

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS PATRONES DEL CONFLICTO¹

DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT THROUGH THE APPLICATION OF THE THEORY OF CONFLICT PATTERNS

DESENVOLVIMENTO DO TALENTO HUMANO ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DA TEORIA DOS PADRÕES DE CONFLITO

Autoras: Gabriela Alejandra Colella²; Susana Díaz³

RESUMEN

El presente informe “Desarrollo del Talento Humano a través de la aplicación de la Teoría de los Patrones del Conflicto” tuvo por **objetivo** diseñar estrategias para la resolución de conflictos que presentaban los equipos de salud pertenecientes a la Zona cinco de la Dirección de Atención Primaria de la Salud de la Municipalidad de Córdoba, de marzo a mayo del 2019 al realizar prácticas en terreno. Los **beneficiarios** directos fueron los enfermeros, ya que mediante la aplicación de la herramienta CATDOS adquirieron herramientas para identificar patrones de conflictos que surgen a través del medio externo e interno de la organización. En este proceso, como **metodología** se aplicaron estrategias operativas de negociación, concluyendo en una propuesta que permitió direccionar la problemática abordada. Fue preciso realizar evaluación ex antes para definir el problema, evaluación de proceso para valorar la eficiencia de las actividades y evaluación ex post que suministró información sobre el comportamiento grupal y su dinámica. Dicha experiencia determinó como **resultado** aprendizajes para poder transformar la cultura organizacional reconociendo a la institución como un medio cambiante en donde los conflictos son oportunidades que permiten el desarrollo de las personas y el crecimiento de la organización.

Palabras Clave: Enfermería- Estrategia – Patrones de conflictos- Negociación.

1. Trabajo final para acceder al título de postgrado de Especialidad en Administración y Gestión en Enfermería.

2. Especialista en Administración y Gestión en Enfermería. Enfermera Dirección de Atención Primaria de la Salud. Municipalidad de Córdoba. Docente Escuela de Enfermería. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de Córdoba. Contacto: gabriela.colella@unc.edu.ar
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5544-3245>

3. Especialista en Administración y Gestión en Enfermería. Jefa Zonal. Dirección de Atención Primaria de la Salud. Municipalidad de Córdoba. Docente Carrera Especialización Administración y Gestión en Enfermería. Secretaría de Graduados de la Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de Córdoba. Contacto: sdiaz65@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0766-2472>

ABSTRACT

The objective of the present report (“Development of Human Talent through the Implementation of the Theory of Patterns of Conflict”) was to devise strategies for the resolution of the conflicts presented by the healthcare teams belonging to the Zone 5 of the Primary Health Care Department of the Municipality of Córdoba, from March to May of 2019, during onsite practices. The nurses directly benefited from this since, through the application of the CATDOS tool, they acquired tools to identify conflict patterns that emerge in the external and internal medium of the organization. During this process, the methodology involved operative negotiation strategies, which resulted in a proposal that allowed to address the issues at stake. It was necessary to do an ex-ante evaluation to define the problem, a process evaluation to value the efficiency of the activities and an ex-post evaluation that provided information on the group’s behavior and dynamics. Such experience resulted in learning that is useful in transforming the organizational culture, by recognizing the institution as an ever-changing medium in which conflicts are opportunities for the development of individuals and for the growth of the organization.

Key words: Nursing. Strategy. Conflict patterns. Negotiation.

RESUMO

Este relatório “Desenvolvimento do Talento Humano através da aplicação da Teoria dos Padrões de Conflito” teve como objetivo traçar estratégias para a resolução de conflitos apresentados pelas equipes de saúde pertencentes à zona cinco da Direção de Saúde de Atenção Primária do Município de Córdoba, de março a maio de 2019 na realização de práticas em campo. Os beneficiários diretos foram os enfermeiros, pois ao aplicarem a ferramenta CATDOS adquiriram ferramentas para identificar padrões de conflitos que surgem através do ambiente externo e interno da organização. Nesse processo, as estratégias operacionais de negociação foram aplicadas como metodologia, concluindo em uma proposta que permitiu abordar o problema abordado. Foi necessário realizar uma avaliação ex-antes para definir o problema, uma avaliação de processo para avaliar a eficiência das atividades e uma avaliação ex-post que forneceu informações sobre o comportamento do grupo e sua dinâmica. Essa experiência determinou como resultado aprender a ser capaz de transformar a cultura organizacional, reconhecendo a instituição como um ambiente de mudanças onde os conflitos são oportunidades que permitem o desenvolvimento das pessoas e o crescimento da organização.

Palavras-chave: Enfermagem- Estratégia - Padrões de conflito- Negociação.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de la intervención “Desarrollo del Talento Humano a través de la aplicación de la Teoría de los Patrones del Conflicto” tuvo como objetivo general “Diseñar estrategias para la resolución de conflictos a través de la aplicación de la Teoría de Patrones de Conflicto con el personal de Enfermería de la Zona 5 de la Dirección de Atención Primaria de Salud desde el 1 de marzo al 31 de mayo 2019. El cumplimiento de los objetivos se dividió en tres fases, y se realizaron mediante tres reuniones aplicando metodología participativa a través de las técnicas la ley del mar, la pecera y Philips 66.

Entre las actividades desarrolladas en la primera fase, se incluyen la evaluación ex antes donde se determinó que el problema reiterativo en los centros de salud de Zona Cinco fue la “dificultad para realizar prácticas en terreno”. Además, se llevó adelante el primer encuentro, donde se trabajó en equipo la herramienta de estudio de patrones de conflictos que desarrolla Josep Redorta (2018). La intervención se aplicó a través de una metodología participativa mediante el juego la ley del mar.

En la segunda fase se aplicó la planilla de similitudes para determinar el perfil de los patrones de conflicto, elaborado por el autor Redorta, Josep (2018). Aquí se pudieron determinar los siguientes desencadenantes:

- a. Políticas de gestión que desvirtúan las prácticas en la comunidad y las familias.
- b. Asimetría interdisciplinar.
- c. Confusión paradigmática.
- d. Dificultad para integrar los centros de salud a planes comunitarios.

Pero también surgieron propuestas tendientes a la mejora o resolución de los desencadenantes de conflicto.

La tercera y última fase, se basó en la metodología de Harris Mills (2016) en la que se sistematizaron algunas varias propuestas entre las que se encuentran:

- Realizar un análisis de la situación a través del FODA.
- Reuniones para poder discutir el conflicto.
- Coordinar actividades en equipo para trabajar la comunidad desde un mismo enfoque organizando horarios, días para las actividades en terreno.
- Planificar una negociación.
- Generar un proyecto en equipo hacia la comunidad.
- Elaborar en equipo un documento que asigne funciones comunitarias a cada integrante.

- Sostener acuerdos.
- Dialogar para medir intereses entre las partes.

Se evaluó de dos maneras:

- a. Evaluación de resultado: análisis de la cantidad de participantes que permanecieron activos durante las reuniones siendo esta participación superior a 53% e incrementándose con el tiempo.
- b. Evaluación de gestión: La adecuación a las técnicas aplicadas fueron eficiente con 5 participantes en cada grupo. EZI su cumplimiento fue del 100%. Coordinador de Com. In. Zo fue del 100%. La dinámica grupal 75% fue eficiente, pero inferior al 90% establecido en el proyecto.

Luego de analizar la aplicación de la teoría de patrones de conflicto, ésta permitió a los/las participantes desarrollar habilidades de la negociación orientados/as por la cultura organizacional de la institución y, por ende, sus objetivos, visión y misión cumpliendo, de esta manera, una planificación estratégica que acude a la perspectiva de Diana Huber para generar liderazgo de enfermería en un micro y macroentorno cambiante.

Objetivo General

Diseñar estrategias para la resolución de conflictos a través de la aplicación de la Teoría de Patrones de Conflicto con el personal de Enfermería de la Zona 5 de la Dirección de Atención Primaria de Salud; desde el 1 de marzo al 31 de mayo de 2019.

Objetivos Específicos

- Aplicar la herramienta CATDOS “Análisis de los patrones de conflicto correspondiente al autor Josep Redorta (2018)”, para determinar grado de percepción común que existe de los conflictos entre los participantes considerando los patrones más dominantes.
- Construir en conjunto el perfil del conflicto de los/las Profesionales Enfermeros/as.
- Diseñar estrategias que permitan abordar o solucionar los conflictos planteados por los/las Profesionales Enfermeros/as.
- Elaborar acuerdos de negociación de los conflictos reiterativos que surgen de la discusión de los/las profesionales enfermeros/as para desarrollar creatividad en la solución de ellos.
- Evaluar los resultados de la intervención.

Metodología de Trabajo

Las fases que guían el desarrollo de las actividades están descritas bajo la Planificación Estratégica Situacional.

• Fase 1:

Una de las primeras actividades realizadas dentro de esta fase fue la evaluación ex antes que se realizó a profesionales enfermeros de la Dirección de Atención Primaria de Salud, Zona 5. Se utilizó el espacio del Proyecto COMINZO, proyecto institucional que permite la integración social y estudio de problemáticas. La evaluación se realizó en el mes de diciembre, a una población total de 19 enfermeros/as constituida por un nivel de formación de 9 Técnicos/as Profesionales Enfermeros/as, 8 Licenciados/as, 1 Especialista y 1 Magíster.

En esta instancia se pudo describir a la población y poner en evidencia que se trabajó en un 68% con actores sociales que han vivenciado distintos problemas institucionales y han generado con el tiempo estrategias pertenecientes a la organización cultural de la institución. El instrumento empleado fue un cuestionario autoadministrado semiestructurado.

Esta evaluación tuvo como objetivo definir la pertinencia, coherencia, viabilidad y factibilidad indagando sobre cómo perciben, manifiestan y determinan acciones frente a un conflicto los/las profesionales enfermeros/as. La técnica fue cualitativa teniendo la intencionalidad de medir dos dimensiones: una de proceso, donde se determinan las formas en que perciben los actores sociales el conflicto para valorar la pertinencia, viabilidad y coherencia de la intervención a la realidad de los actores sociales y de la entidad. Se obtuvo como hallazgo que el 73% de los actores sociales perciben al conflicto como una oportunidad siendo un motor de cambio. El 48% definió al conflicto como desacuerdo de partes involucradas; el 42% afirmó que el conflicto surgió de la diferencia de intereses, mientras que el 2% sostuvo que son aquellas situaciones a las que no se les puede hallar resolución.

En cuanto a la forma en que se manifestó el conflicto, el 79% de participantes refirió que la ejecución de prácticas en terreno tuvo que ver con estimulación de intereses personales.

De acuerdo con esta evidencia se determinó que el abordaje de la teoría de los patrones de conflicto tuvo coherencia en la forma en que percibieron el conflicto los protagonistas ya que la mayoría afirmaron observarlo como una oportunidad.

De acuerdo con los datos analizados, el proyecto es *viable* porque la teoría Patrones de conflicto plantea que existen distintas maneras de experimentar un problema. En cuanto a la *pertinencia* de la aplicación de dicha teoría, se estableció mediante la afirmación de los/las participantes que confirman la existencia de intereses personales, situación que nos alejó de resoluciones estratégicas por lo cual se debió requerir de una herramienta vivencial/cognitiva que permitió analizar el conflicto desde distintas dimensiones.

En la segunda instancia, medición de resultados, se buscó identificar la *factibilidad* a través del manejo de resolución de conflicto que habían adoptado en la institución: el 74% aborda un conflicto con acciones creativas. En la descripción del pensamiento estratégico se encontró que el 20% de los/las profesionales enfermeros/as analizan posibles errores en juicios inmediatos. Un 18% busca legitimar su postura; un 18 % prefiere conocer y entender la situación; otro 17% actúa en forma espontánea; mientras que sólo un 16% combina distintas potencialidades de las personas para la resolución de un conflicto. El 12% trata de desvincularse de las personas que intervienen en el conflicto.

Se concluye que los conflictos se vivencian de manera personal; no se los trató en equipo para generar estrategias, se buscó resolverlos en forma rápida en lo posible desvinculándose de los involucrados y tratando de legitimar una postura; lo que determina que se establezcan juicios erróneos en cuanto a la valoración del problema.

En cuanto al problema que se definió en la práctica profesional en distintos centros de salud:

el 57% evidencia que:

- 30% Dificultad para trabajar en terreno.
- 27% Problemas en la forma de comunicarse.

Se trabajó con el problema de la dificultad para trabajar en terreno porque en forma indirecta, también se analizó la comunicación.

En marzo de 2019 se realizó una reunión en el espacio COMINZO donde se informaron los resultados obtenidos de la encuesta autoadministrada realizada el 18 de diciembre de 2018 en la que se determinó que uno los conflictos predisponentes en los centros de salud de la Zona 5 fue la dificultad para trabajar en terreno.

Luego de esa conversación se explicó que en esta instancia se reunieron para trabajar en equipo la herramienta de estudio de patrones de conflictos que desarrolla Josep Redorta (2018).

La intervención se aplicó a través de una metodología participativa mediante el juego denominado la ley del mar. Al grupo se lo dividió en dos y se les

entregó 5 cañas azules a un equipo y 5 cañas amarillas al otro grupo. Comenzó a girar la fuente rotatoria con los peces. Ganó el equipo azul al que se le entregaron como premio las 10 monedas de chocolate. Al otro equipo se le otorgaron las 5 monedas de chocolates que les correspondían.

Luego, se le pidió a cada participante que lea las leyendas de los peces y las coloquen en el panel de graduación de conflicto (Círculo concéntrico que de forma creciente clasificó a los factores que condicionan el conflicto desde muy baja (incidencia), baja, media, alta y muy alta). Los resultados obtenidos fueron:

Tabla 1
Análisis de los patrones de conflicto

Análisis de los patrones de Conflicto. (CATDOS)	Grado de apreciación				
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Ser	1	Protección de Autoestima		X	
	2	Valores	X		
	3	Identidad	X		
	4	Información			
Seguir	5	Expectativas		X	
	6	Inadaptación			X
	7	Atributivo			X
	8	Inhibición			X
Conseguir	9	Poder		X	
	10	Normativo	X		
	11	Incompatibilidad personal persistente.			X
	12	Legitimación.		X	
Mantener	13	Recursos escasos.			X
	14	Estructural.	X		
	15	Intereses.		X	
	16	Inequidad.		X	

Reconociendo que el problema planteado fue la dificultad para trabajo en terreno, en esta instancia estuvieron presentes todas las dimensiones que propone el autor de referencia: “ser, conseguir, seguir y mantener”.

Se analizó en torno al conflicto y se obtuvo:

Dimensión ser: Identidad, Valores e Información. Con respecto a la **identidad** fue importante para los/las profesionales enfermeros/as diferenciarse de los/las otros/as. **Los valores** están sesgados por símbolos culturales que se relacionaban con el llamado de la vocación así expresado por los/las participantes donde afirmaron: “Primero son las personas y la comunidad”. **La manipulación interesada de la información**, ocultación de información o el exceso de información con ánimos de confundir situaron a los actores en situaciones de incertidumbre donde ellos dijeron “nos manejan como quieren”.

Dimensión seguir: Inhibición, Inadaptación, Expectativas y Atributivas. En cuanto a la inhibición se observó existencia de miedo y en consecuencia desconfianza. La inadaptación manifiesta que los cambios generan estrés porque se ponen en juego espacios ganados por enfermería, en terreno. **Las expectativas** tenían que ver con un estado de frustración relacionado con resultados de experiencias dispares con intencionalidad política. **Las acciones atributivas** reflejaban que existió una tendencia a utilizar el trabajo de campo para colgarse medallas.

Dimensión conseguir: Poder, Legitimación e Incompatibilidad personal persistente. Poder: se desconfía mucho de las herramientas político-sociales que usaron para desmerecer el trabajo en terreno. **Legitimación**, la ausencia de normas y la actuación injusta frente al trabajo en campo. **Incompatibilidad personal persistente** ante una situación de desconfianza disimulada por los/las profesionales enfermeros/as.

Dimensión mantener: Recursos escasos y estructural. Los recursos en estos últimos tiempos para trabajar en terreno fueron escasos; pero en determinadas ocasiones son activados por un motor político. En cuanto a **lo estructural**, la solución de validar la práctica de terreno como una actividad que forma parte de los/las profesionales que trabajan en comunidad tiene que ver con cambios normativos que contemplen la verdadera estructura de la Atención Primaria en Salud.

• Fase 2:

La actividad realizada en esta fase tuvo como propósito fundamental construir con los grupos participantes un patrón de conflicto, en donde surgen dimensiones mencionadas por el autor citado: contexto, significado, ciclo, poder, nivel, partes, duración, comunicación, desencadenantes y fuentes relacionadas con el conflicto trabajado por los/las participantes. Se utilizó la metodología participativa y la técnica fue la pecera que se utiliza, que en este caso se adaptó a un grupo compuesto por 10 personas en el primer grupo

y 11 integrantes en el segundo grupo. Se enumeraron los/las participantes por orden, del 1 al 2 para formar dos grupos.

Los coordinadores entregaron al grupo la planilla de examen de similitudes del patrón del conflicto propuesta por Josep Redorta (2018), donde se les plantea a los/las participantes puntuar del 1 al 9 el contexto, significado, ciclo, poder, nivel, partes, duración, comunicación, desencadenante, fuentes del conflicto.

Se les describió qué significado tenía cada indicador para los actores sociales y se les pidió que debatieran cada uno. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2
Similitudes del Perfil del Conflicto o Análisis de los Patrones

Similitudes del Perfil del Conflicto o Análisis de los Patrones	Grupo 1	Grupo 2
En cuanto al contexto que está relacionado con el clima social, económico y político en el que se desarrolló el conflicto, los actores sociales consideraron que el contexto facilitó el conflicto.	80%	55%
El valor que tuvo la situación problema para cada participante, es decir el simbolismo que cada persona le otorgó al mismo. Se le adjudicó poca y débiles emociones implicadas.	60%	82%
La evolución del conflicto en el tiempo tuvo como resultado que los participantes consideraron que se incrementa el problema.	60%	55%
Los participantes consideraron que la situación con respecto al poder es asimétrica.	60%	64%
Para los actores sociales el poder influye en orden grupal.	70%	73%
El conflicto afecta en forma directa a una parte.	60%	55%
La situación fue de corta duración.	60%	55%
Manifestaron que existió comunicación fluida. Es decir que las partes comprendieron la magnitud del problema.	60%	55%
Se identificó el desencadenante.	60%	64%
Se conocieron las causas que provocaron el conflicto.	70%	73%

Realizada la recolección y análisis de la información se elaboró el siguiente patrón del conflicto de los/las enfermeros/as de la Dirección de Atención Primaria de la Salud, Com. In. Zona 5:

Conflicto: Dificultad para realizar prácticas en terreno.

La gestión institucional adopta un paradigma centrado en la atención de la enfermedad descuidando la promoción de la salud y, por ende, obviando algunos elementos esenciales que se vinculan con los programas de salud.

En general la dificultad para realizar prácticas comunitarias no fue percibida por los equipos de salud como un conflicto debido a que las políticas sanitarias sólo realizaban el cumplimiento de los programas a través de controles de la niñez, edad reproductiva, embarazo y tratamiento de patologías crónicas. El poder que generó esta gestión es asimétrico reincorporando a los centros de salud el modelo médico hegemónico.

El problema afecta la dinámica del equipo de salud porque apartó las prácticas sanitarias de la visión y misión de la Dirección de Atención Primaria de la Salud. Esta situación fue de corta duración en el impacto interdisciplinario porque las prácticas comunitarias no son reconocidas como parte de la función de los agentes sanitarios. La comunicación del conflicto fue fluida comprendida por las distintas disciplinas; llegaron a acuerdos que no se pudieron efectivizar debido a que los lineamientos gerenciales dieron prioridad a la atención directa en los centros de salud.

Los hechos que desencadenaron el conflicto fueron los siguientes:

- a) Políticas de gestión que desvirtúan las prácticas en la comunidad y las familias.
- b) Asimetría interdisciplinaria. (jerarquización de la profesión médica por encima de las demás disciplinas).
- c) Confusión paradigmática.
- d) Dificultad para integrar los Centros de salud a planes comunitarios.

• Fase 3:

Esta fase inició como las anteriores, con la devolución de los resultados obtenidos en el encuentro anterior. Los encuentros comprendidos en esta fase tuvieron como propósito fundamental construir con el grupo participante estrategias para resolución de conflicto y establecer acuerdos. Se utilizó

la metodología participativa y la técnica fue la de Philips 66, que tuvo como objetivo obtener en corto tiempo las ideas de un grupo numeroso de participantes, sobre un determinado tema buscando la participación de la totalidad. Se adaptó a un grupo compuesto por 11 personas en el primer grupo y 10 integrantes en el segundo grupo. Los coordinadores entregaron al grupo una planilla donde se les pidió la redacción de 3 o más estrategias para resolución del problema teniendo en cuenta el análisis previo.

Los involucrados lograron generar propuestas escritas y llevarlas a un plenario. La mayoría coincidió en las siguientes estrategias:

- Realizar un análisis de la situación a través del FODA.
- Reuniones para poder discutir el conflicto.
- Coordinar actividades en equipo para trabajar en la comunidad desde un mismo enfoque, organizando horarios, días para las actividades en terreno.
- Planificar una negociación.
- Buscar herramientas para participativas.
- Generar un proyecto en equipo hacia la comunidad.
- Elaborar en equipo un documento que asigne funciones comunitarias a cada integrante.
- Sostener acuerdos.
- Planificar una negociación.
- Poner en práctica escucha activa para identificar las prioridades del equipo.
- Focalizarse en la comunidad.
- Dialogar para medir intereses entre las partes.

Finalmente y, para transmitir el acuerdo, se realizó un plenario donde, conforme al grupo, a cada una de las propuestas se les dio un orden de prioridad. Por último, se hizo entrega de un documento redactado por los integrantes donde quedan explicitadas cada una de las propuestas.

Conclusiones y Recomendaciones

La aplicación de la teoría de análisis de los patrones de conflicto aplicada en la situación problema “dificultad para realizar actividades comunitarias” ejecutada con los/las profesionales enfermeros/as, permitió el desarrollo de creatividad para la resolución de conflictos partiendo de las concepciones colectivas y de las similitudes que se presentaron en el entorno inmediato en relación con factores determinantes pudiendo reconocerse las causas que dieron origen a la situación planteada desde la percepción del conjunto de personas y las necesidades recurrentes.

Este proceso adquirió mayor relevancia con la aplicación de la metodología de Mills Harry (2016), la cual permitió a través del análisis ya realizado elaborar un plan estratégico para controlar el conflicto.

A través de esta secuencia el grupo desarrolló las siguientes habilidades:

- Orientación a la acción a través de una metodología de análisis de conflicto y resolución de éste teniendo en cuenta los pasos para una negociación efectiva.
- Capacidad de autoaprendizaje.
- Autonomía.
- Gestión de conflictos a través de la misión y visión de la organización.
- Establecimiento de prioridades.
- Automotivación.
- Mejora en las relaciones interpersonales.
- Mejora en la comunicación.
- Desarrollo de un pensamiento estratégico con visión de equipo.

Con estos resultados se pudo evidenciar la construcción de un liderazgo capaz de adaptarse a cualquier cambio interno o externo de la institución transparentando el rol de las personas alineados a la misión organizativa.

La gestión de conflictos a través de patrones y de una metodología de negociación resultan recomendable para ser aplicada en cualquier institución sanitaria, porque considera primordial el análisis del microentorno y el ambiente externo.

Considera a las organizaciones cambiantes y con posibilidades de desarrollarse a través de sus miembros.

El cambio está constituido por transformaciones asociadas a las circunstancias, las condiciones y el ambiente que cambia para cada una de las personas.

Por esta razón no sólo se recomienda su aplicación; sino su adopción para generar programas que traten temas susceptibles y que puedan ser evaluados para registrar las transiciones que sufre la institución a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ayala Peñaranda, G.E. *Análisis del conflicto y la mediación como método de resolución: Redorta y Moore*. Revista Academia & Derecho 4 (7) (79-106)

Julio- Diciembre 2013. file:///C:/Users/hugof/Downloads/Dialnet-AnalisisDelConflictoYLaMediacionComoMetodoDeResolu-6713671.pdf

Redorta, J. (2018). *La estructura del conflicto- El análisis de conflictos por patrones*. Almuzara.

Mills, H. (2016). *Negociar: El arte de ganar*. Editorial De Vecchi.

Diaz Pérez, A. (2011). *Participación y liderazgo en la gestión del cuidado de enfermería desde la perspectiva de Diane Huber*. Corporación Universitaria Rafael Núñez.