

**PROCEDIMIENTO PARA ABORDAJE Y SOLUCIÓN
DE CONFLICTOS INTERNOS
EN INSTITUCIONES SANITARIAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID**

COMUNIDAD DE MADRID

2010

**Grupo de Trabajo: "Proyecto Prevención de la Violencia Interna en las Instituciones
Sanitarias de la Comunidad de Madrid"**

Grupo de Trabajo: “Proyecto Prevención de la Violencia Interna en las Instituciones Sanitarias de la Comunidad de Madrid”:

Investigadora Principal: M^a Dolores Crespo Hervás

Personal Servicios de Prevención Instituciones Sanitarias¹: Covadonga Caso Pita, M^a Luisa Rodríguez de la Pinta, M^a Ángeles Sánchez Úriz y Vicente Arias Díaz.

Personal UVOPSE-PAIPSE²: José Carlos Mingote Adán, Macarena Gálvez Herrer, Pablo del Pino Cuadrado y José Luis Vega Martín-Lunas.

Personal Colaborador: Rosa Esteban, Javier Rodríguez y Carmen Moyano

El presente trabajo se ha realizado como parte del Proyecto *Prevención de la Violencia Interna en las Instituciones Sanitarias de la Comunidad de Madrid*, financiado por el Ministerio de Sanidad y Consumo en el ejercicio 2009, según acuerdo del Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud para la distribución de fondos de las Comunidades Autónomas.

¹ Hospital Clínico San Carlos, Hospital Puerta de Hierro, Hospital Infanta Leonor y Hospital Universitario Gregorio Marañón (Comunidad de Madrid).

² Unidad de Valoración y Orientación al Profesional Sanitario Enfermo – Programa de Atención Integral al Profesional Sanitario Enfermo (Comunidad de Madrid).

PROCEDIMIENTO PARA ABORDAJE Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNOS EN INSTITUCIONES SANITARIAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID

ÍNDICE.

	Página.
Introducción	3
Ámbito de Aplicación	4
Objetivos	4
Actores del Procedimiento	4
Implicaciones y requisitos para la implantación del procedimiento	5
Fases del procedimiento	5
Mapa de riesgos de conflictos internos	7
Otras actuaciones del Servicio de Prevención	7
Marco Legal y documentos de referencia	7
Anexos	8

INTRODUCCIÓN.

El conflicto es inherente a toda relación humana. El paradigma de centros sanitarios suele ser el hospital. Un Hospital es una de las organizaciones humanas más complejas que existen. Por lo tanto no es de extrañar que en la actividad hospitalaria cotidiana se produzcan con frecuencia indeseables situaciones de conflicto. Los conflictos "internos" de un centro sanitario afectan a sus trabajadores de manera horizontal (entre compañeros, de la propia unidad o de otras) o vertical (entre superiores y subordinados) y casi siempre acaban generando consecuencias a los usuarios. Además se producen otras consecuencias negativas para la organización: un clima laboral enrarecido, negativa repercusión en el usuario, y en el peor de los casos da origen a situaciones tipificables como violencia interna (Violencia tipo III atendiendo a la clasificación de la OSHA, Occupational Safe and Health Administration).

En el año 2003 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aprobó un Repertorio de Recomendaciones sobre Violencia en el Trabajo en el Sector Servicios que preconiza un enfoque preventivo, basado en sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

Su objetivo principal es proporcionar orientación para combatir el problema de la violencia en el trabajo, elaborar respuestas para los problemas en todos los niveles y promover el diálogo, las consultas y las negociaciones entre las distintas partes, así como proporcionar orientación para elaborar leyes nacionales. El código se aplica tanto al sector público como al privado.

Se debe elaborar una política contra la violencia en los lugares de trabajo en colaboración con los interlocutores sociales a fin de promover prácticas en los lugares de trabajo que eliminen la violencia en los mismos. La dirección máxima debe proporcionar una declaración política con una definición de la violencia en los lugares de trabajo estimulando la no tolerancia de tal violencia. La política debe asimismo incluir un sistema de intervención ante conflictos internos.

Este documento pretende ofrecer las **pautas generales** de actuación para el afrontamiento y solución de las situaciones conflictivas entre trabajadores que se puedan producir en las Instituciones Sanitarias de la Comunidad de Madrid. Va precedido de otro documento conteniendo un Código de Conducta que establece el marco de regulación de las relaciones dentro de nuestras organizaciones.

Las relaciones interpersonales en nuestro medio son complejas y diversas: con usuarios y entre los distintos profesionales, pudiendo desembocar en situaciones conflictivas.

El presente documento aporta el procedimiento para realizar un afrontamiento temprano de los conflictos internos, evitando situaciones más complejas ó escaladas de violencia.

Obviamente, pueden subyacer multitud de causas y existirá gran diversidad entre las personas implicadas en los distintos conflictos. Ello obliga a cierta flexibilidad en los procedimientos que se adopten, pero es ineludible el compromiso de todo el escalón jerárquico de la organización, adoptando cada cual sus posibilidades de intervención correspondientes, en función de su cargo y responsabilidad, bajo la premisa del compromiso de intervención y adopción de soluciones por las partes implicadas.

La notificación de conflictos internos por parte de los trabajadores puede ser un valioso indicador de funcionamiento y descubrir una oportunidad de mejora. Ante cualquier conflicto interno los trabajadores deben comunicar el problema a sus superiores utilizando los canales internos adecuados y no como denuncia sino como primer paso para su solución, debiendo abordarse todas las posibilidades de búsqueda de solución inmediata

mediante la comunicación directa y el diálogo entre las partes afectadas antes de apelar a terceras personas o instancias superiores.

Como norma general, e independientemente de los procedimientos definidos por el centro sanitario para su adecuada gestión, cualquier conflicto generado en el centro deberá abordarse con profesionalidad, siguiendo criterios de empatía, asertividad y respeto al otro, evitando a toda costa la confrontación y la invasión del terreno personal, tratando de averiguar qué ha generado esa situación con el fin de aplicar las medidas necesarias.

ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Instituciones sanitarias del Servicio Madrileño de Salud, tanto en Atención Especializada como Atención Primaria. Se excluyen explícitamente los conflictos abordados por la Orden 212/2004 (por la que se establecen las directrices y líneas generales para la elaboración de los planes de prevención y atención frente a potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los centros e instituciones sanitarias públicas y se crea la comisión central de seguimiento).

OBJETIVOS.

Dotar a nuestras Instituciones de un procedimiento general de intervención ante conflictos internos entre sus trabajadores, que se generen en su seno.

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí, teniendo cada una de las partes intereses o posiciones contrapuestas.

ACTORES DEL PROCEDIMIENTO.

Los trabajadores de las organizaciones:

Mediante su conducta habitual adecuada contribuirán a un entorno laboral saludable respetuoso con la dignidad de las personas.

Tienen la potestad de notificar mediante procedimiento cualquier situación de violencia interna que les implica, directa ó indirectamente.

Los mandos de los trabajadores ó responsables de unidades/servicios

Son los responsables de evitar que se produzcan expresiones ó situaciones de violencia en su ámbito de competencia.

Las Direcciones

Responsables de la implantación e implementación del Código de Buenas Prácticas con el objetivo de prevenir conflictos internos.

Facilitarán los recursos y medidas para desarrollar este procedimiento y estarán informadas de las medidas preventivas ó correctoras propuestas.

Los intervinientes en la resolución del conflicto

Son las personas, previamente formadas, que llevan a cabo las actuaciones descritas en el procedimiento, asegurando la efectividad de las medidas propuestas.

Los Delegados de Prevención

Tienen también la potestad de notificar mediante procedimiento las situaciones de violencia interna detectadas. Actuarán siempre garantizando el derecho a la confidencialidad y a la debida intimidad de los implicados.

El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales

Será informado, conforme procedimiento de los hechos violentos notificados.

Actuará, conforme sus competencias, en las evaluaciones de riesgos y vigilancia de la salud procedentes.

Puede proporcionar asesoramiento técnico a los responsables ó intervinientes en el procedimiento (ver apartado actuaciones del Servicio de Prevención).

IMPLICACIONES Y REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Requiere el compromiso de las Direcciones en la erradicación de la violencia interna en las Instituciones, pero también de todo el escalón jerárquico. A su vez, todos los trabajadores deben ser conscientes de su responsabilidad en este logro.

Eventuales adaptaciones o estrategias complementarias que se realicen en cada institución en relación con este procedimiento deben acometerse desde el máximo nivel jerárquico (Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid) y deben contar con el conocimiento implicación y compromiso de todos los miembros de la organización.

Posteriormente este procedimiento marco /general será adaptado a las peculiaridades de cada gerencia. La Dirección de la Institución realizará las acciones oportunas para garantizar la difusión del procedimiento adoptado y garantizar su conocimiento por todos los miembros de la organización.

En todas las actuaciones se garantizará el derecho a la confidencialidad e intimidad de los implicados.

Este procedimiento requiere un Programa formativo específico en abordaje de conflictos, dirigido a los mandos, potenciales intervinientes de las Instituciones sanitarias de la Comunidad de Madrid.

FASES DEL PROCEDIMIENTO.

FASE INICIAL: DETECCIÓN DEL CONFLICTO E INICIO DEL PROCEDIMIENTO

Quien notifica:

- El propio trabajador afectado
- Compañeros, mandos del trabajador, delegados de prevención, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales

Cómo:

Sólo se aceptarán notificaciones por escrito.

Se adjunta modelo de formulario específico (Anexo I)

A quien se dirige

A la Dirección de Recursos Humanos

Actuación preliminar

La Dirección de RR. HH. efectúa una primera valoración y en función de la naturaleza del problema lo deriva a un nivel de mando de intervención:

- Como norma la intervención la inicia el mando intermedio directo
- Si éste estuviese implicado en el conflicto interviene su responsable inmediato, y así sucesivamente.
- Si en un conflicto están representados trabajadores que tienen dependencias jerárquicas diferentes, en la fase de intervención deben estar representados las distintas jefaturas.

La Dirección de RR. HH. simultáneamente remite la notificación de conflicto interno al mando responsable de la intervención y al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

FASE DE INTERVENCIÓN

Documentación y Análisis preliminar

Esta fase va dirigida a constatar los hechos y a delimitar los intervinientes en el conflicto.

Puede recurrirse a entrevistas con los implicados y otros testigos del conflicto.

Pueden emprenderse otras actuaciones complementarias en función del tipo de violencia detectada.

Evaluación del conflicto

Incluye:

- Identificación de las variables principales:
 - personales
 - modelo de relación interpersonal
 - consecuencias personales y grupales del conflicto
- Análisis de medidas adicionales eventuales (medidas cautelares...)
- Análisis de alternativas posibles de solución

Solución

Emisión de la propuesta razonada de resolución

Puede incluir norma o medidas razonadas de la institución o una propuesta de negociación ó de diálogo mediado.

Esta fase incluye necesariamente la emisión de un informe que contemple:

- El resumen de los hechos constatados y las diligencias practicadas.
- Las propuestas de solución motivadas, que deberán ser viables dentro de la organización y asumidas por los partes.
- Se especificará el momento o periodicidad para el seguimiento de los resultados, en su caso.

El informe es remitido a la Dirección de RR. HH. Esta dirección a su vez notificará a los trabajadores involucrados y al Servicio de Prevención las medidas propuestas.

La implantación de las medidas propuestas es responsabilidad del nivel de intervención en el conflicto. Las medidas serán compartidas por todas las instancias que intervienen en la eventual solución.

En el caso en que no se pueden formular propuestas en el nivel de intervención designado, ó no hubiese resolución del conflicto con las medidas propuestas, la Dirección de RR.HH. dirigirá la información para la resolución a un nivel jerárquico superior, hasta alcanzar una solución.

Plazo establecido:

Dos meses desde la notificación a RR.HH. hasta la emisión del informe de solución del conflicto.

MAPA DE RIESGOS DE CONFLICTOS INTERNOS

Se elaborará un sistema de Registro de conflictos internos Centralizado (Comunidad de Madrid) con el fin de confeccionar un mapa de riesgos que permita el diseño de otras actuaciones preventivas de violencia en nuestro medio.

En las respectivas instituciones, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales será el encargado de la gestión del Registro para todos los centros incluidos en su ámbito de competencia, y de la explotación de los datos. Informará regular y periódicamente del estado del registro a la Dirección y representantes de los trabajadores (a través del Comité de Seguridad y Salud).

OTRAS ACTUACIONES DEL SERVICIO DE PREVENCIÓN

Ya se ha mencionado con anterioridad que la Dirección de RR. HH. envía a dicho Servicio la notificación de un conflicto interno, y las Medidas correctoras propuestas desde la intervención.

En función de la naturaleza del conflicto, el Servicio de Prevención estará en disposición de:

- Dar apoyo especializado a los intervinientes en todas las fases referidas.
- Evaluar y realizar propuestas a la Dirección de RR.HH. en aquellos conflictos que no obtienen solución tras la primera intervención reglada.
- Evaluar y realizar propuestas a la Dirección de RR.HH. en conflictos especialmente graves por características o número de personas implicadas, ó implicaciones para la salud de los trabajadores.

Adicionalmente, y en función de sus competencias, en relación con un conflicto, el S.P. realizará sus funciones de evaluación e identificación de los riesgos, vigilancia de la salud y otras medidas como información y formación preventivas en esta materia.

MARCO LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

- Directiva 2002/73/EC del Parlamento Europeo y del Consejo del 23 de septiembre de 2002 enmendando la Directiva del Consejo 76/207/EEC sobre la aplicación del principio de igualdad de trato para hombres y mujeres en lo concerniente al acceso al empleo, la formación profesional y los ascensos, y las condiciones de trabajo
- Recomendaciones prácticas de la OIT sobre la violencia en el trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatir este fenómeno (2003)
- Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud. OIT Consejo Internacional de enfermeras CIE, Organización Mundial de la Salud OMS Internacional de Servicios Públicos ISP. Programa conjunto sobre la violencia laboral en el sector de la salud. Ginebra 2002.

- Criterio Técnico 69/2009 del Ministerio de Trabajo e Inmigración sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) en materia de acoso y violencia en el trabajo.

- Ley 31/1995 de 8 de Noviembre. Ley de Prevención de Riesgos Laborales

- Notas Técnicas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

- NTP 489. Violencia en el lugar de trabajo.

- NTP 476. El Hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.

- NTP 507. Acoso sexual en el trabajo.

ANEXOS.

ANEXO II: ALGORITMO RESÚMEN

