros, lo que permitirá que las actividades realizadas se ejecuten de manera eficaz y eficiente en cada uno de los diferentes niveles de la organización.

No obstante, se debe reconocer que es inevitable la creación de conflictos, los cuales son el resultado de la diversidad de ideas o distintas percepciones de cada uno de los integrantes de la organización.

Autores como Quezada Torres *et al.* (2014) definen el liderazgo como aquel fenómeno en los grupos

donde una persona puede influir sobre otros individuos y dicho proceso colectivo se puede compartir entre los integrantes. Otros autores como Rodríguez Nova *et al.* (2014) mencionan que liderazgo es un factor imprescindible en todos los tipos de organización, para las instituciones es fundamental para una adecuada administración, es por ello que los administradores deben considerar que motiva a su equipo de trabajo para así poder conducir de una manera eficaz.

Adicionalmente, Canales *et al.* (2015) mencionan que, en la literatura existente, el liderazgo ha sido definido como un proceso grupal, en el cual debe inducirse a una conformidad e influencia. Así mismo, en el liderazgo debe de presentarse un comportamiento en particular, de tal manera que se pueda persuadir a los diferentes integrantes del grupo. Además de que existe una relación de poder entre el líder y los demás miembros, la cual suele ser un factor esencial para que el grupo logre sus metas.

En el cuadro 1 se presentan diferentes teorías del liderazgo junto con su principal autor:

Cuadro 1

Teorías de Liderazgo

Teoría de liderazgo	Autor
Del confucionismo	Confucio (722-481 a.c.)
El arte de la guerra	Sun Tzu (544-496 a.c.)
Liderazgo natural	Stoner y Wankel, Cardona, Vivanco y Marcelo (2015) y Sander.
De las conductas o comportamiento	Universidad de Michigan, Universidad de Iowa (Kurt-Lewin) 1950-1960.
Liderazgo situacional	Hersey y Blanchard, 1969.

Fuente: elaboración propia.

En lo que refiere el conflicto se ha considerado que éste es la esencia de la misma vida. En las diferentes actividades que realizan los seres humanos siempre se encuentran ante amenazas de personas que se oponen, por eso se busca luchando y realmente agota y acaba invariablemente en la muerte.

La convivencia social siempre va a presentar conflictos por distintos intereses, la cultura siempre genera conflicto, es sumamente complicado alinear lo que cada miembro busca, lo que quiere y las necesidades y exigencias del grupo, por lo anterior, es inevitable que el conflicto ocupe parte de la existencia de la organización, entonces se convierte en una habilidad para poder manejar las circunstancias y poder solucionar (Estrada, 2015).

En un estudio realizado por Sanchez (2012) plantean que este actualmente son situaciones que involucran diferentes partes involucradas presentan opiniones o posturas opuestas, al menos de manera inicial, sobre un tópico de interés común.

Algunos autores refieren que el conflicto esta relacionado de manera natural con el comportamiento de los seres humanos. El conflicto se presenta en todas y cada una de las diferentes formas en que los hombres y mujeres interactúan en la sociedad. Cabe resaltar que se deben desarrollar diferentes estrategias y tácticas tendientes a resolver las diferentes disputas, de tal manera que se puedan alcanzar algún tipo de acuerdo. Otro estudio de Montes *et al.* (2013) menciona que el incorporar estrategias y objetivos en la organización para poder resolver conflictos, ayudan a mejorar conductas específicas.

Dentro del área laboral, Huertas y Del Rocio realizaron un estudio en el año del 2017 con trabajadores de una empresa con el objetivo de encontrar la relación entre la motivación y los estilos de manejo, en él se logró identificar que en un mayor porcentaje las personas desarrollan diferentes estilos para poder llevar acabo un adecuado manejo de conflictos.

Otros autores como Acevedo Daza en el año 2015 mencionan que el conflicto es una posición que produce estrés entre dos o más fuerzas, dicho estrés se deriva debido a que una de las fuerzas percibe que sus metas son excluidas y que ambas fuerzas son incompatibles.

Para Acevedo Daza, 2015 los tipos de conflictos, desde diferentes enfoques de relación del sujeto, se pueden clasificar en:

1. Conflicto interpersonal.
2. Conflicto intergrupar.
3. Conflicto individual.
4. Conflicto organizacional.

En este mismo sentido, Luna-Bernal y Laca-Arocena (2017) plantean que los diferentes estilos que se presentan para manejar un conflicto no son otra cosa que patrones de comportamiento que los individuos usas de manera específica cuando tienen que hacer frente a la resolución de un conflicto.

En el cuadro 2 se plantean diferentes modelos de manejos de conflictos de acuerdo con Huertas y Del Rocio (2017).

Cuadro 2*Modelos de manejo de conflictos*

Teoría de Blake Y Mounton (1961)	Manejo de conflictos interpersonales. Fundados en la actitud del gerente como lo son: imponer, abandonar, comprometer y la solución de problemas
Teoría de Thomas y Schmidt (1976)	Manejo de conflictos en dos dimensiones: Competidor (asertivo- no cooperativo), Colaborador (asertivo – cooperativo), Arreglo con concesiones: (asertivo – cooperativo) con acuerdo, Evasor: (no asertivo- no cooperativo), Complaciente: (no asertivo- cooperativo)
Teoría de Rahim (1983)	Manejo de los conflictos en base a dos dimensiones; integrado, complaciente, dominante, evitativo y comprometido
Teoría de Hellriegue y Slocum (2004)	Mencionan cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales: Compulsivo, colaborador, compromiso, evasivo y complaciente.

Fuente: compilación de datos apoyado en Huertas y Del Rocio (2017).

3. Liderazgo y conflicto en el sector salud

Como se planteó en la sección anterior, el liderazgo representa un contexto de gran importancia en toda organización, así como la resolución de los conflictos. Es por ello que tanto el liderazgo como el conflicto deben de ser analizados en su justa dimensión en la gestión y práctica del profesional de la salud, en el cual se encuentra inmerso el gremio de la enfermería.

En la actualidad el mercado laboral para el profesional de enfermería ha sido más exigente con el fin de satisfacer las demandas de los usuarios o clientes y la Institución donde se labore, se ha solicitado el mayor número de habilidades en el personal que permita desarrollar sus actividades de manera eficaz favoreciendo a los objetivos de la institución.

En épocas recientes el personal que integra el gremio de la enfermería se ha involucrado en más y mejores actividades dentro del área administrativa y su influencia ha permitido el logro de resultados.

Podríamos decir que, en el área de la salud en general y en el específico en la enfermería, existen distintos factores en los trabajadores, además de cuestiones específicas particulares que son inseparables

en el ejercicio profesional (Quiroga, 2015).

Dentro de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) el liderazgo es esencial en enfermería, ya que son de carácter dinámico, debido a las condiciones de los pacientes que se encuentran graves y el personal requiere proporcionar atención de carácter muy complejo. En el ámbito de la enfermería se busca liderar al personal para tener mejores resultados, por lo anterior la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo (Balsanelli & Cunha, 2015).

En una de sus investigaciones Malone menciona que el liderazgo es una capacidad esencial de la enfermería, además, otros autores como Salas definen el liderazgo como un reto en la disciplina para poder ofrecer servicios de salud de forma integral (Quezada Torres *et al.*, 2014).

Para Valderrama Sanabria (2014) es necesaria la transformación objetiva del liderazgo, además de que se debe ofrecer una destacada evolución del liderazgo en el área de enfermería dentro de los diferentes niveles de atención en las organizaciones del sector de la salud. Dicha transformación debe tener como eje la formación con herramientas y habilidades directivas para las personas que integran la sección de enfermería, además, de un trabajo de colaboración con un enfoque científico y de negociación.

El liderazgo en el sector salud se ha desarrollado e implementado entre sus diferentes campos multidisciplinarios, como se ha mencionado parte de los resultados sobre una adecuada ejecución del liderazgo, permitirá obtener una mejora en los servicios de atención hacia el paciente con una mayor calidad, que es quien recibe de dichos cuidados.

Valderrama Sanabria (2014) desarrollo un trabajo de investigación en él buscaba dar a conocer las experiencias exitosas del liderazgo de Enfermería, se llegó a observar que algunas de las dificultades que se presentan para ejercer el liderazgo al inicio de la vida laboral son el temor, desconocimiento de los derechos como empleado y no saber cuánto vale el trabajo de enfermería. Posteriormente se van presentando por malentendidos, relaciones interpersonales poco adecuadas, ausencia de empatía y falta de posicionamiento y reconocimiento de la profesión.

De acuerdo con lo planteado por Valderrama Sanabria (2014), el líder en enfermería es un proceso innato de sus actividades, en actividades como en el ámbito clínico, comunitario o cargos administrativos, lo que implica que es necesario que se fomente y se desarrolle el liderazgo en cada una de las etapas de

formación de las personas que se dedican a la enfermería.

4. El modelo

En el sector salud por lo regular, y en el gremio de la enfermería, el estilo de los manejos de conflictos y su resolución, o no, se encuentra estrechamente relacionado con la personalidad y el tipo de liderazgo que el personal de enfermería desempeñe en cada una de las diferentes situaciones.

Con la información obtenida mediante el modelo planteado en la presente investigación se pretende que se puedan generar y desarrollar estrategias, además de programas de capacitación y sensibilización, que permitan afrontar de manera eficaz a los conflictos que se presentan en el gremio de la enfermería, principalmente en los diferentes hospitales de segundo nivel de atención, ya que las consecuencias de un inadecuado manejo de los conflictos y la falta de liderazgo puede llegar a afectar de manera negativa a la calidad del servicio que se brinde.

El modelo que se propone para establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo con el manejo de conflictos, del personal de enfermería que entre sus tareas realiza funciones administrativas, con énfasis en aquellos hospitales de segundo nivel de atención es el que se presenta a continuación en la figura 1.

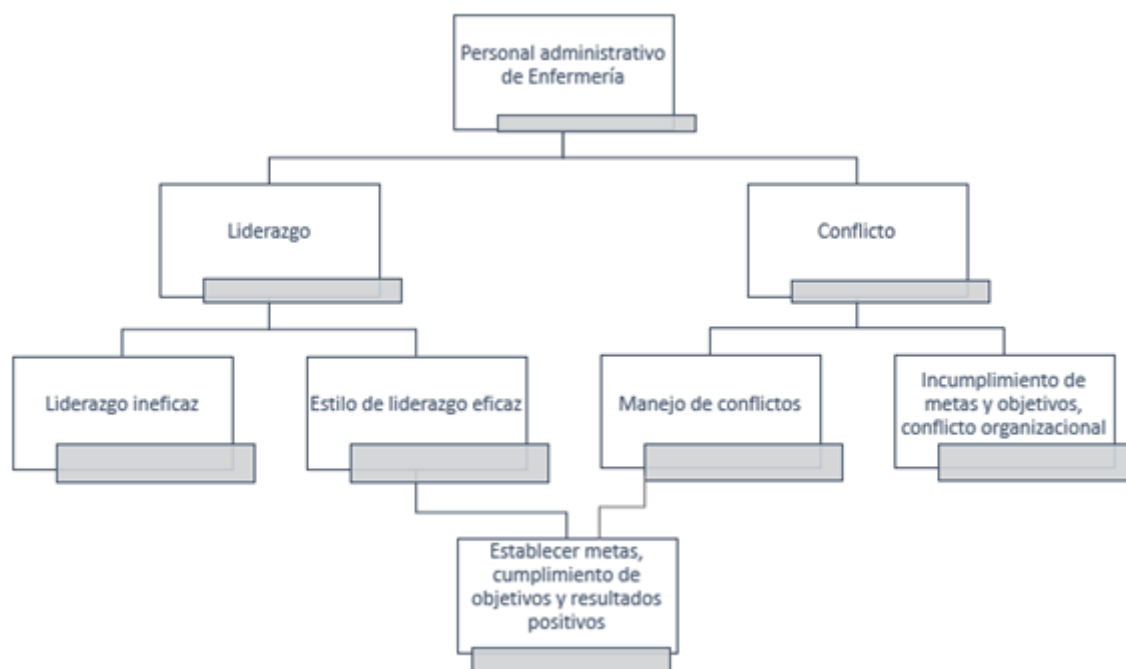
Conociendo cada uno de los elementos que se presentan en la figura 1 que se muestra a continuación los líderes del personal de enfermería de los diversos hospitales podrán llevar a cabo intervenciones de manera puntual que favorezcan la resolución y manejo de conflictos de una manera eficaz, de tal forma que no se vea comprometida la atención de los pacientes que se encuentra bajo su cuidado en ese momento.

El modelo propuesto en la figura 1, tiene entre sus fundamentos el desarrollo y la aplicación de diferentes programas y protocolos de acción, los cuales permitirán al personal de enfermería de los hospitales identificar, analizar, intervenir y dar solución a los conflictos.

Mediante la aplicación del modelo propuesto en la figura 1 se busca que el estilo de liderazgo favorezca con el manejo de las relaciones interpersonales y, con esto, se pueda dar una pronta solución a los diferentes conflictos, dando como resultado una mejora en la práctica de las actividades de enfermería y el cuidado que se brinda a los pacientes.

Figura 1

Modelo propuesto



Fuente: elaboración propia.

Para poder implementar en modelo planteado se recomienda que se pueda tener la información y poder entrevistar a todo el personal de enfermería con funciones administrativas, que firme el consentimiento informado, que sepa leer y escribir, ambos sexos, mayor de 18 años, turnos: matutino, vespertino y nocturno que se encuentren laborando en el hospital objeto de estudio.

5. Conclusiones

En el área de la salud y en la comunidad de enfermería, existe diversos factores en los trabajadores y además cuestiones particulares que afectan o repercuten en el liderazgo.

La enfermería es una profesión en la que se desarrollan las relaciones interpersonales, debido al gran número de individuos que ejercen la profesión, lo promueve la generación de conflictos en los que influyen múltiples factores para encontrar una solución.

El liderazgo en enfermería es de suma importancia dentro de los diferentes sectores que integran el sector salud, debido a su forma dinámica que tienen los pacientes, las cuales requieren que los enfermeros y enfermeras proporcionen atención de carácter integral.

El liderazgo es un proceso inherente a las actividades que se realizan en el gremio de la enfermería, desde la parte administrativa, comunitaria y la parte clínica, lo que implica que es necesario que se fomente y se desarrolle el liderazgo en cada una de las etapas de formación de las personas que se dedican a la enfermería.

En el sector salud y en el gremio de la enfermería el estilo de los manejos de conflictos, y su resolución, se encuentra estrechamente relacionado con la personalidad y el tipo de liderazgo que el personal de enfermería desempeñe en cada una de las diferentes situaciones.

Con la información obtenida mediante el modelo planteado se pretende que se puedan generar y desarrollar estrategias, además de programas de capacitación y sensibilización, que permitan hacer frente de manera eficaz a los conflictos que se presentan en el gremio de la enfermería.

Referencias

- Acevedo Daza, L. F. (2015). El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13662/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf;sequence=2>
- Balsanelli, A. P., & Cunha, I. C. K. O. (2015). Nursing leadership in intensive care units and its relationship to the work environment. *Revista latino-americana de enfermagem*, 23, 106-113. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.0150.2531>
- Canales, P., et al. (2015). Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1629>
- Estrada, M. R. (2015). *Manejo de conflictos* (2.^a ed., Vol. 5). Editorial El Manual Moderno.
- González, J. C., Saavedra, M. P. H., Rivera, T. G. M., Machado, M. L. M., & Galán, M. G. N. (2013). Leadership styles in nursing department heads. *Revista de Enfermería Neurológica*, 12(2), 84-94. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=46737>
- Huertas, S., & Del Rocio, C. (2017). Motivación y los estilos de manejo de conflictos en los trabajadores de una empresa del distrito de Carabayllo–2017. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/3384>
- Luna-Bernal, A. C. A., & Laca-Arocena, F. A. (2017). Sexismo ambivalente y estilos de manejo de conflictos en estudiantes de bachillerato. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 182-209.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2013). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 30(1), 238-246. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.135171>
- Quezada Torres, C., Illesca Pretty, M., & Cabezas González, M. (2014). Percepción del liderazgo en las (os) enfermeras (os) de un hospital del sur de Chile. *Ciencia y enfermería*, 20(2), 41-51. <https://doi.org/10.4067/S0717-95532014000200005>
- Quiroga, A. (2015). El manejo profesional de los conflictos: estrategias para mejorar los ambientes de trabajo. *Revista de enfermería*, 12, 20-23. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r170r/w26005w/DSS22104.S4_R1.pdf
- Rodríguez Nova, A. M., et al. (2014). Liderazgo y clima laboral. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13312/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LA?sequence=1>

- Sanchez, G. R. (2012). Una primera aproximación a definiciones sobre el conflicto, textual y cotidianamente. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 22(63), 71-86. <https://www.redalyc.org/pdf/705/70538665007.pdf>
- Valderrama Sanabria, M. L. (2014). Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería. *Revista cuidararte*, 5(2), 765-773. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>
- Vivanco, J. C. M., & Marcelo, J. L. C. (2015). El liderazgo natural. *Revista de Investigación Cuaderno Empresarial*, 1(1). https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/855