

# Autoridad de Gerentes de Enfermería en la Solución de Conflictos: Una Mirada Humanista

Autoridade para Resolver Conflitos por Gerentes de Enfermagem: Um Olhar Humanista  
Authority of Nurse Managers to Resolve Conflicts: A Humanist Perspective

Danelia Gómez-Torres\*; Maria Dolores Martinez\*\*; Fábio José Madeira Alves\*\*\*;  
Maria Manuela Frederico Ferreira\*\*\*\*

## Resumen

**Marco contextual:** Fenómeno de estudio: Autoridad ejercida por enfermeros en la solución de conflictos, fundamentada en el referencial de interaccionismo simbólico, para dar significado a su subjetividad.

**Objetivos:** Analizar la forma en que los gerentes de enfermería aplican la autoridad en la solución de conflictos y su significado.

**Metodología:** Investigación con enfoque cualitativo, descriptivo, cuyo escenario fueron instituciones de salud portuguesas. Participaron 13 dirigentes de enfermería de alto nivel gerencial. Se utilizó la entrevista; posteriormente, se seleccionó la información mediante la técnica colorimétrica para asociar contenidos, conformando categorías. Se discutió mediante el análisis sistemático e interpretativo para determinar el simbolismo, de autoridad y la solución de conflictos.

**Resultados:** El enfermero gerente posee competencias y características en la dimensión afectiva y capacidad de ayuda durante la gestión del conflicto, la autoridad adquiere un significado de dominio humanizado, para aplicar con imparcialidad, justicia y equidad, visualizando las necesidades de salud del ciudadano.

**Conclusión:** La intervención humanizada del gerente proyecta una postura estratégica ante el conflicto, mostrando los componentes integradores: Enfermero, proceso, institución y sociedad.

**Palabras clave:** Enfermería, gerencia; hospitales; conflicto

## Resumo

**Enquadramento:** Fenómeno de estudo: Autoridade exercida por enfermeiros, fundamenta-se mediante o referencial de interacionismo simbólico dando significado à sua subjetividade.

**Objetivos:** Analisar a forma como os gerentes de enfermagem aplicam a autoridade na solução de conflitos e seu significado.

**Metodologia:** Pesquisa com enfoque qualitativo, descritivo, tem como cenário as instituições de saúde portuguesas, participaram 13 dirigentes de enfermagem de máximo nível de gerência. Sua técnica foi entrevista, posteriormente seleciona-se a informação diante a técnica colorimétrica, para associar conteúdos, conformando categorias, discutindo diante análise sistemática e interpretativa para determinar o simbolismo tanto de autoridade como a maneira de solucionar os conflitos.

**Resultados:** O enfermeiro gerente tem que possuir competências e características na dimensão afetiva e capacidade de ajuda, durante a gestão do conflito a autoridade adquire um significado de autoridade humanizada, por aplicar imparcialidade, justiça e equidade, visualizando as necessidades de saúde do cidadão.

**Conclusão:** A intervenção humanizada do gerente projeta uma postura estratégica diante o conflito mostrando os componentes integradores: Enfermeiro, processo, instituição e sociedade.

**Palavras-chave:** Enfermagem; gerência; hospitais; conflito

## Abstract

**Theoretical framework:** Phenomenon of study: Authority exercised by nurses is based in the referential of symbolic interactionism, giving meaning to their subjectivity.

**Objectives:** To analyse how nurse managers apply authority in conflict resolution and its meaning.

**Methodology:** Qualitative, descriptive research conducted in Portuguese health institutions. Thirteen nursing leaders of the highest management level participated in the study. Interviews were conducted. Then, the information was selected through the colorimetric technique to associate contents and confirm categories. The systematic and interpretative analysis was used to determine the symbolism of authority and conflict resolution.

**Results:** The nurse manager has specific skills and characteristics in the affective dimension and capacity to help during conflict management. Authority acquires a humanised meaning to be applied with impartiality, justice and equality, taking into account the health needs of the citizen.

**Conclusion:** The humanised intervention of the manager projects a strategy posture before the conflict, showing the integrating components: Nurse, process, institution and society.

**Keywords:** Nursing; management; hospitals; conflict

\* Ph.D., Profesora Investigadora de Tiempo Completo. Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma del Estado de México, 50170, Metepec, Estado de México, México [gomezdanelia@usa.net]. Contribución en el artículo: coordinación de la investigación y del articuloartículo en general. Dirección para la correspondencia: Bolivia No. 4 Residencial Americas II, México, 50170, Metepec, Estado de México, México.

\*\* Ph.D., Ciencias de la Salud, Profesora da Universidade Autónoma del Estado de México, Facultad de Enfermería y Obstetricia de la Universidad Autónoma del Estado de México, 52169, México [dolmaga@hotmail.com]. Contribución en el artículo: Coordinación de las entrevistas y revision, revisión de contenidos y apoyo en realización de la investigación.

\*\*\* Lic., Enfermero generalista, Unidad de Investigación en Ciencias de la Salud: Enfermería, Escuela Superior de Enfermería de Coimbra, 3046-851, Coimbra, Portugal [fabio.jmalves@hotmail.com]. Contribución en el artículo: Revisión y corrección de estilo del espanolespañol y traducción al inglés del resumen.

\*\*\*\* Ph.D., Coordinador profesor. Presidente de la Junta de Calidad y Evaluación. Investigador, Unidad de Investigación en Ciencias de la Salud: Enfermería, Escuela Superior de Enfermería de Coimbra, 3046-851, Coimbra, Portugal [mfredrico@esenfc.pt]. Contribución en el artículo: Transcripcióntranscripción de apoyo de entrevistas y apoyo en la elaboración de referencias.

Recebido para publicação em: 27.02.15

Aceite para publicação em: 06.10.15

## Introducción

Desde el punto de vista del estado, la autoridad puede ser considerada como la fuerza ejercida por una persona legalmente facultada por una institución, para realizar funciones generalmente reconocidas. Asimismo, el liderazgo es la capacidad para influenciar, motivar y habilitar a otros a contribuir en el éxito de organizaciones de las que son miembros (Fradiqui & Mendes, 2013). Un gerente, por la naturaleza de su función, debe poseer actitud para mandar o imponer su punto de vista y hacerse respetar, logrando con ello, ser considerado buen(a) dirigente, congruente con las complejas exigencias de las organizaciones de salud modernas, las cuales requieren de gerentes con conocimientos y habilidades que se enfrenten a los problemas que día a día se presentan, que surgen, entre otros, debido a la interacción de los trabajadores. Por ello, deberá distinguirse por su ecuanimidad e imparcialidad, desprovisto de prejuicios y suficientemente capaz para no ser dominado en el trato directo del personal (Rodríguez, 2007), ya que tiene un papel importante que deberá poner en práctica dentro de la organización, no sólo para el buen desarrollo de ésta, sino también del capital humano.

La autoridad en el campo de la enfermería está encaminada a conseguir cambios, provocar comportamientos que permitan interactuar de manera colectiva y favorecer el crecimiento y desarrollo de la sociedad, de tal manera que el crecimiento personal y profesional de los enfermeros y enfermeras sea imprescindible para el ejercicio gerencial, el cual demanda una constante superación, que exige más conocimientos para el propio profesional, así como para la estructura organizacional de la institución hospitalaria a la que sirve. En este sentido, la función gerencial puede parecer característica de la personalidad individual (Guedes dos Santos et al., 2013), sin embargo, al poseer competencias acumuladas de su ejercicio profesional, éstas se convierten en plataforma para la práctica gerencial, lo que permite al personal de enfermería realizar actividades gerenciales con seguridad, favorecer el proceso de relación de manera interdisciplinaria, tomar decisiones, y asumir responsabilidades respecto a la función que desarrolla, pero, sobre todo, manifestar sus habilidades para relacionarse, su iniciativa para emprender acciones, resolver

conflictos, así como su positiva reacción ante los problemas.

Una función tan fundamental como dirigir al elemento humano dentro de una organización, difícilmente será competitiva si no se cuenta con una autoridad que responda a los requerimientos de los individuos (Landerdahl, Vieira, Cortes, & Padoin, 2013). En consecuencia, esto nos llevó a reflexionar en esta investigación sobre qué tipo de autoridad requieren ejercer los enfermeros dentro de las organizaciones, que facilite afrontar cualquier exigencia social. Por ello, el objetivo es analizar la manera en que todo gerente de enfermería aplica su autoridad en la solución de conflictos.

## Marco contextual

Se articula este fenómeno de estudio con las ideas defendidas por el interaccionismo simbólico, para determinar la comprensión simbólica de la dimensión técnica de acción del gerente de enfermería relativa a la autoridad, cuyo foco se concibe como una interacción grupal dentro de las organizaciones de salud.

Es relevante señalar que el comportamiento es concebido, no como una respuesta directa a las actividades de los otros, sino que envuelve a las intenciones de éstos, estos y se convierten en símbolos, volviéndose así interpretables. Ahora bien, como en el interaccionismo simbólico, el punto central es el símbolo, donde el significado de las cosas se origina a partir de la interacción social que el individuo establece con otras personas. Estos son manipulados y modificados a través de un proceso interpretativo usado por el sujeto al tratar las cosas y situaciones que encuentra (Silva & Valadares, 2013), es decir, los símbolos son una clase de objetos sociales usados para pensar, comunicar y representar. A través de la interacción simbólica que, los significados atribuyen a la realidad en la cual reaccionamos, por eso, sólo se puede catalogar como simbólico cuando expresa un significado.

El interaccionismo atribuye gran importancia al significado que las cosas poseen para el comportamiento humano, además de entender que el significado emerge del proceso interactivo establecido entre las personas. En el interaccionismo, el significado es el concepto central en que las

acciones son construidas a partir de la interacción entre los individuos, una vez definidas las acciones, estas aparecen en la escena social en la que están insertas (Álvarez, 2010).

En 1969, Blumer describió los presupuestos básicos de la teoría interaccionista, además de la relación compleja entre sociedad e individuo, el origen del Self, el desarrollo de los símbolos significantes en el proceso de comportamiento, al relacionarlo con un comportamiento autorreflexivo del individuo en el proceso de interacción social.

Considerando las premisas del interaccionismo y la relevancia atribuida al significado que las cosas poseen para los individuos, así como el hecho de que la significación atribuida nace de una relación interactiva, se reconoce la adaptación de la teoría interaccionista con el objeto de estudio de la investigación, al tratar este de interpretar una interacción conflictiva en el ejercicio de la autoridad del personal de enfermería gerente.

Según la perspectiva del interaccionismo simbólico, no es posible concebir al hombre sin la sociedad y viceversa, ya que ambos se relacionan permanentemente, a través de construcción de la interacción y sus resultados simbólicos (Perlo, 2006). En otro sentido, el interaccionismo simbólico ha sido utilizado en la enfermería por tratarse de una teoría donde el significado es el concepto central y “las acciones individuales y colectivas son construidas a partir de la interacción entre las personas que, dependiendo de las situaciones, éstas reaccionan en el contexto social” (Álvarez-Gayou, 2010, p. 46). De esta manera, esa significación se convierte en parámetro del enfoque de las intervenciones de la gerencia en enfermería ante diversas circunstancias, por ejemplo, los conflictos dentro de las organizaciones de sanitarias.

## Cuestiones de investigación

De acuerdo con el objetivo definido, se presentan las siguientes cuestiones: ¿Cuál es el significado de autoridad para el enfermero dirigente?; ¿Qué autoridad tienen los dirigentes de enfermería en la solución de conflictos dentro de las instituciones de salud?; ¿tratando con? Con ello se trata de conocer cómo influye en la institución el estilo de autoridad ejercida por el dirigente.

## Metodología

La investigación tiene un enfoque cualitativo, su propósito es describir detalladamente situaciones, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. También es descriptivo porque muestra con precisión los ángulos o dimensiones de una comunidad, contexto, fenómeno, suceso, o situación (Hernández, 2014). Para esta investigación se entrevistaron a dirigentes de enfermería en sus centros de trabajo, procedentes de instituciones hospitalarias públicas de segundo y tercer nivel de atención, ubicados en diferentes zonas del territorio portugués donde prestan sus servicios. Los criterios de inclusión considerados fueron: ser enfermeros/as de nivel gerencial que en el momento de la investigación asumieran el cargo de directores o dirigentes del personal de enfermería más de 2 años, así como ocuparan puestos de mayor jerarquía en la institución (directores de enfermería). De tal manera que se pudiese encontrar el símbolo de la autoridad en sus intervenciones.

Es importante destacar que no hubo limitaciones al instrumentar la investigación y consideramos que debido al nivel de conocimientos y competencia en el tema se logró la saturación de datos con 13 participantes. No fue necesario eliminar entrevistas, pero sí aplicar la prueba piloto del instrumento con dos de estas. El instrumento utilizado fue la entrevista semiestructurada que constó de 10 preguntas generadas a partir de las preguntas conductoras inferidas de los objetivos. Al final se realizó una pregunta abierta a los participantes para permitir exponer ideas adicionales.

El interaccionismo simbólico como metodología utiliza para facilitar y aclarar el entendimiento de los conceptos pertinentes a la interacción. La teoría fue utilizada para discutir los resultados, ya que se caracteriza por entender la vida social como producto de las interacciones de sus actores. Los principales criterios subrayan la importancia del entorno que es simbólico, siendo los sujetos quienes otorgan significados e intencionalidades (García Martínez, 2009). Por lo expuesto, la perspectiva científica fue de gran aplicabilidad para el objeto de estudio, siendo este interpretar el significado de la autoridad del enfermero o la enfermera gerente en la solución de conflictos en el ámbito de la institución hospitalaria.

Para la etapa de campo se consideraron varias

fases, entre ellas, la recolección de datos, mediante entrevistas; las cuales fueron transcritas íntegramente y traducidas. Posteriormente se llevó a cabo una lectura exhaustiva y crítica de dichos datos, con el fin de captar las ideas de mayor trascendencia y seleccionar la información más importante. Para ello, se utilizó la técnica colorimétrica, la cual consistió en utilizar colores con el propósito de marcar y delimitar los contenidos relevantes identificados en las respuestas de los participantes, de manera que se pudieran aglutinar las aportaciones de la temática y generar la asociación de información para enmarcar las cinco categorías que resultaron del material recolectado. Para la etapa de análisis, con la intención de interpretar el contenido subyacente, expuesto en la manifestación de las experiencias relacionadas con la práctica de los participantes, se utilizó el interaccionismo simbólico, que permitió la abstracción de las representaciones cognoscitivas, para ser contrastadas con el referencial teórico. Tal contrastación posibilitó visualizar la aprehensión de las estructuras de relevancia del material empírico y teórico (Santos et al., 2013). La discusión se efectuó bajo un análisis sistemático e interpretativo de esa información, para determinar así el simbolismo o significado, tanto de la autoridad como de su manera de solucionar los conflictos. Finalmente los resultados se presentan en categorías y subcategorías.

En cuanto a los aspectos éticos de la investigación. En toda investigación existen elementos que deben declararse en forma explícita e irrestricta mediante un consentimiento libre informado (Cantú, 2010). En esta ocasión fue leído y firmado por los participantes antes de las entrevistas, cumpliendo así con las políticas, reglamentos y disposiciones legales de orden internacional vigente, cuyo objetivo es y será proteger la integridad, los derechos y el bienestar de los participantes. Para cumplir esta norma, el proyecto de investigación fue enviado al comité de ética de la Escuela Superior de Enfermería de Coimbra, cuya aprobación consta en el parecer Núm. 227-10/2014. De esta forma, se pudo observar las normas éticas aceptadas, como la del anonimato al identificar a las personas con un número y la de la privacidad no señalando el nombre de los hospitales de donde proceden los participantes. Para resguardar el acceso a datos específicos, estos serán protegidos durante cinco años y se impedirá a otras personas acceder a ellos. Por las características de conocimientos,

objetividad e imparcialidad de la investigación, esta se considera de menor riesgo, ya que sólo se entrevistó a las personas, y no se visualizó conflicto alguno financiero, de empleo o profesional.

## Resultados y Discusión

Las categorías que surgieron relacionadas con los resultados fueron: Origen y gestión de conflicto, competencias para solucionar conflictos, aprovechar el conflicto y humanismo en el conflicto con sus respectivas subcategorías justicia, imparcialidad, así como efecto halo.

La gerencia en la enfermería es considerada un gran desafío para los enfermeros y las enfermeras en el ejercicio de la función. Por consiguiente, un profesional que se dedica a la gestión debe poseer autoridad y un sinnúmero de conocimientos y características en la dimensión afectiva, como capacidad de ayuda para atender.

Origen de los conflictos – La naturaleza de la vida de los grupos humanos consiste en las múltiples actividades que los individuos realizan en su vida al encontrarse e interactuar. El interaccionismo simbólico afirma que el significado se origina en el proceso de interacción entre personas. Esto no siempre se comprende bien, en consecuencia, se originan los conflictos, de acuerdo con la versión de los participantes de la investigación:

Muchos conflictos surgen por problemas de comunicación dentro de las organizaciones, en las relaciones entre las personas, como lo denominado información distorsionada, también. También las relaciones de poder mal resueltas en el área de la gestión . . . , la falta de competencia para deliberar un proceso, de competencias en la comunicación, o en el dominio cognitivo. (E-1; Nov., 2014)

Surgen conflictos por divergencias de opinión, la mayor parte de las veces intento percibir los puntos de vista de las partes en conflicto (E-6; Nov., 2014).

Como se visualiza en el marco social, se presentan situaciones donde los significados son manejados o modificados por medio de un proceso interpretativo que las personas ponen en juego cuando establecen una comunicación con sus pares, dentro de un marco interpretativo diferente.

Lo recomendable es intentar comprender cuál fue el origen de la causa del conflicto. Si se consigue identificar el origen del conflicto, es más fácil para resolverlo (E-2; Nov., 2014).

Considerando que uno de los objetivos en términos de la gestión del conflicto es resolver el problema, es indispensable agregar a las personas y a las partes involucradas para continuar el desarrollo del trabajo dentro de la organización.

Gestión del conflicto – La gestión de conflictos responde a las exigencias definidas por las organizaciones de salud, debido a las prácticas sociales e ideológicas y especialmente en las grandes instituciones de salud, ya que son organizaciones complejas que congregan a gran parte de los profesionales de salud y, por este motivo, es común el enfrentamiento en situaciones de disputas (Amestoy et al., 2014). Tales circunstancias deben ser atendidas mediante procesos de interpretación colectiva, tal como se refleja en las siguientes versiones de los participantes:

La primera cosa que procuro hacer es oír a todos los involucrados para comprender las diferentes perspectivas sobre el conflicto, después de oír a todos los involucrados y percibir comprender lo que pasa. (E-5; Nov., 2014)

La primera tentativa de intervención es oír a las personas, tener la capacidad de agendar las reuniones, de estar disponible para oír las diferentes posiciones y no sólo es de quién a quien nos hace llegar la situación de conflicto, más sino oír a los diferentes intervinientes. (E-2; Nov., 2014)

Por lo expuesto inicialmente, se debe iniciar el proceso con una exploración, cuyo propósito consistirá en encontrar un punto de partida para comprender claramente el problema, detectar los datos adecuados e identificar líneas de relación importantes y, en términos generales, lograr que la autoridad de todo gerente sea direccionada en esa misma vertiente (Gomez-Torres, Ángeles-Ávila, & Martínez-Garduño, 2011).

Como resultado de este proceso de comunicación reflexiva, la interpretación se convierte en el acto de manejar los significados. La persona selecciona, verifica, reagrupa y transforma el significado frente a la situación presente y la dirección para cada acción; en. En relación con esto, los participantes expusieron:

Los conflictos tienen que ser analizados y estudiados, a fin de determinar cuál será la mejor estrategia para resolverlos, tiene. Tiene que existir

siempre sentido común y sensibilidad, por lo tanto, estas dos características son las que nos van a dirigir y señalar el camino. (E-4; Nov., 2014)

Una gestión adecuada del conflicto permite alcanzar soluciones integradas al mismo, para enfrentarenfrentarse a él y resolverlo de forma más constructiva, productiva y, sobre todo, humanizada (Tardivo & Fernández Fernández, 2014),

pues para dar una interpretación y significado del conflicto es imprescindible recabar la información en torno a los hechos: en. En términos de del conflicto, todo debe ser soportado por hechos concretos, documentos científicos, registros que puedan existir intentandoe intentar apartarlo de aquello que es el proceso de comunicación. (E-1; Nov., 2014)

En definitiva, el componente estratégico es esencial para una gestión efectiva de cualquier organización. Se puede decir que ocupa un lugar predominante, porque al transmitir información se pueden coordinar las ideas, sentimientos y actividades del personal en la búsqueda de objetivos comunes y de un adecuado ambiente laboral, con el fin de encauzar conflictos organizacionales organizativos, así como obstáculos administrativos (Valbuena, 2012).

Una estrategia en la vertiente humanizada es la “confrontación pacífica”, que para algunos significa:

Apelar, esto es, un proceso que no es inmediato, primero. Primero oír a las partes, después promover el encuentro de esas personas que están en conflicto, para que, con toda la frontalidad . . . , cada una de las involucradas diga lo que tenga que decir. (E-1; Nov., 2014)

Intento, junto con las personas que forman parte del conflicto, obtener una comprensión del punto de vista de los otros y de la organización (E-5; Nov., 2014). El personal de enfermería gerente se caracteriza por crear espacios colectivos de gestión, donde puedan actuar como actores sociales, es decir, compartir el proceso de decisión y adquirir capacidad de análisis para resolver sus problemas (Spagnol, 2005), de tal manera que se convierta en una acción integradora, reflejándose así la perspectiva de actuación dentro de un marco de autoridad con una visión centrada en el ser humano.

Humanismo en el conflicto – Una organización humanista debe ser agente moral, flexible, integral y abierto de acuerdo con sus finalidades, centrada en el ser humano. De ahí que la organización y el hombre

giren alrededor del concepto de calidad humana, orientada hacia un plan social donde se proyecta la vida, ya que el gestor del conflicto asume su autoridad a partir de la adopción de posturas más democráticas, humanas y éticas, las cuales potencian la libertad de expresión de los trabajadores, buscando superar las relaciones conflictivas al evitar el autoritarismo y la opresión (Souza & Melo, 2009). A continuación se describen dos opiniones al respecto:

Al marginar a una de las partes, nosotros no estamos resolviendo el conflicto, sino que subsiste en la organización, en nuestro equipo. Por eso, considero que . . . el componente de la gestión del conflicto de agregar a las personas y, creer que todos nosotros como personas tenemos un potencial de desarrollo inagotable . . . , o sea, ayudando a la persona a progresar en el sentido de prevenirnos de conflictos futuros y básicamente es tener una actitud humanista. (E-1; Nov., 2014)

Y que ninguno se sienta que fue el único en ceder o por haber sido forzado o violentado, una vez ya que la intención es que las pérdidas sean siempre justas para que no sólo los objetivos de la organización sean atendidos, sino también que las personas no se sientan tristes, insatisfechas y sin motivación para colaborar con la organización. (E-8, Dic., 2014)

En estas respuestas se puede identificar lo característico, lo sobresaliente del paradigma resolutivo humanizado, lo que implica que el individuo es visto como un ser físico, psicológico y emocional, donde la condición humanista, al abordar el problema, ofrece la alternativa de atender necesidades de manera eficiente y efectiva, al mostrar los procesos dentro de su realidad social, basada en las aptitudes humanizadas existentes dentro de la organización, siendo este un distintivo esencial de la gerencia de enfermería según los resultados.

Justicia en el conflicto – El mundo de cada persona o del grupo está conformado por objetivos estos son producto de la interacción simbólica, en donde objetos físicos, humanos, conceptuales y morales – como la justicia – están presentes en las expresiones de los entrevistados/as, que simbolizan un acto de la naturaleza en la acción humana:

En una situación de conflicto tenemos que evitar que alguno de los intervinientes pueda salir a perder perdiendo, pero si hubiera pérdida que sea

la menor posible, siempre. Siempre hice lo posible para que ninguna de las partes involucradas en el conflicto saliera sin lo justo o estrictamente beneficiada. (E-7, Dic., 2014)

Si no fuese posible que todos los involucrados en el conflicto puedan salir ganando, por lo menos que tengan una noción clara de justicia, en la que hay que ceder por ambas partes (E-8, Dic., 2014).

El principio de equidad tiene que ser el principal objetivo de satisfacción en la solución de un conflicto. Consecuentemente, al ser aplicado, propicia la mejoría en el desempeño del trabajador. Asimismo, es fundamental que la justicia prevalezca como fuente o forma de relación laboral, proyectando de esa manera una visión organizacional confiable.

Imparcialidad en el conflicto – En la gestión del conflicto no está permitido correr el riesgo de tomar el partido a favor de una de las partes:

No siempre es fácil hacer esto, puede inclusive existir incluso que exista una parte, o una persona, que tenga completa razón y otra no (E-1, Nov., 2014).

Entender lo que causó el conflicto en la perspectiva de los diversos intervinientes para no tener una perspectiva deformada de un lado de las partes, buscando soluciones que sean posibles, que sean benéficas para todos los involucrados, esto es, que se conozca el punto de vista de los otros y de la organización. (E-5, Nov., 2014)

La actuación de los gerentes consiste, en estos casos, en la consideración de lo que perciben y en la construcción de una conducta basada en la imparcialidad, para proyectar su interpretación a todos los involucrados, ya que sólo cuando las personas toman conciencia de sí, surge la conducta reflexiva que posibilita el control y la organización por parte de quien dirige.

Efecto halo en el conflicto – Este sesgo cognitivo se refiere a determinada inclinación individual del gestor hacia alguna de las partes, cuando existe cierto vínculo afectivo o de admiración por diversas cualidades del trabajador. De esta manera aprovecha la relación y el poder en favor del otro, con la intención de protegerse. Un entrevistado refleja su posición al respecto:

Para garantizar los principios de la imparcialidad, es obligatorio en que el gestor, evitar evite el efecto halo, considerando que en un conflicto el gestor puede tener una relación personal privilegiada con uno de los elementos de aquél, más aquél.



Sin embargo el gestor debe tener cuidado de no colocarse del lado de ese componente, debido a la relación personal que tiene, esto en el intento siempre deparará intentar ser lo más imparcial posible. (E-1., Nov., 2014)

Para evitar lo anterior, es importante que el gerente presente comportamientos neutrales respecto a su forma de ejecutar las intenciones estratégicas, ya que normalmente, existe una tendencia de responder a los conflictos, más con la emoción que con la razón.

Competencias para solucionar conflictos – Actualmente, las competencias son términos que se pueden utilizar para el desarrollo de una serie de habilidades: capacidad para realizar alguna actividad de manera fácil y sin complicaciones, programándolas de forma mental para hacerlo de forma casi automática (Rocha, Correia, Costa, Vieira, & Macedo, 2014). La competencia como un saber consolidado debe conformar bases para la práctica, y subsidiar la construcción de caminos enfrentarse a nuevos y viejos problemas del campo del trabajo y específicos en el núcleo profesional.

Es relevante que el personal de enfermería gerente tenga capacidad de líder, factor importante para que estos profesionales conduzcan a su equipo y faciliten el trabajo y la solución de la problemática cotidiana. Tal como se observa en los resultados siguientes:

Asumo la gestión del conflicto cuando considero que tengo competencia para hacerlo, yo. Yo tengo que sentirme capaz para conducir el conflicto porque si yo no me sintiera capaz, yo pasopasaría a ser parte del conflicto . . . La competencia tiene que ver con el conocimiento científico, con el dominio psicomotor, aún más con la dimensión afectiva de relación, o sea, en el fondo las tres dimensiones de Boteffe. (E-1; Nov., 2014)

En una situación problemática y generadora de conflicto es importante mantener la serenidad, tener la capacidad y el discernimiento de oír a las personas involucradas, auscultar las diferentes perspectivas de cada uno y después tener la serenidad, capacidad de ayudar a encontrar líneas de acción que permitan suavizar, armonizar y eliminar lo que causó incomodidad. (E-2; Nov., 2014)

Todo conflicto intergrupar, interpersonal e individual puede producir en la organización situaciones positivas y negativas, así como constructivas y destructivas, debido a que genera la cohesión, y la búsqueda de

soluciones creativas y nuevas para eliminar diferencias en la determinación de mecanismos para resolver problemas. Por ello, la influencia de componentes humanísticos siempre será un factor benéfico para los integrantes de la organización (Matta, 2013). Cuando esto no es posible, la estrategia a seguir es solicitar asesoría de personas expertas en el área que se trate, como lo indica el siguiente comentario:

Dentro de la organización, yo identifico a la persona más capaz para el hacer, sabiendo que, aunque un enfermero (/a) gestor (/a), no puede transferir su responsabilidad de este dominio para otros, pero puede hasta liderar el proceso; sin embargo, puede llamar a otro para ayudar en la gestión del proceso. (E-1., Nov., 2014)

Aprovechar el conflicto. El conflicto es percibido como algo negativo por la tensión que genera y la energía que requiere para su solución. Sin embargo, el valor que se le otorgue dependerá de la percepción de las partes implicadas y de su desenlace final, reconociendo que es un medio para producir un cambio (Nina-Estrella, 2013):

coincidiendo y como coincide con lo señalado por los entrevistados: Veo en el conflicto muchas veces la oportunidad y de ahí que el liderazgo sea muy importante porque a veces estos conflictos pueden ser una fuente para el nivel de la gestión de los servicios. (E-1; Noviembre, 2014)

Yo no veo el conflicto como un problema, si no como una necesidad, siempre que no entre en lo que nosotros acostumbramos referir como a llamar una intención patológica excesiva en esa tensión (E-3; Nov., 2014). Se pueden constituir soluciones ganadoras para todos, en las que la organización sea beneficiada y los propios se beneficien y ellos mismos no se sientan violentados, e inclusive incluso puedan percibir los beneficios de una nueva forma para hacer las cosas (E-5; Nov., 2014).

De esta manera, el aspecto de ganancias dentro de su dimensión humanista, puede permitir transformaciones de las estructuras en la manera de actuar dentro de las instituciones de salud e incorporar el concepto de equidad compartida, la cual repercute en el desempeño de la gente como un concepto social, donde:

El conflicto en un momento debe ser facilitador y preferentemente sin prejuicio para ambas partes, mas sí ganancias, y la mejor comprensión, para que las soluciones encontradas sean útiles para lo

que se pretende como objetivo final, que acaba por ser siempre visto como aquellas respuestas necesarias para la salud del ciudadano. (E-1; Nov., 2014)

El interaccionismo simbólico considera que el significado de las cosas, para los seres humanos, es un elemento existente en acciones conjuntas. Para explicar el comportamiento de aquellos, se requiere además del significado de las cosas, la anticipación a la presencia de problemas, con una programación mental diferente para el gerente, donde las crisis sean una oportunidad de crecimiento, ya que los problemas son su materia prima.

## Conclusión

La investigación posibilitó, mediante el análisis crítico y reflexivo, determinar la manera en que los gerentes de enfermería asumen una perspectiva distintivamente humanizada, para atender conflictos organizacionales, convirtiéndose esta en un símbolo o significado, el cual los conduce a actuar en una vertiente cognoscitiva, afectiva y técnica, visualizando los componentes integradores: Enfermero, proceso e institución, tal como lo establece el principio del interaccionismo simbólico.

El interaccionismo simbólico y sus conceptos fueron fundamentales, pues la teoría reveló la importancia de la interpretación en las intervenciones gerenciales, lo que sugiere que si el conflicto es de comunicación, en principio, se debe emplear habitualmente una nomenclatura de comunicación completa y con los mismos significados para todos, donde la capacidad de las personas que sirven como centros comunicadores, ya sea gerentes de alto rango o de nivel medio, los establezcan como estrategias con enfoque preventivo de conflictos en el sistema que se trate, y no sersea interrumpida ni modificada sin conocimiento de los miembros de la institución.

Una contribución importante para la práctica gerencial es evitar el efecto halo en la solución del conflicto, de tal manera que si se vislumbra alguna posición de relación cercana donde el gestor de conflictos tiene vínculos con una de las partes, lo primero sería delegar a otra persona competente que atienda el problema. En caso de no existir esa posibilidad se debe prever la forma de minimizar los antagonismos emergentes, asumiendo una postura imparcial y justa para no

provocar resentimientos entre los involucrados y evitar el enfrentamiento personal, o bien asumir una postura equitativa.

El estudio deja contribuciones significativas, que orientan a seguir explorando temáticas como: conductas encubiertas en presencia de problemas, debido a las peculiaridades e interpretaciones de los sujetos involucrados y la frecuente presencia de conflictos en las organizaciones, convirtiéndose así en aspectos útiles para la gerencia en particular y la ciencia de enfermería en general. Lo referido es en razón de lo cotidiano y trascendente para la función, donde el interaccionismo simbólico puede marcar pautas para la solución de este fenómeno social.

## Referencias bibliográficas

- Amestoy, S. C., Schubert, B. V., Lima, T. L., Corrêa, Á. V., Lins de Oliveira, F. A., & Neves, S. C. (2014). Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. *Cogitare Enfermagem*, 19(3), 475-482. Recuperado de <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/35006/23217>
- Cantú, M. P. (2010). Bioética e investigación en salud. México: Trillas.
- Fradique, M. J., & Mendes, L. (2013). Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(10), 45-53. Recuperado de [http://esenfc.pt/rr/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id\\_artigo=2390&id\\_revista=9&id\\_edicao=52#](http://esenfc.pt/rr/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id_artigo=2390&id_revista=9&id_edicao=52#)
- García Martínez, J. G. (2009). Métodos de investigación administrativa (2ª ed.). México: Trillas.
- Gómez-Torres, D., Ángeles-Ávila, G., & Martínez-Garduño, M. D. (2011). Modelo de dirección de hospitales por enfermeras. *Aquichan*, 11(3), 316-326. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74121424007>
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: Interamericana.
- Jurgenson, J. A-G. (2010). Cómo hacer investigación cualitativa fundamentos y metodología: Fundamentos e metodología. México: Paidós.
- Landerdahl, M. C., Vieira, L. B, Cortes, L. F., & Padoin, S. M. (2013). Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil. *Escola Anna Nery*, 17(2), 306-312. Recuperado de [http://www.revistaenfermagem.eean.edu.br/detalhe\\_artigo.asp?id=876](http://www.revistaenfermagem.eean.edu.br/detalhe_artigo.asp?id=876)
- Matta, J. P. (2013). Intercambios, moralidades y conflictos. *Intersecciones en Antropología*, 14(1), 171-182. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179531063010>



- Nina-Estrella, R. (2013). El conflicto intercultural desde un contexto comunitario. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 14, 1-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233227551002>
- Perlo, C. L. (2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 9(16), 89-107. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701607>
- Rocha, A. D., Correia, S. M., Costa, C. M., Vieira, P. S., & Macedo, A. P. (2014). Teste no tempo: Da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2), 111-120. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.12707/RIII13109>
- Rodríguez Valencia, J. (2007). Administración moderna de personal. México: Thomson.
- Santos, J. L., Prochnow, A. G., Silva, D. C., Silva, R. M., Leite, J. L., & Erdmann, A. L. (2013). Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. *Escola Anna Nery*, 17(1), 97-103. Recuperado de [http://www.revistaenfermagem.eean.edu.br/detalhe\\_artigo.asp?id=843](http://www.revistaenfermagem.eean.edu.br/detalhe_artigo.asp?id=843)
- Silva, P. R., & Valadares, G. V. (2013). Vivenciando o conjunto de circunstâncias que influenciam na significação da alta hospitalar: Estudo de enfermagem. *Escola Anna Nery*, 17(2), 249-255. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127728367007>
- Souza, M. K., & Melo, C. M. (2009). Atuação de enfermeiras nas macrofunções gestoras em saúde. *Revista Enfermagem UERJ*, 17(2), 198-202. Recuperado de <http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a10.pdf>
- Spagnol, C. A. (2005). (Re)pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da saúde coletiva. *Revista Ciência & Saúde*, 10(1), 119-127. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232005000100019>
- Tardivo, G., & Fernández Fernández, M. (2014). El interaccionismo simbólico en Italia y España: Un camino por recorrer. *Barataria: Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 18, 45-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322132553004>
- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M., & Hernández, J. (2012). *Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. Multiciencias*, 12, 270-276. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109044>

