

Los programas de gestión de conflictos como garantía de una asistencia de calidad en el sector sociosanitario¹

Ana I. Godoy*
Raquel Malla**
Ramón Alzate**
Sonia Blanco*

* Bilaka S.L., Asesoría y Gestión de Conflictos

** Facultad de Psicología, UPV/EHU

<aigodoy@bilaka.es>

En este artículo, se describen las situaciones conflictivas más frecuentes en los centros de atención a personas mayores dependientes y se pone de manifiesto cómo una ineficaz gestión de aquéllas puede afectar negativamente al funcionamiento de dichos centros y a la calidad de sus servicios. El conocimiento en profundidad de la estructura y dinámica de esos conflictos ha evidenciado la necesidad de desarrollar nuevas formas de abordarlos que garanticen una asistencia de calidad. En ese sentido, la eficacia de los programas de gestión de conflictos ha permitido ir adaptándolos progresivamente a los diferentes ámbitos, siendo el sector sociosanitario el más reciente. Este artículo pretende dar a conocer de forma resumida algunos de los aspectos que integran este tipo de programas, los beneficios que tienen para todos los agentes implicados y la importancia del profesional como facilitador del cambio y la búsqueda de soluciones en situaciones de crisis.

PALABRAS CLAVE:

programas de gestión de conflictos, centros gerontológicos, personas mayores dependientes, profesionales, familiares.

1. Introducción

En los últimos años nuestro sistema social y sanitario ha tenido que hacer frente a una constante evolución de las necesidades asistenciales, lo que ha supuesto un importante esfuerzo por parte de las instituciones y los profesionales implicados en la relación de ayuda para adaptarse a esas nuevas y cambiantes realidades en el marco de la atención a personas mayores dependientes. Esto se ha traducido en un compromiso para la mejora continua de los servicios prestando especial atención a la satisfacción del usuario, entendiendo éste concepto en un sentido amplio que integra tanto a la persona que es objeto directo de la atención como a su familia.

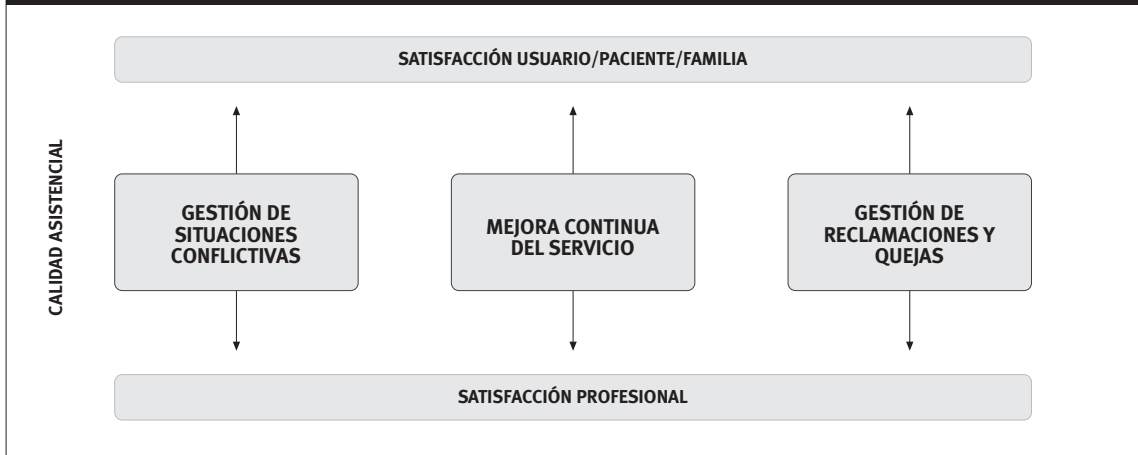
En el marco de la atención a las personas mayores dependientes, el trato directo y personal con los usuarios y las familias adquiere una importancia especial, siendo uno de los aspectos que más valoran. Sin embargo, la satisfacción de los profesionales que proporcionan los cuidados debe ir cobrando más fuerza por la implicación que su trabajo tiene a la hora de garantizar un servicio y una asistencia de calidad.

La calidad asistencial implica también una gestión eficaz de las situaciones conflictivas asociadas a la atención de personas mayores así como un adecuado tratamiento de las quejas y reclamaciones relacionadas con los servicios y la prestación de cuidados.

Es habitual que, en relación a la calidad asistencial, se aborden aspectos relacionados con la calidad de vida y el bienestar personal. Dado que la calidad de vida es un reflejo de las condiciones de vida deseadas por la persona (Leturia, Inza y Hernández, 2007) que contribuyen a hacer su vida más agradable, conocer aquellos aspectos a los que las personas mayores otorgan importancia en el ámbito institucional se convierte en el primer paso para dar una

¹ Los datos relacionados con las situaciones conflictivas en el ámbito sociosanitario que aparecen en el presente artículo pertenecen a la tesis doctoral *Mediación y vejez. Análisis cualitativo de las situaciones de conflicto en el ámbito de la vejez y propuesta de un modelo de intervención basado en la mediación*, que está siendo elaborada por Godoy, y que ha sido subvencionada por la UPV/EHU.

Gráfico 1. Calidad asistencial vinculada a los programas de resolución de conflictos



Fuente: Bilaka, S.L. (2009).

asistencia de calidad. Las personas mayores valoran especialmente el mantenimiento de determinadas necesidades sociales, de reconocimiento y de superación personal que lograron a lo largo de sus vidas, adquiriendo un nuevo sentido de mejora de las condiciones de vida y el bienestar personal en el contexto de la institucionalización. Destacan fundamentalmente los factores ligados al confort, el hecho de disfrutar con la comida, poder desarrollar actividades que tengan sentido, la necesidad de compañía reflejada en la posibilidad de establecer relaciones personales, así como el derecho a la dignidad y la intimidad (Marrugat, 2005).

En los centros para personas mayores, al igual que en otros contextos, es habitual detectar una visión del conflicto asociada a acontecimientos con consecuencias negativas que deterioran las relaciones interpersonales. El ámbito gerontológico no está exento de conflictos y éstos son percibidos como una amenaza, cuando deberían ser vistos como una oportunidad de crecimiento. Los colectivos que forman parte de este tipo de centros tienen miedo a admitir la presencia de conflictos porque se asocian erróneamente con una mala gestión del centro o unos servicios de dudosa calidad.

Las situaciones conflictivas que se producen en un centro suponen un serio obstáculo para su buen funcionamiento, generando costes tanto laborales (económicos, de gestión del tiempo, productividad, eficacia de los servicios ofertados por el centro) como personales (desmotivación, problemas de relación). Obviar los conflictos o gestionarlos inadecuadamente agrava este tipo de situaciones y da lugar a un clima de trabajo negativo que afecta a todos los colectivos implicados y a una evaluación o visión negativa del funcionamiento del centro. Las luchas de poder, los entornos de trabajo poco saludables, la

insatisfacción de usuarios y trabajadores, la mala calidad o un incremento del gasto en el cuidado son algunas de las consecuencias de un manejo ineficaz de los conflictos (Kantek y Kavla, 2007). Así, el desarrollo profesional de los trabajadores y su motivación se ve afectada, incrementa la rotación del personal y el absentismo laboral, se da un aumento de la resistencia al cambio y la productividad se ve afectada negativamente (Bartol, Parrish y McSweeney, 2001).

Aceptar la presencia de los conflictos como algo natural que ocurre en todos los centros dedicados a la prestación de ayuda es el primer paso a dar, de tal forma que la gestión de conflictos se llega a configurar como parte importante de los planes estratégicos de los centros en la búsqueda constante de una asistencia de calidad. Sin embargo, aceptar la presencia de conflictos y detectarlos no es suficiente, sino que debemos aprender a analizar sus características en profundidad, aprovechando el potencial que tienen de cara a la mejora de los servicios.

2. Situaciones de conflicto asociadas a la atención profesional de personas mayores dependientes

Los conflictos que están relacionados con causas laborales, de convivencia, asistenciales y familiares, suponen el 80,62% de los conflictos detectados en los centros residenciales para personas mayores dependientes. Todos los colectivos vinculados a los centros residenciales se ven implicados en mayor o menor medida en dichos conflictos. Tanto trabajadores como familiares y usuarios tienen que hacer frente a alguno de esos conflictos que se manifiestan diaria o semanalmente, aunque a menudo no saben gestionarlos eficazmente.

Los conflictos laborales tienen su origen en la organización y funcionamiento de los programas y servicios destinados a la atención de personas mayores dependientes. Aunque este tipo de conflictos afecta directa y negativamente a las relaciones entre trabajadores y equipos de dirección de los centros, los usuarios y sus familias también muestran su preocupación al considerar que la calidad de los servicios y los cuidados pueden verse sustancialmente perjudicados por esas problemáticas. La escasez de recursos y los problemas con las jornadas laborales son las causas que generan con mayor frecuencia conflictos de índole laboral.

Tabla 1. Problemáticas asociadas a los conflictos laborales en el ámbito gerontológico

Tipo de conflicto	Problemas principales	Problemas asociados
Laboral	Falta de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de personal. • Problemas con las competencias entre trabajadores. • Material técnico insuficiente (por ejemplo, grúas). • Cupo/Plazas residenciales.
	Jornada laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de jornada (contratos parciales y jornada partida). • Forma de organización de los horarios. • Rigidez de los horarios.

Las quejas por la falta de personal, fundamentalmente profesionales de atención directa, es una de las reivindicaciones más habituales en las residencias para personas mayores dependientes y se considera un problema que obstaculiza la atención eficaz de las necesidades del usuario. La sobrecarga laboral, junto con los conflictos de roles, son dos de las principales problemáticas asociadas a dichas quejas, afectando tanto a la salud del profesional como a su desempeño laboral.

El malestar por el tipo de jornada y la organización de los horarios también es una de las problemáticas que se manifiestan abiertamente en los centros, aspecto que se ve agravado cuando se aborda el tema de los sueldos recibidos. La concentración de un mayor trabajo en momentos concretos de la jornada laboral, así como los requerimientos asociados al progresivo deterioro de las personas mayores institucionalizadas podrían ser dos de los motivos subyacentes que sustenten estas quejas laborales.

En las residencias para personas mayores dependientes las posibilidades de establecer relaciones personales se ven limitadas por el estado de salud de muchos de sus usuarios y por el propio entorno. Las interacciones que se establecen entre los propios usuarios y también dentro de la relación de ayuda pueden dar lugar a conflictos de convivencia.

Tabla 2. Problemáticas asociadas a los conflictos de convivencia en el ámbito gerontológico

Tipo de conflicto	Problemas principales	Problemas asociados
Convivencial	Discusiones entre personas mayores	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de territorialidad y propiedad.
	Discusiones entre personas mayores y cuidadores	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición de prendas de vestir. • Intimidación/Privacidad (higiene personal y relaciones sentimentales). • Trato dispensado por el trabajador. • Acatamiento de normas.

Respecto a la convivencia, los usuarios muestran conflictos de intereses que sientan sus bases en sentimientos de territorialidad y propiedad que tratan de satisfacer necesidades de intimidad y autonomía. El respeto a la privacidad en cuanto a entorno físico se convierte en un factor clave para la convivencia en las residencias. Sin embargo, las dificultades para disponer de un espacio propio no compartido es el origen de las frecuentes discusiones entre usuarios que deben compartir habitación.

Por otro lado, el uso y disfrute de bienes comunes dentro de la residencia también son motivo de conflicto entre usuarios. Las discusiones por la mesa del comedor que se desea ocupar o el canal de televisión que se desea poner en las salas comunes son dos de los ejemplos más habituales. La desaparición de prendas de vestir vinculado al servicio de lavandería es uno de los problemas principales por los que se producen las discusiones entre trabajadores y usuarios. No siempre las desapariciones son reales, ya que es posible que las personas que presentan problemas de memoria guarden objetos personales o prendas de vestir no pudiendo recordar posteriormente el lugar en el que han sido depositadas. Tanto si la desaparición es real como si es ficticia, la persona mayor la vive con especial angustia, lo que se traduce en constantes reclamaciones del objeto perdido al personal del centro.

El momento del aseo personal se convierte en una situación violenta de difícil afrontamiento por parte del usuario, pero también del trabajador, que tiene que mostrar una especial sensibilidad y delicadeza ante dicha situación. La vergüenza que el usuario siente en este tipo de situaciones es uno de los posibles motivos por los que puede mostrar reticencias o negativas ante la higiene personal.

El deseo de los usuarios de mantener relaciones sentimentales o sexuales basadas en el consentimiento mutuo dentro del centro genera un importante rechazo por parte de los familiares y el resto de usuarios. El hecho de hacer pública y evidente una relación íntima dentro del centro puede dar lugar a recriminaciones por el comportamiento mostrado. El tabú asociado a la sexualidad en la tercera edad,

especialmente cuando se trata de relaciones entre personas del mismo sexo, contribuye a que este tipo de conflictos se mantengan en la sombra.

Las quejas por parte de usuarios por el trato personal recibido y los problemas con el acatamiento de normas también forman parte de los conflictos relacionados con la convivencia dentro de los centros. Los conflictos entre usuarios y trabajadores se producen cuando las personas mayores consideran que no se les trata con el debido respeto, llamándolos “abuelo/a” en lugar de utilizar su nombre, por ejemplo, o se les trata como a niños.

Los conflictos asistenciales reflejan divergencias entre las expectativas que los usuarios y familiares tienen en relación a los cuidados que consideran que el centro debería proporcionar y las obligaciones y limitaciones reales del centro en la prestación de cuidados. Los profesionales de los centros detectan, principalmente por parte de las personas mayores, una expectativa desmesurada de las atenciones de las que deben ser objeto o una infravaloración de los cuidados que reciben. La cantidad, la calidad o la rapidez con la que se suministra la atención al usuario también dan lugar a conflictos en los centros. La insatisfacción derivada de una valoración negativa del servicio prestado, a menudo se traduce en quejas acerca del trabajo de los profesionales o el rechazo a que determinados profesionales sean los que suministren el cuidado.

Tabla 3. Problemáticas asociadas a los conflictos asistenciales en el ámbito gerontológico

Tipo de conflicto	Problemas principales	Problemas asociados
Asistencial	Expectativas de cuidado frente a cuidados reales	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas desmesuradas acerca del cuidado. • Obligaciones del centro y sus limitaciones. • Infravaloración de los cuidados.
	Características específicas del cuidado o servicio prestado	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad, calidad y premura del cuidado / servicio. • Rechazo de cuidados suministrados por personas concretas.

El concepto de usuario actualmente es un concepto integral que contempla tanto a la persona mayor como a su familia, ese es el motivo por el que los conflictos familiares no son ajenos a los centros para personas mayores.

En el propio núcleo familiar, este tipo de conflictos están relacionados con el modo en el que sus miembros afrontan la progresiva dependencia, la provisión de cuidados y la búsqueda de soluciones alternativas al cuidado informal. Así el modo en el que se distribuyen los cuidados de la persona mayor entre los diferentes miembros de la familia, la pérdida de libertad, los gastos económicos asociados al cuida-

do, el agotamiento físico y psicológico, y las consecuencias por las decisiones tomadas en relación al ingreso de la persona mayor en un centro especializado, constituyen varias de las fuentes de dichos conflictos. El aspecto que más dificultades genera en la familia, y que se refleja en el tipo de exigencias que hacen al centro, es el sentimiento de culpa por la decisión del ingreso de la persona mayor. Dada la estrecha relación entre los usuarios y los profesionales que los atienden, es habitual que este tipo de conflictos y sus consecuencias negativas sean evidentes en las conversaciones que se mantienen en el marco del cuidado de la persona mayor.

Si bien, como se ha mencionado, hay ciertos conflictos familiares que aunque se producen fuera del centro pueden llegar a generar consecuencias negativas en el marco de la asistencia a la persona mayor, también se detectan conflictos en el que las familias juegan un papel fundamental y que tienen lugar en el propio centro.

En la base de los conflictos entre la persona mayor y su familia, está la falta de visitas y en menor medida problemáticas asociadas a la toma de decisión del ingreso en el centro. Entre las familias y el centro los conflictos se producen por discrepancias de información respecto al tipo de cuidado o servicio que la persona mayor va a recibir. Por último, se detectan problemas relacionados con las exigencias por parte de los familiares para que el procedimiento de atención se ajuste a unos estándares concretos que consideran más adecuados según su experiencia en el cuidado informal a la persona mayor, lo que genera conflictos entre los familiares y los trabajadores. También las demandas respecto a tratamientos médicos concretos pueden generar conflictos entre estos colectivos.

Tabla 4. Problemáticas asociadas a los conflictos familiares en el ámbito gerontológico

Tipo de conflicto	Problemas principales	Problemas asociados
Familiar	Cuidado informal del anciano	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de los cuidados entre los miembros de la familia. • Pérdida de libertad. • Gastos económicos. • Agotamiento físico y psicológico. • Consecuencias de decidir ingresar o no a la persona mayor en una institución geriátrica o centro de día.
	Cuidado formal del anciano	<ul style="list-style-type: none"> • Entre la familia y la persona mayor: <ul style="list-style-type: none"> – Falta de visitas – Oposición al ingreso en la institución • Entre la familia y el centro: <ul style="list-style-type: none"> – Expectativas de cuidado familiares frente a falta de información institucional sobre el tipo de cuidado. • Entre la familia y los trabajadores: <ul style="list-style-type: none"> – Forma de atender al anciano. – Tratamiento médico.

Los conflictos relacionados con el apoyo formal a las personas mayores dependientes se caracterizan por una marcada asimetría de poder que se basa en la dependencia, ya sea emocional, material o instrumental de la persona mayor hacia los profesionales que les atienden y prestan los servicios. El que los usuarios tengan reticencias a quejarse directamente y hacer públicas determinadas problemáticas se debe a un miedo a defraudar y como consecuencia ser objeto de ‘represalias’ reflejadas en una reducción de la calidad de los servicios y la atención recibida.

De los colectivos implicados en las situaciones de conflicto asociadas a la atención profesional de personas mayores dependientes, el personal técnico encargado de la relación de ayuda es uno de los pilares principales en el tratamiento de la conflictividad en los centros. El tipo de relación que establece con la persona mayor y su familia basada en la confianza, favorece que se le otorgue un estatus de facilitador del cambio y de búsqueda de soluciones en situaciones de crisis.

Sin embargo, la incapacidad que tanto profesionales, como familiares y personas mayores manifiestan explícitamente para abordar de forma constructiva estos conflictos, plantea la necesidad de diseñar programas para la prevención y gestión de situaciones conflictivas que contemplen la capacitación de los trabajadores de los centros en el manejo eficaz de conflictos y un abordaje global que integre a todos los colectivos implicados. Todo programa destinado a la transformación de conflictos en el ámbito gerontológico debe fomentar la autonomía de los centros y de los profesionales en la gestión de dichos centros.

3. Los programas para la gestión y prevención de conflictos en el contexto de la atención a las personas mayores dependientes

Con la gestión de conflictos en los centros gerontológicos se persigue la mejora de la calidad de vida de los pacientes, así como de su entorno familiar y los trabajadores que los atienden, promoviendo relaciones positivas entre los diferentes agentes.

Las personas que forman parte de un centro, servicio o programa en el ámbito gerontológico, así como la gestión y funcionamiento de aquéllos, hace que sea diferente a todos los demás, y por tanto único. En el marco de la gestión de conflictos, esta realidad implica la necesidad de llevar a cabo un análisis y evaluación pormenorizada de los conflictos existentes, sus características específicas y los recursos de los que se dispone, para poder desarrollar intervenciones a medida.

Las áreas de intervención que integran los programas de gestión y prevención de conflictos, persiguen los siguientes objetivos:

- Reducir el número de conflictos y su frecuencia.
- Mitigar las consecuencias organizacionales de una gestión ineficaz de los conflictos.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar la relación profesional/usuario/familia.
- Reducir el tiempo que los profesionales invierten en la gestión de los conflictos disfuncionales.
- Reforzar la formación de los profesionales con el desarrollo de habilidades para el abordaje constructivo de los conflictos y la solución de problemas.
- Mejorar la comunicación.
- Fomentar la participación y la implicación de sus profesionales en la gestión de los conflictos.
- Ofrecer alternativas a la gestión interna de conflictos en los centros.

3.1. Observatorio para situaciones de conflicto

Ámbitos como el sanitario y el social han sido objeto de la creación de observatorios que permiten establecer sistemas de información sobre la incidencia y evolución de determinadas problemáticas con el fin de orientar intervenciones futuras. El Observatorio de Agresiones a Personal Sanitario creado por la Consejería de Sanidad de Castilla y León, así como el Observatorio de la Violencia de Género adscrito al Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia son dos ejemplos de este tipo de organismos.

Si bien la violencia es una de las situaciones que más preocupación y alarma generan, este tipo de organismos tienen un carácter transversal, por lo que es posible crearlos en otros ámbitos como son, por ejemplo, la tutela de menores, la atención de personas discapacitadas o el cuidado de personas mayores dependientes, para el análisis de las situaciones conflictivas y problemáticas asociadas a la prestación de servicios y no sólo de las agresiones.

El análisis de la estructura y dinámica de los conflictos en los centros permite el diseño ad hoc de servicios relacionados con la prevención y gestión de conflictos encaminados a garantizar una calidad asistencial global. Sin embargo, los conflictos evolucionan, lo que requiere un análisis continuo con el fin de obtener un mapa periódico de las situaciones conflictivas que permita ir ajustando las intervenciones en función de las necesidades de los centros, los profesionales y los usuarios.

Hasta ahora, establecer una evaluación periódica de la evolución del centro en temas relacionados con la gestión de los conflictos que permitiera obtener información actualizada de los conflictos, requería un importante esfuerzo en cuanto a recursos y tiempo. Por otro lado, la visión negativa del conflicto y el miedo de los diferentes implicados a hablar abiertamente de dichas situaciones, dificultaban la obtención de datos, por lo que la recogida anónima de la información se convierte en un requisito indispensable en la fase de detección.

Aprovechando las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y siendo conscientes de que el ámbito de la atención a personas mayores dependientes no puede ser ajeno a los avances que se están produciendo en relación a las nuevas tecnologías, surge la primera herramienta basada en inteligencia artificial para la gestión de conflictos en ámbito sanitario y gerontológico denominada ODIM (Online Dispute Management) [Malla *et al.*, 2009]. Se trata de una pionera e innovadora plataforma en línea de gestión de conflictos para los ámbitos gerontológico y sanitario, cuyos procesos internos tienen en cuenta el ciclo de mejora continua PDCA de Deming. Con este sistema en línea, se puede gestionar toda la información relativa a la detección, intervención y protocolización de situaciones conflictivas y agresiones en los ámbitos gerontológico y sanitario, lo cual favorece la prevención de aquéllas y supone un valor añadido a la gestión de calidad de los centros.

Teniendo en cuenta la importancia que las diferentes administraciones otorgan al análisis de las problemáticas que están sufriendo, así como a su intervención, el desarrollo tecnológico en gestión de conflictos supone una visión aperturista al tratamiento integral de las problemáticas a las que las diferentes instituciones y centros tratan de dar salida. Además, las continuas aprobaciones de leyes autonómicas de mediación están contribuyendo a que los sistemas alternativos de resolución de conflictos puedan ser integrados en diferentes ámbitos como el organizacional, comunitario y familiar. Por ello, en el desarrollo de la estructura y funcionamiento de esta herramienta se han tenido en cuenta las posibilidades de expansión en el campo de la gestión de conflictos, lo que la convierte en una herramienta de gran flexibilidad y versatilidad.

Por otro lado, el que esta herramienta no necesite instalar ningún programa en los ordenadores de los centros favorece que la accesibilidad a la herramienta se pueda generalizar con gran facilidad, suponiendo además un importante ahorro de costes en mantenimiento ya que sólo se precisa tener un navegador instalado en un equipo informático. El acceso a ODIM se puede hacer desde cualquier equipo que disponga de un navegador, lo que permite tanto a usuarios como a profesionales informar de situacio-

nes conflictivas en cualquier momento y lugar sin tener que hacerlo desde equipos informáticos concretos. La información que estas personas vuelcan en la plataforma no requiere identificación alguna, por lo que la participación de los implicados y afectados por las situaciones de conflicto en centros gerontológicos es mayor.

En el ámbito gerontológico, ODIM está concebida para gestionar virtualmente a tiempo real cualquier tipo de incidencia, conflicto, queja y reclamación que tenga lugar en los centros, acceder a informes periódicos sobre la conflictividad asociada a centros o servicios concretos, registrar e implementar protocolos de actuación según las tipologías detectadas que garanticen la gestión consensuada de éstas, independientemente de la persona que tenga que afrontarlas, realizar seguimientos de los conflictos y las intervenciones que se están llevando a cabo desde el propio centro y los resultados de éstas. Todo ello, permite disponer de indicadores e información de gran utilidad para la gestión de calidad de los centros.

3.2. Orientación y apoyo en el tratamiento de situaciones de conflicto

Uno de los objetivos principales de todo equipo de trabajo o empresa es obtener herramientas adecuadas que se ajusten correctamente a las necesidades y características que se tienen en momentos determinados, y que sean lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los cambios que tienen lugar a lo largo del tiempo. La elaboración de planes personalizados permite adaptar los programas de transformación de conflictos a empresas o equipos de trabajo específicos.

Durante la implementación de los programas para la gestión de conflictos es necesario que los centros se sientan apoyados en la planificación y desarrollo de las diferentes áreas de intervención. La orientación y el asesoramiento en gestión de conflictos deben sentar sus bases en la evaluación continua de las situaciones de conflicto en el centro y de los recursos de los que dispone para hacerles frente.

3.3. Diseño de protocolos

Es habitual que los profesionales se sientan inseguros cuando tienen que hacer frente a una situación de crisis. Ante un mismo conflicto, podemos encontrar múltiples respuestas en función del profesional que lo aborda. El diseño y desarrollo personalizado de protocolos de actuación ante situaciones conflictivas garantizan la gestión consensuada de éstas independientemente de la persona que tenga que afrontarlas. Los protocolos tienen como objetivos la prevención y gestión inmediata de situaciones conflictivas.

3.4. Facilitación en conflictos

La creación de equipos de trabajo en el centro y la capacitación como facilitadores de profesionales encargados de la atención directa a personas mayores y familias, confiere al centro un gran potencial y autonomía en el manejo de conflictos. Es necesario que estos profesionales desarrollen capacidades de coordinación, escucha activa, comunicación eficaz, manejo de emociones y solución de problemas con una orientación integrativa. Para ello es necesario diseñar programas de formación personalizados para dotar a los profesionales de las habilidades y recursos que les permitan un tratamiento eficaz de los conflictos con el fin de conseguir una mejora en la calidad de vida de los usuarios, así como de su entorno familiar y los trabajadores que los atienden, promoviendo relaciones positivas entre los diferentes agentes.

En ocasiones en los centros tienen lugar situaciones de conflicto complejas de difícil gestión que requieren la intervención de un facilitador profesional. Los acuerdos adoptados o soluciones propuestas por las propias personas que tienen el problema son las que más confianza generan y las más duraderas. Por ello, es fundamental responsabilizarlas y dotarlas de mayor protagonismo a la hora de tomar aquellas decisiones que les afectan directamente. Esta es la esencia de la mediación, en la que un profesional experto ayuda a las personas a involucrarse a la hora de decidir sobre sus problemas, fomentando la búsqueda compartida de soluciones que sean beneficiosas para todas las personas implicadas en el problema.

4. Conclusiones

A través del presente artículo se ha pretendido dar a conocer la tipología de conflictos más frecuente en los centros de atención a personas mayores dependientes y las posibilidades actuales que existen en el marco de la gestión de conflictos. Dado que los conflictos forman y seguirán formando parte de la rutina de los centros y recursos para personas mayores, se debería hacer un importante esfuerzo en lo que se refiere a la transformación de conflictos y la aplicación de programas específicos de cara a su prevención.

A la hora de iniciar programas de estas características, recomendamos como pasos previos:

- Aceptar los conflictos como algo natural en las organizaciones y superar el miedo inicial a ser considerado erróneamente un centro 'conflictivo' por manifestar abiertamente un interés en aprender a gestionar situaciones problemáticas.
- Sensibilizar a todos los agentes implicados en la relación de ayuda a la persona mayor dependiente de la necesidad de integrar programas de gestión de conflictos para lograr una asistencia global de calidad.
- Realizar intervenciones integradoras que contemplen la participación e implicación de todos los agentes; administraciones, profesionales, usuarios y familias.
- Reconocer la importancia del profesional como pieza clave para la gestión de conflictos y la importancia de su satisfacción para garantizar una atención y servicio de calidad.

Bibliografía

- ALZATE, R. (1998): *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*, Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- BARTOL, G. M.; PARRISH, R. S.; y MCSWEENEY, M. (2001): "Effective conflict management begins with knowing your style", *Journal of Nurses in Staff Development*, vol. 17, nº 1, págs. 34-40.
- KANTEK, F.; y KAVLA, I. (2007): "Nurse-nurse manager conflict: How do nurse managers manage it?", *The Health Care Manager*, vol. 26, nº 2, págs. 147-151.
- LETURIA, F. J.; INZA, B.; y HERNÁNDEZ, C. (2007): "El papel de la familia en el proceso de atención a personas mayores en centros sociosanitarios", *Zerbitzuan*, nº 41, págs. 39-44.
- MALLA, R. *et al.* (2009): ODIM (Online Dispute Management). Plataforma en línea de disponibilidad y acceso limitado [consultar con Bilaka S.L., <aigodoy@bilaka.es>].
- MARRUGAT, M. L. (2005): "La familia cuidadora y su incidencia en la calidad de vida de las personas dependientes", *Revista Multidisciplinar de Gerontología*, vol. 15, nº 3, págs. 171-177.
- MEDINA, M. E. (1999): "La implantación de la calidad en los servicios sociales. Desafío a la tradición", *Papeles del Psicólogo*, nº 74, págs. 5-37.
- RUIPÉREZ, I. (1998): "Calidad en la asistencia a las personas mayores", *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, vol. 33, nº 2, págs. 63-66.