



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Gestión eficaz de relaciones laborales y el tratamiento del conflicto en las áreas asistenciales de enfermería de las organizaciones de salud

Recomendaciones de abordaje SANATORIO MATER DEI

Autor: Parodi, María Cecilia

DNI: 34.348.340

Director del Trabajo: Dr. Díaz, Norberto

Ciudad de Buenos Aires, 24 de junio de 2022

ÍNDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Resumen Ejecutivo..... | 3 |
| 2. | Introducción | 4 |
| 2.1 | Problemática a abordar | 4 |
| 2.2 | Presentación de la Organización..... | 5 |
| 2.2.1 | Misión, Visión, Valores | 5 |
| 2.2.2 | Padre Kentenich: valores y principios..... | 6 |
| 2.2.3 | Cultura Mater Dei | 7 |
| 2.2.4 | Área de Recursos Humanos..... | 7 |
| 2.3 | Organizaciones de Salud | 8 |
| 2.4 | Preguntas y objetivos centrales del trabajo | 9 |
| 3. | Marco Conceptual..... | 11 |
| 3.1 | Las relaciones laborales y el conflicto a nivel organizacional..... | 11 |
| 3.1.1 | Otras clasificaciones de conflicto..... | 14 |
| 3.1.2 | Etapas del Conflicto: fases | 15 |
| 3.1.3 | Resolución del conflicto..... | 17 |
| 3.1.4 | Factores positivos y negativos del conflicto | 18 |
| 3.1.5 | Métodos de gestión del conflicto | 20 |
| 3.2 | Cultura organizacional y su impacto en la conflictividad | 27 |
| 3.2.1 | Clima Organizacional | 29 |
| 3.2.2 | Comunicación..... | 30 |
| 3.3 | Contribución de los líderes en la prevención y abordaje del conflicto en la organización | 31 |
| 3.3.1 | Teorías del Liderazgo..... | 34 |
| 3.3.2 | Equipos de trabajo | 37 |
| 3.3.3 | Confianza..... | 40 |
| 3.4 | Contribución del área de Recursos Humanos para un clima de baja conflictividad en la Institución..... | 42 |
| 4 | Investigación De Campo..... | 46 |
| 4.1 | Metodología de Relevamiento | 46 |
| 4.2 | Presentación y Análisis de la información de campo | 47 |
| 4.3 | Síntesis de los principales hallazgos | 50 |
| 5 | Conclusiones | 53 |
| 6 | Recomendaciones | 56 |
| 6.1 | Acciones pensadas al interior del área de Recursos Humanos | 56 |
| 6.1.1 | Recomendaciones de estructura | 56 |

| | |
|---|----|
| 6.1.2 Recomendaciones de mejora de buenas prácticas..... | 62 |
| 6.2 Recursos Humanos respecto a los líderes | 63 |
| 6.3 Recomendaciones Recursos Humanos en relación a la Institución | 65 |
| | 65 |
| 7 Reflexiones finales..... | 66 |
| 8 Referencias Bibliográficas | 69 |
| 9 Anexos | 72 |



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Hace cinco años que me desempeño en el Sanatorio Mater Dei en el área de Relaciones Laborales. Desde el cambio de Gerencia hacia el año 2017, se ha trabajado incansablemente en mantener relaciones laborales sanas, sabiendo que el conflicto es un fenómeno inherente al ser humano y, qué a nivel organizacional, mantener una tensión creativa produce consecuencias positivas.

El presente trabajo aborda como problemática las relaciones laborales que se desarrollan en toda organización de salud, haciendo foco en el área asistencial de enfermería (sin abordar, en este trabajo, el área médica), y el tratamiento de la conflictividad que se puede generar a raíz de las mismas. Dicha problemática nace de la preocupación de estudiar los modos de abordar las relaciones laborales que se desarrollan en el área mencionada en el Sanatorio Mater Dei, de modo de impulsar acciones que tiendan a prevenir el conflicto, reduciendo el mismo lo máximo posible y, en el caso de que se produzcan, enfrentarlos y gestionarlos de forma adecuada, evitando que los mismos escalen a niveles mayores e incontrolables, generando consecuencias perjudiciales tanto para la organización como para el personal involucrado.

En un principio, se parte del desarrollo de cuatro ejes temáticos centrales. Cada apartado, si bien presenta un cierre conceptual propio, se relaciona con los otros en torno a lo expuesto en el primer eje, “las relaciones laborales y el conflicto a nivel organizacional”, que hace a la pregunta central del trabajo. Seguido de dicha exposición, se ha desarrollado un trabajo de campo, en el que se ha investigado el tema en otras Instituciones de salud, mediante la realización de entrevistas cualitativas, con la finalidad de realizar una comparativa de lo expuesto en los ejes.

Finalmente, a raíz de las investigaciones realizadas, el presente trabajo concluirá con sugerencias que podrían contribuir a lograr una gestión “sana” de las relaciones laborales del Sanatorio Mater Dei y una gestión eficaz de aquellos conflictos que hayan sido inevitables. Estas sugerencias apuntan al aporte que

Recursos Humanos podría realizar para implementar dichas acciones en su rol de socio estratégico de la organización.

2.Introducción

2.1 Problemática a abordar

El presente trabajo tiene como objeto de análisis las relaciones laborales que se desarrollan en organizaciones de salud, haciendo foco en el área asistencial de enfermería, y el tratamiento de la conflictividad que se puede presentar en las mismas, para poder luego, a consecuencia de dicho abordaje, hacer recomendaciones de atención y prevención del conflicto en una Institución determinada, el Sanatorio Mater Dei.

Hay diversidad de investigaciones y trabajos realizados acerca de relaciones laborales y conflictos en las organizaciones, asumiendo que el ser humano en una Institución, integra grupos y por lo tanto, se comporta en relación con otras personas que conforman parte de equipos de trabajo. A raíz de dichas relaciones, se pueden presentar situaciones conflictivas, siendo las mismas innatas a la convivencia humana y por lo tanto, inevitables. En todo grupo y organización existen situaciones de conflicto, estando siempre las personas expuestas a las mismas.

Dado que las relaciones laborales son naturales de las organizaciones, las mismas deberán ser gestionadas de la manera más efectiva posible, para evitar así que se produzcan conflictos, y en caso de que el mismo se produzca, administrarlo positivamente, manteniéndolo en un nivel de desarrollo moderado. Tal como sostiene el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013), una gestión eficaz del conflicto, tanto en la prevención como en la resolución, es indispensable para la conservación de relaciones laborales sólidas y productivas.

2.2 Presentación de la Organización

El Sanatorio Mater Dei es una Asociación Civil sin fines de lucro que pertenece, desde el año 1975, al Instituto Secular Hermanas de María de Schönstatt.

El 15 de septiembre de 1975, las Hermanas de María asumieron el desafío de hacerse cargo del Sanatorio. A partir de ese momento el Sanatorio recibió el nombre de Mater Dei.

Es un Sanatorio polivalente, es decir que cuenta con diversas especialidades médicas. Su estructura organizacional está formada por una Dirección General, que reporta al Consejo Consultivo y tiene como reportes directos la Dirección Médica, la Dirección de Hermanas y 7 Gerencias, entre las que se encuentra la Gerencia de Enfermería. Esta última representa casi el 50% de la dotación total. El personal del Sanatorio Mater Dei se halla encuadrado, según la actividad y el sector en que se desempeñe, bajo las previsiones de los Convenios Colectivos de Trabajo de la Sanidad (ATSA, CCT 122/75), de Farmacéuticos y Bioquímicos (SAFYB, CCT 691/14) y Asociación de Médicos de la Actividad Privada (AMAP, CCT 619/11). Este encuadramiento implica para el Sanatorio la obligación de respetar las cláusulas de las respectivas convenciones colectivas de trabajo y de aceptar la representatividad de los delegados legalmente elegidos. Sin perjuicio de lo expresado, la mayor cantidad de personal se encuentra afectado al CCT Sanidad.

2.2.1 Misión, Visión, Valores

La identidad de la Institución se encuentra reflejada en su **Misión, Visión y Valores** constitutivos.

Misión

La Madre de Dios es la identidad misma del Mater Dei. Es una Institución de salud que brinda servicios de alta calidad profesional y humana en un ámbito de respeto que propicia el desarrollo integral de cada persona.

Basados en los principios del Padre José Kentenich, se compromete con la vida y la dignidad humana en una permanente actitud de servicio. El lema que

inspira y motiva esta misión: “*Comprometidos con la vida, al servicio de la dignidad humana*”.

Visión

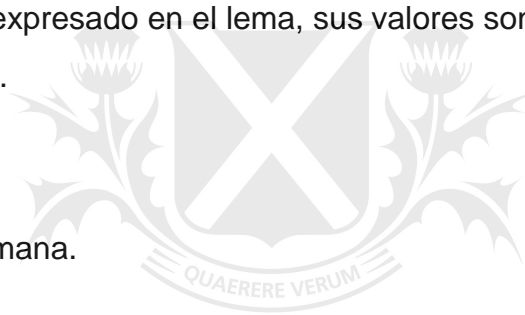
Se trata de ser una comunidad modelo en el cuidado de la salud, con vocación de servicio, destinada a la familia, centrada en la persona desde la concepción hasta el final de la vida, que brinda un trato cálido, seguro y humanizado.

Se aspira a distinguirse por la excelencia a través de la innovación y mejora continua, en un marco de sustentabilidad, con sólidas bases en la misión Institucional y en los principios del Padre José Kentenich.

Valores

Tal como está expresado en el lema, sus valores son:

- Compromiso.
- Vida.
- Servicio.
- Dignidad humana.



Universidad de

2.2.2 Padre Kentenich: valores y principios

Para comprender en profundidad la historia del Sanatorio Mater Dei, tal como se hace referencia en el Ideario de la Institución, es necesario conocer la persona y obra del Padre José Kentenich, Padre fundador del movimiento de las Hermanas de María de Schönstatt, para lograr, de esta manera, obtener una explicación completa de la identidad del Sanatorio.

Fue un Padre revolucionario en sus ideas, manteniéndose siempre obediente a la Iglesia, confiando plenamente en la Santísima Virgen María. Su carisma, la espiritualidad y la pedagogía de Schönstatt, representaban una novedad para su época. Promovía, entre otras ideas, la mirada integral de las personas, la valoración del error como aprendizaje (no atribuía gran importancia a los premios y castigos, sino más bien en adquirir consciencia y aprendizaje) y, al mismo tiempo, evitar el apego del educando respecto del educador (“el amor en pedagogía no debe confundirse con sobreprotección”).

2.2.2.1 Pedagogía de Schönstatt: pedagogía de confianza, de libertad y de amor.

Pedagogía de confianza: Entendiendo a la misma como la necesidad del educador de ganarse la confianza y asimismo brindar confianza, siendo empático con el educado. Construir la confianza a través de una relación de diálogo.

Pedagogía de la libertad: Relacionado con la autonomía de las personas. Apunta a que cada colaborador pueda auto-dirigirse, decidir por sí mismo y afrontar desafíos.

Pedagogía de amor: Las exigencias deben estar siempre inspiradas por el amor y conducir al amor.

2.2.3 Cultura Mater Dei

Es una Institución que se destaca por el lenguaje cordial, respetuoso y sobrio. Posee una estructura organizacional jerárquica y verticalista. La relación característica era la “maternalista”, por ende, en la toma de decisiones, los colaboradores acataban órdenes sin intervenir ni opinar, lo que generaba comodidad y una gran dependencia, pero falta de liderazgo. Hacia el año 2017, se comenzó con un proceso de transformación cultural, detectando la necesidad, entre otras cosas, del cambio de tipo de liderazgo que la organización necesita, para mantener la competitividad en el mercado.

2.2.4 Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos del Sanatorio, con la llegada de un nuevo Gerente en el año 2017, entró en un proceso de transformación. El departamento de Relaciones Laborales fue creado con su incorporación. El mismo fue ideado con la finalidad de que tenga a su cargo, principalmente, la gestión y resolución de problemáticas referidas a la relación de la empresa con los colaboradores, no así la relación directa con los representantes del

sindicato (Sanidad), ya que la vocera directa es la Jefa de Atención al personal y de Relaciones Gremiales.

Con la dirección del Gerente, el área de Recursos Humanos se fue orientando más a los colaboradores, desarrollando políticas, prácticas y mecanismos de abordaje de los conflictos y contención de los empleados.

Se instauró la idea de trabajar sobre la consigna de que Recursos Humanos tenía la responsabilidad, para con su comunidad interna, de contribuir al logro de un ambiente laboral sano, generando las condiciones necesarias para un ambiente libre de violencia laboral, discriminación y hostigamiento, promoviendo condiciones de igualdad y equidad, sobre la premisa de que la violencia laboral no solo altera la confianza, la autoestima y el rendimiento laboral de los colaboradores, sino que afecta al deterioro de la salud y genera otros efectos colaterales, que impactan directamente en el negocio.

2.3 Organizaciones de Salud

El sistema de salud argentino se compone de tres sectores: el sector público, el sector de seguro social obligatorio y el sector privado. Estos sectores presentan dimensiones y formas diferentes de gestión. En esta oportunidad, se describen brevemente características del sector privado (excluyendo al sector público y las Obras Sociales), para una mejor comprensión del trabajo que se expone en el Marco Conceptual.

El sistema de salud está desde hace unas décadas en constante cambio, generando nuevos desafíos para las Instituciones, debiendo adaptarse rápidamente a los mismos. Tal como lo indica Aspiazu (2017), se les exige a los trabajadores de la salud nuevas competencias, extensas jornadas de trabajo, como así también, se modifican los procesos asistenciales y el perfil de los propios trabajadores. Asimismo, tal lo indicado por Olga Pinzón *“se está un momento en el que los directivos a cargo de la gestión de los servicios sanitarios, comprendan que liderar el talento humano requiere replantear estilos de gestión y liderazgo”* (Pinzón O, 2014, p.39).

Las Instituciones de salud brindan servicios orientados a la salud, que se refleja en el paciente (usuario o cliente final). Es un sector que se caracteriza por

funcionar las 24 horas los 7 días de la semana, caracterizando también a este rubro el pluriempleo de gran parte de sus trabajadores, desempeñándose tanto en el sector público como en el privado.

Tal como lo indica Podobnik (2020), en dichos establecimientos se pueden identificar tres grandes grupos de colaboradores, por los roles que ocupan dentro de los mismos: el personal Médico, el personal Asistencial y el personal Administrativo, siendo necesario que estos grupos de colaboradores funcionen en conjunto para lograr el objetivo común, ya que todas las áreas están interrelacionadas, dependiendo una de la otra, para poder brindar una atención efectiva al paciente y así poder mejorar el servicio ofrecido, siendo hoy la “satisfacción del paciente” una herramienta muy importante de control y medición del desempeño de los colaboradores y de la calidad de los servicios.

Una de las áreas fundamentales en dichas Instituciones es la de Enfermería, área que, según el estudio realizado por Aspiazu (2017), tiene la particularidad de ser la actividad con más alto nivel de feminización del sector. Lo contrario ocurre en el área Médica, en la que aún predominan los hombres, lo que está tendiendo a modificarse en los últimos tiempos.

Asimismo, a los efectos de este trabajo hay que destacar la estructura jerárquica que poseen estas Instituciones y el hecho de que la Dirección General de las mismas suele estar representada por personas que no son médicos, sino que pertenecen a otras carreras, asumiendo la gestión de la organización. El sector de salud es uno de los sectores que, según lo indicado por la misma fuente citada en el párrafo anterior, posee un importante nivel de conflictividad laboral y por lo tanto está muy presente la representación sindical, principalmente la correspondiente al Gremio de Sanidad.

2.4 Preguntas y objetivos centrales del trabajo

El objetivo central del trabajo final de graduación, será formular un conjunto de recomendaciones para una gestión eficaz de las relaciones laborales que se desarrollan en el área asistencial de enfermería del Sanatorio Mater Dei (tomando como base de análisis la propia organización y otras organizaciones de salud), y el tratamiento de los conflictos que a raíz de las mismas puedan sucederse,

logrando la implementación de mecanismos concertados para prevenir estos últimos, y resolver diferencias en los casos de conflicto interno. Apuntar a un marco más convivencial y menos agresivo, evitando que el conflicto se origine, y en caso de que así ocurriera, evitar que el mismo se desarrolle a tal punto que sea tarde e imposible administrarlo positivamente, evitando así correr detrás de cada situación conflictiva que se presente en la Institución.

Pregunta central del trabajo:

¿Cuáles son las principales causales de conflicto interno en el área de enfermería en las Organizaciones de salud privadas y cuál es la mejor manera de gestionarlos?

Temas que trataré de abordar en el cuerpo del trabajo para responder a dicha pregunta central:

¿Qué herramientas o técnicas pueden utilizar las organizaciones de salud para prevenir los conflictos laborales que se desarrollan en las áreas de enfermería?

¿Cómo promover una cultura de convivencia de bajo nivel de conflictividad?

¿Cuál es el rol del liderazgo en la gestión de los conflictos? y ¿Qué tipo de liderazgo demandan en la actualidad las organizaciones de salud? ¿Qué hacen los líderes virtuosos para generar un buen clima laboral y así obtener buenos resultados con sus dependientes?

¿Cómo se puede, desde el área de Recursos Humanos, gestionar las diferencias que surgen en los distintos equipos de trabajo? ¿Cómo puede el área de Recursos Humanos contribuir al desarrollo de relaciones laborales armoniosas y que las mismas sean efectivas y productivas?

3.Marco Conceptual

El Marco Conceptual del presente trabajo tiene como fundamento, indagar sobre el impacto de las relaciones laborales y el abordaje del conflicto que deriva de las mismas, exponiendo investigaciones y bibliografía que faciliten la comprensión de las interacciones en el ámbito del trabajo y del conflicto en sus diversas formas, con la finalidad de comprenderlo y poder así desarrollar la investigación de campo necesaria, finalizando el trabajo con el objetivo de formular recomendaciones, orientadas principalmente al Sanatorio Mater Dei.

En función de lo indicado, el trabajo se basará en cuatro ejes temáticos centrales. Cada apartado, si bien presenta un cierre conceptual propio, mantiene un hilo conceptual con los otros en torno a lo expuesto en el primer eje, *“las relaciones laborales y el conflicto a nivel organizacional”*, que hace a la pregunta central del trabajo.

3.1 Las relaciones laborales y el conflicto a nivel organizacional

A medida que se avanzó en la indagación bibliográfica para el presente trabajo, surge el hecho de que “el conflicto” se trata de un concepto complejo de analizar, por todos los aspectos que lo componen, siendo de gran importancia el conocerlo en profundidad para poder llegar a proponer formas de abordaje que sean eficaces, centrándome en el ámbito organizacional.

Dicho concepto ha sido abarcado desde distintas disciplinas, dando como resultado un enfoque diferente al mismo tema, dependiendo desde dónde se lo analice. Tal como lo indica Redorta (2007), es necesario entender el conflicto en primera instancia, para poder afrontarlo debidamente, pudiendo destacar los puntos positivos del mismo, como oportunidad de mejora y eliminar lo negativo que en ellos exista.

En primer lugar, indicar que etimológicamente, el término conflicto proviene del latín “conflictus”, conformado del prefijo con (convergencia, unión) y el participio del fligere (flicus=golpe), por lo que se refiere al “golpe entre varios”. Es una situación en la cual dos o más personas, con intereses diferentes, entran en

confrontación, con el objetivo de dañar a la otra persona. Dicho de otro modo, un conflicto es una manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa. Tiene muchos sinónimos: pelea, discrepancia, desavenencia, separación, todos con una valoración negativa a priori. Vale la pena detenerse en que el conflicto es una construcción social diferente a la violencia, que puede involucrarla o no.

Asimismo, se considera fundamental mencionar el concepto de Dominguez Bilbao y García Dauer (2005), cuyo trabajo se basa en los lineamientos de pensamiento de Mary Parker Follett, que distingue dos elementos del conflicto: la diferencia propiamente dicha que poseen los involucrados en el conflicto y la interacción de los deseos, considerando a estos últimos como los objetivos o intereses de las partes. En toda organización, debido a las interrelaciones de las personas que las componen, surgen intereses u objetivos que se contraponen (la diferencia propiamente dicha), generando conflicto por la interacción de esos deseos. Por lo que el conflicto es innato de las relaciones humanas y por lo tanto es inevitable.

Por otro lado, cabe mencionar lo establecido por Altschul (2017), quien considera que es propio de una organización, el malestar o malos-entendidos entre las personas, debiendo los mismos permanecer a niveles tolerables, siendo fundamental el diálogo, las negociaciones, el trabajo colaborativo y los acuerdos, para lograr resultados productivos.

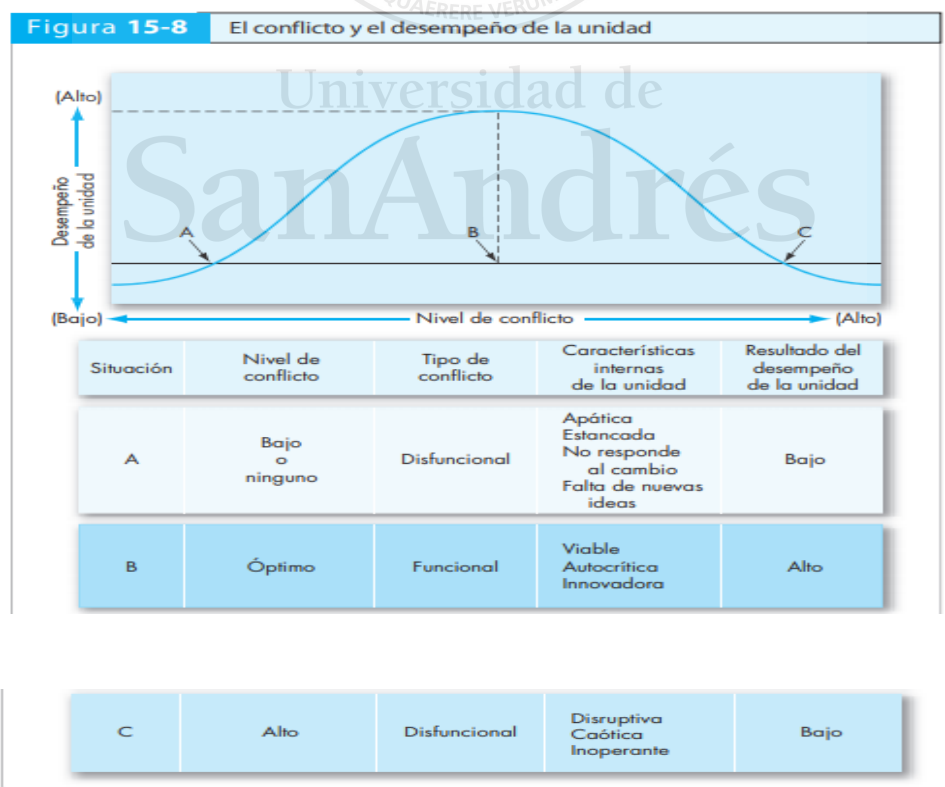
Todo conflicto posee tres elementos claves: las personas involucradas o afectadas, el proceso mediante el cual el conflicto se desarrolla y el problema propiamente dicho (contraposición de intereses). Para poder abordar el mismo, es fundamental primero comenzar por identificar estos elementos.

Desde el punto de vista de las organizaciones, estas tienen el desafío de gestionar el mismo. Dependiendo de cómo lo gestionen, puede ser que sus resultados sean positivos, contribuyendo al aprendizaje, desarrollo y crecimiento de las personas que la componen y por ende de la organización en sí, llevando a contribuir en el cumplimiento de sus objetivos, o por el contrario, gestionarlo de manera ineficiente, generando consecuencias negativas y produciendo en los colaboradores desgaste, enojo, oposición, etc, que perjudican a la organización. Por lo expuesto el conflicto no es positivo ni negativo, sino que depende de su forma de gestionarlo y las consecuencias que derivan del mismo. En este sentido,

Follett propone “...pensar el conflicto como algo bueno ni malo; considerarlo sin perjuicio ético; considerarlo no como una guerra., sino como la aparición de una diferencia, diferencia de opiniones, de intereses” “En tanto conflicto –la diferencia- está aquí en el mundo, como no la podemos evitar, deberíamos, en mi opinión, utilizarla. En lugar de condenarla, deberíamos ponerla a trabajar para nosotros” (Parker Follett, 1926, p. 17). Indica que no se le debe temer al conflicto, como organización, sino saber que existen vías de resolución destructivas y por otro lado, constructivas.

A continuación, se expone un gráfico extraído del Capítulo XV de Robbins y Judge (2009), que refleja su concepción de que los conflictos organizacionales pueden permanecer en niveles muy bajos como por el contrario en niveles muy altos, considerando que los extremos generan consecuencias negativas para la institución. Lo recomendable, como se ha indicado, es mantener un nivel moderado, que dé lugar al crecimiento tanto de los colaboradores como de la propia organización.

Gráfico N°1 El conflicto y el desempeño de la unidad



Fuente: Robbins y Judge (2009) Capítulo 15 Conflicto y negociación. *Comportamiento organizacional* Décimo tercera edición. Pearson Educación México. pag. 506

Por lo tanto, se identifican las siguientes características de los conflictos: son inevitables, necesarios (en cuanto al crecimiento de los colaboradores, líderes y a nivel organizacional en sí) y peligrosos (si es que escalan a niveles mayores, sin la debida gestión, generando consecuencias negativas para los colaboradores y la organización). Según lo indicado, se puede hacer una primera clasificación del conflicto, identificándolos como conflictos funcionales (si sirven para la organización) o disfuncionales (aquellos que afectan a la organización).

3.1.1 Otras clasificaciones de conflicto

a) Según las personas involucradas, se clasifica el conflicto en:

- Intrapersonales: surgen en el propio colaborador. Se puede presentar en forma de frustración o conflicto de metas.
- Interpersonales: individuos contra individuos e individuos contra grupos.
- Intergrupales: áreas que tienen distintas perspectivas de los procesos de la Organización.

b) Según las causas que los provoquen:

- De relación: a raíz del desgaste en la relación entre colaboradores.
- De información: a través de una comunicación deficiente, generando información errónea o dando lugar a rumores o especulaciones.
- De intereses: al creer un colaborador que sus intereses se ven afectados por el favoritismo o privilegio hacia otro colaborador.
- De percepciones: de los colaboradores acerca de su forma de considerar el trabajo y las acciones que se realizan en torno al mismo.
- De metas: al no poder un colaborador dar cumplimiento a sus objetivos, ya sea por sus propias limitantes o por no darle la posibilidad de crecimiento la empresa, generado frustración y sentimientos negativos.
- Por presión: generada por altas exigencias hacia el/los colaborador/es por su superior.
- De roles: generado por diferencias sobre niveles de jerarquía o funciones a cumplir en su posición.

- Por las políticas de la empresa: generados por una comunicación deficiente en la información de las políticas de la empresa y los cambios que se generan, como así también de las decisiones tomadas por la Dirección General acerca de hacia dónde va la Institución y qué se espera de los colaboradores. Falta de transparencia.
- c) Según el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013), en su texto incluye la siguiente clasificación del conflicto:
- Conflicto sobre derechos: cuando un colaborador se ve afectado en sus derechos (establecidos por ley, por el contrato de trabajo o por el convenio colectivo de trabajo)
 - Conflicto sobre intereses: las partes no se pusieron de acuerdo sobre las condiciones de trabajo futuras. En este caso, destaca que en su mayoría se tratan de conflictos colectivos.

3.1.2 Etapas del Conflicto: fases

A lo largo de este capítulo se sostiene la afirmación de que el conflicto es inevitable en toda organización y que su adecuada gestión (aquella que permita un nivel moderado del mismo), genera consecuencias positivas para la organización, cooperando en el cumplimiento del objetivo de rentabilidad que toda Institución busca.

Es necesario, para una correcta gestión del conflicto, el conocer sus distintas etapas para poder así, intervenir tempranamente en el mismo, detectando su origen y evitando que escale a instancias mayores. Como dice París Albert (2003) muchas veces los conflictos se generan por una errónea manera de gestionar las tensiones creadas y las relaciones que se generan.

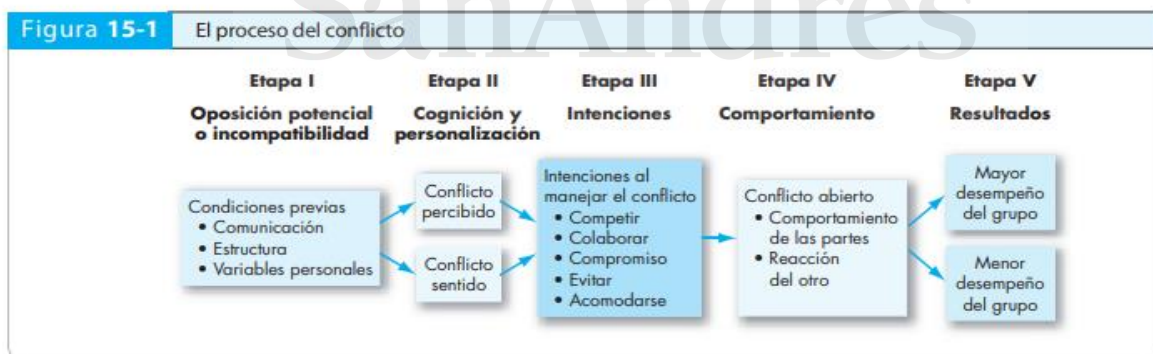
Todo conflicto, según lo determinado por Robbins y Judge (2009, p.487), presenta 5 etapas:

- 1- **Oposición o incompatibilidad:** los autores determinan la necesidad de la existencia de oposición o incompatibilidad para el origen del conflicto, indicando como causales más comunes de los mismos: la comunicación,

estructura (en la que se incluye los tipos de liderazgo) y variables personales (como la personalidad misma del colaborador).

- 2- **Conocimiento y personalización:** en esta etapa el conflicto ya se originó, por lo que se considera fundamental determinar de qué tipo de conflicto se trata, distinguiendo entre conflictos percibidos (en el que se reconoce que existen condiciones que producen el conflicto) y conflictos sentidos (en el que se incluyen los sentimientos).
- 3- **Intenciones:** en esta etapa se manifiestan las emociones y las percepciones de los afectados, lo que los llevará a actuar de una manera determinada. Las intenciones que menciona el autor son: competir, colaborar, comprometerse, evitar el conflicto o acomodarse al mismo.
- 4- **Comportamiento:** en esta etapa intervienen los actos y reacciones de los afectados, creciendo e intensificándose el conflicto, escalando a instancias mayores, llegando a convertirse en negativo y perjudicial.
- 5- **Resultados:** esta etapa dependerá de cómo haya actuado la organización en la gestión del conflicto, pudiendo el mismo ser un conflicto funcional o disfuncional, siendo dicha distinción uno de los modos de clasificar al conflicto, tal como se ha expresado anteriormente.

Figura N°:1 Descripción del proceso del conflicto



Fuente: Robbins y Judge (2009) *Comportamiento organizacional* Décimo tercera edición. Pearson Educación México. pag.487

Asimismo, desde otro enfoque, se puede dividir las etapas del conflicto en las siguientes:

1- Origen del conflicto

2- **Escalada:** cuando el conflicto no se detecta o no se interviene para la gestión adecuada del mismo.

3- **Crisis:** cuando el conflicto ya escaló y se instaló entre las personas involucradas.

4- **Resolución:** el conflicto se termina, dependiendo su resultado de las medidas que haya adoptado la organización para mitigar el mismo.

3.1.3 Resolución del conflicto

Robbins y Judge (2009) indican que, de acuerdo a las intenciones de los afectados, pueden reaccionar al conflicto de la siguiente manera: compitiendo, colaborando, comprometiéndose, evitando el conflicto o acomodándose al mismo, generando sus correspondientes consecuencias.

Mary Parker Follett (1926) indica tres modos de tratar el conflicto: la dominación (victoria de una de las partes, sin éxito a largo plazo), el compromiso (cada parte cede) y la integración (integración de los deseos de cada una de las partes).

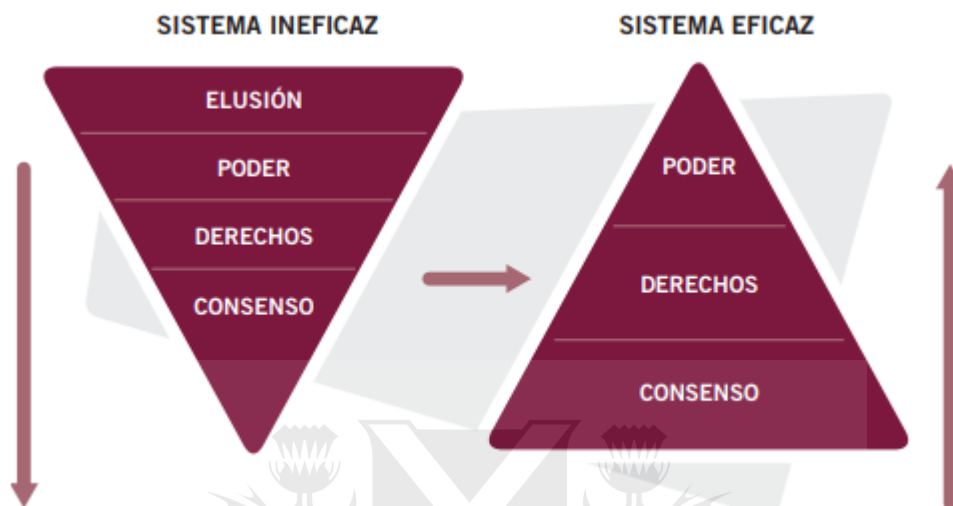
El Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013), desde otro enfoque, menciona las posibles reacciones ante la presencia de un conflicto:

- La elusión o evasión: cuando no se aborda el conflicto.
- El poder: cuando una de las partes utiliza su poder en contra de la otra, apuntando al ganar-perder, no haciendo concesiones y llevando a que la otra parte haga lo que ella desea.
- Los derechos: cuando las partes se basan en los derechos o normas establecidas para llegar a un acuerdo de resolución del conflicto.
- El consenso: cuando las partes se hacen concesiones mutuamente, llegando a lograr el consenso (ganar-ganar).

La Organización Internacional del Trabajo menciona que *“Un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos. El poder es*

utilizado solamente cuando no es posible encontrar otra solución” (La Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.20).

Figura Nª:2 Diferencia entre sistema eficaz e ineficaz de los conflictos laborales



Fuente: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*, pag.20

3.1.4 Factores positivos y negativos del conflicto

Como se ha indicado en el presente trabajo, el conflicto gestionado eficazmente produce consecuencias positivas para la organización, generando el crecimiento de la misma y de las personas involucradas, impactando en la productividad de la empresa. Por el contrario, un conflicto no gestionado de forma adecuada, puede producir un impacto negativo, siendo perjudicial a la organización.

a- Factores positivos

Tal como lo indican Morales y Yubero (1999), como factores positivos se pueden mencionar:

- El conflicto como motor de cambio
- Contribución a la identidad grupal
- Facilitador de la comunicación transparente

- Generador de confianza entre las partes y el reconocimiento del otro.

b- Factores negativos

- Comunicación deficiente
- Actitud hostil reflejando la diferencia de poder
- Intensificación del conflicto
- Destrucción de la cooperación
- Generación de costos para la organización

3.1.1.4 Costos de Conflicto

Todo conflicto tiene un costo implícito. Este es un punto que no suele tenerse en cuenta al referirse al conflicto organizacional. En general se considera que el conflicto tiene un costo cuando el mismo escala a instancias mayores, llegando a judicializarse el caso. Sin embargo, todo conflicto, aún los no judicializados, generarían costo para la organización.

Toda Institución debe considerar que el conflicto de por sí, demanda tiempo a los superiores en su resolución o gestión, el cual es considerado un costo para la empresa. Asimismo, se debe considerar como costos, por ejemplo, aquellos que deriven en adaptación o formulación de procesos para prevenir el conflicto, pérdidas de personal y su correspondiente reemplazo, mal clima laboral, ausentismo prolongado (perjudicando a la productividad), costo legales de asesoramiento, etc.

Como lo establece el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo *“Los sistemas de gestión de conflictos eficaces reducen tanto el costo como el tiempo asociado a los conflictos”* (la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.5).

Asimismo, Goleman indica *“ (...) cuando analizamos el impacto del clima sobre los resultados financieros –como retornos sobre las ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad–, hallamos una correlación directa entre ambos. Los líderes que usaban estilos que afectaban positivamente al clima tenían notoriamente mejores resultados financieros que aquellos que no.”* (Goleman, 2005, p.29)

3.1.5 Métodos de gestión del conflicto

En este punto se considerarán mecanismos concertados para prevenir los conflictos, y resolver las diferencias en los casos de conflicto interno.

Al referirme a la “gestión de conflicto”, tal como lo indica París (2005, p.17), se señala la “*posibilidad de encontrar dinámicas y modelos para analizar los conflictos*”. Asimismo, el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo define que “*un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene por objetivo, en primer lugar, la prevención y, en segundo lugar, la resolución disciplinada y pacífica de todo conflicto que surja a pesar de las acciones de prevención adoptadas (...)*” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.17).

A lo largo de la bibliografía citada, se desprende la afirmación de que la gestión eficaz de los conflictos es algo complejo de realizar, y por lo tanto, son diferentes las técnicas a implementar para el logro del resultado esperado. Influyen en tal elección, la organización y su estructura, la cultura de la misma y la conformación de los equipos de trabajo, mencionándose en gran parte de los textos leídos, a la negociación como la herramienta más habitual a utilizar, cuando el contexto y la situación así lo permiten.

Para una correcta gestión del conflicto será fundamental diferenciar de qué tipo de conflicto se trata. Como lo sostienen Borges y Bruno (2017) si el conflicto es percibido como destructivo por las partes, será conveniente aplicar un método de resolución que tienda a eliminarlo; pero si por el contrario, el conflicto es percibido como constructivo, será conveniente aplicar un método para mantenerlo en un nivel moderado, reafirmando lo indicado anteriormente, en cuanto a que un nivel moderado de conflictividad es funcional para la organización.

Asimismo, será importante determinar cuáles son las intenciones de las partes involucradas (ganar-perder), lo que permite elegir una estrategia adecuada. Respecto a este punto, es importante destacar lo indicado por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) en cuanto a que la disposición que tengan los afectados para interactuar jugará un rol fundamental (teniendo intenciones de llegar a un acuerdo conveniente para ambos) y la capacidad de hacerlo (refiriéndose a la comunicación efectiva).

Dicho órgano considera que si se logran interacciones eficaces (llegar a acuerdos genuinos), se lograrán como resultado, relaciones laborales fuertes y estables.

A continuación, se exponen los posibles métodos de gestión del conflicto:

3.1.5.1 *La integración*

Propuesta realizada por Mary Parker Follett, que busca gestionar el conflicto en forma constructiva, basándose en la interacción de los deseos e intereses de las personas involucradas en el mismo. Se separa de las ideas de dominación y compromiso, como modelos de resolución de los conflictos.

La integración implica, necesariamente, una gestión del conflicto, diferenciando cinco pasos en su modelo:

1. Intención de las partes de gestionar constructivamente el conflicto.
2. Explicitación de los aspectos centrales del conflicto.
3. Apertura comunicativa, desarrollo de la confianza entre las partes.
4. Examen y evaluación de los propios deseos.
5. Reevaluación de los deseos en el campo de interacción.

Este modelo implica el involucramiento y participación activa por parte de los afectados al conflicto, entendiendo las partes sus propias posturas, eliminando las barreras de la desconfianza y llevando, finalmente, a la reevaluación de los deseos originarios, llegando quizás a que los mismos encajen, ya que los deseos iniciales se han modificado. Citando a la autora, "*El compromiso no crea, trata con lo que ya existe; la integración crea algo nuevo*" (Dominguez Bilbao y otro, 2005, p. 15).

3.1.5.2 *Mediación*

El mediador es aquella persona que interviene en un conflicto con la intención de acercar a las partes involucradas, tratando de que ambas ganen, promoviendo la

comunicación y apertura de las mismas, ayudando a reducir los obstáculos de comunicación, pero sin aportar propuestas de resolución.

El mediador debe “educar” a las partes, interviniendo sobre sus prejuicios y sesgos, como así también indicarles cuando se exceden en las exigencias de las concesiones y controlar las emociones de los afectados.

Objetivos principales del mediador:

- Promover la comunicación y apertura de las partes: hacer que cada parte involucrada en el conflicto dé su punto de vista, indicando qué aspectos son los que le afectan y sus sentimientos. Por otro lado, corroborar que la otra parte entienda realmente lo que cada una está expresando, facilitando la comunicación.
- Analizar toda la información obtenida y guiar la conversación hacia un punto en donde haya alguna opción de solución.
- Identificar áreas de oportunidad, buscar opciones de intercambio tratando de hacer ganar a ambas partes.
- Transformar toda reacción negativa o agresiva de alguna de las partes.
- Cerrar la intervención generando compromisos de ambas partes.

3.1.5.3 *La Negociación*

En la bibliografía consultada para el presente trabajo, se parte de la idea de que toda persona está en constante negociación a lo largo de toda su vida, partiendo desde los actos más habituales de la vida cotidiana.

La negociación es un proceso dinámico. Es el mecanismo mediante el cual cada una de las partes involucradas, que presentan intereses diferentes entre sí, interactúan (ya sea directamente o a través de terceros) en búsqueda de resolución de la disputa generada.

Es importante distinguir las posiciones de los intereses, ya que toda negociación debe apuntar a satisfacer los intereses de ambas partes, no así las posiciones.

Las posiciones se tratan del ¿qué pide? ¿qué quiere? cada una de las partes, mientras que los intereses representan el ¿por qué y para qué lo quiere? El interés determina que es lo que verdaderamente se busca satisfacer, colaborando en la negociación a determinar qué es lo realmente significativo para las partes.

Tal como lo indica Altschul y Fernández Longo (1992), en toda negociación están presentes elementos competitivos como colaborativos, ya que toda persona quiere ganar, pero hay que lograr que la negociación se desarrolle de tal manera que ninguno avasalle al otro, sino por el contrario, que ambas partes realicen concesiones. Asimismo, dicho autor establece que en la negociación, si bien aparecerán temas que no son importantes para la misma, será imprescindible determinar: “1) *la importancia de cada tema para el negociador, y 2) en qué medida el negociador puede contribuir a que la otra parte cumpla con sus objetivos*” (Altschul y Fernández Longo, 1992, p. 104).

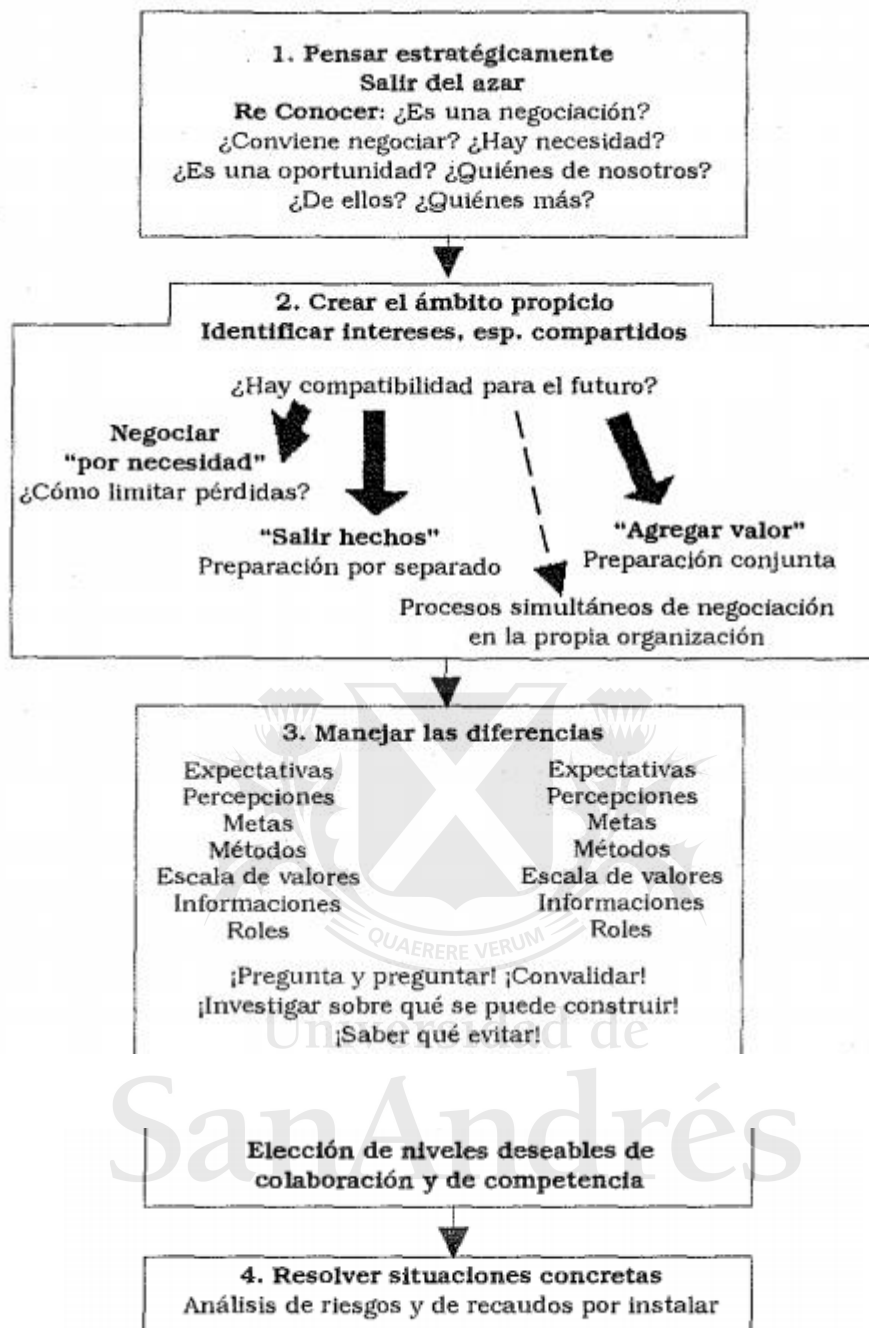
Tal como lo indican los autores mencionados en el párrafo anterior, los pasos en una negociación son los siguientes:

1. Pensar estratégicamente- Salir del azar
2. Crear el espacio propicio, eliminando la incertidumbre de las partes, apuntando a que cada una de ellas sepan que se espera de la otra y lo que está en juego, tratando de entender el lugar del que cada uno interviene, sus miedos y los antecedentes. Se debe intentar crear un vínculo, para que la negociación sea posible y efectiva.

Dentro de este punto el autor marca como importante, identificar que ocurre (el negociador debe tratar de conocer las necesidades reales de cada una de las partes) e identificar coincidencias.

3. Manejar las diferencias
4. Resolver situaciones concretas

Figura N°3 Pasos de la negociación



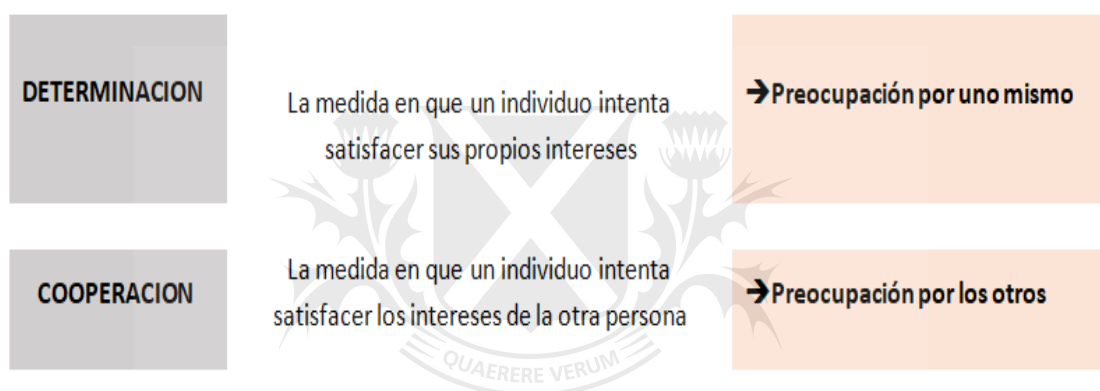
Fuente: Altschul y Fernandez Longo (1992), *Todos Ganan*, Cap.V. ps. 117

3.1.5.4 Instrumento de estilos de manejo de conflicto de Thomas-Kilmann

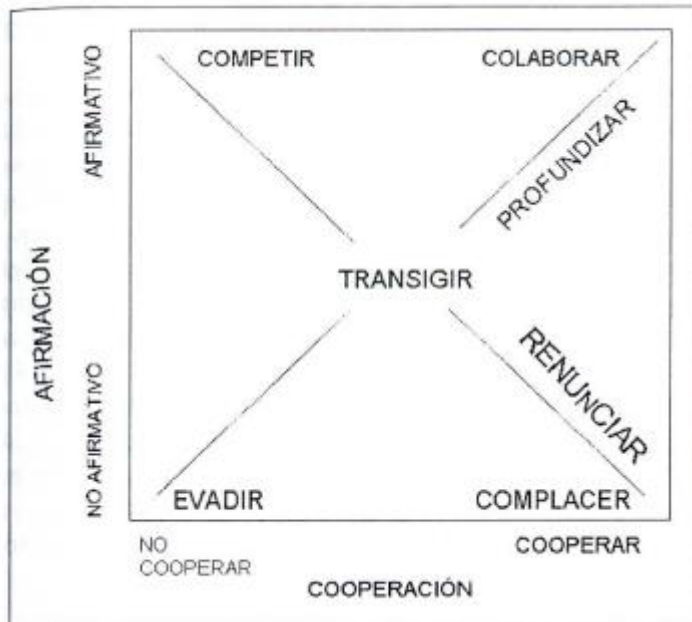
Esta herramienta fue desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann. Tal como describe Mirabal (2003) hablando del modelo de Thomas Kilmann "...las "situaciones de conflicto" son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones (1) afirmación, el

grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto". (Mirabal, 2003, p.56)

Por lo indicado, el instrumento de Estilos de Manejo del Conflicto de Thomas-Kilmann, fue diseñado para evaluar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto. En esas situaciones, es posible describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas: determinación o afirmación y cooperación:



En función de estas dos variables, según Mirabal (2003) se diferencian cinco estilos para manejar conflictos que se resumen en el siguiente cuadro, los cuáles describe tal como se indica a continuación. Dicho estilo se puede llegar a determinar mediante un cuestionario desarrollado por Thomas Kilmann que se encuentra en el anexo 1:



Fuente: Mirabal (2003), Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, núm. 10, enero-diciembre, 2003, p. 57

Estilo competitivo: es aquel en el que se apunta a ganar, a satisfacer los propios intereses, sin importar los del otro.

Estilo Complacer: es aquel que, a diferencia del estilo competitivo, apunta a satisfacer los intereses de la otra persona, olvidándose de los propios. El otro gana; se complace al otro.

Estilo Evasivo: en este caso la persona no enfrenta el conflicto, sino que lo evita. No satisface sus intereses ni los de la otra persona.

Estilo Colaborativo: en este caso, se trata de buscar una solución conjunta al conflicto tratando de satisfacer los intereses de ambas partes.

Estilo Transigente: *“El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede*

significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia." (Mirabal, 2003, p.58) También llamado Estilo Negociador.

Las cinco modalidades son beneficiosas en algunas situaciones, dependiendo del conflicto. Ninguna persona utiliza un único modo, pudiendo ocurrir que se utilice con más facilidad y frecuencia una modalidad más que otra, dependiendo de las habilidades sociales de la persona en cuestión.

3.2 Cultura organizacional y su impacto en la conflictividad

Este eje está destinado al abordaje y desarrollo de un elemento clave del comportamiento organizacional que es la *cultura organizacional*, partiendo de la hipótesis de que es necesario entender el comportamiento de la organización en su conjunto, cómo práctica de gestión, fundamentado en que el principal activo que posee una empresa, para aportar valor sostenible, es el conocimiento de sus colaboradores y por eso debe gestionarlo.

La justificación de este eje está centrada en que toda organización posee una cultura, y que dicha cultura es lo que la diferencia del resto. La cultura organizacional nace en la interacción de los miembros que componen la misma.

La cultura organizacional es un concepto que ha sido abarcado por varios autores, dando tanto definiciones amplias como restringidas. A los efectos del presente trabajo, se considera a la cultura organizacional como el conjunto de convicciones (símbolos, creencias, valores), compartidas por los empleados que conforman la organización y es un diferenciador de una empresa con las otras. Asimismo, puede generar sentido de pertenencia entre sus integrantes al compartir un conjunto de sentimientos, objetivos laborales y profesionales dentro de la Institución donde se trabaja y, por ende, también genera unidad y compromiso entre los colaboradores, sirviendo a la organización.

Por dicho motivo, cuando los líderes no se ajustan a la cultura, la propia organización termina expulsándolos. Tal como indica Robbins y Judge (2009) la cultura en las organizaciones cumple un papel fundamental en la influencia del comportamiento de los trabajadores.

La cultura organizacional surge de la interacción de los miembros que componen la organización y por lo tanto no es estática, sino que la misma se va modificando (así como se modifica la propia empresa) y es intangible, pudiendo identificarla a través de ciertos indicadores, entre otros: 1- clima organizacional, 2- valores, 3- normas, 4- interacciones, 5-símbolos.

En el desarrollo de este eje, es necesario hablar del liderazgo, ya que el mismo está íntimamente relacionado con la formación y evolución de la cultura organizacional, como así también puede llegar a generar la destrucción de la misma. Asimismo, en todo proceso de transformación cultural que la empresa quiera emprender, será necesario la colaboración y el compromiso de los líderes en dicho proceso. Tal como lo indica Schein *“La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Esas transformaciones equivalen a una destrucción consciente y deliberada de los elementos culturales, siendo este aspecto de la dinámica cultural el que hace que el liderazgo sea importante y difícil de definir”* (Schein, 1988, p.243).

En las organizaciones, al ser conformadas por personas, se desarrollan emociones, tanto positivas como negativas. Si se detectan emociones del segundo tipo mencionado, es indicador de que la empresa ha creado una percepción negativa en el colaborador, siendo necesario abordarla tempranamente, ya que de no hacerlo puede “contagiar” al resto, provocando un efecto adverso en sus compañeros. En este punto, será fundamental el rol del líder en descubrir el origen de estas emociones negativas y revertirlas, siendo fundamental una buena comunicación.

Tal como indica París (2005), es necesario para una gestión eficaz de los conflictos, detectar los sentimientos negativos de los colaboradores y poder transformarlos en sentimientos positivos, que ayuden a la generación de confianza y cooperación.

En el desarrollo de lo expuesto hasta el momento, se observa que es fundamental en todo líder, tener en cuenta el tema del comportamiento organizacional, el cual

estará compuesto por las características propias de cada individuo que compone a la Institución, como así también de las características propias de dicha organización (su cultura), por lo que el reaccionar de una persona dependerá tanto de sí mismo como así también del entorno que lo rodea.

3.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional, tal como lo he indicado, constituye uno de los indicadores que permite identificar a la cultura organizacional, además de ser un concepto que se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización. Según sea el clima organizacional de una Institución, se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios y dar una idea de las necesidades de los colaboradores sobre una gran variedad de temas, tales como: liderazgo, comunicación interna, calidad del entorno de trabajo, cultura organizacional, beneficios, condiciones laborales, etc.

Para entender el concepto de Clima Organizacional, brevemente se puede indicar que se trata de la percepción de los miembros que componen a la empresa, de lo que ocurre en la misma, comprendiendo a todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en el lugar de trabajo.

El clima se refiere a una percepción o reacción común de colaboradores ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

A raíz de lo indicado, se pueden determinar como objetivos del clima organizacional, los siguientes:

- Determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los colaboradores, detectando oportunidades de mejora.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan ser minimizadas.
- Evaluar el comportamiento ante la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas adecuadas, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.

- Evaluar y corregir los comportamientos de los líderes, detectando aspectos a desarrollar como cambio cultural en la organización.

Golman indica que hay seis factores claves que influyen en el clima de trabajo de una organización: *“su flexibilidad –esto es, cuán libres se sienten los empleados para innovar sin verse preocupados por los trámites burocráticos–; su sentido de responsabilidad hacia la organización; el nivel de estándares que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las recompensas; la claridad que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de compromiso hacia un propósito común”* (Golman, 2005, P.29).

3.2.2 Comunicación

La comunicación constituye un elemento clave de la organización, ya que está en constante vinculación con los sucesos que se desarrollan dentro de la Institución, tales como el desempeño del liderazgo, la motivación, el desarrollo y gestión del conflicto, etc. Es la herramienta a través de la cual se trasmite la información, colaborando en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Tal lo indicado por Redorta (2007), es importante contar con una cultura que considere el diálogo como herramienta central, ya que implica que ninguna de las personas involucradas se está poniendo por encima de la otra, sino que se está buscando poder resolver el conflicto a través del consenso (no dominar al otro).

La organización es la responsable del bienestar de sus colaboradores, debiendo priorizar una buena comunicación (en la que cada integrante de la misma sepa que se espera de ellos) y escucha activa, contribuyendo con ambos elementos a un buen clima laboral, fomentando relaciones laborales sanas entre todos los miembros que componen a dicha Institución.

En este punto se vuelve a mencionar el rol de los líderes como fundamental. Ellos son los responsables de mantener un adecuado flujo de información descendente, tanto sobre la marcha de la Institución, como sobre la actividad del propio sector, señalando objetivos, prioridades, logros y dificultades, etc.

Por lo dicho, una comunicación fluida, abierta, directa, cara a cara, frecuente y clara, entre los miembros de la organización, fomentada por los líderes de la misma, mejora el clima laboral y genera la reducción de la conflictividad.

La comunicación es una herramienta fundamental que posee la organización para la prevención y adecuada gestión del conflicto, debiendo existir la confianza entre los miembros de la misma, para su efectividad. La confianza se construye con credibilidad (siendo honestos con lo que se piensa), congruencia (haciendo lo que se dice), idoneidad o competencia y responsabilidad (cumpliendo con aquello a lo que se compromete).

3.3 Contribución de los líderes en la prevención y abordaje del conflicto en la organización

Este eje, y a raíz de lo que se viene exponiendo desde el primer apartado, se parte de la premisa de que en toda organización es inevitable cierto grado de conflictividad en los grupos de trabajo, adquiriendo gran relevancia el rol de los responsables de los mismos (en su gestión), logrando resultados positivos.

Este eje se basa en la afirmación de que un liderazgo sano es la piedra fundamental para una buena gestión del conflicto, convirtiéndose en un aliado estratégico para la organización. Un liderazgo ejemplificador que contribuya a mitigar los conflictos más severos.

Al investigar acerca de este punto, se encuentra extensa bibliografía que habla acerca del mismo, coincidiendo en que es un tema fundamental que tiene que tener en cuenta toda empresa para el logro de los objetivos buscados.

Asimismo, tal como lo indica Olga Pinzón *“Estudiar el liderazgo en los servicios de salud, implica comprender el liderazgo como un componente fundamental del proceso de gestión y el liderazgo como competencia de los trabajadores en los servicios de salud el cual impacta la satisfacción laboral y la calidad de la atención”* (Pinzón, 2014, p. 39). *“Asumir la necesidad de procesos de liderazgo en las instituciones de salud, implica que la una responsabilidad de la dirección con el bienestar de los equipos de trabajo; con el objetivo de resolver la ambigüedad respecto a las ventajas relativas del empoderamiento y el liderazgo de equipos, se*

plantea que la dirección de recursos humanos se centre en la influencia de la formación en liderazgo en el desarrollo del equipo a través del tiempo” (Pinzón, 2014, p. 43)

Para partir, indicar brevemente que el liderazgo ha sido objeto de estudio a lo largo de la historia. En un primer momento, se lo asociaba a determinados rasgos de las personas (como por ejemplo la estatura); otros autores se centraban en las cualidades que debía poseer el líder (más que en sus atributos), dejando así en evidencia lo complejo y difícil de abordar dicho término.

Si bien hay muchas definiciones del concepto de liderazgo, a los efectos de este trabajo se destaca que de todas las definiciones encontradas se desprenden tres componentes del liderazgo: 1- implica a otras personas, 2- la relación de poder entre el líder y aquellos a los que lidera, 3-capacidad de influir en la conducta de sus liderados.

Hacia 1940 se establecieron dos estilos de comportamientos de los líderes, diferenciados entre sí: 1- aquellos centrados en las tareas (asignando las tareas y supervisando a los liderados), y 2- aquellos centrados en el empleado (el líder se centra en crear equipos de trabajo y estar atento a sus liderados).

Todo líder debe cumplir dos funciones primordiales: aquellas funciones técnicas (relacionadas con la tarea específica y el conocimiento) y las tareas blandas (relacionada con las relaciones laborales hacia sus liderados). Si bien se suele confundir los conceptos de liderazgo y de autoridad, no son lo mismo. Un jefe ordena, controla, mientras que un líder guía y orienta. La base del liderazgo está en la confianza y la cooperación, siendo una de sus principales tareas el de armar buenos equipos de trabajo.

Tanto la cultura de la organización, vista en el eje anterior, como el liderazgo que se ejerce en la misma, son dos puntos clave para generar un buen clima laboral, contribuyendo al buen desempeño y mayor eficiencia de los colaboradores, promoviendo una cultura colaborativa.

Tomando lo indicado por Alfio A. Puglisi (2006), distingue seis características de los líderes:

- Actividad: entendiendo que el liderazgo no es sólo posición sino también acción.
- Deseo de dirigir: en el sentido de influir en otros.
- Confianza en sí mismos
- Inteligencia: deben ser capaces de resolver diferencias y tomar decisiones.
- Preparación e idoneidad
- Liderazgo ético: todo líder debe ser ejemplo, siendo coherente entre lo que se dice y lo que se hace, siendo equitativos y ecuanímenes. Los líderes tienen el deber de formar a sus subordinados.

En esta línea, Lowney C (2004) indica que para el ejercicio de un liderazgo a largo plazo y que sea efectivo no son tan imprescindibles las habilidades técnicas, sino más bien el conocimiento que el propio líder tenga sobre sí mismo (autoconocimiento). Lowney que basa su estudio sobre el liderazgo al estilo de los jesuitas, indica en su libro que los líderes crecen al conocerse a sí mismos, indicando que es una tarea diaria, y que, asimismo, les permite cambiar y adaptarse a las nuevas necesidades, característica fundamental del líder que hoy demandan los negocios.

Los líderes deben conocerse y actuar en base a sus valores, generando así confianza en sus colaboradores, considerando que los mismos son confiables y éticos en sus acciones y decisiones.

Antes, en las organizaciones, el jefe decía lo que el empleado debía hacer; actualmente, con los constantes cambios en los que se ven inmersas las empresas, el modelo tradicional de “jefe-empleado” dejó de ser funcional. Los líderes de las organizaciones deben tener la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios que exige el negocio y a los que el entorno los impulsa, por lo que es imposible seguir un plan tal como es ideado en un momento determinado, sino que deberá ir ajustando el mismo sobre la marcha de lo que va aconteciendo.

Tiene que tener la habilidad de gestionar positivamente los cambios, generando seguridad a sus equipos de trabajo, basándose principalmente en una buena

comunicación y transparencia de la misma. Un buen líder ve los obstáculos y cambios como oportunidades de mejora y escucha a sus liderados.

Tal como lo establece Gore, se ha convertido en un tema corriente de las organizaciones la “*crisis de liderazgo*”, refiriéndose a “*la autoridad que resulta incapaz de canalizarlo. Dicho de otra manera: los que mandan no logran coordinar reglas de juego claras y, por miedo a perder control, tienden a ver las iniciativas de la gente solamente como transgresiones, nunca como posibilidades*”. (Gore,2019).

3.3.1 Teorías del Liderazgo

3.3.1.1 Liderazgo Transaccional y Transformacional

Hay variadas teorías sobre el liderazgo, pero para el desarrollo de este trabajo, se opta por basarse en la distinción entre el liderazgo transaccional (motivar a los colaboradores hacia los niveles de rendimiento esperados) y el liderazgo transformacional (motivar a los colaboradores más allá de lo esperado, captando sus necesidades e intereses) propuesto inicialmente por Burns en el año 1978.

En el liderazgo transaccional las transacciones se ven como la clave de la actuación, apuntando a la conducta de los empleados. Por otra parte, el liderazgo transformacional trata de inspirar a los liderados para sobresalir en su actuación, asumir riesgos, innovar y lograr más de lo que se puede esperar. Es decir que, motivan al grupo y hacen crecer su autoestima. Este tipo de líder es capaz de detectar dónde están los problemas y buscar soluciones a los mismos, apuntando a la cultura de la organización.

Estos tipos de liderazgo no son opuestos entre sí, sino que se complementan, es decir, que el liderazgo transformacional toma de base el liderazgo transaccional, haciendo trascender a niveles más altos de desempeño de los colaboradores, aumentando su esfuerzo y compromiso.

Figura N°4: Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Figura 13-2 Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.

Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no se cumplen.

Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Robbins y Judge (2009) *Comportamiento organizacional* Décimo tercera edición. Pearson Educación México. pag.419

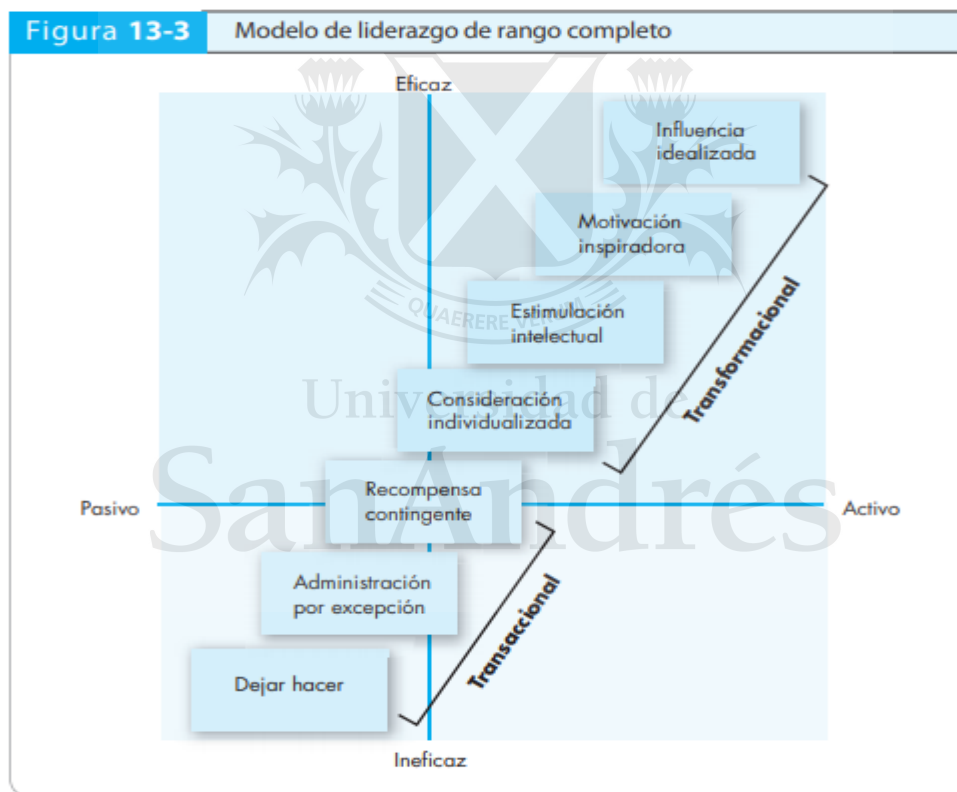
3.3.1.2 Liderazgo de rango completo

Teoría desarrollada por Bass y Avolio (basándose en la teoría de Burns), que sostiene que un líder debe adaptarse y ejercer diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a los cambios que el mercado y la propia organización demanda, combinando ambos tipos liderazgo vistos en el punto 3.3.1.1 .

Robbins y Judge (2009) representan, en la figura que a continuación se extrae, el modelo de liderazgo de rango completo. Asimismo, indican que *“el dejar hacer es el más pasivo y por tanto el menos eficaz de los comportamientos del líder. Es raro que quienes usan este estilo sean vistos como eficaces. La administración por excepción –activa o pasiva– es un poco mejor que el dejar hacer, pero se considera un liderazgo ineficaz. Quienes practican el liderazgo de la administración por excepción tienden a estar disponibles sólo cuando hay un problema, lo que con frecuencia significa demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente es un estilo eficaz, sin embargo quienes se apeguen a él no conseguirán que sus empleados vayan más allá de su deber. Sólo con los cuatro estilos restantes de liderazgo –todos aspectos del liderazgo transformacional– es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba*

de las expectativas y trascender sus intereses propios por el bien de la organización. La consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, más productividad, moral y satisfacción más altas, eficacia organizacional mayor, menor rotación, menos ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes por lo general son más eficaces cuando usan de manera regular cada uno de los comportamientos transformacionales” (Robbins y Judge, 2009, p.420)

Figura N° 5- Modelo de liderazgo de rango completo



Fuente: Robbins S y Judge T (2009) *Comportamiento organizacional* Décimo tercera edición. Pearson Educación México, pag.420

3.3.1.3 Estilos de Liderazgo según Goleman

Goleman, D (2005) distingue principalmente 4 tipos de liderazgo: el operativo, el afiliativo, el democrático y el formativo, afirmando que los mejores líderes no utilizan un único tipo de liderazgo, ya que el líder eficiente es aquel que cuenta

con la capacidad de ser flexible y cambiar de un estilo de liderazgo a otro según las circunstancias.

Figura N°6- Descripción de los estilos de liderazgo propuestos por Goleman

| Afiliativo | Democrático | Ejemplar | Formativo |
|---|---|--|--|
| Crea armonía y construye lazos emocionales | Forja consenso mediante la participación | Fija altos estándares para el desempeño | Desarrolla a las personas para el futuro |
| "Las personas son lo primero" | "¿Qué piensas tú?" | "Haz como yo, ahora" | "Intenta esto" |
| Empatía, construcción de relaciones, comunicación | Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación | Conciencia, orientación al logro, iniciativa | Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia |
| Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes | Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos | Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente | Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo |
| Positivo | Positivo | Negativo | Positivo |

Fuente: Goleman (2005), *Liderazgo que obtiene resultados* - Harvard business review, 2005 - Pág. 33, Recuperado de https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo_que_obtiene_resultados.pdf

San Andrés

3.3.2 Equipos de trabajo

Una de las principales habilidades que debe poseer un líder es la conformación de equipos de trabajo efectivos. A los efectos de este trabajo, se entenderá por "equipos de trabajo" la interacción de dos o más colaboradores, en el ámbito organizacional.

Dentro de cada equipo confluyen individuos independientes que poseen sus propias ideas, historias, valores, etc., pero, por otro lado, se encuentra la interacción de dichos individuos independientes en conjunto, compartiendo valores y objetivos institucionales. El resultado del comportamiento de los individuos en la interacción con otros es la base de estudio para el presente trabajo de investigación.

En el artículo publicado el 31 de agosto en infobae, Melamed (2021) indica que, si un líder logra optimizar, principalmente tres capacidades tendrá como efecto que los mismos sean efectivos: la sensibilidad social de los integrantes del equipo, que todas las voces de los integrantes sean escuchadas y asimismo, la inclusión de todos los miembros.

Al hablar de “equipos de trabajo” se hace alusión a la cohesión de todos sus integrantes en busca de un objetivo común, siendo necesario la comunicación abierta y transparente, basada en la confianza y la integración de todas las personas que conforman parte del equipo.

Como se indicó en el apartado anterior y haciendo alusión a lo establecido en dicho artículo, es fundamental, para que los equipos de trabajo sean efectivos, la presencia de los siguientes elementos:

- **Confianza:** sobre la base de una comunicación transparente, generando como consecuencia el reforzamiento de los vínculos entre los integrantes y la seguridad psicológica de los mismos.
- **Gestión eficaz de los conflictos:** gestionándolos de modo tal que implique un aprendizaje y por lo tanto el crecimiento para el equipo.
- **Compromiso y responsabilidad:** asumiendo un objetivo en común y siendo responsables con las decisiones adoptadas por todo el equipo para su cumplimiento como, así también, son responsables de los resultados de dichas decisiones. En este punto se observa nuevamente como la cultura organizacional y el rol de los líderes es clave.

Es necesario lograr que los miembros de los equipos de trabajo se desempeñen colaborativamente, siguiendo un mismo objetivo, teniendo una clara visión de adónde quieren ir, tener un fin en común, que los guíe y que esté por encima de los intereses particulares de cada uno.

Tal como sostiene Barrio y Lipperheide (2009), las organizaciones requieren que los líderes sean capaces de motivar a sus equipos de trabajo, además de su conocimiento técnico. Asimismo, destacan que deben reflejar los valores y principios que predicán.

Para Barrio y Lipperheide un líder debe desarrollar en su liderazgo las siguientes dimensiones: 1-entrega, respeto y confianza, 2- transferencia y traspaso (saber hacer y dejar hacer), 3- escucha, apertura y conducción. Entiende que *“el líder debe entregarse a su equipo, tanto profesional como humanamente, generando un clima de transparencia mutua, de forma de ir descubriendo y plasmando entre todos la originalidad propia del equipo. La resultante creadora de un buen liderazgo será generar vida y motivación en los miembros del equipo”* (Barrio y Lipperheide,2009, p.81).

Asimismo, indica dos habilidades que debe poseer todo líder que es el *arte de escuchar y el arte de conducir*. *“Quien escucha y ve al otro de una manera no amenazante y sin perjuicios y sin el filtro del superyo, generará en el otro una actitud de apertura y confianza. Esta mutua apertura y confianza llevará a que se compartan las necesidades personales, laborales y los conflictos habituales que se producen en toda empresa.”* *“Si el líder pudo “entregarse” a su equipo, “respetando” a cada uno de sus miembros y “confiando” en ellos, con seguridad habrá generado el ambiente necesario e imprescindible para que se produzca una “apertura” del equipo a su líder y así pueda darse el arte de escucharse mutuamente.”* (Barrio y Lipperheide,2009, p.87).

En línea con lo expuesto, cabe citar lo indicado por Ronald Prieto y otros (2010), *“el verdadero desafío de los líderes se centra en ganar la confianza y el respeto del equipo, manteniendo su nivel de motivación, ayudándolo a superarse constantemente, convirtiéndolo de esta manera en un equipo de alto desempeño. Es así como la visión del dirigente contribuye a delinear el panorama empresarial y establecer las bases de la cultura organizacional, con el propósito de adecuar la compañía al entorno que le rodea, lo cual se logra a partir de la confluencia de objetivos individuales y organizacionales”*. (Prieto y otros, 2010, p.92). *“Sin duda alguna, en gran medida, el éxito de las empresas depende de la capacidad de sus líderes para mantenerse actualizados, manejar con eficacia sus emociones y desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, a fin de coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, fomentar la iniciativa propia de los empleados, liderar el cambio, compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, aun a pesar de la*

adversidad, pero con énfasis en el carácter ético y humano” (Prieto y otros, 2010, p.93).

3.3.3 Confianza

La confianza es un punto clave en lo que respecta a las relaciones laborales y los cambios que el mercado demanda a las empresas en los últimos tiempos. Hace no mucho tiempo atrás, el mecanismo de un jefe “ordenando” y “controlando”, era lo habitual en las organizaciones, y lo que era efectivo para el cumplimiento de los objetivos y niveles de producción deseados. El empleado obedecía por el temor generado por sus superiores.

Como establece Echeverría *“en la actualidad el jefe no puede simplemente mandar y controlar. Suele tener a su cargo trabajadores muy diferentes, con formación en distintas áreas de especialidad y con conocimientos que superan con creces los que él tiene en esas áreas. El jefe no puede simplemente indicarles lo que ellos deben hacer o cómo deben hacerlo, pues él mismo no lo sabe”*. Echeverría (2013 y p.106).

Como establece el autor, el miedo ya no tiene los mismos efectos, surgiendo la necesidad de relaciones laborales fundadas en la confianza, logrando así mayores y mejores resultados. En este tipo de relaciones, el poder se ejerce a través de la autoridad y no infundado temor o ejerciendo fuerza hacia los dependientes.

Asimismo, el autor refleja el concepto de que la confianza es un impulsor de acción y potencial transformador de las personas. La confianza implica por un lado *acción* y por el otro *resultado*. Dicho de otro modo, cada acción genera un resultado, por lo que, si se genera confianza en el otro, se debe ser consecuente con nuestros actos. En esta línea, citando a Echeverría *“El dominio de nuestras competencias, de nuestra capacidad de actuar con eficacia, es uno de los grandes generadores de confianza y un factor que producirá variaciones en ella”* (Echeverría, 2013 p.121).

Por otro lado, sumar lo indicado por Yáñez Gallardo y otro (2013) en el trabajo de investigación realizado en el que sostienen que *“Ejercer liderazgo en enfermería en los servicios de salud es un trabajo muy complejo. Por una parte, implica prestar un diligente cuidado a los pacientes (1) y, por otra, se debe gerenciar un equipo de salud que funciona con alto grado de interdependencia entre todos los integrantes, más aún si se considera que en muchos países se están implementando reformas en la gestión de la salud que fomentan la gestión participativa (2). En este contexto, las(os) enfermeras(os) jefes deben ser ejemplo para los funcionarios, deben proponer cambios, elaborar proyectos y tomar decisiones importantes; asimismo, es crucial que los funcionarios les crean y, más aún, las(os) apoyen.” “Se debe comprender que todo funcionario se siente vulnerable porque las jefaturas tienen sustancial poder para asignarles recursos, delegar funciones y ofrecer oportunidades de promoción (4). Si los funcionarios tienen confianza en su jefatura disminuye el sentimiento de vulnerabilidad, se facilita significativamente la comunicación; es más factible que se atrevan a plantear un problema laboral o personal; a su vez, ellos podrán sentirse seguros ante una promesa de su jefatura y de la imparcialidad de sus evaluaciones. Incluso, investigaciones muestran que dicha confianza aumenta la satisfacción laboral de los trabajadores (4, 5). Sin embargo, para los funcionarios la decisión de confiar es riesgosa, siempre está latente la posibilidad de que las promesas no se cumplan. El temor a ser engañados o el hecho de que se haya producido una erosión de la confianza por situaciones pasadas puede inhibir significativamente la credibilidad y, con ello, la disposición hacia el trabajo colaborativo en su servicio.”(Yáñez Gallardo y otro, 2013, p.2).*

Los autores continúan exponiendo las tres dimensiones de la confianza:

1-Capacidad: refiriéndose a las habilidades

2-Integridad: relacionado con los principios éticos a los que se adhiere el líder

3-Benevolencia: consiste en hacer el bien a los colaboradores dejando de lado los beneficios personales.

3.4 Contribución del área de Recursos Humanos para un clima de baja conflictividad en la Institución

Por último, este eje trata acerca del rol que debe asumir el área de RR. HH en el contexto actual y los desafíos que enfrenta, posicionando al área como socio estratégico, y su papel en la prevención, mitigación y resolución de la conflictividad.

El presente eje, se fundamenta sobre lo expuesto en la introducción del presente trabajo, en cuanto a la premisa de que el área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad, para con su comunidad interna, de contribuir al logro de un ambiente laboral sano, generando las condiciones necesarias para un ambiente libre de violencia laboral, discriminación y hostigamiento, promoviendo condiciones de igualdad y equidad.

Se analiza el rol de dicha área como promotor de un clima de relaciones interpersonales sanas, siendo necesario contar con la colaboración de la alta gerencia e implementando las acciones necesarias para dicho objetivo. El rol estratégico de Recursos Humanos es fundamental para acompañar el crecimiento organizacional con un buen clima laboral, potenciando el crecimiento y desarrollo de los empleados. En esta línea, Ulrich indica que *“los roles desempeñados por los profesionales de RR.HH. son, en realidad, múltiples, no únicos. Los profesionales de RR.HH. deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos”* (Ulrich,1996, p.54). *“Los RR.HH. ofrecen cuatro aportes genéricos: la “ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados, y la transformación y el cambio”* (Ulrich,1996, p.93).

Asimismo, Sotomayor expresa que la *“administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico (...)”* (Sotomayor, 2016, p.30).

Por otro lado, es importante destacar que la percepción y el lugar que se le da al área de Recursos Humanos, varían según la empresa de la que se trate. Según lo

indicado por Ulrich *“Para alcanzar estos objetivos, los RR.HH. deben reconocer y corregir su pasado. La función de recursos humanos tradicionalmente ha pasado más tiempo profesando que siendo profesionales. La función de RR.HH. está plagada de mitos que impiden su profesionalidad (...).”* (Ulrich, 1996, p.45).

En este punto Ulrich indica que para la resolución de esa diferencia se *“requiere que todas las partes -RR.HH., La dirección y los empleados- reconozcan que los profesionales de RR.HH. pueden a la vez asumir las necesidades de los empleados e implementar agendas de la dirección, ser al mismo tiempo la voz de los empleados y la voz del management, actuar como socios tanto de los empleados como de los gerentes”.* (Ulrich, 1996, p.90)

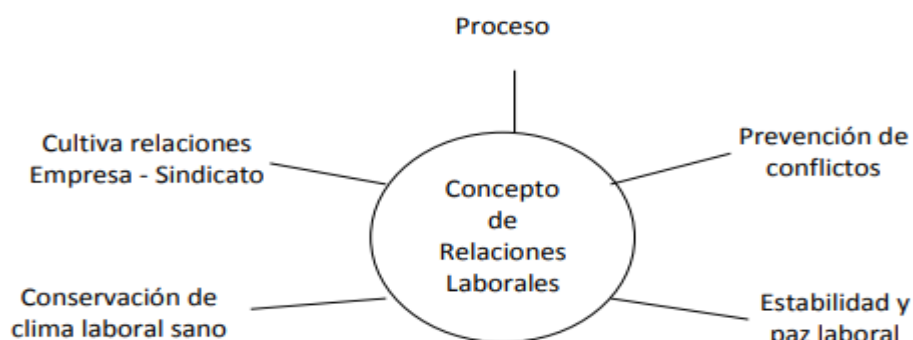
En definitiva, una buena gestión de los recursos humanos se verá reflejada en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en mayores niveles de motivación y rendimiento de los colaboradores.

Asimismo, Maella indica que *“la estrategia y las políticas de recursos humanos impactan en los resultados de negocio de la empresa. Si se quiere que esa influencia sea positiva, la estrategia de personal debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta las nueve variables fundamentales de la eficacia, a saber: coherencia con el entorno externo; y con las características internas de la empresa; y con la estrategia de negocio; consistencia interna de las políticas de recursos humanos entre sí; gestión adecuada de la implantación; rol estratégico del departamento de recursos humanos; competencias de los profesionales de la función; seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema de personal”* (Maella, 2010, p.2)

Siguiendo en esa línea de pensamiento Maella (2010) sostiene que para gestionar una correcta implementación de las políticas, es conveniente tener en cuenta los siguientes elementos, para garantizar la eficacia de las mismas: la cultura y dirección de la organización; las políticas informales y la aceptación de las políticas por parte del personal. En esta línea, Sotomayor asegura que *“en la vida organizacional es imprescindible otorgar la importancia de administrar los procesos en Recursos Humanos con eficiencia, eficacia, economía y calidad e identificar nuevos paradigmas que alienten mejorar el campo laboral y promoviendo el trabajo honesto y responsable”.* (Sotomayor, 2016, p.39)

Continuando con la premisa indicada de que el área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad, para con su comunidad interna, de contribuir al logro de un ambiente laboral sano, cabe mencionar especialmente su rol en lo que respecta a las llamadas “*relaciones laborales*”. En este sentido, Sotomayor dedica un capítulo de su libro a este tema y define a esta función como el “*proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, a efecto de conservar un clima laboral sano en la organización, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes*”, llegando a dicha conclusión a través de las siguientes consideraciones, que van en línea a todo lo expuesto en el presente trabajo de investigación: “*la organización tiene prioridad en atender la función de relaciones laborales ya que ellas aluden a la adecuada comunicación y disposición de las partes involucradas como lo son la administración, sindicatos y trabajadores, así como las actividades relativas a negociación, conciliación cumplimiento y administración de los convenios celebrados por las partes, con la finalidad de mantener un clima y ambiente laboral sano, adecuado y estable, el subsistema de comunicación es lo que rodea a esta función y bien se puede hablar del sentido estratégico de la misma, ya que ello representa en sí una ventaja competitiva, debe recordarse que la comunicación opera en todas direcciones y ello le da un valor muy significativo máxime en este caso que en ocasiones es conflictiva.*” (Sotomayor, 2016, p.318).

Figura N°7: Concepto de Relaciones Laborales



Fuente: Sotomayor (2016), Administración de recursos humanos Su proceso organizacional- Cap. 15, Pág. 318.

Continúa indicando que *“es deseable que en esta función exista un diagnóstico inicial de la situación que prevalece en la organización, misma que sea el punto de partida para contrarrestar cualquier posible situación que potencialmente se puede presentar, esta herramienta administrativa se enfoca a la situación actual, y de ahí plantea lo que está sucediendo y sus repercusiones, así como las alternativas de solución y un programa de acción el cual por cierto debe ser apoyado por la alta gerencia. La coordinación con el sindicato es primordial, recordemos que no son partes antagónicas, sino que al contrario son compatibles y ambas buscan el desarrollo de la organización en un clima de armonía de ganar- ganar, es decir sin vencedores ni vencidos (...).”* (Sotomayor, 2016, p.323).

Por último, resaltar como sostiene Sotomayor (2016) y varios autores de los indicados a lo largo del presente trabajo, que el capital humano es el elemento esencial en toda organización, es el recurso primordial de la misma, interviniendo en forma activa, por lo que para lograr el éxito de los objetivos institucionales que la empresa se proponga, y para mantener su solvencia y su competitividad y así asegurarse su permanencia en el tiempo, tiene que prestar especial atención a las demandas de este elemento y mantener un clima laboral sano que permita lo indicado.

4 Investigación De Campo

A modo de introducción, mencionar que he tomado como base para el presente Trabajo de Campo, las siguientes Organizaciones de Salud:

- Cemic, entrevistando al Gerente de RR.HH.
- Hospital Británico, accediendo a la información a través del Gerente de RR.HH.
- Sanatorios del Oeste, obteniendo la información por medio de una Jefa de Enfermería de una de las sedes de la Institución, ubicada en el Partido de Ituzaingó.
- Sanatorio Mater Dei, entrevistando a 4 personas (Gerente de RR.HH, Gerente de Enfermería, Jefe de Operaciones y Representante Gremial del sindicato de Sanidad).

Total de personas entrevistadas: 7

Las preguntas que guiaron las entrevistas, se encuentran anexadas al presente trabajo (ver Anexo 9.2), como así también los datos principales de los participantes. Asimismo, algunos de los entrevistados (4 en total) aceptaron realizar el cuestionario de Thomas Kilmann, que se puede encontrar en el anexo 9.1.

4.1 Metodología de Relevamiento

La investigación de campo tuvo como fundamento, indagar sobre la experiencia de distintas organizaciones acerca del impacto de las relaciones laborales en el área asistencial de enfermería y el abordaje de experiencias conflictivas que se presentan en las mismas, a modo de comparar mejores prácticas y poder tomar ejemplos de referencia.

En base a lo indicado, el trabajo de campo se llevó a cabo teniendo en cuenta dos ámbitos: la propia organización en la que me desempeño, es decir, el Sanatorio Mater Dei (haciendo foco en el área mencionada) y, por otro lado, realizar investigación de campo en otras organizaciones de Salud, para tener un panorama más amplio de mi investigación y llegar así, a la obtención de mayor

información, que me permita aportar conclusiones y recomendaciones de abordaje, logrando así el objetivo central del trabajo final.

Las otras tres instituciones donde hice entrevistas son del mismo rubro (salud), y están ubicadas en Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires, con cantidades similares de empleados.

He utilizado como herramienta técnica de investigación *entrevistas cualitativas* a personas claves de las organizaciones para la recolección de información relevante de la gestión de las relaciones laborales y conflictos que se suscitan a raíz de las mismas, como así mismo, he utilizado el cuestionario de Thomas Kilmann en aquellos casos que fue aceptado por los entrevistados, para determinar el tipo de manejo de conflicto utilizado por los mismos.

4.2 Áreas relevantes de análisis de la información de campo

Como conclusión de las entrevistas realizadas he agrupado los hallazgos más significativos en los siguientes puntos:

Organización del poder: surge de las entrevistas realizadas la evidencia que, en las organizaciones de salud, por lo general, el poder está concentrado en el nivel directivo y es ejercido de manera vertical y jerárquica como, asimismo, se percibe en ellas una fuerte influencia de representación sindical. En todas hay una clara jerarquización del poder. Es decir, el poder se encuentra concentrado en la jerarquía superior (Dirección General), y el organigrama se encuentra escalonado, rigiendo una gran burocracia en las relaciones laborales. Las decisiones se toman en una mesa chica de la que actualmente forma parte el área de RR.HH. En cuanto a la comunicación de las decisiones prima la comunicación en cascada.

En el caso del Sanatorio Mater Dei se destaca que, por muchos años estuvieron ejerciendo funciones en el área de Enfermería, principalmente, las Hermanas de la orden religiosa que rige la Organización.

Clima laboral: en todas las organizaciones en las que base mi investigación, he detectado que se caracterizan por un buen clima laboral, reconociendo la existencia de conflictos internos, y que los mismos se mantienen en niveles moderados de desarrollo. En el caso de los entrevistados del Mater Dei, han coincidido en que el clima laboral en los altos mandos es muy saludable y de

camaradería, pero que ese clima no se logra transmitir homogéneamente en toda la organización. En esta línea, el Representante Gremial ha indicado que el clima laboral es bueno y que los principales conflictos que se presentan en la Institución se deben a la falta de gestión, tales como atender eficientemente y a tiempo los reclamos de sus liderados, conocer a los miembros de sus equipos y saber sus necesidades logrando canalizarlas adecuadamente, mantener buenos canales de comunicación, evitando los malos entendidos o que se den por supuesto algunas cuestiones del trabajo diario, siendo el área de Enfermería la que mayor nivel de conflictividad presenta, debido a que es el sector que concentra la mayor población y que posee diversas sub áreas; Enfermería es un sector muy amplio y complejo. El sindicalista recalcó que los colaboradores recurren mucho a ellos para que gestionen sus quejas, conflictos y el malestar que tienen, generando esto un gran desgaste en su función.

Liderazgo: en cuanto al rol de liderazgo de los Gerentes, Directores y Jefes que he entrevistado en todas las instituciones, coinciden en considerarse buenos líderes, con escucha activa, basado el mismo en la confianza y premiando los logros obtenidos, no teniendo casos en los que tuvieran que aplicar sanciones (dentro de sus propios equipos de trabajo).

Respecto al liderazgo que consideran efectivo, han surgido principalmente los siguientes términos para caracterizarlo:

- Escucha activa, basado en la confianza
- Equilibrado (no sólo fijarse en los resultados y los números duros, sino también en el ambiente y el clima laboral),
- Compromiso, aquel que acompaña de cerca y no dirige ni controla a distancia, preocuparse por el desarrollo de sus liderados y mantener una actitud de servicio hacia los mismos.

Por otro lado, el representante Gremial entrevistado considera como liderazgo efectivo aquel que gestiona con eficacia y eficiencia, considerando que cuando el líder comienza a gestionar los problemas de manera eficiente, el liderazgo va creciendo, se va alimentando; caso contrario, está destinado a fracasar.

Con relación al liderazgo, es destacable la paradoja presentada en cuanto a que si bien los entrevistados señalan un buen ejercicio de liderazgo por parte de ellos, las quejas y el malestar existen en las organizaciones en las que se desempeñan, surgiendo así las siguientes preguntas: ¿ese tipo de liderazgo ejercido por los directivos es tan virtuoso como ellos dicen que es?; en caso de que la respuesta sea afirmativa surge una segunda pregunta, ¿ese tipo de liderazgo virtuoso y efectivo se reproduce en el resto de los puestos que están por debajo en la organización?

El Representante Gremial ha señalado que cuando un líder no gestiona con eficiencia a su equipo de trabajo y a sus necesidades, estando cerca de los mismos y manejando correctamente las situaciones difíciles que surjan, se originan quejas, malestar y conflictos, generando como consecuencia un mal clima laboral.

Área de RR.HH: en las instituciones analizadas, el área de Recursos Humanos cumple actualmente un rol estratégico en la organización, participando de la mesa chica de las decisiones, siendo un asesor de los líderes y convirtiéndose en un área de permanente consulta y asesoramiento.

En cuanto a la relación del área de Recursos Humanos y los Representantes Gremiales, los entrevistados han coincidido en que es buena. En el Mater Dei el Representante Gremial ha indicado que los caracteriza ir al diálogo, lo que no ocurre en otros Sanatorios en los que directamente van al conflicto. Asimismo, indicó que tienen la capacidad de saber esperar, entendiendo que lo que no pueden conseguir en un determinado momento, por el contexto o condiciones, después se va a dar.

En esta línea, el Gerente de Recursos Humanos del Sanatorio Mater Dei ha indicado que el sindicato posee un alto protagonismo logrado en el pasado, pero con una percepción muy negativa por parte de la Dirección y la alta gerencia, siendo tarea estratégica de RR.HH reconvertir ese perfil negativo de los representantes gremiales en un rol más participativo, constructivo y comprometido en la preservación de la armonía laboral. Tanto el Gerente de RR.HH como el

Representante Gremial se tienen respeto mutuo y mantienen una relación equilibrada.

En este punto, tanto en el Cemic como en el Hospital Británico, indicaron tener buenas relaciones con los representantes sindicales, con diálogo abierto y en el caso del Cemic, involucrándolos para gestionar coordinadamente en búsqueda de soluciones consensuadas y así lograr su apoyo. Se basan en relaciones sinceras, logrando una alta credibilidad.

4.3 Síntesis de los principales hallazgos

Como principales hallazgos a destacar, puedo indicar que el Mater Dei, de las instituciones incluidas que formaron parte del trabajo de campo, es la única que cuenta con indicadores de conflictividad (ver figura 8) y asimismo, dispone de un canal externo de denuncias de conflictos (Resguarda SRL) que garantiza confidencialidad, transparencia, celeridad y objetividad en la resolución de conflictos.

Por otro lado, el Mater Dei cuenta con un equipo de abordaje de situaciones conflictivas, tratando de asesorar a los líderes en dichos temas y acompañarlos en la gestión de las mismas. Hay un equipo de Contención y Bienestar, conformado por psicólogos externos y colaboradores de la Institución, para poder canalizar aquellas situaciones de colaboradores que atraviesan una situación que requieran acompañamiento, guía y apoyo. Asimismo, en determinadas ocasiones realizan intervenciones específicas, tales como en caso de violencia o acoso laboral (estructurado mediante política interna de la organización), o en casos de conflictos internos entre colaboradores de un mismo equipo de trabajo o entre sectores, realizando dinámicas diferentes en cada caso. Por último, en el Mater Dei, cuentan con personas que se encargan de los llamados internamente “casos sociales”, entendiendo como tales aquellos casos que estén relacionados con problemáticas económico-financieras, sociales, asistenciales, de salud física o psíquica, que esté atravesando un colaborador y/o su familia, y por la cual solicite o permita la intervención y asistencia del equipo de abordaje de RR.HH.

El rol de Recursos Humanos ha variado a lo largo de los años en todas las instituciones donde se realizó la investigación de campo, convirtiéndose en un

rol estratégico y clave en el asesoramiento y guía de los líderes. Asimismo, es de destacar el trabajo de los últimos tiempos para el mejoramiento de las relaciones con los representantes gremiales, basado en un diálogo continuo y fluido, apuntando a la resolución de conflicto de manera conjunta, construyendo relaciones más sanas en vez de ir a la confrontación constante.

Por otro lado, indicar que el tipo de conflicto más frecuente, según los entrevistados de todas las instituciones, son los que se producen por una mala o inexistente comunicación, fallando muchas veces la comunicación en cascada. Asimismo, se han mencionado como factores de conflicto el estrés excesivo del sector de enfermería especialmente en estos últimos años.

Por último, mencionar que aquellos entrevistados que han respondido el cuestionario de Thomas Kilmann, dieron como resultado una preferencia por el tipo de manejo de conflicto cooperativo.

A continuación, se agregan dos gráficos, extraídos del canal de denuncias externo (Resguarda S.R.L) del Sanatorio Mater Dei.

En el primero de ellos, se refleja la tipificación de los motivos de denuncias recibidas desde diciembre del 2017 hasta diciembre del año 2021, divididos por períodos. Queda evidenciado que, las mayores denuncias recibidas fueron por mal desempeño/favoritismo, seguido por maltrato/abuso de autoridad y acciones o actitudes violentas.

Figura N°8 Estadísticas de Resguarda S.R.L- Experiencia del Mater Dei

| Motivo de denuncia | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | Total |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Fraude Económico | | | 1 | 1 | 2 |
| Corrupción | | | | 1 | 1 |
| Sustracción de información interna | | | | | 0 |
| Mal desempeño / Favoritismo | 2 | 13 | 4 | 2 | 21 |
| Mal uso de bienes o servicios | | 5 | 2 | 1 | 8 |
| Otros / Mejoras | 2 | 3 | 2 | | 7 |
| Adulteración de información | | | 1 | 1 | 2 |
| Sustracción de bienes | | 8 | 3 | | 11 |
| Acoso laboral y/o sexual | 1 | 2 | 4 | 2 | 9 |
| Acciones o actitudes violentas | | 3 | 6 | 4 | 13 |
| Maltrato y/o abuso de autoridad | | 4 | 8 | 2 | 14 |
| Falta de respeto | | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Uso de drogas | | 1 | | | 1 |
| Incumplimiento de tareas o funciones | | 1 | 4 | 2 | 7 |
| Pendiente | | | | 3 | 3 |
| Total de denuncias en Resguarda | 5 | 41 | 37 | 20 | 103 |

Fuente: confidencial interna del Sanatorio Mater Dei- Resguarda S.R.L contemplando los casos denunciados desde diciembre del año 2017 hasta diciembre 2021

En el segundo gráfico se muestra las áreas donde se representan la mayor cantidad de denuncias, siendo el área de enfermería la que representa 1/3 de las denuncias recibidas en la plataforma de Resguarda SRL en dichos períodos mencionados. De las denuncias recibidas específicamente del área de Enfermería se destacan los siguientes motivos como principales: maltrato y/o abuso de autoridad y mal desempeño/favoritismo.

| Unidad Organizativa | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | Total |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Dirección General | | | | | |
| Dirección Hermanas | | | | | |
| Dirección Médica | 1 | 2 | 11 | 4 | 18 |
| Gerencia de Enfermería | 2 | 10 | 14 | 5 | 31 |
| Operaciones | 2 | 13 | 3 | 5 | 23 |
| Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión | | 5 | 2 | | 7 |
| Gerencia de RR.HH. | | | | | |
| Gerencia de Sistemas | | | | | |
| Gerencia de Calidad y Auditoría Médica | | | 3 | 1 | 4 |
| Gerencia de Relaciones Institucionales | | | | | |
| Farmacia y Esterilización | | | | 1 | 1 |
| Compras y Suministros | | | 1 | 2 | 3 |
| Otros | | 11 | 3 | 2 | 16 |
| Total de denuncias en Resguarda | 5 | 41 | 37 | 20 | 103 |

Fuente: confidencial interna del Sanatorio Mater Dei- Resguarda S.R.L contemplando los casos denunciados desde diciembre del año 2017 hasta diciembre 2021

5 Conclusiones

A lo largo del trabajo queda expuesto como se van vinculando los 3 últimos ejes desarrollados en el Marco Conceptual y como ellos influyen en la generación del conflicto como así también, en el modo de abordarlo.

Ha quedado en evidencia que en toda organización en la que interactúan los individuos, la posibilidad de conflicto se vuelve inevitable. También, tal como lo ha indicado Robbins y Judge (2009), los conflictos organizacionales pueden permanecer en niveles muy bajos como por el contrario evolucionar a niveles muy altos, generando consecuencias negativas para la Institución. Lo recomendable, como también lo ha indicado Atschul (2017) es mantener un nivel moderado, para el logro de resultados positivos dando lugar al crecimiento tanto de los colaboradores como de la propia organización.

Tanto la cultura como el liderazgo se encuentran estrechamente relacionados. Determinadas características de la cultura de la organización, determinará el tipo de liderazgo que en la misma se ejerce, como así mismo, la cultura de la organización terminará expulsando a aquellos líderes que no se adecuen a la misma.

Es así como, en el Sanatorio Mater Dei, la cultura ha formado y exigido un tipo de liderazgo que fue funcional en un determinado período, no siendo así en la actualidad. La organización exige hoy en día, una transformación cultural, que acompañe a la estrategia planteada y un cambio urgente en el modelo de liderazgo, para que la estrategia sea exitosa, requiriendo en primer lugar, un gran compromiso e involucramiento de los líderes.

En la actualidad, gran parte de los conflictos son generados por problemas de tipo comunicacional o por el estilo de liderazgo ejercido, no sabiendo gestionar adecuadamente los riesgos de generación de conflictos y no estando capacitados para el manejo de conversaciones difíciles ni la atención adecuada de quejas de sus dependientes, escalando cualquier dificultad a niveles superiores, no pudiendo controlarlos, generando así consecuencias negativas para la

organización y afectando visiblemente la autoridad de algunos líderes por parte de sus liderados.

Se ha evidenciado también que el tipo de liderazgo efectivo es aquel que reúne los siguientes atributos: la escucha activa, la confianza mutua, el estar cerca de los liderados, el gestionar sus necesidades, todo esto, legítima junto al conocimiento técnico la autoridad de un líder respetado.

Las organizaciones deben contar con planes adecuados para desarrollar los líderes que necesitan, siendo una función primordial del área de Recursos Humanos, el estar acompañando a los líderes y ayudando a los mismos en su crecimiento y reconocimiento por parte de sus equipos de trabajo. Todo líder en la actualidad debe saber tanto de comunicación asertiva, manejo de conversaciones difíciles, como así también de resolución de conflictos. Gran parte de los conflictos en el Sanatorio Mater Dei se producen por comunicación deficiente, la falta de una definición clara de roles en algunos sectores y la carencia de una modalidad efectiva y común en la toma de decisiones.

El líder debe desempeñarse sobre la base de la confianza psicológica, logrando que sus colaboradores confíen en ellos y siendo ellos un soporte de sus colaboradores; los actos del líder deben corresponderse con aquello que predica, es decir, que no debe haber brecha entre lo que se dice y lo que se hace. Logrando así que confíen en él, y ser ético con sus valores y con lo que predica. Los problemas comunicacionales se generan en su mayoría por deficiencia de la comunicación en cascada, produciéndose quiebres e inconsistencia entre los mensajes institucionales y las actitudes de algunos líderes, resultando su manera de proceder contraria a lo que la Institución les exige, minando de esa manera la credibilidad y la confianza sobre ellos.

Como ha quedado evidenciado, una buena gestión de prevención y manejo del conflicto genera consecuencias positivas para la organización.

Sumando a estas conclusiones, lo evidenciado con la herramienta propuesta por Thomas Kilmann, indicando que de acuerdo a la situación de la que se trate y las facilidades de cada uno, se podrá adoptar un modo de manejo de conflicto

diferente, siendo los cinco mencionados por Thomas (competitivo, compasivo, evasivo, colaborativo y transigente) como buenos en determinados momentos.



Universidad de
San Andrés

6 Recomendaciones

La experiencia de la Pandemia Covid-19, aceleró en el Sanatorio Mater Dei, la preocupación por el modo de estar cerca de los colaboradores y atender a sus necesidades, sus miedos y sus preocupaciones. También se empezó a hablar acerca de la contención de los colaboradores en su integridad, teniendo en cuenta su salud física y mental.

Si bien la premisa de RR.HH siempre fue la responsabilidad para con su comunidad interna, contribuyendo al logro de un ambiente laboral sano y generando las condiciones necesarias, tomó mayor relevancia en estos tiempos.

Como consecuencia de esta preocupación, se creó un Equipo de Contención, involucrando a psicólogos externos y creando espacios de escucha activa de los colaboradores. Asimismo, se empezó a trabajar con una comunidad de líderes para involucrarlos y comprometerlos en todos los nuevos procesos que Recursos Humanos que está impulsando la institución, haciendo hincapié en que deben estar cerca de sus colaboradores y saber qué es lo que a ellos les pasa.

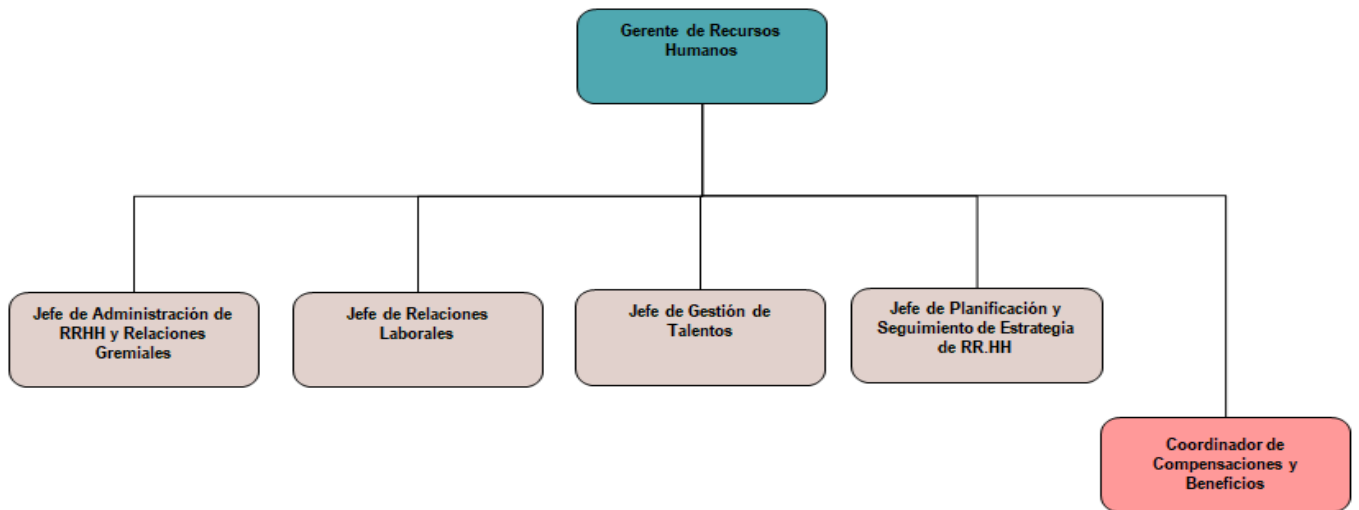
Dicho esto, y luego del recorrido por la bibliografía seleccionada y el resultado de las encuestas realizadas, se puede sugerir como recomendaciones al Sanatorio Mater Dei, para el mejoramiento del manejo de las relaciones laborales en el área asistencial de enfermería y, para una mejor gestión de la prevención y abordaje de los conflictos que puedan suscitarse a raíz de las mismas, concluyendo el aporte de recursos humanos, en los siguientes tres puntos principales:

6.1 Acciones pensadas al interior del área de Recursos Humanos

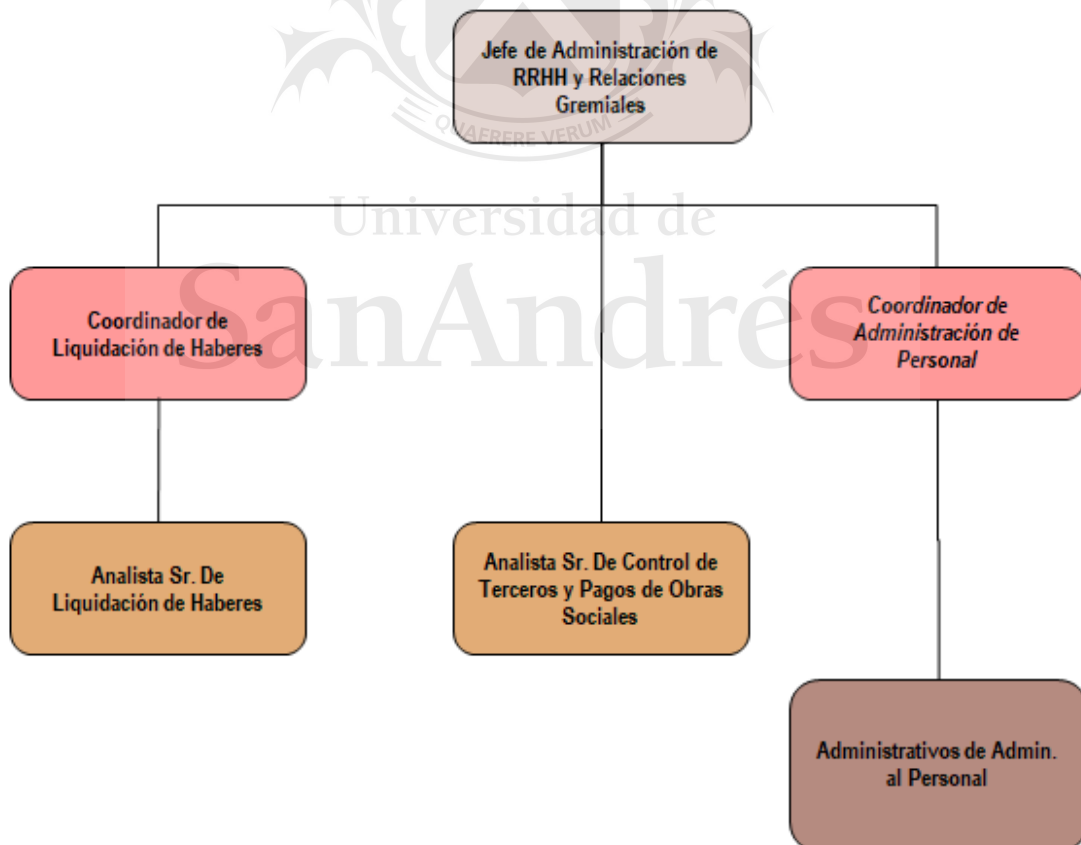
6.1.1 Recomendaciones para la reformulación de la de estructura

Para una mejor explicitación de las recomendaciones que formularé para el área de RR.HH, acompaño el organigrama actual del área y aquel que sugiero debería ser, según el resultado de mis observaciones del marco teórico y trabajo de campo (recomendaciones de reorganización de la estructura).

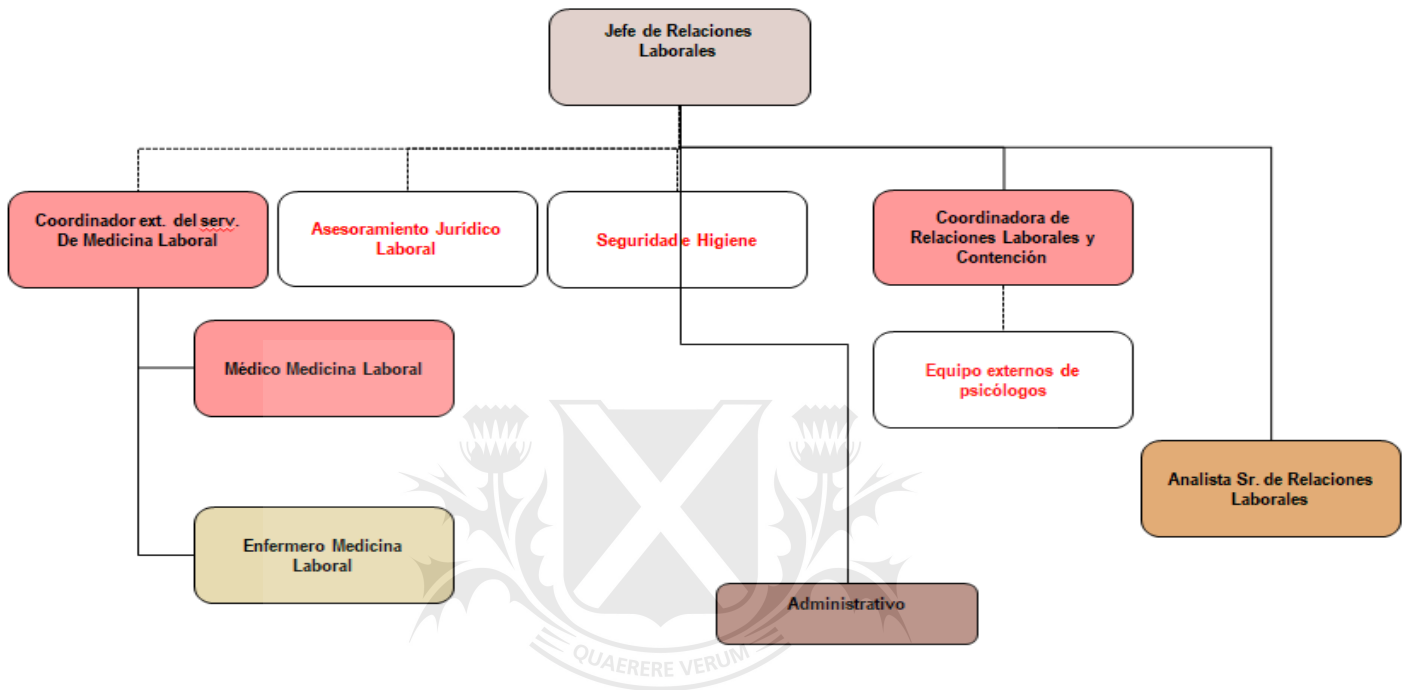
A) Organigrama Actual de RR.HH



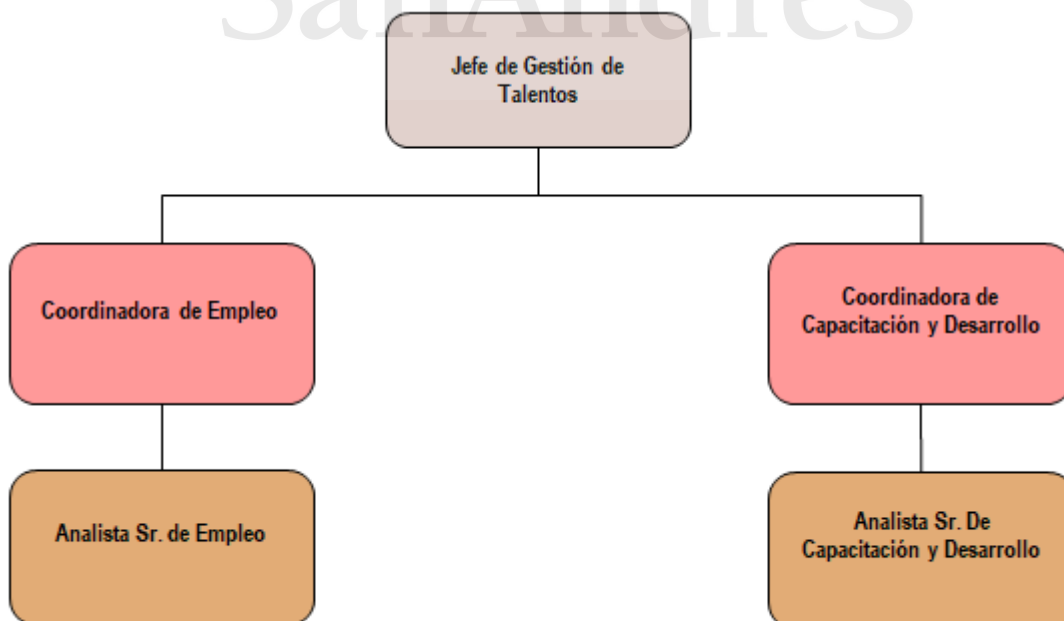
a.1) Administración al Personal



a.2) Relaciones Laborales



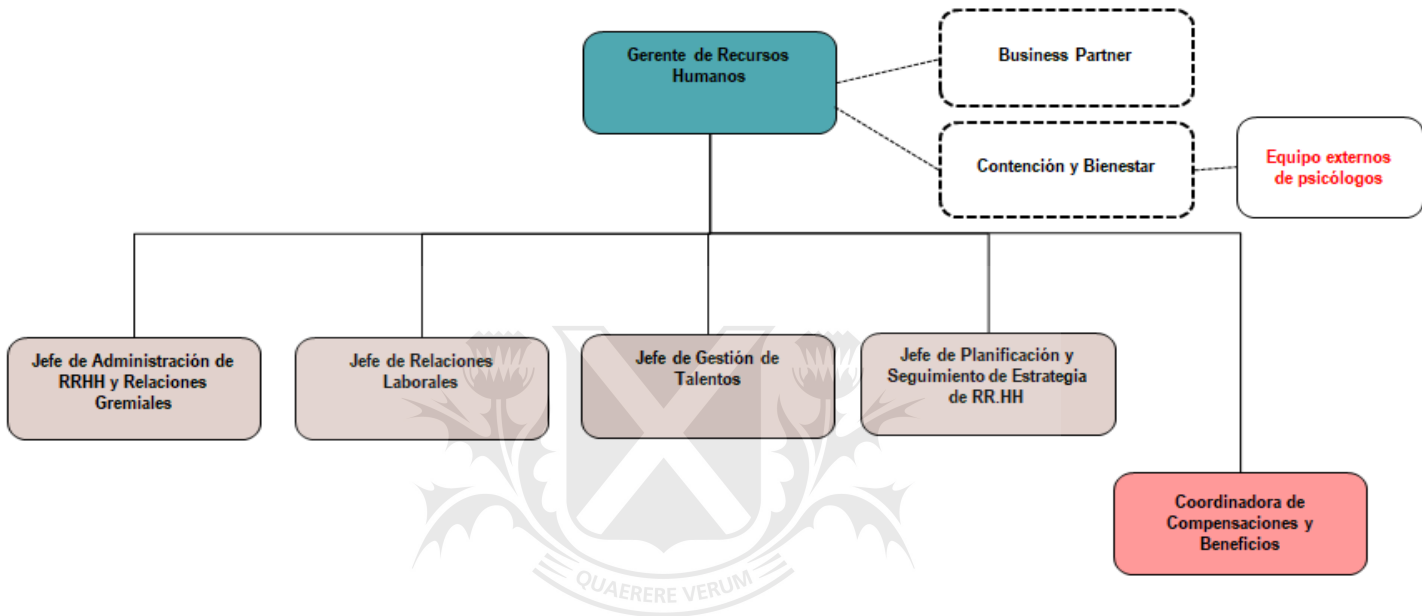
a.3) Gestión de Talentos



a.4) Planificación y seguimiento de estrategia de RR.HH

No tiene personal a cargo

B) Nuevo proyecto de organigrama sugerido



En el organigrama sugerido, reformularé las cabezas del mismo sin entrar en el detalle de reporte del que cada una de ellas debería tener, ya que no hago cambios en dichos reportes.

El organigrama sugerido incluye una redefinición del área de Relaciones Laborales, dividiendo el área en Relaciones Laborales propiamente dicho y el área de Contención y Bienestar. Asimismo, se crearía un área de Business Partner, dependiendo directamente del Gerente de Recursos Humanos, reportando individualmente cada uno a él. Dicha área (Business Partner) contará, en un principio, con 8 personas, la cual se nutriría de cuatro personas del área de Atención al Personal, una de Gestión de Talentos, uno de Relaciones Laborales, debiendo contratar a dos personas, implicando un aumento de nómina de únicamente de dos cabezas de tiempo completo. No requiriendo para dicho proyecto nuevas jefaturas ni cambios de infraestructura de instalaciones.

El área de Contención y Bienestar, pasaría a reportar directamente al Gerente de Recursos Humanos, separando sus funciones de las funciones específicas del área de Relaciones Laborales y funcionando más como asesores y consultores, con personal externo, bajo una Coordinación del área en cabeza de personal interno de la Institución. En este caso específico, sí es necesario contar con un espacio físico dentro de la Organización, debiendo ver el modo de resolver el tema.

6.1.1.1 *Reformulación del rol que actualmente ejerce el departamento de relaciones laborales:* esto tiene como finalidad de hacer más eficaz el rol. Adquiriendo cada vez mayor relevancia en la Institución, reorganizando sus funciones, buscando el modo de delimitar claramente su cometido de asesores de los líderes en las situaciones conflictivas y ayudarlos a gestionarlas del modo más conveniente y eficaz en cada caso. Confirmando, que la relación directa con los representantes gremiales, tal como se ha expuesto al principio del trabajo, está en manos de la Jefa de Administración de RR.HH y Relaciones Gremiales.

6.1.1.2 *Reorganizar la función del Equipo de Contención y Bienestar:* el mismo pasará a depender directamente del Gerente de RR.HH saliendo de Relaciones Laborales, funcionando como asesor y consultor (pensando específicamente en su función y en no generar una nueva Jefatura para el área), dependiendo directamente del Gerente de Recursos Humanos, funcionando en interrelación directa con el área de Relaciones Laborales y el área de Business Partner.

Este equipo de Contención y Bienestar, tiene como funciones principales el estar cerca del colaborador y brindarle contención, como así mismo, brindar herramientas que hagan al bienestar psíquico y psicológico de los mismos, tales como pausas activas, descansos guiados (para el personal de turno noche), capacitaciones acerca de la higiene del sueño, y otras tantas. Por otro lado, son fuente importante de información ya que recorren los pisos y pueden captar posibles focos de conflictos, si es que determinados temas personales no se atienden a tiempo, considerando los mismos en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos para determinar el plan de acción a seguir.

Este equipo es el que interviene, por otro lado, en aquellos casos de denuncias de violencia o acoso laboral, ya que en el proceso escrito interno de la Institución se establece que participará un equipo de psicólogos en la atención de las mismas.

Este equipo deberá contar con el apoyo del área de Capacitación y Desarrollo para el diseño y armado de los planes de capacitación y poder, mediante los mismos, brindar herramientas destinadas a los líderes para que ellos sean la primera línea de contención hacia los enfermeros y enfermeras.

6.1.1.3 Implementar la estructuración de un equipo de Business Partner dentro del área de Recursos Humanos, para ello se articulará dentro de esta iniciativa, como acción preventiva, que los integrantes tengan la finalidad de ser facilitadores entre los equipos de trabajo y el área de recursos humanos, a fin de mejorar la comunicación y poder dar respuesta a consultas específicas (por ejemplo recepcionando quejas hacia los recibos de sueldo, horas extras mal liquidadas, licencias específicas, temas logísticos de RR.HH, etc.), asesorando sobre los procesos, estrategias y objetivos generales y específicos de RR.HH., canalizando y haciendo el seguimiento de las distintas necesidades relevadas en las diferentes áreas a las que atiende.

Dicho replanteo surge de la necesidad de que Recursos Humanos esté más cerca de los colaboradores a través de sus líderes y ser los catalizadores de sus demandas, necesidades e inquietudes, para poder dar respuestas a las mismas y lograr desactivar posibles focos de conflictos y hacer visibles problemáticas existentes, logrando así poder mejorar las relaciones con el personal. El Sanatorio presenta la complejidad, a diferencia de otras instituciones, de ser una organización en la que se trabaja las 24 horas los 7 días de la semana, presentando así una gran variedad de sectores y turnos continuos de trabajo esto, sumado a la escasa gestión de gran parte de los líderes en los temas atinentes a la prevención y manejo de los conflictos y/o necesidades de sus equipos de trabajo, siendo necesario que Recursos Humanos se replantee como apoyar y estar cerca de los colaboradores.

Algunas de las funciones de los Business Partner serían: resolver problemas y dudas de los colaboradores, sobre temas generales de RR.HH., integrando a distintas áreas y facilitando soluciones; actuar como intermediario/a entre los enfermeros/as, los líderes y los demás clientes internos; seguimiento de las políticas y procesos del área de Recursos Humanos, en contraste con la realidad, para modificar o ajustar aquellos que no estén dando buenos resultados.

Dicho equipo dependerá directamente del Gerente de Recursos Humanos, y estará íntimamente relacionado con todas las áreas que componen RR.HH, debiendo ser personas con capacidades generalistas y que puedan dar respuestas acerca de todos los temas relacionados al área. Asimismo, plantear reuniones bimestrales en las que todos los Business Partner puedan compartir sus experiencias y problemáticas más frecuentes que han surgido, llevando cada uno sus propios indicadores.

6.1.2 Recomendaciones de mejora de buenas prácticas

6.1.2.1 Afianzar el mantenimiento del canal de denuncias externo: ya que es una herramienta efectiva que garantiza transparencia y da la posibilidad al colaborador de mantener su reserva si es que no quiere brindar su nombre. Este es un canal importante utilizado principalmente en los casos de violencia y/o acoso laboral. Para el logro de dicha sugerencia propongo la realización de una campaña de comunicación en la que se reflejen los indicadores de casos recibidos y los que fueron resueltos, dejando en evidencia la eficacia de dicha herramienta, como así también, recordar las diferentes formas de realizar los reportes (demostrando la facilidad) y que las denuncias pueden ser anónimas, resaltando la confidencialidad de cada caso.

6.1.1.2 Mejorar las relaciones con los representantes sindicales, manteniendo un diálogo abierto y fluido, permitiendo espacios de intercambio de opiniones y tratando de consensuar en los conflictos en los que intervengan, llegando a la mejor solución posible para ambos lados. Para el logro de dicha sugerencia propongo la realización de reuniones preventivas, estableciendo quincenalmente encuentros para afianzar el diálogo e intercambiar opiniones

acerca de la visión del clima laboral en los distintos sectores. En dichas reuniones intervendrán el Gerente de RR.HH, la Jefa de Administración de RR.HH y Relaciones Gremiales y la Jefa de Relaciones Laborales. Asimismo, en ese ámbito se podrán exponer casos en los cuales se hayan resultado de manera correcta y aquellos que no lo han sido, utilizando dichos ejemplos para mejorar las prácticas y afianzar vínculos.

6.2 Recursos Humanos respecto a los líderes

Para este punto será de vital importancia La intervención del área de Capacitación y Desarrollo, ya que es necesario seguir trabajando con los líderes, capacitándolos y brindándoles las herramientas necesarias, para que ellos mismos empiecen a gestionar adecuadamente los conflictos y se hagan responsables de sus equipos de trabajo.

Existen en la organización procesos de resolución de conflictos, pero siguen muy concentrados en el área de RR.HH, lo que no ayuda a clarificar la accountability de RR.HH, generando mucho desgaste en pocas personas, confundiendo además la percepción del reparto de poderes e influencias y enfatizando el paternalismo, el cual se quiere desarraigar

Por otro lado, en paralelo, definir claramente que se espera de un líder de Mater Dei y seguir trabajando fuertemente con la comunidad de líderes, para lograr el compromiso con sus roles y su vinculación con los miembros de sus equipos de trabajo, a través de capacitaciones continuas, logrando en primer lugar que sean ellos quienes acaten y difundan los valores del Sanatorio. Asimismo, como Recursos Humanos, dar el apoyo que los líderes necesitan, siendo sus asesores y aliados internos, mediante las reformulaciones de estructura de Relaciones Laborales, Equipo de Contención y Business Partner. Brindarles la capacitación que requieran para el fortalecimiento de aquellas aptitudes que adolezcan.

Asimismo, seguir trabajando en la confianza de los equipos de trabajo hacia sus líderes y viceversa. Dicha confianza hay que recuperarla con actos concretos y siendo coherentes entre lo dicho y lo que se hace. Para ello resulta recomendable mantener reuniones periódicas de información e intercambio de ideas entre superiores y colaboradores, tendiendo a lograr consenso y fomentar el trabajo en equipo, sugiriendo realizar dichas reuniones semanalmente, en la que puedan

participar la mayoría de los presentes, apartándose media hora luego de los pases de guardia, para poder conversar e intercambiar opiniones entre el líder y los enfermeros/as de modo de ir aumentando la confianza y abriendo la posibilidad de feedback constante.

Los colaboradores valoran el intercambio cara a cara, teniendo la oportunidad de expresar sus dudas e inquietudes como así también, proponer sus propias ideas. Asimismo, para los líderes es una buena oportunidad para poder detectar aquello que no está dicho, a través de las posturas de los colaboradores, (señas, miradas, modos de expresarse), siendo más provechoso este modo de intercambio que realizándolo por otro medio (ej. mails).

Continuando con la propuesta realizada, considero necesario realizar las siguientes capacitaciones:

Talleres de manejo de herramientas tales como conversaciones difíciles, feedback, comunicación empática y asertiva.

Taller de recepción de quejas y reclamos. Dicha capacitación puede ser pensada en pequeños grupos, incluyendo una actividad de role playing, para poder hacer un rescate de los siguientes puntos: identificación del estilo de resolución de conflictos y reflexión acerca de buenas prácticas para encarar el dialogo y, asimismo el poder compartir experiencias entre líderes de distintas áreas y con distintas problemáticas presentadas, enriqueciendo la capacitación.

Asimismo, se puede hacer un relevamiento de aquellos temas que los líderes estén interesados en capacitarse, haciendo una breve encuesta, utilizando la herramienta de Google Forms para definir otras capacitaciones a dictar.

6.3 Recomendaciones Recursos Humanos en relación a la Institución

Seguir impulsando acciones que fomenten el proceso de transformación cultural que se está desarrollando hace algunos años, logrando el compromiso de la alta gerencia y de los mandos medios principalmente. Ser tanto el Director General como los mandos medios deben ser los actores principales de dicho proceso trabajando, asimismo, en la comunicación de la Institución, llevando una cultura de mayor transparencia y apertura y definir claramente que actitudes son las esperables de todo colaborador del Sanatorio Mater Dei.

Para el logro de este punto, sugiero y considero importante los siguientes puntos:

- 1- Que tanto el Director General (máxima autoridad de la Institución) y el Gerente de Enfermería, envíen videos o comunicaciones o hagan encuentros presenciales con los enfermeros/as, haciéndolos parte de lo que ocurre en el Sanatorio. Dicha comunicación propongo realizarla con una periodicidad bimestral, con la finalidad de no generar desgaste y que las comunicaciones pierdan el valor y el impacto que se espera de ellas.

Las comunicaciones deberán comprender los siguientes temas:

- Contexto: cómo ven a la Institución en dicho ámbito. Transmitir el estado actual de la organización y hacia dónde quieren llevar la misma, cuál es su visión de la institución
 - Que se espera: qué es lo que se espera de los distintos colectivos de la Organización, distinguiendo los distintos públicos a los cuáles va dirigido, teniendo en cuenta las características que presenta el sector de enfermería.
 - Reconocimiento: que se pueda remarcar las actitudes esperables como, asimismo, poder reconocer los logros obtenidos y motivar a continuar prestando un servicio de calidad al paciente que es lo que destaca al Sanatorio.
-
- 2- Por otro lado, considero importante que el Gerente de Enfermería se presente por cada piso y en cada turno, con la misma periodicidad mencionada en el párrafo anterior, con la finalidad de conversar con los colaboradores acerca

de sus inquietudes, demostrando acercamiento y apoyo a los mismos, pudiendo resaltar hechos ejemplares de buen desempeño, dando recomendaciones de trabajo en equipo y transmitiendo el modelo de excelencia que se espera.

7 Reflexiones finales

Como reflexiones finales del trabajo puedo indicar que el área de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad en la organización de fomentar y ser custodio de relaciones laborales sanas dentro de la misma, garantizando un clima laboral libre de todo tipo de violencia y hostigamiento, evitando que los conflictos que se susciten (por ser inevitables) escalen a instancias mayores, que hagan imposible su gestión.

Recursos Humanos tiene que implementar las medidas necesarias, a través de procesos y mecanismos adecuados, para poder dar respuesta a los colaboradores acerca de sus necesidades y, asimismo, poder asesorar a los líderes para que ellos mismos puedan ser capaces de dar la mayoría de esas respuestas.

Es destacable como, en estos últimos tiempos, el rol de Recursos Humanos dentro de las instituciones se volvió un área estratégica del negocio, exigiendo personal capacitado, flexible a los cambios, conocedores del negocio, comprometidos con la organización, que entiendan de varios temas a la vez, empáticos y con un buen manejo de la conflictividad.

La realidad de hoy en día, lleva a que todo colaborador tenga que afrontar varias preocupaciones a la vez, más allá del trabajo, y eso no puede escapar nuestra visión como empresa. Todo lo que ocurre en el colaborador termina repercutiendo en el trabajo, tarde o temprano.

El tener espacios de escucha activa para que los mismos puedan canalizar sus miedos, sentimientos, preocupaciones, es una buena herramienta que debería tener toda empresa. Hoy todos vivimos bajo un nivel de estrés y presión importantes y eso afecta al desempeño.

Tal como se ha indicado a lo largo del trabajo, el recurso humano es el eslabón primordial de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se requiere que los colaboradores se sientan a gusto en la Institución, ya que es el lugar donde pasan la mayor parte de su día, logrando así mantener un buen clima laboral que permita el desarrollo del potencial de cada colaborador, generando consecuencias positivas dentro de la Institución.

Tal como lo refleja el artículo de Yáñez Gallardo y otro (2013), el ejercicio del liderazgo en los servicios de salud es muy complejo, ya que se tiene que ser diligente tanto con el paciente como en el gerenciamiento de los colaboradores integrantes del equipo de trabajo, por lo que dicho liderazgo debe contemplar el promover relaciones interpersonales basadas en la confianza, asumiendo una actitud de servicio hacia sus liderados. Dicha investigación reveló que los colaboradores valoran más la benevolencia que los conocimientos técnicos.

Toda organización está compuesta del plano técnico (cometido técnico de cada rol) y un plano humano (plano del relacionamiento entre los individuos que componen dicha organización). El articular el trabajo y facultades técnicas con la convivencia teniendo en cuenta las particularidades propias de cada persona es el gran desafío de toda Institución; articular ambos planos para el cumplimiento efectivo de la tarea y lograr así la mayor producción o en el caso de este trabajo la satisfacción del paciente como producto final.

Las organizaciones, tal como lo indica Altschul (2017) son máquinas que derraman aceite. El autor dice “En una máquina, el rendimiento estará dado por el calce de sus piezas, en cambio en una organización por el tratamiento estratégico de sus dislocaciones”. Remarcando que las organizaciones donde conviven individuos, no pueden asemejarse a una maquinaria perfecta, ya que en las máquinas cada pieza cumple su función y calzan correctamente, haciendo que todo funcione de manera perfecta, la convivencia humana en una institución como se ha expresado a lo largo de todo el trabajo hace inevitable cierto grado de conflictividad, siendo esto innato del ser humano en las organizaciones.

Como comentario final, considero por todo lo expuesto que tener mecanismos de prevención es clave para evitar conflictos que puedan llegar a estallar si no se los detecta a tiempo, siendo necesario que toda organización de salud prevea los

mismos, determinando cuáles son los más oportunos en la Institución de la que se trate, instrumentando los mismos y haciéndolos visibles al resto de la comunidad interna, logrando el compromiso de los mandos medios y la alta gerencia. Es fundamental el contribuir a un clima laboral sano, siendo el área de Recursos Humanos un actor principal en dicha tarea.

El cometido de las sugerencias realizadas es aportar mecanismos para que esa inestabilidad sea lo más acotada posible, lo menos grave para el fin último de la organización, contribuyendo al menor daño posible. No es que se va a lograr la perfección, sino el lograr el menor daño posible, a la mejora del rendimiento, mayor productividad y el bienestar de quienes allí trabajan



Universidad de
San Andrés

8 Referencias Bibliográficas

Artículos y libros publicados

Altschul, C. (2017) *Hacer con quienes Piensan distinto-* Capitulo Introdutorio de Víctor E. Cáceres ps. 9-19

Altschul, C y Fernández Longo, E (1992) *Todos Ganan: claves para la negociación estratégica en los ámbitos personales y laborales.* ps.87-117 Editorial Paidós.

Barrio y Lipperheide, C. (2009), *Vivir la empresa en forma Orgánica-* Ed. Patris Argentina.

Fisher, R y Ury, W, *Getting to yes, negotiating agreement without giving in,* (Versión en español: Si, de acuerdo, como negociar sin ceder, Editorial Norma)

Follett, M. P (1926), *Las bases psicológicas: el conflicto constructivo.* Traducción Silvia García Dauer. Athenea Digital N°7 (2005)

Gore, E.(2019) *Sobre el liderazgo y la autoridad en tiempos de incertidumbre* Publicado el 7 de febrero de 2019 Recuperado en: <https://www.linkedin.com/pulse/sobre-el-liderazgo-y-la-autoridad-en-tiempos-de-ernesto-gore/>

Lowney C (2004), *El liderazgo al estilo de los jesuitas.* Grupo Editorial Norma

Mirabal, D (2003), *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas* Provincia, núm. 10, enero-diciembre, 2003, pp. 53-71

Melamed, A (31 de agosto de 2021) *¿Qué tienen en común los equipos con alto desempeño en las organizaciones?* Recuperado <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/08/31/que-tienen-en-comun-los-equipos-con-alto-desempeno-en-las-organizaciones/>

Redorta, J. (2007) *Entender el conflicto La forma como herramienta*, Ed. Paidós, Barcelona

Robbins S y Judge T (2009) *Comportamiento organizacional* Décimo tercera edición. Pearson Educación México

Schein, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janés. (Implantación de estrategias) pag 243

Ulrich, D (1996) Recursos Humanos Champions, Editorial Granica, Cap. 1 y 2, ps 19 a 99

Vinyamata Camp, E (2015) *Conflictología*, Revista de Paz y Conflictos, Vol. 8, nº 1, pp. 9-24.

Yáñez Gallardo, R.J. y otro (2013). *Conductas críticas para experimentar confianza en el liderazgo en enfermería en un hospital de alta complejidad*. Aquichan, Vol. 13, N°2, 186-196

Fuentes de información

ASPIAZU, E. *Las condiciones laborales de las y los enfermeros en Argentina: entre la profesionalización y la precariedad del cuidado en la salud- Trabajo y sociedad*, Núm. 28, 2017

Borges, R. S y Bruno, M (2017) *Comportamiento Organizacional: conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones y su estudio en el ámbito de las empresas pymes*. (Tesis Doctoral Universidad Nacional de San Martín). Recuperado

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/841/1/TFPP%20EEYN%202017%20BRS-BMJ.pdf>

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*

Dominguez Bilbao, R y García Dauer, S (2005), *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet*, Universidad Rey Juan Carlos Facultad de Ciencias de la Comunicación y del Turismo, Athenea Digital - num. 7

Goleman, D (2005), “*Liderazgo que obtiene resultados*”, Harvard business review, consultado el 21-10-2021 en https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo_que_obtiene_resultados.pdf

Mella, P (2010), *¿Cómo establecer una estrategia de Recursos Humanos eficaz?* IESE Business School- Universidad de Navarra

Morales, J y Yubero S, (1999) *El grupo y sus conflictos*- Ediciones de la Universidad de Castilla-Recuperado el 26 de agosto de 2021 de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pfHAIiMF8Bk0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=factores+positivos+del+conflicto+manuel+fernando+rios&ots=sSRZkfdvCI&sig=ZIZ0lvh-AXtW7iqbzzp0QXowp-4#v=onepage&q&f=false>

París Albert, S (2003) *Aprender del conflicto. Conflictología y Educación*. Eduard Vinyamata Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 10, núm. 33, pp. 315- 328 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/105/10503315.pdf>

Parra, E. y otro (2008) *Comunicación Y Conflicto: El arte de la negociación*. Consultado en www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

Pinzón Espitia, O (2014) *Liderazgo en los servicios de Salud*- [Vol. 6 Núm. 1: Revista Ciencia y Salud Virtual](#) Artículo de Revisión, p.37-53

Podobnik, D, (2020) *Capital Humano y TICS para la Gestión Administrativa Sanitaria*.Recuperado<http://auditoriamedicahoy.com/biblioteca/Daniela%20Podobnik%20Capital%20humano%20y%20TICs%20en%20la%20gestion%20sanitaria%20-%20Copy.pdf>

Prieto,R y otros (2010) *Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI* - Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada Vol. III. Nº. 2, Octubre 2010, pp. 91 - 104

Puglisi, A, (2006) *Los Estudios Sobre El Liderazgo*. Boletín del Centro Naval
 Número 815. Consultado el 26-10-2021
<https://centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815puglisi.pdf>

Sotomayor, A, (2016) *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional* Editorial Universitaria UANL

9 Anexos

9.1 Anexo 1: Estilos de manejo del conflicto de Thomas-Kilmann

INSTRUCCIONES

HERRAMIENTA DE AUTOPERCEPCIÓN: Estilos para manejar los conflictos

Para completar esta herramienta, considere situaciones en las que encuentra que sus deseos son diferentes a los de las otras personas.

¿Cómo responde usualmente a esas situaciones?

- En las siguientes páginas hay varios pares de afirmaciones que describen las posibles respuestas que usted podría dar ante esas situaciones.
- Encierre en un círculo la respuesta "A" o "B" que describa mejor su comportamiento característico.
- Puede haber casos en que ni "A" ni "B" representen lo más típico de su comportamiento, pero igual elija la respuesta que más lo representa.

CUESTIONARIO

| | | |
|----|----------|---|
| 1. | A | Hay veces que dejo al otro la responsabilidad de resolver el problema |
| | B | Más que negociar las cosas en las que no estamos de acuerdo, intento dar importancia a las cosas en las que los dos estamos de acuerdo. |

| | | |
|----|----------|---|
| 2. | A | Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo |
| | B | Intento tratar tanto sus preocupaciones como las mías |
| 3. | A | Habitualmente soy tenaz para lograr mis objetivos |
| | B | Intento limar nuestras asperezas y preservar la relación |
| 4. | A | Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo |
| | B | A veces sacrifico mis propios interés por los de la otra persona |
| 5. | A | Generalmente busco la ayuda del otro para buscar una solución |
| | B | Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones |
| 6. | A | Trato de evitar crear situaciones incomodas para mí |
| | B | Trato de que mi posición sea la que gane |
| 7. | A | Trato de posponer el tema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo |
| | B | Con frecuencia cedo en algunos puntos a cambio de otros |
| 8. | A | Habitualmente soy tenaz para lograr mis objetivos |
| | B | Trato que todas las dudas y problemas se pongan sobre la mesa de manera inmediata |
| 9. | A | Considero que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias |
| | B | Hago esfuerzos para salirme con la mía |

| | | |
|-----|----------|---|
| 10. | A | Habitualmente soy tenaz para lograr mis objetivos |
| | B | Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo |
| 11. | A | Trato que todas las dudas y problemas se pongan sobre la mesa de manera inmediata |
| | B | Intento limar nuestras asperezas y preservar la relación |

| | | |
|-----|----------|--|
| 12. | A | A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias |
| | B | Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición, si ella me deja obtener algo de la mía |
| 13. | A | Propongo una posición intermedia |
| | B | Presiono para hacer entender mis puntos de vista |
| 14. | A | Explico a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas |
| | B | Trato de mostrarle a la otra persona la lógica y los beneficios de mi posición |
| 15. | A | Intento limar nuestras asperezas y preservar la relación |
| | B | Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones |
| 16. | A | Trato de no herir los sentimientos de la otra persona |
| | B | Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición |
| 17. | A | Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos |
| | B | Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones |
| 18. | A | Si eso hace feliz a la otra persona, le permito que mantenga su posición |
| | B | Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición, si ella me deja obtener algo de la mía |
| 19. | A | Trato que todas las dudas y problemas se pongan sobre la mesa de manera inmediata |
| | B | Trato de posponer el tema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo |
| 20. | A | Trato de resolver nuestras diferencias de manera inmediata |
| | B | Trato de encontrar una justa combinación de ganancias y pérdidas para ambos |
| 21. | A | Trato de ser considerado con los intereses de la otra persona |
| | B | Siempre me inclino a discutir abiertamente el problema |
| 22. | A | Trato de encontrar una posición intermedia entre la del otro y la mía |
| | B | Hago valer mis intereses |

| | | |
|-----|----------|--|
| 23. | A | Con frecuencia me preocupo tanto en satisfacer los intereses del otro como los míos |
| | B | Hay veces que dejo al otro la responsabilidad de resolver el problema |
| 24. | A | Cuando la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella yo trato de darle el gusto |
| | B | Trato de llevar a la otra persona a aceptar una transacción |
| 25. | A | Trato de mostrarle a la otra persona la lógica y el beneficio de mi posición |
| | B | Al enfrentar una negociación trato de ser considerado con los intereses de la otra persona |
| 26. | A | Propongo un arreglo intermedio |
| | B | Casi siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro como los míos |
| 27. | A | A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias |
| | B | Si eso hace feliz a la otra persona, le permito que mantenga su posición |
| 28. | A | Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos |
| | B | Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución |
| 29. | A | Propongo una posición intermedia |
| | B | Considero que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias |
| 30. | A | Trato de no herir los sentimientos de la otra persona |
| | B | Siempre comparto el problemas con la otra persona de manera que podamos resolverlo |

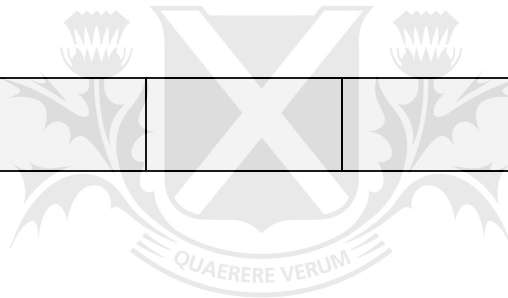
HOJA DE RESULTADOS

Verifique columna por columna y marque con un círculo aquellas preguntas identificadas con la letra **"A"** o **"B"** que coincidan con la respuesta dada por usted. Sume por cada columna el total de coincidencias

| PREGUNTA | ESTILO 1 | ESTILO 2 | ESTILO 3 | ESTILO 4 | ESTILO 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. | | | | A | B |
| 2. | | B | A | | |
| 3. | A | | | | B |
| 4. | | | A | | B |
| 5. | | A | | B | |
| 6. | B | | | A | |
| 7. | | | B | A | |
| 8. | A | B | | | |
| 9. | B | | | A | |
| 10. | A | | B | | |
| 11. | | A | | | B |
| 12. | | | B | A | |
| 13. | B | | A | | |
| 14. | B | A | | | |
| 15. | | | | B | A |
| PREGUNTA | ESTILO 1 | ESTILO 2 | ESTILO 3 | ESTILO 4 | ESTILO 5 |
| 16. | B | | | | A |
| 17. | A | | | B | |
| 18. | | | B | | A |
| 19. | | A | | B | |
| 20. | | A | B | | |
| 21. | | B | | | A |

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 22. | B | | A | | |
| 23. | | A | | B | |
| 24. | | | B | | A |
| 25. | A | | | | B |
| 26. | | B | A | | |
| 27. | | | | A | B |
| 28. | A | B | | | |
| 29. | | | A | B | |
| 30. | | B | | | A |

| | | | | | |
|---------|--|--|--|--|--|
| TOTALES | | | | | |
|---------|--|--|--|--|--|



9.2 Anexo 1: Preguntas guía de las entrevistas

A continuación, se presentan las preguntas guías a realizar en las entrevistas.

Preguntas guía

| |
|---|
| - Propósito o misión de su cargo: describa en pocas líneas la razón de ser de su puesto |
| - ¿Cómo describiría el ejercicio de poder dentro de su Organización actual? |
| - ¿Cómo considera las relaciones dentro de la Organización? ¿Considera que existe un clima laboral saludable? |
| - |

| |
|---|
| - ¿Conoce el nivel de conflictividad de la Organización en la que se desempeña? ¿la Organización cuenta con procesos de resolución de conflictos? |
| - ¿Cuáles considera que son los tipos más frecuentes de conflicto? |
| - En cuanto a su equipo de trabajo: ¿Considera tener un buen control sobre su equipo de trabajo? |
| - ¿Cómo considera la relación con su equipo de trabajo? Buena- Mala- Regular ¿Por qué? |
| - ¿Cómo considera la comunicación con su equipo de trabajo? Buena- Mala- Regular ¿Por qué? ¿Qué aspectos podría mejorar? |
| - ¿Comparte información con su equipo de trabajo? |
| - ¿Cómo califica el desempeño de su equipo de trabajo? |
| - ¿Premia los logros obtenidos? En el caso de conflictos ¿sanciona? ¿cómo lo hace? |
| - En cuanto al liderazgo ¿Qué considera que es un liderazgo efectivo? |
| - ¿Cómo considera el liderazgo en la Organización? |
| - ¿Cómo considera su liderazgo? Describa brevemente los rasgos que lo caracterizan |
| - ¿Considera que le faltan herramientas para el ejercicio de un liderazgo efectivo? |
| - ¿Le gusta escuchar a sus colaboradores y compañeros, y apoyarlos en aquello que sea necesario? |

| |
|---|
| - Se le consulta si está dispuesto a realizar el cuestionario de Thomas Kilmann a los efectos de conocer el tipo de modo que predomina en su persona al resolver los conflictos |
| - ¿Conoce en profundidad a sus colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos? |
| - En cuanto a RR.HH- ¿Cómo considera el rol de RR.HH dentro de la Organización? |
| - ¿A RR.HH lo considera un socio estratégico de su función? |
| - ¿RR.HH tiene indicadores de conflictividad? ¿A qué responde los principales motivos de conflictos de la Organización? |
| - ¿RR.HH tiene un proceso formalizado de resolución de conflictos? |
| - ¿Existe representación sindical en la Organización? ¿Cómo es la relación con el área de RR.HH? ¿Se los hace partícipes en la resolución de conflictos? |

9.2 Datos de las personas entrevistadas

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 |
|--|---|--|--|--|
| Nombre | Gustavo Scheidegger | Miriam Cañete | Christian Uchiumi | Darío Lencioni |
| Edad | 62 | | 44 | 57 |
| Profesión u ocupación | Contador Público Nacional (UBA 1987), con postgrado en Conducción estratégica de RR.HH. (IDEA 1996) | Enfermera | Lic. En Administración de empresas | Enfermero |
| Organización en la que se desempeña | Asociación Civil Mater Dei – Sanatorio Mater Dei | Asociación Civil Mater Dei – Sanatorio Mater Dei | Asociación Civil Mater Dei – Sanatorio Mater Dei | Asociación Civil Mater Dei – Sanatorio Mater Dei |

| | | | | |
|---|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Sector/Área en la que se desempeña | Gerencia de RR.HH. | Gerencia de Enfermería | Gerencia de Operaciones | Oficina Gremial/Representante gremial |
| Función que ejerce | Gerente de RR.HH. | Gerente de Enfermería | Jefe de Operaciones | Delegado gremial |
| Cuántos años de experiencia en su especialidad acumula (incluyendo otras organizaciones) | 36 años | | 15 años | 30 años |
| A quién reporta | Director Gral. | Director Gral. | Director Gral. | Organización sindical |
| | 5 directos + 16 indirectos | 20 directos+ 460 indirectos | 10 directos + 210 indirectos | |

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 |
|---|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| Nombre | Carla Lorena Fassi | Fernando Demarchi | Ayala (nombre de fantasía) |
| Edad | 48 | 56 | 45 |
| Profesión u ocupación | Lic. en Relaciones del Trabajo | Lic. en Relaciones del Trabajo UBA | Lic. Enfermera |
| Organización en la que se desempeña | Hospital Británico | CEMIC | Sanatorios del Oeste |
| Sector/Área en la que se desempeña | Recursos Humanos | Recursos Humanos | Enfermería |
| Función que ejerce | Directora de Recursos Humanos | Director de Recursos Humanos | Jefa de enfermería |
| Cuántos años de experiencia en su especialidad acumula (incluyendo otras organizaciones) | 28 | 36 | 22 |
| A quién reporta | Director General | Director General | Director General |
| Cantidad de reportes directos; cantidad de reportes indirectos | 3 Directos + 20 indirectos | 4 Directos + 10 indirectos | |