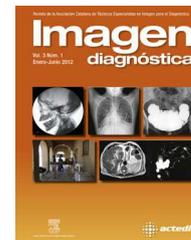




# Imagen diagnóstica

[www.elsevier.es/imagendiagnostica](http://www.elsevier.es/imagendiagnostica)



## EDITORIAL

# La gestión de conflictos: una competencia transversal en los servicios de diagnóstico por imagen



## Conflict management: A key skill in Diagnostic Imaging Departments

Artur Roman Soler

*Técnico diagnóstico por imagen y mediador, UDIAT Centro Diagnóstico, Hospital Universitario Parc Taulí, Sabadell, Barcelona, España*

Los servicios de diagnóstico por imagen están integrados por diferentes profesionales, los cuales desarrollan su labor asistencial en función del resultado de aplicar los conocimientos y habilidades propias en cada profesión. No obstante, existe otro tipo de competencias, llamadas transversales, las cuales no son específicas para un determinado colectivo profesional, sino que deberían estar incorporadas en cualquier persona que trabaje en un servicio de diagnóstico por imagen. Entre estas competencias podríamos diferenciar las no asistenciales –como por ejemplo, el manejo eficaz de sistemas informáticos– de las asistenciales, como pueda ser entre otras la gestión de conflictos en el entorno de radiodiagnóstico. Observando los cambios socio-culturales producidos en las últimas décadas comprendemos que los escenarios donde intervenimos como profesionales de la radiología han cambiado radicalmente por múltiples causas.

En primer lugar, las personas que atendemos han pasado de ser sujetos pasivos (pacientes a merced del profesional) a clientes, usuarios o ciudadanos (activos y con derechos). Este cambio terminológico y conceptual es fruto de la toma de consciencia y exteriorización de derechos y deberes a los que profesionales y usuarios estamos sujetos. Los derechos ya no son algo que está en algún documento, sino que se hace visible, incluso mediante carteles colgados en los centros asistenciales, dando centralidad al usuario. Es fácil comprender que esta concienciación tanto en los profesionales como en los usuarios va a generar conflictos tanto en las

expectativas como en el grado y forma de su cumplimiento. Por otra parte, el cambio demográfico con la incorporación cada vez mayor de personas de diferentes culturas (en este caso profesionales y usuarios) obliga a incorporar nuevas perspectivas relacionales desconocidas y, por lo tanto, extrañas para algunos, que pueden generar lógicamente disfunciones comunicativas.

Otro de los elementos primordiales estriba en el hecho que atendemos personas con procesos de deterioro agudo o crónico de su estado de salud, y que están sometidas a situaciones de alto nivel de estrés ya que afectará a diferentes aspectos de su vida personal, familiar y/o laboral (tanto el propio usuario como las personas que les acompañan ya sean familiares, cuidadores o amistades). A ello hemos de añadir el hecho de aplicar procedimientos a veces dolorosos o molestos. Todo ello generará fácilmente situaciones de conflicto que los profesionales deberemos saber sortear adecuadamente.

También los cambios tecnológicos sociales y económicos son caldo de cultivo para la presencia de conflictos; así observamos como diferentes profesionales se atribuyen la exclusividad en la aplicación de técnicas, o la competencia por conseguir cuota de mercado en un entorno donde la oferta supera cada vez más la demanda. La crisis económica en algunos entornos han exigido sobreesfuerzos a sus profesionales con una disminución importante de los recursos disponibles, que ha propiciado en algunos casos un enrarecimiento del clima laboral, aumentando tensiones intraprofesionales e interprofesionales, donde los cargos intermedios deben disponer de grandes habilidades para resolver cuestiones que afectan a un colectivo importante.

Correo electrónico: [aroman@cgtrabajosocial.com](mailto:aroman@cgtrabajosocial.com)

<http://dx.doi.org/10.1016/j.imadi.2015.02.005>

2171-3669/© 2015 ACTEDI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

Los conflictos son inevitables; es fácil observar que donde existe interacción humana existe el riesgo de conflicto. No se trata de evitar el conflicto, sino de gestionarlo de forma positiva. Las organizaciones sanitarias que han sido capaces de ver en el conflicto una oportunidad para conocer sus puntos débiles han acabado siendo más eficientes, mejorando los procedimientos y aumentando la calidad asistencial y, por tanto, convirtiéndose en más competitivas y eficientes.

La bibliografía especializada señala el camino a emprender en función de 2 variables: grado de responsabilidad institucional e intensidad del conflicto.

En primer lugar se hace necesario una formación básica en habilidades comunicativas para todos los profesionales con el fin de atenuar las posibles situaciones de conflictos del día a día, y de algún modo con una perspectiva preventiva. Y, por otro lado, una formación más intensa para las personas con responsabilidades en la gestión de personal y que incorpore conocimientos específicos en técnicas y estrategias de gestión positiva de conflictos, y que permita una resolución que no esté basada en el imperativo jerárquico. El uso de diversas técnicas de resolución –desde la charla informal hasta la formalización de un encuentro estructurado– facilitará una gestión positiva. Otro elemento fundamental es la incorporación en las instituciones de planes de políticas de prevención de conflictos donde los cargos intermedios tienen un papel fundamental. Otra iniciativa interesante, ya existente en algunos centros, es la creación de un grupo nuclear de profesionales (sin responsabilidad de gestión de personal) que se han formado intensamente en técnicas de gestión de conflictos y que dan soporte en las diferentes controversias. Finalmente señalar la opción de la mediación estructurada para aquellas situaciones que

sea primordial asegurar la confidencialidad e imparcialidad del proceso y que necesariamente debe ser llevado a cabo por personal externo a la institución. El encargo de los procesos de mediación a profesionales o instituciones especializadas externas al centro asistencial despeja cualquier sombra de duda respecto la imparcialidad y neutralidad del proceso, garantizando el cumplimiento de la normativa existente en materia de mediación y evitando el uso de la información en el futuro. Uno de los riesgos es derivar los conflictos en fases demasiado avanzadas donde la cronificación y la rigidez de las posiciones, dificulta una resolución satisfactoria. Por esto es importante disponer de protocolos de procedimiento en situaciones de conflicto en servicios de diagnóstico por imagen.

Diversos estudios han evaluado el impacto económico de los conflictos en el ámbito sanitario, no solo en costes de las demandas judiciales, sino de tiempo dedicado a la resolución de conflicto por parte de diferentes actores (mandos intermedios, recursos humanos, salud laboral, profesionales, etc.), así como de las bajas laborales fruto de conflictos y camufladas en diferentes enfermedades (estrés, depresión, mareos, ...). La conclusión de estos estudios es que la implementación de una política de prevención de conflictos en los centros sanitarios acaba siendo una medida de ahorro y un indicador de calidad asistencial tanto para los usuarios como para los profesionales.

Protocolizar e implementar los mecanismos de gestión de conflicto (entre profesionales y/o entre profesionales y usuarios) en los centros sanitarios mediante acciones de prevención, formación e intervención especializada, mejora la calidad asistencial, mejora el clima laboral y disminuye los costes. Algunos centros ya han iniciado este camino.