

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

[DOI 10.35381/cm.v7i1.558](https://doi.org/10.35381/cm.v7i1.558)

## **Manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería**

### **Management and conflict resolution in nursing management**

Jorge Alejandro Mora-Lasso  
[jorge.mora.lasso@hotmail.com](mailto:jorge.mora.lasso@hotmail.com)  
Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-2251-0306>

Carlos Tomas Fuentes-Aguilera  
[fuentes-carlos2168@unesum.edu.ec](mailto:fuentes-carlos2168@unesum.edu.ec)  
Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-7744-1179>

Beibelin Emily Suarez-Bastidas  
[besb03@gmail.com](mailto:besb03@gmail.com)  
Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-2056-5864>

Recibido: 15 de agosto de 2021  
Aprobado: 01 de noviembre de 2021

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

## RESUMEN

La investigación tiene por objetivo determinar la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador. Se basa en un tipo descriptiva correlacional. Dado que la significancia es ,627 siendo menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador, ha sido efectiva para propiciar un ambiental laboral favorable. Para mejorar las habilidades de toma de decisiones éticas de las enfermeras es importante determinar los dilemas éticos que enfrentan con el fin de participar en el proceso de toma de decisiones mediante la cooperación con el resto del personal sanitario.

**Descriptores:** Política de la salud; economía de la salud; personal paramédico. (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The research aims to determine the relationship of conflict management and resolution in the nursing management of a public health center in the province of Manabí - Ecuador. It is based on a correlational descriptive type. Given that the significance is .627 being less than 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), the H1 or affirmative hypothesis is accepted and H0 or null is rejected, which indicates that the relationship between management and conflict resolution of the infirmary of a public health center in the province of Manabí - Ecuador, has been effective in promoting a favorable work environment. To improve the ethical decision-making skills of nurses it is important to determine the ethical dilemmas they face in order to participate in the decision-making process by cooperating with the rest of the healthcare staff.

**Descriptors:** Health policy; health economics; paramedical personnel. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

## **INTRODUCCIÓN**

La resolución de conflictos se torna como una oportunidad para crecer como persona e institucionalmente, por cuanto permite confrontar las debilidades o acciones negativas en procura de erradicarlas y propiciar un camino efectivo para el logro de las metas u objetivos diseñados, en este sentido, (Ramón-Pineda et al. 2019), indican:

El conflicto tiene su origen en la no satisfacción de las necesidades humanas básicas, como los sentimientos de pertenencia, aceptación y respeto por parte de los demás; enfatizando en la importancia de prestar atención a las emociones, éstas acompañan a un conflicto expresadas a través del miedo, ira, desconfianza, suspicacia, desprecio, rechazo, resentimiento, entre otras; responden a necesidades insatisfechas, que deben ser expresadas, escuchadas y atendidas para evitar que deriven en comportamientos violentos.

Como se denota, los conflictos pueden surgir por un mal manejo de las emociones, siendo considerable propiciar un proceso de salud mental en el trabajador como parte de estrategias que podrían aplicarse en consideración de promover un ambiente satisfactorio. De esta forma podemos establecer algunos elementos que caracterizan y están presentes en los conflictos:

- a) Hecho social de oposición de intereses.
- b) Insatisfacción de las necesidades humanas básicas.
- c) Multicausalidad.
- d) Valor axiológico y educativo.
- e) Carácter dialéctico.
- f) No es sinónimo de violencia; está puede ser consecuencia de un conflicto no resuelto.

Siendo considerable establecer los parámetros entre las partes con la intención de propiciar el acercamiento que conduzca al encuentro para el dialogo y encontrar el punto de unión en razón de establecer un proceso de convivencia bajo parámetros pacíficos en

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

promoción de un adecuado esfuerzo por maximizar los recursos para el logro de metas comunes (Castellano-Caridad et al. 2017).

De ese modo, en la gerencia de la enfermería, el manejo y resolución de conflictos, se basa en promover un liderazgo positivo basado en el respeto mutuo como punto de partida para focalizar un accionar favorable para el trabajo en equipo, como valor fundamental de las relaciones profesionales desarrolladas en el ambiente laboral (McKibben, 2017). Por lo tanto, un lugar de trabajo saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales. Diversos factores como los políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y biológicos pueden favorecer o dañar la salud de los trabajadores, pero, si el entorno laboral es saludable, se habrá adelantado en la conquista de espacios que permitan el desarrollo y promoción de la salud en el trabajo (Barrios-Casas & Paravic-Klijn, 2006).

En cuanto al ambiente laboral generado desde la gerencia en enfermería, se tiene que El clima, el ambiente y la satisfacción laboral son términos íntimamente relacionados y medidos por varios instrumentos; por consiguiente, los años de experiencia profesional es un factor que está relacionado positivamente con la satisfacción laboral, así también el estilo de liderazgo (Contreras et al. 2015). Es así que una efectiva gerencia, debe promover las habilidades de gestión y liderazgo, las cuales se deben basar en conocimientos sólidos y en la experiencia. Asimismo, la concepción de gestión y liderazgo ocupa un lugar complementario al rol de cuidado que tiene la enfermera/o, siendo considerable para tal fin, emplear el liderazgo transformacional y relacional, dado que son necesarios para mejorar la satisfacción de las/os enfermeras/os (Soto-Fuentes et al. 2014).

De ese modo, la actual investigación parte de la observación empírica del equipo de investigación, donde se ha evidenciado que en un centro público de salud de la provincia de Manabí – Ecuador, se desarrolla un clima laboral de tensión donde se hace necesario

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

conocer, las competencias gerenciales del personal de enfermería en relación al manejo y resolución de conflictos, situación que no solo afecta el rendimiento interno, sino, externo de prestación de servicios al público (Cañizares-Fuentes et al. 2020); mientras que (Cedeño-Ugalde et al. 2018), opinan que las instituciones de salud deben cumplir su misión orientada hacia la satisfacción de los pacientes beneficiarios, cumpliendo con los reglamentos, procedimientos y normas institucionales.

Partiendo de lo planteado, se tiene por objetivo determinar la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador.

## **MÉTODO**

La investigación se basa en un tipo descriptiva correlacional con diseño no experimental de campo, lo cual permitió verificar la relación de las variables con la intención de conocer su influencia en el personal de enfermería y su prestación de servicios tanto al cliente interno como externo en la mejor condición de satisfacción.

La población tomada para la investigación se basó en 36 enfermeras de un centro de salud pública, del cual se reserva el nombre por condiciones éticas, quienes dieron su impresión sobre la variable de estudio, por medio de la encuesta como técnica y un instrumento tipo cuestionario de 19 ítems de cinco alternativas de respuestas en escala Likert.

Para la validez el contenido del instrumento se contó con el juicio de tres expertos, mientras que, para medir la confiabilidad, se empleó el calculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, del cual se obtuvo un resultado de 0,89 siendo considerable confiable para su aplicación. Los datos obtenidos fueron procesados mediante correlación de Spearman con apoyo del programa estadístico SPSS V25.

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

## RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta:

### Cuadro 1.

Correlación entre el manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería.

	Manejo y resolución de conflictos	Gerencia de la enfermería
Correlación de Pearson	1	,627**
Sig. (bilateral)		0
N	36	36
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos.

Dado que la significancia es ,627 siendo menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador, ha sido efectiva para propiciar un ambiental laboral favorable.

### Prueba de hipótesis

H1: la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador, ha sido efectiva para propiciar un ambiental laboral favorable.

H0: la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador, no ha sido efectiva para propiciar un ambiental laboral favorable.

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

## **DISCUSIÓN**

Los resultados coinciden con los planteamientos de (Ramón-Pineda et al. 2019), (Castellano-Caridad et al. 2017), que cuando se fomenta un clima laboral favorable, se contribuye en minimizar los conflictos, siendo manejado estos desde una concepción transformadora del liderazgo, por lo que las relaciones profesionales desarrolladas en el ambiente laboral, bajo tal perspectiva, son de mayor eficacia (McKibben, 2017).

En este sentido, se denota que para mejorar la satisfacción de las/os enfermeras/os, se hace necesario propiciar con una gerencia basada en respetar la dignidad humana como esencia de las relaciones interpersonales (Soto-Fuentes et al. 2014); situación que contribuye con la satisfacción laboral, así como a desarrollar un estilo de liderazgo conciliador para el dialogo como medio de entendimiento y conciliación entre las partes (Contreras et al. 2015).

Mientras que (Cañizares-Fuentes et al. 2020) y (Cedeño-Ugalde et al. 2018), opinan que las instituciones de salud deben ser un instrumento eficaz de servicio tanto al cliente interno como externo, de ese modo, se hace necesario trabajar bajo un modelo de gerencia desde donde se potencie el manejo de conflictos de forma acertada, entendiéndose que es casi imposible que estos ocurran, siendo primordial abordarlos como una oportunidad de aprendizaje para la organización.

Mientras que (Labrague et al. 2018), demuestran en su estudio que los profesionales de enfermería cuando utilizan enfoques de gestión de conflictos constructivos / positivos en lugar de enfoques de gestión de conflictos destructivos / negativos; la gerencia se hace efectiva en situación de propiciar un ambiente laboral para la generación de satisfacción del cliente interno – externo de la institución sanitaria. Por consiguiente, (Rainer et al. 2018), involucran los dilemas éticos y la angustia moral, como parte de los factores que deben ser promovidos en el personal de enfermería y gestionar favorablemente la atención al paciente con la intención de evitar conflictos, con los familiares, por cuanto la importancia que juega la apariencia física del paciente en la determinación de la

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

enfermera de la futilidad y las estrategias para el manejo del dolor y la honestidad.

Por consiguiente, las enfermeras utilizan su razonamiento moral basado en sus creencias y valores cuando se enfrentan a dilemas éticos. Las acciones posteriores están mediadas a través de marcos de referencia de toma de decisiones éticas que incluyen la deontología, el consecuencialismo, la ética del cuidado y la ética de la virtud. Las enfermeras los utilizan para contribuir a la resolución de estos dilemas. Las enfermeras requieren las habilidades para desarrollar y mantener relaciones profesionales para abordar los dilemas éticos y para participar en la toma de decisiones macro y micro organizativas y políticas (Barlow et al. 2018).

Sin embargo, (Haahr et al. 2020), plantean que la práctica de la enfermería se ve desafiada por las estructuras organizativas y el desarrollo del sistema de salud, inhibiendo la toma de decisiones profesionales de las enfermeras y obligándolas a comprometer los valores básicos de la enfermería.

Tal situación no es propia de los centros hospitalarios urbanos, sino que también se pueden desarrollar en el medio rural, por cuanto (Alzghoul et al. 2020), indican que los participantes de su investigación describieron conflictos y dilemas éticos complejos en entornos de cuidados intensivos que fueron influenciados por el contexto de trabajo y vida en pequeñas comunidades rurales en el norte de Ontario. Las enfermeras describieron cómo navegar por la ética en la práctica utilizando un enfoque basado en la tensión para la toma de decisiones éticas, necesitando abordar estos problemas en silencio y, a menudo, sin resolver los desafíos éticos. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para la educación, la investigación y la práctica de la enfermería. Las enfermeras necesitan espacios seguros, apoyo ético formal y un mejor acceso a los recursos. Se necesitan más educación y capacitación en ética específicas para los contextos únicos de los entornos rurales.

Por otro lado, el estudio de (Baysal et al. 2019), indica que las enfermeras de oncología tratan de tomar en consideración principios éticos, pero también se ven afectadas por



Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

factores ambientales en la toma de decisiones sobre dilemas éticos. Los dilemas éticos que encuentran con mayor frecuencia los enfermeros oncológicos son los siguientes: decidir no realizar reanimación cardiopulmonar, decirle la verdad al paciente, realizar estudios sin el contenido del paciente y rechazar el tratamiento por parte del paciente. Para mejorar el pensamiento crítico y las habilidades de toma de decisiones éticas de las enfermeras de oncología, es importante determinar los dilemas éticos que enfrentan las enfermeras de oncología, y se debe alentar a las enfermeras a participar en el proceso de toma de decisiones éticas mediante la cooperación con el resto del personal sanitario.

De lo que se trata, es de incluir la formación de una conciencia ética como parte del proceso de gestión del personal de enfermería, por cuanto esto contribuye a tomar decisiones en la resolución de conflictos con mayor apego a las normas, leyes, establecidas, evitándose praxis negativas que contribuyan a potenciar el riesgo de promover situaciones tensas en las relaciones con familiares del paciente, pero sobre todo entre el personal sanitario, de ese modo, se proyecta un mayor acercamiento con potenciar la identidad institucional desde la prestación de un servicio efectivo y asertivo en su hacer y proceder profesional.

## **CONCLUSIONES**

Dado que la significancia es ,627 siendo menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador, ha sido efectiva para propiciar un ambiental laboral favorable.

La práctica de la enfermería se ve desafiada por las estructuras organizativas y el desarrollo del sistema de salud, inhibiendo la toma de decisiones profesionales de las enfermeras y obligándolas a comprometer los valores básicos de la enfermería.

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

Para mejorar el pensamiento crítico y las habilidades de toma de decisiones éticas de las enfermeras de oncología, es importante determinar los dilemas éticos que enfrentan las enfermeras de oncología, y se debe alentar a las enfermeras a participar en el proceso de toma de decisiones éticas mediante la cooperación con el resto del personal sanitario.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alzghoul, M. M., & Jones-Bonofiglio, K. (2020). Nurses' tension-based ethical decision making in rural acute care settings. *Nursing ethics*, 27(4), 1032–1043. <https://doi.org/10.1177/0969733020906594>
- Barlow, N. A., Hargreaves, J., & Gillibrand, W. P. (2018). Nurses' contributions to the resolution of ethical dilemmas in practice. *Nursing ethics*, 25(2), 230–242. <https://doi.org/10.1177/0969733017703700>
- Barrios-Casas, S., & Paravic-Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14(1), 136-141. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000100019>
- Baysal, E., Sari, D., & Erdem, H. (2019). Ethical decision-making levels of oncology nurses. *Nursing ethics*, 26(7-8), 2204–2212. <https://doi.org/10.1177/0969733018803662>
- Cañizares-Fuentes, W., Barquet Abi-Hanna, G., & Morales García, M. (2020). Percepción de funcionarios sobre la gestión del Sistema de Salud de Chone, ante el terremoto de Pedernales. *Revista Médica-Científica Cambios HECAM*, 19(2), 69-75. <https://doi.org/10.36015/cambios.v19.n2.2020.669>
- Castellano-Caridad, M., & Virviescas Peña, J., & Castro Blanco, E., & Alvarino Cruz, C., & Pinzón Franco, B., & Gutiérrez Echeverría, R. (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 56-65.
- Cedeño-Ugalde, M. A., Delgado López, D., García Quiroz, J. M., Muñoz Tóala, S. J., Pionce Sánchez, L. M., & Marcillo Quimis, T. L. (2018). La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios. *RECIMUNDO*, 2(4), 160-188. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(4\).octubre.2018.160-188](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(4).octubre.2018.160-188)

Jorge Alejandro Mora-Lasso; Carlos Tomas Fuentes-Aguilera; Beibelin Emily Suarez-Bastidas

- Contreras, V, Reynaldos, K, & Cardona, L. (2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 31(1).
- Haahr, A., Norlyk, A., Martinsen, B., & Dreyer, P. (2020). Nurses experiences of ethical dilemmas: A review. *Nursing ethics*, 27(1), 258–272.  
<https://doi.org/10.1177/0969733019832941>
- Labrague, L. J., Al Hamdan, Z., & McEnroe-Petitte, D. M. (2018). An integrative review on conflict management styles among nursing professionals: implications for nursing management. *Journal of nursing management*, 26(8), 902–917.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12626>
- McKibben L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British journal of nursing* (Mark Allen Publishing), 26(2), 100–103.  
<https://doi.org/10.12968/bjon.2017.26.2.100>
- Rainer, J., Schneider, J. K., & Lorenz, R. A. (2018). Ethical dilemmas in nursing: An integrative review. *Journal of clinical nursing*, 27(19-20), 3446–3461.  
<https://doi.org/10.1111/jocn.14542>
- Ramón-Pineda, M, García Longoria Serrano, M, & Olalde Altarejos, A. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Conrado*, 15(67), 135-142.
- Soto-Fuentes, P, Reynaldos-Grandón, K, Martínez-Santana, D, & Jerez-Yáñez, O. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*, 14(1), 79-99. <https://doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7>