

RESOLUCIÓN EXENTA N.º 1137

RANCAGUA,

23 FEB 2023

VISTOS:

Reservado N°03 SDGDP, fechado el 9 de Enero de 2023, que remite medidas prescriptivas por caso de enfermedad profesional calificada, que instruye con V°B° de DSSO la elaboración de Protocolo.

CONSIDERANDO

Que, teniendo presente la facultad que detenta este Director (S) de Servicio, para organizar la estructura interna de la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins, teniendo presente lo establecido en la Resolución N° 6/2019 de Contraloría General de la República, que fija normas de exención del trámite de toma de razón, D.F.L. N° 01/2005, artículo 6° del D.S. N° 140/2004 y Decreto Exento N° 34/2022 ambos del MINSAL, que establece orden de subrogancia del Director del Servicio de Salud Libertador General Bernardo O'Higgins.

En conformidad de lo señalado, dicto lo siguiente:

RESOLUCION

1.- APRUÉBASE, a contar de la fecha de la presente Resolución, para la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins, el "Protocolo de Manejo de Conflictos en el Servicio de Salud O'Higgins", adjunto a la presente resolución.

2.- DÉJASE ESTABLECIDO, que será de responsabilidad del cada Subdirección de la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins y de cada Director de establecimiento de la Red Asistencial dependientes de la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins, la difusión e implementación del "Protocolo de Manejo de Conflictos en el Servicio de Salud O'Higgins", adjunto a la presente resolución.

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE



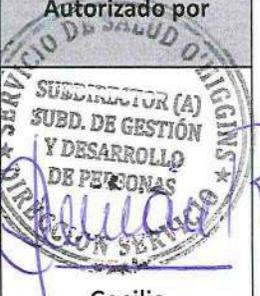
JAIME GUTIÉRREZ BOCAZ
DIRECTOR (S) SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS



DISTRIBUCIÓN:

- Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas
- Subdirección de Gestión Asistencial
- Subdirección de Recursos Físicos y Financieros
- Dirección de Atención Primaria
- Directores de Hospitales de la Región de O'Higgins
- Oficina de Partes

**PROTOCOLO:
MANEJO DE CONFLICTOS EN EL SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS**

Elaborado por:	Elaborado por:	Revisado por:	Revisado por:	Autorizado por
 Rafael Romero	 Loreto Monárdez Popelka	 Francis Martínez Mella	 Pérez Torres	 Cecilia Guzmán Rojas
Asesor Subdepto. Desarrollo Organizacional	Asesora Subdepto. Salud del Trabajador	Jefa (S) Depto. Calidad de Vida	Jefe Depto. Desarrollo Organizacional	Subdirectora (S) Gestión y Desarrollo de Personas
Fecha: 17 FEB. 2023	Fecha: 17 FEB. 2023	Fecha: 17 FEB. 2023	Fecha: 17 FEB. 2023	Fecha: 17 FEB. 2023

*Elaboración, revisión y aprobación, debe señalar, fecha, firma y timbre

REVISIONES DEL PROCEDIMIENTO			
N.º Versión	Fecha	Motivo de la revisión	Páginas elaboradas o modificadas
1	Febrero/ 2023	Elaboración del Procedimiento	Todas

Contenido

PROPÓSITO	4
ALCANCE	4
DEFINICIONES	4
MANEJO DE CONFLICTOS EN EL SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS	5
CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	5
CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIO/A (S) Y JEFATURA	5
CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIOS/AS QUE NO COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	5
ETAPA 1 INDAGATORIA:.....	5
CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	5
CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIO/A (S) Y JEFATURA	6
CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIOS/AS QUE NO COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	6
ETAPA 2 MEDIACIÓN:	7
ETAPA 3 ARBITRAJE Y/O TOMA DE DECISIÓN:.....	7

PROPÓSITO

Establecer un Protocolo institucional para el manejo de situaciones de conflicto laboral que se generen entre las personas que trabajan en el Servicio de Salud O'Higgins, facilitando la intervención oportuna de los casos al interior de sus establecimientos, así como la prevención de estas situaciones a futuro.

ALCANCE

Toda persona contratada bajo la modalidad de Titular, Contrata u Honorarios Suma Alzada del Servicio de Salud O'Higgins.

DEFINICIONES

CONFLICTO: Situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución (Torrego, 2003).

CONSENSO: Representa un acuerdo al que llegan los participantes a través de un proceso que identifica las necesidades, los intereses y los valores entre las partes y apunta a la satisfacción de la mayor cantidad posible de ellos. El consenso no requiere unanimidad. Un arreglo por consenso puede no satisfacer todos los intereses de cada uno de los participantes por igual y es posible que alguno no apoye todas las partes del acuerdo al mismo nivel.

CONCILIACIÓN: Poner de acuerdo a dos o más personas, mediante una alianza estratégica que satisfaga a ambas partes.

MEDIACIÓN: Es un modelo de solución de conflictos colectivos en que las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación.

ARBITRAJE: Tercero imparcial, instruye el proceso, analiza y evalúa situaciones o soluciones adecuadas y realistas, resuelve el proceso.

MANEJO DE CONFLICTOS EN EL SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS

La resolución de conflictos, tanto en los establecimientos de la red del Servicio de Salud como en la Dirección de Servicio, se desarrollará por "ETAPAS", las que variarán dependiendo de las partes involucradas y su dependencia jerárquica.

Los TIPOS de conflicto serán:

CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIO/A (S) Y JEFATURA	CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIOS/AS QUE NO COMPARTEN LA MISMA JEFATURA
La jefatura directa deberá convocar a las partes involucradas	La Jefatura Superior correspondiente (según estructura organizacional del establecimiento), deberá reunirse con las partes involucradas y su jefatura	Las jefaturas (de las partes involucradas) deberán coordinarse para citar y entrevistar individualmente en la Etapa Indagatoria

ETAPA 1 INDAGATORIA:

CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE COMPARTEN LA MISMA JEFATURA

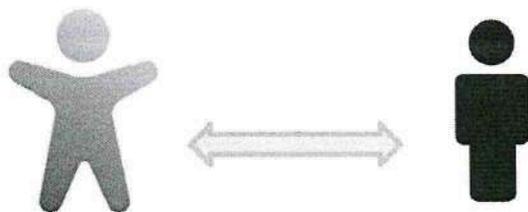
Al menos una de las personas conflictuadas informará, mediante correo electrónico, a su jefatura de la situación que originó el conflicto y enviará el formulario de "Activación de Protocolo de Manejo de Conflictos". Además, si la jefatura es consciente de un conflicto al interior de su equipo de trabajo, ésta podrá dar inicio a la etapa indagatoria, comunicando vía correo electrónico a las partes que considere involucradas en el conflicto.

Una vez que la jefatura superior correspondiente toma conocimiento de la situación en conflicto, deberá coordinarse para citar y entrevistar individualmente en la Etapa Indagatoria a las partes, primando la confidencialidad y el respeto mutuo.

Deberá convocar a las partes involucradas de manera individual en un plazo máximo de 03 días hábiles para notificar por escrito a las partes y establecer una reunión. La reunión deberá fijarse en un plazo máximo de 03 días hábiles posteriores a la notificación como máximo, buscando indagar los antecedentes que dieron origen al conflicto y la percepción que la persona tiene respecto al conflicto, sus intereses, motivos y posibles soluciones.

Por su parte, la jefatura directa cumplirá el rol de facilitadora, siendo un agente neutral e imparcial que velará por el debido proceso, priorizando los intereses de la institución y el equipo, por sobre los personales. La imparcialidad debe estar en todo momento, evitando los juicios de valor que interfieran en el proceso. Esta actividad se enmarca en un contexto de absoluta reserva, asegurando que la información recogida o hechos que se puedan suscitar garanticen confianza y seguridad hacia la búsqueda de una resolución favorable.

La jefatura podrá involucrar en la intervención al resto del equipo, si considera que éste se ve afectado de manera directa, los que podrán participar de manera voluntaria. Así mismo, deberá informar que, si una de las personas afectadas tiene intención de denunciar (de acuerdo al Procedimiento de Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual), podrá hacerlo en cualquier momento, independiente de la etapa en que se encuentre el procedimiento.



CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIO/A (S) Y JEFATURA

Al menos una de las personas conflictuadas deberá informar, mediante correo electrónico, a la jefatura superior de su jefatura (según estructura organizacional vigente) de la situación que originó el conflicto y enviará el formulario de "Activación de Protocolo de Manejo de Conflictos". Además, si la jefatura superior es consciente de un conflicto al interior de su equipo de trabajo, ésta podrá dar inicio a la etapa indagatoria, comunicando vía correo electrónico a las partes que considere involucradas en el conflicto.

La jefatura superior correspondiente deberá coordinarse para citar y entrevistar individualmente en la Etapa Indagatoria a las partes, primando la confidencialidad y el respeto mutuo.

Deberá convocar a las partes involucradas de manera individual en un plazo máximo de 03 días hábiles para notificar por escrito a las partes. La reunión deberá fijarse en un plazo máximo de 03 días hábiles posteriores a la notificación, buscando indagar los antecedentes que dieron origen al conflicto y la percepción que la persona tiene respecto al conflicto, sus intereses, motivos y posibles soluciones.

Es responsabilidad de la jefatura superior correspondiente mantener una postura imparcial en la intervención. La imparcialidad debe estar en todo momento, evitando los juicios de valor que interfieran en el proceso. Esta actividad se enmarca en un contexto de absoluta reserva, asegurando que la información recogida o hechos que se puedan suscitar garanticen confianza y seguridad hacia la búsqueda de una resolución favorable.

La jefatura podrá involucrar en la intervención a los otros integrantes del equipo, si considera que éstos se ven afectados de manera directa, los que podrán participar de manera voluntaria. Así mismo, deberá informar que, si una de las personas afectadas tiene intención de denunciar (de acuerdo al Procedimiento de Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual), podrá hacerlo en cualquier momento, independiente de la etapa en que se encuentre el procedimiento.

CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIOS/AS QUE NO COMPARTEN LA MISMA JEFATURA

Al menos una de las personas conflictuadas deberá informar a su jefatura, mediante correo electrónico, de la situación que originó el conflicto y enviará el formulario de "Activación de Protocolo de Manejo de Conflictos". Además, si una de las jefaturas es consciente de la existencia de un conflicto que afecta a miembros de su equipo de trabajo, ésta podrá dar inicio a la etapa indagatoria, comunicando vía correo electrónico a las partes que considere involucradas en el conflicto.

Las jefaturas (de las partes involucradas) deberán coordinarse para citar y entrevistar individualmente en la Etapa Indagatoria, primando la confidencialidad y el respeto mutuo.

Deberán convocar a las partes involucradas de manera individual en un plazo máximo de 03 días hábiles para notificar por escrito a las partes. La reunión deberá fijarse en un plazo máximo de 03 días hábiles posteriores a la notificación, buscando indagar los antecedentes que dieron origen al conflicto y la percepción que la persona tiene respecto al conflicto, sus intereses, motivos y posibles soluciones.

Es responsabilidad de ambas jefaturas mantener una postura imparcial en la intervención. La imparcialidad debe estar en todo momento, evitando los juicios de valor que interfieran en el proceso. Esta actividad se enmarca en un contexto de absoluta reserva, asegurando que la información recogida o hechos que se puedan suscitar garanticen confianza y seguridad hacia la búsqueda de una resolución favorable.

Las jefaturas podrán involucrar en la intervención a los otros integrantes del equipo, si considera que éstos se ven afectados de manera directa, los que podrán participar de manera voluntaria. Así mismo, deberá informar que, si una de las personas afectadas tiene intención de denunciar (de acuerdo al Procedimiento de Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual), podrá hacerlo en cualquier momento, independiente de la etapa en que se encuentre el procedimiento.

ETAPA 2 MEDIACIÓN:

Luego de haber transcurrido 5 días hábiles de realizadas las entrevistas indagatorias individuales, deberán reunirse, de manera grupal, las partes involucradas con la jefatura que corresponda, de acuerdo a la etapa 1, para lograr acuerdos a través en un espacio de Mediación, donde prime la confidencialidad y el respeto mutuo. La imparcialidad deberá mantenerse en todo momento, evitando realizar juicios de valor que interfieran en el proceso.

La jefatura que realiza la mediación deberá enviar al Departamento de Desarrollo Organizacional vía correo electrónico una copia del acta de la realización de la actividad.



ETAPA 3 ARBITRAJE Y/O TOMA DE DECISIÓN:

Luego de haber transcurrido 5 días hábiles desde la realización de la Etapa 2: Mediación, la jefatura correspondiente deberá reunir a las partes involucradas para compartir la “resolución del conflicto”, en base a la información y los aportes recogidos las dos etapas anteriores.

Esto será expuesto presencialmente a las partes involucradas, donde se firmará un acta con el detalle de los compromisos establecidos por parte de los/as funcionarios/as y/o terceros involucrados, calendarizando el seguimiento de estos a las dos semanas y al mes de su emisión, cerrando con ello el proceso.

La jefatura que realiza el “Arbitraje y/o toma de decisión” deberá enviar al Departamento de Desarrollo Organizacional vía correo electrónico una copia del acta de la realización de la actividad.



ESTRATEGIAS PARA EL ABORDAJE DE CONFLICTOS

A continuación, se desglosan algunos pasos que podrán ayudar en el abordaje de situaciones conflictivas para jefaturas, cuando se reúnen las partes involucradas:

- Citar a ambas partes involucradas a reunión en contexto de la situación de conflicto expuesta.
- Una vez reunido con las partes es importante contextualizar las condiciones en la que se debe dar esta conversación: confidencialidad, comunicación respetuosa, escucha activa, respetar los tiempos de conversación, entre otras condiciones.
- La jefatura se encargará de dirigir la conversación dando los espacios correspondientes para que las partes puedan dar su versión de los hechos sin ser interrumpidos. En esta etapa se busca identificar las posibles causas del conflicto. Lo anterior conlleva escuchar lo que dice y lo que no dice, entendiendo que la comunicación es más que el intercambio de palabras, refiriéndonos a ella como todo tipo de expresión, sea ésta verbal, escrita o corporal que permite transmitir una idea, pensamiento o información y que puede influir en las personas.
- Al conocer las expectativas de las partes frente a esta situación de conflicto, la jefatura dirigirá para que puedan llegar a consenso y así establecer un acuerdo que deje satisfecha a ambas partes, en base a las expectativas planteadas anteriormente. Esto, debido a que para solucionar todo conflicto es necesario que cada uno exprese sus necesidades, inquietudes y percepciones, permitiendo escuchar al otro con el objetivo de que se pueda entender lo que aqueja y ponerse en el lugar de otro.
- Si las partes consideran haber llegado a un acuerdo, que se puede interpretar como una solución que se ajuste a ambas (o más) partes, se dejará registro de lo comprometido mediante un plan de acción.
- Es importante coordinar una reunión a las dos o tres semanas después para comprobar si efectivamente se han resuelto las diferencias, y ambas (o más) partes han logrado desempeñar su trabajo con normalidad. Por el contrario, si el conflicto continúa, se deberán manejar alternativas (previo a la reunión de seguimiento), en las que se encuentra escalar la situación de conflicto según niveles de Resolución. El cumplimiento o no cumplimiento del plan de acción por las partes, podrá ser considerado en el proceso calificadorio.

PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL

De manera transversal, es relevante que el área de trabajo comparta la responsabilidad de ambientes laborales saludables, trabajando el clima organizacional, la cultura, los factores psicosociales y valores institucionales, generando con ello hábitos positivos que puedan prevenir conflictos futuros y asegurar que éstos no afecten negativamente el resultado o las relaciones entre las personas. Un ambiente de trabajo sano, es aquel donde los conflictos son identificados y se generan estrategias para su resolución.

Para fortalecer los ambientes laborales saludables al interior del Servicio de Salud O'Higgins, se dan a conocer algunas recomendaciones:

- ✓ Comunicar con claridad a la organización y sus gremios las normas o políticas de la institución, a todos los niveles. Implementar mecanismos de retroalimentación en la comunicación que permitan conocer las opiniones de los subordinados y viceversa.
- ✓ Promover una cultura que considere a los conflictos como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje institucional, que permita resolverlos de manera favorable, con énfasis en la resolución más que en aspectos punitivos hacia quienes los detectan.
- ✓ Cambiar el concepto de “persona conflictiva” al de “situaciones conflictivas”, esto permite evitar la estigmatización de las personas.
- ✓ Promover el liderazgo enfocado en la prevención y resolución de conflictos.
- ✓ Definir formalmente los roles y funciones de las personas de la organización, para no generar confusiones y/o expectativas equivocadas.
- ✓ Fomentar condiciones de trabajo favorables, que incorporen factores protectores como el apoyo de los colegas y el liderazgo positivo de los superiores.
- ✓ Informar con claridad y transparencia los cambios validados por la organización, que podría afectar a las personas de su área, visualizando los cambios como oportunidades y desafíos, transmitiendo una visión positiva que evite conflictos en el futuro.
- ✓ Promover el buen trato laboral como parte de la política Institucional del Servicio de Salud O'Higgins, evitando los malos tratos y situaciones de mobbing.
- ✓ Implementar un sistema comunicacional para mantener debidamente informado a todos los niveles de la organización que permita una retroalimentación activa entre las personas.