

Comunicación no violenta para la gestión de conflictos en las relaciones laborales del sector sanitario.

Comunicação não violenta para gerenciamento de conflitos nas relações de trabalho na saúde

Nonviolent communication for conflict management in interpersonal relationships in the healthcare workplace

Silvia Regina Tacla¹ , Aracelli Mesquita Bandolin Bermejo² , Mirelle Neme Buzalaf³ 

RESUMEN

Objetivo: Reflexionar sobre la Comunicación No Violenta para la prevención y resolución de conflictos en las relaciones laborales del sector salud. **Desarrollo:** El análisis se basa en referencias sobre gestión de conflictos y prácticas de comunicación en el contexto profesional de la salud, con énfasis en el método de Comunicación No Violenta. En entornos marcados por exigencias urgentes, sufrimiento humano y largas jornadas laborales, la Comunicación No Violenta se revela como una estrategia prometedora para transformar la cultura relacional, favoreciendo la cooperación, el respeto mutuo y la construcción de vínculos profesionales más saludables y sostenibles. **Observaciones Finales:** Ante la tensión emocional y los conflictos recurrentes en las relaciones laborales del sector salud, la Comunicación No Violenta se presenta como una alternativa viable, humanizada y estratégica, capaz de fortalecer los vínculos interpersonales, promover el bienestar de los profesionales y contribuir a la creación de entornos laborales más colaborativos, respetuosos y resilientes. Su aplicación puede impactar positivamente en la calidad de la atención brindada, fomentando prácticas de comunicación que valoran la empatía, la comprensión mutua y la resolución pacífica y constructiva de conflictos.

Descriptores: Comunicación; Gestión de Conflictos; Relaciones Interpersonales; Profesionales de Salud; Empatía.

RESUMO

Objetivo: Refletir sobre a Comunicação Não Violenta para a prevenção e a resolução de conflitos nas relações de trabalho em saúde. **Desenvolvimento:** A discussão apoia-se em referenciais sobre gestão de conflitos e práticas comunicacionais no contexto profissional da saúde, com ênfase no método da Comunicação Não Violenta. Em ambientes marcados por demandas urgentes, sofrimento humano e longas jornadas, a Comunicação Não Violenta revela-se como estratégia promissora para transformar a cultura relacional, favorecendo a cooperação, o respeito mútuo e a construção de vínculos profissionais mais saudáveis e sustentáveis. **Considerações Finais:** Frente ao desgaste emocional e aos conflitos recorrentes nas relações de trabalho em saúde, a Comunicação Não Violenta apresenta-se como alternativa viável, humanizada e estratégica, capaz de fortalecer os vínculos interpessoais, promover o bem-estar dos profissionais e contribuir para a criação de ambientes laborais mais colaborativos, respeitosos e resilientes. Sua aplicação pode impactar positivamente a qualidade do cuidado prestado, incentivando práticas comunicacionais que valorizem a empatia, a compreensão mútua e a resolução de conflitos de forma pacífica e construtiva.

Descritores: Comunicação; Gestão de Conflitos; Relações Interpessoais; Profissionais de Saúde; Empatia.

¹Licenciada en Derecho. Doctora en Estudios Lingüísticos-Análisis del Discurso. Universidad Estatal de Londrina. Londrina, Paraná Universidade. silviatacla@uel.br.

²Licenciado en Derecho. Doctor en Derecho Empresarial. Universidad Estatal de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. arabandoline@gmail.com

³Licenciado en Derecho. Doctorado en Filosofía Política. Universidad Estatal de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. nememirelle@uel.br

ABSTRACT

Objective: To reflect on Nonviolent Communication for the prevention and resolution of conflicts in healthcare workplace relations.

Development: The discussion is grounded in references to conflict management and communication practices in the professional healthcare context, with an emphasis on the Nonviolent Communication method. In environments marked by urgent demands, human suffering, and long hours, Nonviolent Communication emerges as a promising strategy for transforming the relational culture, fostering cooperation, mutual respect, and the development of healthier and more sustainable professional relations.

Concluding Remarks: In the face of emotional strain and recurring conflicts in healthcare workplace relations, Nonviolent Communication presents itself as a viable, human-centered, and strategic alternative capable of strengthening interpersonal relations, promoting the well-being of healthcare professionals, and contributing to the creation of more collaborative, respectful, and resilient work environments. Its application can positively impact the quality of care provided, encouraging communication practices that value empathy, mutual understanding, and the peaceful and constructive resolution of conflicts.

Descriptors: Communications; Conflict Management; Interpersonal Relations; Health Personnel; Empathy.

Highlights

1. La Comunicación No Violenta puede contribuir a la prevención y resolución de conflictos en las relaciones laborales del sector salud.
2. La empatía, la escucha activa y la comunicación sin prejuicios fomentan relaciones profesionales más colaborativas y respetuosas.
3. La Comunicación No Violenta se basa en cuatro elementos: observación, sentimiento, necesidad y petición.
4. La formación en Comunicación No Violenta puede fortalecer el bienestar profesional y contribuir a entornos laborales más saludables.
5. La práctica de la Comunicación No Violenta promueve respuestas más conscientes ante los conflictos, reduciendo las reacciones automáticas y fortaleciendo la cooperación en las relaciones laborales.

Cómo citar este artículo:

Tacla RT, Bermejo AMB, Buzalaf MN. Comunicação não violenta para gerenciamento de conflitos nas relações de trabalho na saúde. Adv Nurs Health. 2026, 8: e51230. <https://doi.org/10.5433/anh.2026v8.id53367>



Silvia Regina Tacla



Aracelli Mesquita Bandolin
Bermejo



Mirelle Neme Buzalaf

Autor correspondiente: Silvia Regina Tacla 

Submetido: jul/2025

Aprobado: may/2026

Publicado: Ago/2026



Introducción

Las relaciones humanas resultan cada vez más complejas y conflictivas¹. En el ámbito sanitario, estas tensiones se ven acentuadas por la naturaleza misma del trabajo; los profesionales del sector se enfrentan constantemente a la frontera entre la vida y la muerte, la salud y la enfermedad, al tiempo que deben tomar decisiones urgentes y trascendentales y ofrecer orientación crítica. Más allá de las exigencias externas de pacientes, instituciones y la sociedad, estos trabajadores deben gestionar sus propias expectativas y frustraciones, factores que a menudo deterioran el clima laboral. En otras palabras, están expuestos a diversos estímulos que pueden afectar a su bienestar y derivar en conductas como el aislamiento o el deseo de abandonar el empleo².

Por ello, la rutina diaria en este campo exige inteligencia emocional y autocontrol, tanto en la atención al paciente como en la interacción con el equipo³. El enfoque es multidisciplinar, y diversas áreas del conocimiento pueden aportar soluciones específicas que, al combinarse, contribuyen significativamente a una mejora general, acercándose así a un estándar ideal de condiciones laborales y relaciones interpersonales.

Ciertas características de la sociedad actual dificultan la convivencia armoniosa en cualquier entorno, un desafío que resulta especialmente evidente en el sector sanitario. El individualismo, la exigencia de resultados inmediatos y la polarización de posturas —ya sean políticas, religiosas, morales o éticas— obstaculizan aún más el entendimiento mutuo. Todo esto se refleja en las acciones cotidianas. Así, mantener una actitud atenta y abierta a la diversidad facilita la conexión entre las personas, y una comunicación eficaz puede servir de puente necesario para construir relaciones.

La técnica conocida como Comunicación No Violenta (CNV) se desarrolló como un medio para resolver conflictos de manera amistosa, basándose en los métodos terapéuticos del psicólogo Carl Rogers. Su objetivo era fomentar el entendimiento y facilitar una comunicación rápida y no violenta entre personas que operan en entornos hostiles. A la luz de lo anterior, este estudio tuvo como finalidad reflexionar sobre la Comunicación No Violenta en relación con la prevención y resolución de conflictos en las relaciones laborales dentro del sector sanitario⁴.

Desarrollo

Se trató de un estudio teórico basado en una revisión bibliográfica sobre la Comunicación No Violenta como herramienta eficaz para la prevención de conflictos y la resolución consensuada en las relaciones laborales del ámbito sanitario, teniendo en cuenta los impactos emocionales y organizativos derivados de entornos de trabajo complejos y de alta presión. El análisis se fundamentó en marcos teóricos sobre la gestión de conflictos y las prácticas comunicativas en el contexto profesional de la salud —con énfasis en el método de la Comunicación No Violenta—, así como en la experiencia de los propios autores en la materia. Los elementos clave abordados fueron: las relaciones laborales en el sector sanitario y sus complejidades (específicamente, cómo lograr el bienestar en dichas relaciones) y la naturaleza de la Comunicación No Violenta (incluyendo las dificultades relacionales y sus causas subyacentes).

Las relaciones laborales en el sector sanitario y sus complejidades: cómo lograr el bienestar en las relaciones.

Las relaciones laborales en el sector sanitario reflejan los desafíos singulares inherentes al trato diario con la fragilidad humana y a la naturaleza sensible del trabajo en sí. Las interacciones entre los profesionales de la salud y los pacientes —a menudo debilitados y vulnerables debido a la enfermedad— sitúan frecuentemente a los equipos en entornos de alta tensión. Las causas son múltiples e incluyen situaciones emocionalmente exigentes; altas demandas impuestas por el contexto, las instituciones y los propios profesionales; largas jornadas laborales; falta de recursos y personal; y la exposición a riesgos biológicos, físicos y psicológicos, así como —en medio de la creciente tendencia a los litigios sanitarios— a riesgos éticos y legales profesionales, entre otros⁵.

Junto a estos factores específicos, la crisis de salud mental es un fenómeno global que afecta a diversos sectores. Sin embargo, es preciso prestar especial atención a los profesionales de la salud. Existe un vínculo directo entre el entorno laboral y el bienestar emocional de los trabajadores; si bien la estructura organizativa influye en ellos, dicha estructura también se resiente cuando los profesionales experimentan un malestar emocional significativo que trasciende las frustraciones cotidianas.

Fomentar un entorno laboral armonioso implica cultivar relaciones sanas que repercuten en diversos ámbitos: desde la calidad de la atención al paciente y el riesgo de errores o daños, hasta el propio bienestar personal y emocional del trabajador. Entre las estrategias clave para mejorar las condiciones de vida y trabajo de los profesionales sanitarios se incluye la implementación de recursos, condiciones y habilidades relacionales que ayuden a superar las tensiones inherentes al sector. La empatía, la escucha activa y la creación de vínculos son actitudes que pueden fomentarse mediante la Comunicación No Violenta⁴.

La CNV es más que una simple forma de relacionarse con los demás; es una técnica que debe aprenderse, perfeccionarse y aplicarse. La mayoría de los programas de formación y desarrollo profesional en el ámbito sanitario priorizan las competencias técnicas, mientras que las habilidades comunicativas y relacionales —pese a su creciente importancia— suelen infravalorarse.

Para ello, se requiere un cambio interno en la búsqueda de la calidad, ya sea en términos de comunicación, comportamiento, control emocional o relaciones interpersonales. Ante todo, es necesario superar las diferencias. Lo ideal sería que todos tuvieran las mismas capacidades, compartieran idénticos antecedentes comunicativos y la misma disposición emocional para entablar dicha comunicación de forma natural. Sin embargo, es bien sabido que las relaciones humanas nunca han sido sencillas, ni lo serán jamás. Donde hay personas, hay conflicto.

El individuo está siempre moldeado por una multitud de elementos; en otras palabras, la persona nunca es simple. Su historia, memoria, valores, religión, ideología y todo aquello que los vincula con los demás conforman su esencia y repercuten en su actitud ante la vida. Como es natural, su forma de comunicarse se ve influida por estos factores interconectados⁶.

Ampliar la perspectiva sobre los demás puede contribuir a optimizar las relaciones humanas; en el ámbito sanitario —dada su complejidad intrínseca—, este enfoque fomenta interacciones más humanas, amables, armoniosas, cooperativas y colaborativas. La vulnerabilidad de las personas puede llevarlas al límite de la violencia; por ello, abordar el concepto de Comunicación No Violenta resulta fundamental. Las sesiones de formación, las conferencias, los grupos de estudio y otras iniciativas similares ofrecen vías eficaces para que los profesionales de la salud se sientan escuchados y respaldados, al tiempo que les permiten desarrollar una mayor empatía hacia sus pacientes y compañeros.

La naturaleza de la comunicación no violenta: las dificultades en las relaciones y sus causas

La Comunicación No Violenta es más que una simple forma de comunicarse; es una manera de relacionarse con los demás desarrollada por Marshall Rosenberg. Tras haber crecido en un entorno hostil, se propuso desarrollar este método para mejorar las relaciones intersubjetivas, asegurando que las respuestas ante diversas situaciones no fueran reacciones automáticas, sino conscientes, fundamentadas en la percepción, los sentimientos y las necesidades⁴. Como sugiere el propio autor: «La CNV nos ayuda a conectar con los demás y con nosotros mismos, permitiendo que florezca la compasión natural. Nos guía para replantear cómo nos expresamos y escuchamos a los demás, centrándonos en cuatro áreas: **lo que observamos, lo que sentimos, lo que necesitamos y lo que pedimos** para enriquecer nuestras vidas [...]»⁴ (énfasis añadido).

La Comunicación No Violenta sostiene que, para que se produzca una comunicación compasiva, el individuo debe estar plenamente presente en dos momentos clave: al expresarse y al escuchar con empatía (entendiendo esta última como una comprensión respetuosa de lo que otros están experimentando). En cada uno de estos momentos, es preciso atender a cuatro elementos: a) la observación: **observar primero la situación** en su conjunto, sin juicios ni valoraciones, centrándose en los hechos tal como son; b) **la identificación del sentimiento**: es decir, lo que la situación evoca —como tristeza, angustia, alegría o preocupación—; c) **la identificación de la necesidad** en el contexto: por ejemplo, la necesidad de una mayor explicación, comprensión o aceptación; y d) **la formulación de una petición** a la otra persona: expresarse recorriendo los elementos anteriores —describir la situación, comunicar sentimientos y necesidades y, finalmente, formular la petición (como programar otra conversación, actuar de determinada manera o llevar a cabo un plan)—, todo ello manteniendo una perspectiva orientada hacia el futuro, la cooperación y la colaboración en beneficio del conjunto y de todas las personas implicadas.

Por tanto, la empatía y la escucha activa son componentes esenciales de la Comunicación No Violenta. Esta requiere liberarse de juicios, despejar la mente y escuchar con todo el ser. Esto solo es posible mediante dos elementos fundamentales: la voluntad y la formación⁴.

La voluntad de cambiar y mejorar no surge espontáneamente; es el resultado de decisiones y actitudes cotidianas, incluso en medio del caos de actividades, preocupaciones y exigencias inherentes a las rutinas sanitarias. La formación es una herramienta vital para lograr la empatía y la comunicación asertiva deseadas. Si bien a algunas personas les resulta más sencillo, a la mayoría le cuesta mantener un comportamiento pacífico bajo presión. Por lo tanto, estar abierto a aprender nuevas técnicas es fundamental. Vivimos en una sociedad en constante aprendizaje; el valor para luchar y afrontar desafíos hace que las personas sean más fuertes y resilientes.

Los cambios sociales —en particular, la naturaleza acelerada y exigente de las rutinas diarias— requieren prestar atención a las relaciones humanas y al desarrollo de nuevas habilidades comunicativas. Los cinco axiomas de la comunicación pragmática, esenciales para comprender las relaciones humanas y predecir los efectos de las interacciones, son: «1. Es imposible no comunicar: todo comunica, incluido el silencio; 2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional: más allá de lo que se dice, existe un impacto en la forma en que los participantes se relacionan entre sí; 3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación: la forma en que una persona se comunica tiende a definir la respuesta de la otra, y ser consciente del tono de la conversación puede transformarla de una actitud hostil a una colaborativa; 4. Los seres humanos se comunican tanto digital

como analógicamente: refiriéndose a lo que se dice y, fundamentalmente, a cómo se dice; el lenguaje no verbal es más significativo que el lenguaje verbal⁷;

Por lo tanto, en la comunicación, las partes involucradas no pueden limitarse a considerar únicamente el tema en cuestión, ya sea una petición, una necesidad o un desacuerdo. Los comunicadores deben prestar atención a todo aquello que se encuentra entre líneas. Las personas entran en las relaciones llevando consigo la totalidad de su ser, aunque no todo se revela. Se puede utilizar la metáfora de un iceberg: lo visible es apenas una pequeña fracción, mientras que la parte más grande y profunda permanece oculta, velada e invisible a simple vista.

Los individuos cargan con marcas, recuerdos y sentimientos que no desean exponer; sin embargo, estos pueden aflorar en los momentos más delicados, especialmente en situaciones de confrontación o conflicto.

En este sentido, las relaciones laborales —donde las diferencias de opinión son frecuentes— exigen una mayor agudeza para percibir los vínculos y las rupturas en la conexión entre las personas. Nada es totalmente evidente; cada individuo posee múltiples capas, algunas más ocultas que otras. Al quedar expuestas, estas capas pueden herir y vulnerar sentimientos, desencadenando así reacciones agresivas.

Es necesario cultivar una disposición interna hacia nuevas actitudes comunicativas, tales como cuidar el lenguaje, mostrar compasión por los demás, evitar los juicios y practicar la empatía. Por el contrario, la comunicación que nos aleja de la vida —aquella que crea distancia entre nosotros y los demás— implica emitir juicios morales, establecer comparaciones e intentar imponer deseos mediante exigencias y autoritarismo. Como se ha señalado: «[...] Una forma de comunicación que nos aleja de la vida es el uso de juicios moralistas que implican que quien no actúa conforme a nuestros valores está equivocado o es una mala persona. Otra forma de este tipo de comunicación es realizar comparaciones, lo cual puede bloquear la compasión tanto hacia los demás como hacia nosotros mismos. La comunicación que nos aleja de la vida también socava la comprensión de que cada uno de nosotros es responsable de sus propios pensamientos, sentimientos y acciones. Comunicar deseos en forma de exigencias es otra característica del lenguaje que obstaculiza la compasión»⁴.

Así, cabe enumerar ciertas actitudes que dificultan el entendimiento mutuo en las relaciones laborales: I—emitir juicios morales que implican que quienes no actúan según los valores propios están equivocados o son malas personas; II—realizar comparaciones, que pueden bloquear la compasión; III—responsabilizar a otros de los propios pensamientos, sentimientos y acciones; y IV—comunicar deseos como exigencias, otra característica del lenguaje que impide la compasión. Comprender las dinámicas y técnicas de comunicación —practicadas inicialmente de forma deliberada— tiende a convertirse en algo natural con el tiempo y contribuye a mejorar las relaciones humanas, ya sea en el ámbito laboral o en la vida personal de los profesionales. Los efectos adquieren un carácter sistémico, de modo que un cambio en el comportamiento de un miembro del equipo, por ejemplo, repercute en los demás y los transforma. El factor clave es la naturaleza de la propia comunicación, ya sea positiva o negativa. En este contexto, la implementación del método de Comunicación No Violenta tiene como objetivo preciso ajustar y mejorar las relaciones humanas transformando la manera en que las personas se comunican.

Observaciones Finales

Las relaciones humanas y los desafíos asociados a ellas se intensifican en el entorno laboral

sanitario. Este ámbito pone de relieve la vulnerabilidad del paciente y la elevada responsabilidad de los profesionales implicados.

La comunicación no violenta (o asertiva) es una forma eficaz de aportar armonía a este entorno. Para lograrlo, es necesario contemplar al individuo de manera integral, teniendo en cuenta su historia, sus circunstancias actuales y sus decisiones. En otras palabras, los antecedentes personales que cada persona trae consigo se reflejarán en sus actitudes y en su estilo de comunicación.

Pero ¿cómo se puede mejorar esta comunicación? Aplicando los cuatro pasos de la Comunicación No Violenta (CNV): i) observar la situación, ii) expresar los sentimientos, iii) exponer las necesidades y iv) formular una petición.

Sin embargo, tener esto presente en medio de las exigencias cotidianas no es tarea fácil. Requiere una decisión consciente y práctica hasta que se convierta en algo natural en las interacciones. Por ello, los cursos, las conferencias o los programas de formación para profesionales de la salud son fundamentales para fomentar relaciones más armoniosas en el lugar de trabajo.

Contribuciones de los Autores

Tacla, RT: Concepción y diseño del estudio; adquisición de datos; análisis e interpretación de datos; redacción del manuscrito; revisión crítica del manuscrito en cuanto a contenido intelectual relevante. Bermejo AMB: Concepción y diseño del estudio; adquisición de datos; análisis e interpretación de datos; redacción del manuscrito; revisión crítica del manuscrito en cuanto a contenido intelectual relevante. Buzalaf MN: Concepción y diseño del estudio; adquisición de datos; análisis e interpretación de datos; redacción del manuscrito; revisión crítica del manuscrito en cuanto a contenido intelectual relevante.

Incompatibilidad

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Referencias

1. Ribeiro EV, Ribeiro LN, Nunes RAM, Leite SS, Góes WP. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho [Trabalho de Conclusão de Curso]. Sorocaba: Escola Técnica Estadual "Armando Pannunzio"; 2025 [acesso 2026 Jun 9]. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/34649>
2. Lopes MP. Burnout, expectativas e ambientes de aprendizagem e trabalho saudáveis em profissionais de saúde [Dissertação]. Lisboa: Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa; 2025 [acesso 2026 Jun 9]. Disponível em: <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/742ce1bc-a386-4f8d-a421-9cda0a18d54a/content>
3. Alves CC, Silva CS, Silva TV, Silva PL, Vieira A, Silva KR. Inteligência emocional nas práticas profissionais: compreensão dos gestores de saúde. Cuadernos de Educación y Desarrollo. 2024;16(10):1-29. doi: 10.55905/cuad16n10-012
4. Rosenberg MB. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 5a ed. São Paulo: Ágora; 2021.
5. Casemiro P, Moura R. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. G1. 10 mar 2025 [acesso 2025 Set 17]. Disponível em: <https://g1.globo.com/>

6. Pêcheux M. Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio. 5a ed. Campinas: Editora da Unicamp; 2014.

7. Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix; 1967.

8. Berndt E. O eu, o outro e o nós [e-book]. 1a ed. São Paulo: Literare Books International; 2024. ISBN: 978-65-5922-920-8.