

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

Elaborado por:	Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por
  Rafael Cabello Romero	  Mariana Jelvez	  Juan Pérez Torres	  Andres Zaror Abuhadba
Asesor Depto. Desarrollo Organizacional	Asesora Depto Desarrollo Organizacional	Jefe Depto. Desarrollo Organizacional	Subdirector (S) Gestión y Desarrollo de Personas
Fecha: 11 DIC. 2023	Fecha: 11 DIC. 2023	Fecha: 11 DIC. 2023	Fecha: 11 DIC. 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
2	Enero/ 2024	Actualización 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 PERSONAS (S) Y JEFATURA	5
CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE NO COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	5
ETAPA 1. INDAGATORIA.....	5
ETAPA 2. MEDIACIÓN	6
ETAPA 3. ARBITRAJE Y/O TOMA DE DECISIÓN.....	7

PROPÓSITO

Establecer instrucciones, responsabilidades e información pertinente 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

El protocolo es aplicable sólo a situaciones de conflicto laboral e interpersonal que se generen entre personas que trabajan en el Servicio de Salud O'Higgins. Contempla desde identificar un conflicto entre dos o más partes hasta la firma del acta, con el detalle de los compromisos establecidos por parte de los involucrados.

Cabe destacar que este protocolo no considera denuncias relacionadas con Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual, ya que estas se deben realizar de acuerdo al Procedimiento de Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual.

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:** Tercera parte imparcial que instruye el proceso, analiza y evalúa situaciones o soluciones adecuadas y realistas, resuelve el proceso.

CONSIDERACIONES

En consecuencia a que el Protocolo de Manejo de Conflictos no busca culpables o responsables, no aplica el concepto de jefatura parcial, o que pueda beneficiar a una de las partes, ya que en todo momento se deben buscar acuerdos, consensos y soluciones.

En caso de que las etapas del protocolo no se ejecuten de la manera adecuada, una de las partes o ambas podrán darlo a conocer a la jefatura mediadora, para manifestar su descontento con el proceder y reiniciar el proceso, lo que significa que desde la etapa indagatoria, deberán repetirse las reuniones individuales y grupales, según corresponda.

En el caso de que la jefatura no se encuentre en sus funciones por cualquier tipo de ausencia justificada (Licencia Médica, Feriado Legal, etc.) quien le subrogue deberá llevar el protocolo y terminar todas sus etapas, aun cuando la jefatura oficial vuelva de su ausencia en medio del 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 que abordará este protocolo serán:

Tabla A

CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE COMPARTEN LA MISMA JEFATURA	CONFLICTOS ENTRE PERSONAS (S) Y JEFATURA	CONFLICTOS ENTRE PERSONAS QUE NO COMPARTEN LA MISMA JEFATURA
La Jefatura Directa deberá convocar a las partes involucradas.	La Jefatura Superior (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.

ETAPAS:

INDAGATORIA



1.1 Activar e informar

La activación del protocolo de manejo de conflictos sólo se puede dar de dos formas:

- El primer caso es que una de las partes involucradas informe de la situación a su jefatura a través de un correo electrónico, informando que ha completado el formulario de "Activación del Protocolo de manejo de conflictos", y
- El segundo caso es que la jefatura identifique una situación de conflicto al interior de su equipo de trabajo y comunique vía correo electrónico a las partes involucradas. En tal caso, deberá la jefatura completar el formulario "Activación del protocolo de manejo de conflictos".

El formulario se encuentra disponible en la página web del Servicio de Salud O'Higgins/Banner Desarrollo Organizacional.

1.2 Notificar a las partes involucradas

La jefatura que corresponda según la Tabla A de las partes involucradas deberá en un plazo de 3 días hábiles desde que se realiza la “Activación de manejo de conflictos” notificar y citar por escrito a las partes involucradas.

1.3 Establecer reunión con los involucrados

La jefatura que corresponda según la Tabla A, deberá realizar una reunión de manera individual con cada uno de los involucrados en un plazo máximo de 3 días hábiles desde la notificación/citación. Esta instancia tiene como fin indagar los antecedentes que dieron origen al conflicto y la percepción que la persona tiene respecto al conflicto, sus intereses, motivos y posibles soluciones.

En la etapa indagatoria y las etapas consecutivas sólo podrán participar las partes involucradas (sin representantes) y la jefatura que actuará como mediadora.

Se recomienda indagar: motivación, puntos de vista, posibles causas que visualiza, posibles soluciones.

No se espera que busque responsables o culpables del conflicto, el Protocolo está enfocado en buscar soluciones y evitar que se repita en el futuro.

Información relevante:

La jefatura debe cumplir un rol facilitador, siendo un agente neutral e imparcial que debe velar 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, si la situación debiese considerar alguna acción administrativa, esta se debe revisar con base a lo indicado en el Estatuto Administrativo, sin perjuicio de la interpretación de este protocolo.

MEDIACIÓN



2.1 Realizar reunión grupal para buscar acuerdos y consenso

Transcurrido 5 días hábiles de realizadas las entrevistas indagatorias individuales, se debe realizar una reunión grupal entre las partes involucradas y la jefatura o las jefaturas correspondiente(s) que actuará como mediador (de acuerdo a la Etapa 1), para lograr acuerdos 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

Se espera que en esta etapa las partes involucradas puedan exponer al mediador desde sus puntos de vista, lo que les llevó al conflicto, sus intereses y motivaciones por conseguir soluciones. Se recibirán propuestas que permitan mejorar la relación interpersonal afectada por el conflicto y sugerencias para evitar que ocurra nuevamente en el futuro.

Si las partes consiguen llegar a acuerdo, estas deberán firmar un acta que contenga dichos acuerdos y controles futuros para hacer seguimiento. Es importante que ambas partes estén de acuerdo y conscientes de lo que se firma, para evitar disconformidades con las responsabilidades asumidas, puesto que la firma del acta señala que existe una mediación.

En caso de no llegar a un acuerdo que deje a ambas partes conformes, se deberá pasar a la etapa de Arbitraje, donde la jefatura que corresponda deberá formular la solución que a su criterio resuelve de mejor manera el conflicto, considerando los puntos de vista e intereses de las partes involucradas y vele por que no se repita el conflicto en el futuro.

*La jefatura(s) que realiza la mediación podrá enviar al Departamento de Desarrollo Organizacional vía correo electrónico una copia del acta de la realización de la actividad con la finalidad de resolver dudas respecto al cómo proceder en la siguiente etapa del protocolo.

ARBITRAJE Y/O TOMA DE DECISIÓN



3.1 Elaborar Resolución del Conflicto

Sobre la base de la información y los aportes recogidos en las dos etapas anteriores, considerando que éste no se resolvió exitosamente en la etapa anterior, la (s) jefatura (S) correspondiente (s) deberá elaborar una resolución al conflicto que considere acuerdos consensuados, compromisos y plazos.

3.2 Realizar reunión para compartir la resolución de conflicto

Transcurrido 5 días hábiles de realizadas las entrevistas indagatorias individuales, se debe realizar una reunión grupal entre las partes involucradas y la jefatura o las jefaturas correspondiente(s) (de acuerdo a la Etapa 1), para compartir la “resolución del conflicto”, Esto será expuesto presencialmente a las partes involucradas, donde se firmará un acta con el detalle de los compromisos establecidos por parte de las personas y/o terceros involucrados, calendarizando el seguimiento de estos a las dos semanas y al mes de su emisión, cerrando con ello el proceso.

3.3 Enviar acta de la realización de la actividad

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.

3.4 Seguimiento

Será responsabilidad de la jefatura mediadora correspondiente realizar seguimiento de los acuerdos y consensos logrados, en los plazos que se estipulan en el acta.

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, con base en 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 del 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 acta elaborada por la jefatura mediadora.
- 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.