TRIBUNA ABIERTA: Cómo gestionar conflictos en los equipos sanitarios

EL MEDICO INTERACTIVO. *Xefa Lousa Gayoso, formadora consultora y coach de empresa*

Las situaciones de conflicto deberían ser vividas como una oportunidad para desarrollarnos como personas y, por tanto, como profesionales. Para ello, el ser conscientes del poder de la comunicación, la gestión de las emociones y de la utilización De ciertas técnicas podrán ser de mucha utilidad en el trato diario con los demás: la asertividad y la empatía son dos de ellas

Madrid (4-2-11).- **El conflicto**. Es muy habitual que, prácticamente a diario, tanto en nuestras relaciones profesionales como en las personales, entremos en conflicto con las personas con las que nos relacionamos. En la gran mayoría de los casos, estos conflictos se generan por la manera o forma con la que nos comunicamos con los demás. La comunicación verbal es, ni más ni menos, la forma directa que tiene el ser humano, a diferencia de otras especies, de establecer contacto con otros semejantes.

Por tanto, se puede afirmar que una habilidad muy destacada para evitar conflictos con otras personas es la capacidad para comunicarse de una forma efectiva. Comunicar bien es la manera más eficiente de establecer vínculos, interrelaciones y compartir intereses con otros seres humanos, tanto en la esfera profesional como en la personal.

Con la comunicación podemos obtener información acerca de otras maneras de interpretar la realidad, podemos establecer objetivos en común con terceros, podemos llegar a acuerdos, clarificar expectativas y encauzar esfuerzos. Sabiendo manejar la comunicación tendremos una herramienta muy potente para conseguir que nuestras relaciones profesionales y personales mejoren notablemente y, por tanto, seamos mejores profesionales y mejores personas. Centrándonos en el ámbito profesional, para que una comunicación sea efectiva con nuestros colegas, jefes, adjuntos, tutores, residentes, administrativos, DUES … deberíamos:
• Tener estructuradas internamente las ideas antes de comunicarlas.
• Examinar el propósito de los mensajes.
• Considerar el contexto (físico y humano) en el que se comunican los mensajes.
• Estar atento al contenido del mensaje y a la forma de expresarlo.
• Tratar de ver cuáles son las necesidades e intereses del receptor.
• Asegurarse de que, una vez que hemos trasladado el mensaje a nuestro interlocutor, su conducta posterior reafirma que la comunicación ha sido efectiva.
• Intentar explicarse bien y siempre hacer preguntas abiertas para comprobar cuál ha sido la interpretación de la persona de nuestro mensaje.

¿Qué es un conflicto?
Antes de definir el conflicto conviene dejar muy clara la diferencia entre un problema y un conflicto.

Un problema es una situación de ámbito personal o profesional entre una situación actual y otra deseada que podemos resolver con diferentes alternativas de acción, por exceso de expectativas y ausencia de capacidad para lograrlas. Por ejemplo: “Quiero ser cirujano”, y no tengo las capacidades para poder serlo y no lo reconozco. Realizo una ponencia en un congreso y los asistentes se duermen y yo no sé cómo captar su interés. Organizo una reunión

del servicio y aparecen dos personas solamente.

Un conflicto es una situación en la que una, dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles y, además, las posibles alternativas de solución perjudican o benefician de forma diferencial a los implicados, o son percibidos como tales. Por ejemplo, cuando dos personas del mismo servicio se quieren ir de vacaciones a la vez y esto no es posible. Cuando necesitaríamos profesionalmente ir a un congreso y el jefe del servicio le concede la plaza a otro colega, que yo considero que no se lo merece.

¿Cuáles son las razones por las que surge un conflicto?
• Deficientes estilos de comunicación.
• Búsqueda del poder.
• Liderazgo deficiente.
• Carencia de apertura mental y actitudinal.
• Necesidad o deseo no satisfecho.
• Incompatibilidad de metas.
• Diferencias sobre la interpretación de hechos.
• Disputa de valores.
• Percepciones diferentes de la realidad.
• Conjeturas.
• Poca información.
• Expectativas muy bajas o muy altas.
• Diferencias en estilos de personalidad, raza y género.

Para intentar rebajar el nivel de conflicto con nuestros interlocutores, ambas partes deberían utilizar algunas de las siguientes técnicas:
1. Preguntarse: ¿Para qué? -sustituyendo así el clásico ¿Por qué?- y propiciar el saber cuáles son las posturas que adopta, cuáles son sus necesidades y sus intenciones, generando reflexión en la persona y no justificación.
2. Preguntarse: ¿Para qué no?, así se podrá identificar la decisión básica que la otra persona considera que se le está solicitando, y luego preguntarse qué razones tiene la otra persona para no tomar esa decisión.
3. Entender el punto de vista de la otra persona, sin que esto signifique estar de acuerdo con ella.
4. No deducir las intenciones de los demás a partir de nuestros propios miedos.
5. No culpar a la otra parte de su problema.
6. Dialogar y reflexionar sobre las percepciones de cada uno.
7. Permitir diferentes actuaciones de la otra parte, aún estando en desacuerdo con lo que tú harías en una situación similar.
8. Contribuir a construir la solución al conflicto, haciendo que la otra parte participe en la definición de la misma.
9. Ofrecer una salida digna: teniendo capacidad de olvidar y de perdonar.
10. Construir sobre lo que hay, en lugar de destruir. Siempre hay algo rescatable a partir de lo que poder mejorar la relación.

Otro aspecto fundamental en la solución de conflictos es saber gestionar las emociones. Para ello deberíamos reconocer y comprender las emociones del otro y las propias, manifestar las emociones de forma explícita y reconocerlas como legítimas, permitiendo que la otra parte se desahogue y no reaccionar ante explosiones emocionales.

Como conclusión, deberíamos vivir el conflicto como algo positivo, como una oportunidad de crecimiento, no como algo negativo, sino como una oportunidad diaria para conseguir ser

mejores personas y, por tanto, también mejores profesionales.

La asertividad
Consiste en ser capaz de exponer con claridad el propio punto de vista, emociones u opiniones sin ser agresivo pero tampoco pasivo; es decir, ser capaz de expresar cómo vemos nosotros las cosas, en lugar de decir qué deberían hacer o no hacer los demás.

Es ser capaz de expresar lo que se piensa sin culpar al otro, sin exigirle cambios, sin verlo como enemigo; la asertividad, en definitiva, es una manera de responder y no de reaccionar.

Características de la persona asertiva
• Es directa, clara, oportuna, sincera, transparente.
• Controla su ansiedad y malestar con otros.
• Distingue lo profesional de lo personal.
• Defiende sus derechos, respetando a los demás.
• Ejerce poder y autoridad sin abusar de ello.
• Se manifiesta como es y es responsable de sus actos.
• Tiene una orientación activa a la vida.
• Es dueña de su tiempo, vida y desarrollo, sabe decir no.

¿Qué conseguimos siendo asertivos?

• Autoestima.
• Satisfacción.
• Autoconfianza.
• Control sobre el entorno.
• Desarrollo personal.
• Respeto a los demás.

La Curva de Hostilidad
“La Curva de Hostilidad” es una herramienta muy potente para poder gestionar conflictos. La curva funciona como se describe en la figura 1. Como podemos observar en la curva tenemos un eje que representa a nuestra emoción y otro que representa la capacidad de raciocinio.

Cuando alguien está en un momento agresivo lo que permite es que su grado de emoción se dispare, no se controle. Cuando ocurre esto la emoción es tres veces más poderosa que nuestra capacidad para poder pensar o hacer razonamientos. En ocasiones, la emoción lo que hace es estrangular a la razón y es por eso cuando le decimos a la otra persona de todo menos bonita.

La persona asertiva al ser conocedora de esta curva, sabe que quien tiene en frente está en un momento emocional muy fuerte y que el “Vómito emocional” sólo dura 18 segundos de reloj. El ser humano, psicológicamente hablando, no es capaz de estar más de 18 segundos seguidos vomitando improperios. Me imagino que cada uno de vosotros en estos momentos estará pensando en alguna situación que os haya ocurrido, recordando “pues yo conozco a más de uno que sí es capaz de pasarse una hora o más vomitando”. Cuando esto ocurre es porque la persona que tiene en frente o no le está enviando señales de escucha o le está interrumpiendo (con gestos, palabras, sonidos guturales…) en su vómito emocional, por lo que la otra persona toma aire durante unos segundos y vuelve a disparar su emoción, incluso llegando en ocasiones a agresiones físicas.

Cuando tenemos un comportamiento asertivo, lo que hacemos es escuchar a la persona que está en pleno vómito emocional, le enviamos señales de escucha y, cuando termina, hacemos

una reformulación de su mensaje desde la razón, recogiendo sus emociones, consiguiendo que la otra persona conteste ya de una forma equilibrada entre la emoción y la razón.

La escucha activa
Podríamos definir a la escucha activa con la siguiente fórmula:

ESCUCHAR = OIR + INTERPRETAR

Cuando escuchamos, estamos procesando activamente lo que oímos. Hablamos para ser escuchados y, sin embargo, el hablar no nos garantiza ser escuchados. Uno dice lo que quiere expresar y el otro escucha lo que quiere escuchar. El oír no lo producimos, ocurre. Por interpretar, entendemos dar sentido a lo que una persona está diciendo (de acuerdo a valores, creencias, historia, etc.).

Cuando escuchamos lo hacemos desde:
La indiferencia: “tú no me importas”.
La confusión: “no te entiendo”.
La desacreditación: “no estoy de acuerdo, estás mal”.
La experiencia (el experto): “te diré como debes hacerlo…”.
El interés: “dime más…”.

Los seres humanos disponemos de tres herramientas básicas para la escucha:
Verificar la escucha: No solamente escuchar lo que dice, sino con qué finalidad lo dice y transmitir mis inquietudes sobre lo que expresó.

Indagar: ¿De qué se está haciendo cargo esta persona al hablar?, ¿Qué le inquieta?, ¿Desde dónde (la emoción, la razón…) habla? ¿Para qué lo dice? El indagar no sólo es el arte de preguntar sino también el hablar para que el otro revele sus inquietudes y dé a conocer su forma de observar la situación y los procesos de actuación que considere más adecuados.

Compartir inquietudes: transmitir a la otra persona lo que escuchamos para ver si hemos interpretado bien su mensaje. Hablar desde nuestras propias inquietudes, dando a conocer nuestra forma de observar la situación y las acciones que consideramos más oportunas.

Las habilidades que intervienen en la escucha activa son:
• Oír, ¿cómo suena?
• Observar todo el lenguaje no verbal.
• No interrumpir.
• Reflejar: postura, ritmo, gesto, etc.
• Reformular el mensaje.
• Contrastar nuestras hipótesis.
• Indagar.
• Alentar a seguir profundizando y aclarando.
• Asentir.
• Respetar el silencio para crear reflexión en el otro y darle la oportunidad de analizar su situación haciéndose consciente de la misma.
• Empatizar.

La empatía
La empatía es hacer ver al otro que comprendemos su realidad, su situación, los motivos y emociones que le hacen reaccionar o actuar de una manera determinada. Es diferente a dar la razón y a estar de acuerdo con el otro. Podemos empatizar con la totalidad o parte del contenido del mensaje, con las actuaciones o decisiones de nuestro interlocutor o; con su

derecho a tener su propia opinión o sentimientos ante su realidad.

Hacer ver al otro que comprendemos implica:
• Reforzar puntos fuertes.
• No hacer juicios de valor.
• Analizar juntos.
• Respetar emociones, motivaciones e intereses.
• Sintonizar, sin contagio emocional.
• Acompañar y ayudar.
• No decidir por el otro.
• Poner límites y establecer acuerdos asertivamente.
• Ayudar a la persona a que encuentre alternativas de solución.
• Buscar el compromiso de la otra persona en la puesta en marcha de las soluciones que él haya propuesto.

Su realidad…Implica:
• Conocer su contexto.
• Respetar sus emociones y estados de ánimo.
• Aceptar cómo lo anterior influye en su comportamiento.

Resumen
Solemos creer que el conflicto es algo negativo, que nos traerá disgustos y problemas. Aún a pesar de ello, deberíamos vivir el conflicto como una oportunidad para desarrollarnos como personas y, por tanto, como profesionales. Para ello, el ser conscientes del poder de la comunicación, la gestión de las emociones y de la utilización de ciertas técnicas nos podrán ser de mucha utilidad en el trato diario con los demás.

En nuestro día a día tenemos muchas oportunidades para desarrollar la asertividad. Podemos decirles a nuestros colegas, jefes, tutores, residentes, adjuntos, administración, DUES, auxiliares… qué es lo que sentimos y pensamos acerca de su situación, buscando el momento más oportuno, para ambas partes, respetando su realidad y provocando el compromiso por parte de la persona en la búsqueda de alternativas de solución. Llevando a cabo estas técnicas en nuestro día a día nos harán sentirnos bien, aumentará nuestra autoestima, tendremos un mayor control sobre el entorno, conseguiremos un mayor desarrollo personal y profesional y nos respetaremos más a nosotros mismos y a nuestros semejantes.

Con la empatía nos puede ocurrir algo parecido, es casi una actitud ante la vida, hacia cómo nos dirigimos y escuchamos activamente a los demás. Es estar muy atento a cómo los demás se comportan, para, comprender su realidad, sus emociones y el por qué actúan de una manera determinada, para así nosotros saber reaccionar mejor ante todo aquello que nos planteen, dejando en todo momento que ellos tomen decisiones por sí mismos y nunca hacer juicios de valor sobre lo que han decidido hacer, sin hacernos nosotros responsables de sus decisiones y actuaciones.

Decálogo para gestionar conflictos
1. Vive el conflicto como una oportunidad para desarrollarte profesional y personalmente.
2. El poder de la comunicación, la gestión de las emociones y la utilización de la asertividad nos podrán ser de mucha utilidad en el trato diario con los demás.
3. Decirle a las personas qué es lo que sentimos y pensamos acerca de su situación, buscando el momento más oportuno, para ambas partes, respetando su realidad, propiciará un mayor control del entorno, que nos sintamos mejor y aumentará nuestra autoconfianza.
4. Intenta que la otra persona se comprometa en la búsqueda de alternativas de solución, facilitando que se sienta mejor y que se responsabilice de su situación.

5. Cambiando el ¿Por qué? por el ¿Para qué? conseguirás saber cuáles son las intenciones de tu interlocutor, obtendrás más información y crearás reflexión y análisis en él.
6. El manejo de “La Curva de Hostilidad” nos ayudará a controlar nuestras emociones y las de los demás.
7. Antes de realizar el “Vómito Emocional”, hay que respirar, reflexionar y actúar.
8. Respirando y siendo conscientes de nuestra respiración podremos estar en nosotros mismos y desarrollaremos con mayor facilidad la Empatía.
9. Escuchar a nuestros colegas, jefes, colaboradores, adjuntos, administrativos, auxiliares, DUES…, -y comprender su realidad-, es muy distinto a estar de acuerdo con ellos.
10. Cuando escuchamos deberíamos: Verificar la escucha, Indagar y Compartir Inquietudes.