



Servicio Andaluz de Salud
CONSEJERÍA DE SALUD

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Abril de 2018.

INTRODUCCIÓN: Justificación y Objetivo.

En las organizaciones pueden darse situaciones de conflicto entre personas. Estos conflictos se producen cuando hay diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. En otras palabras, el conflicto es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes.

El conflicto es algo inevitable dentro de una organización, por lo tanto es necesaria una buena planificación para intentar solventarlo, no enquistarlo y preverlo.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que la elaboración de este Protocolo formaba parte de las medidas preventivas propuestas por el *Comité de investigación interna para situaciones de acoso de la Administración Sanitaria* en la provincia de Cádiz, en su informe de conclusiones en uno de los casos tramitados, la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales del Distrito Bahía de Cádiz- La Janda, en colaboración con otros profesionales del mismo, elaboró este Protocolo, que se aplicó para resolver el conflicto identificado con resultados satisfactorios.

El objetivo que se persigue, es proporcionar a todos los centros asistenciales del SAS una herramienta que ayude a resolver situaciones de conflicto entre profesionales en una fase inicial del mismo, interviniendo en el momento en que éste no se ha instaurado de forma permanente, evitando así mayores consecuencias negativas sobre las relaciones de trabajo, y en definitiva sobre la salud de los profesionales.

Al presente protocolo se le dará la difusión necesaria para que todos los profesionales del SAS tengan conocimiento del mismo.

INICIO / ENTRADA:

Este protocolo se inicia a través de alguna de las siguientes entradas:

- 1.1. A instancias del profesional afectado: A través de un escrito dirigido a su Cargo Intermedio o a la Dirección del Distrito, AGS u Hospital. En el escrito el profesional describirá la situación y los profesionales afectados por la misma.
- 1.2. A instancias del Cargo Intermedio del profesional o profesionales afectados: A través de escrito dirigido a la Dirección del Distrito, AGS u Hospital. En el escrito el profesional describirá la situación y los profesionales afectados por la misma.
- 1.3 A instancia del *Comité de investigación interna para situaciones de acoso*, si así lo recoge en su informe de conclusiones.

Una vez se revise el escrito por parte de la Dirección-Gerencia del Centro, en el caso de que ésta lo determine necesario, designará a un profesional que será el encargado de dirigir las actuaciones previstas en el presente protocolo.

Características del proceso:

- Es un proceso de cooperación: Tanto para el profesional, que colabora y guía a las partes, como para las mismas, pues es un proceso de entendimiento y comunicación.
- Es un proceso voluntario: Las partes acuden libremente al proceso y pueden desistir si lo necesitan, justificándolo por escrito.
- Las partes toman la decisión: Las partes son las únicas que pueden decidir, son libres de determinar un acuerdo equitativo sin estar influenciados por la persona que dirige el proceso.
- Confidencialidad: Tanto el profesional que dirige el proceso como las partes deben estar sujetos a esta característica, El primero debe conservar la información recibida por las partes, y éstas deben respetar la información y no utilizarla dentro del proceso.
- Carácter personalísimo: Solo las partes afectadas pueden acudir al proceso. Este aspecto es clave, se trata de analizar la situación sólo entre aquellos

Características del profesional que va a dirigir el proceso:

- Imparcialidad: No se puede comprometer con ninguna de las partes. Es absolutamente necesaria su neutralidad en el proceso. Debe ser ajeno a la unidad concreta donde se plantea el conflicto, evitando así identificarse con una de las partes, asimismo no puede tener relaciones personales con las partes implicadas en el conflicto.
- Empatía: Debe empatizar, entender a las partes y no juzgarlas. Las partes tienen que sentir confianza por parte del profesional para poder expresarse libremente y aportar toda la información necesaria.
- Escucha activa: Prestar atención tanto al lenguaje verbal y no verbal, escuchar y no interrumpir, crear un clima de confianza, entender en su conjunto y en profundidad la situación planteada por las partes.
- Prudencia: Evitar manifestar opiniones sobre las cuestiones sobre las que tenga conocimiento. Cuidar especialmente el lenguaje no verbal
- Confidencialidad: El profesional también tiene el deber de asegurar y velar por el secreto del proceso.

Es muy importante, además de lo anterior, que el profesional que dirija el proceso de resolución del conflicto tenga credibilidad y la confianza de las partes en que efectivamente va a contribuir y está comprometido en la resolución del conflicto.

Las actuaciones se llevarán a cabo contando con la participación de los profesionales en conflicto, los responsables de la Unidad, y todo o parte del equipo de la misma según sea necesario.

Para lograr el acercamiento de las posiciones de las personas en conflicto, o la total superación de este, se seguirá la metodología de Resolución de Conflictos, que se define a continuación.

METODOLOGÍA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

La metodología de resolución de conflictos o problemas es un conjunto de actividades que se suceden con una secuencia lógica, encaminada a lograr una solución para un problema planteado.

El foco de la metodología de resolución de conflictos es desvelar “qué hacer” y no solamente trabajar sobre los “cómo hacer”.

El método se estructura en 4 fases:

Primera Fase: Identificación y Definición del problema.

Hay que definir el problema que se quiere resolver, tratando de enumerar todas las características del mismo. Es necesario dilucidar cuáles son los aspectos relevantes que influyen en el mismo. Se trata de recoger el máximo de información, buscar datos, organizarlos, expresarlos en términos cuantificables, etc.

Una correcta descripción de los problemas es fundamental para poder abordar su solución correctamente, eso implica recabar información de las cuatro áreas siguientes en su descripción del problema:

1. Naturaleza del problema.
2. Visibilidad del problema.
3. Alcance del problema.
4. Importancia del problema

Se deben especificar los objetivos a alcanzar en el proceso de resolución, procurando especialmente no incluir hipótesis causales, culpables, ni sugerir soluciones predeterminadas.

En función de la importancia que el problema pueda tener sobre el resto de los profesionales de la Unidad, y /o los usuarios, habrá que plantearse la conveniencia de poner en marcha soluciones de carácter provisional que minimicen o anulen a corto plazo el efecto del problema sobre el entorno. Tendrán carácter provisional, ya que, con posterioridad, serán sustituidas por una solución definitiva.

Herramientas útiles para la identificación del problema:

- Pre- mediación o caucus.
- Tormenta de Ideas.
- Método de los 6 interrogantes.
- La lista de las 20 causas
- El grupo Nominal.
- Grupo focal.

Dificultades:

- Unificar la visión de los distintos miembros del equipo.
- Limitar la tendencia a obtener respuestas rápidas sobre causas y soluciones, sin completar el ciclo de resolución de problemas.

Segunda Fase: Análisis de las causas.

En esta fase se trata de profundizar en la comprensión del problema, elaborar una explicación satisfactoria y fundamentada de sus causas:

- Analizar las causas.
- Evaluar los intereses y posiciones de las partes. Qué reclaman las partes. Esto es relevante, pues hay que tener en cuenta que necesitan las partes, no lo que desean.
- Analizar los hechos con preguntas abiertas.
- Analizar el poder y la capacidad de influencia de las partes
- Detectar y analizar las resistencias al cambio.

Se procede a identificar aquellas causas que tienen un efecto significativo sobre el problema, son controlables, y sobre las que se puede actuar para minimizar o eliminar su efecto. Para su identificación es conveniente:

1. Analizar los síntomas y el entorno del problema con la profundidad suficiente para aproximarse a las causas. Se cuantifican los síntomas y se estratifica la cuantificación sobre la base de las variables que pueden influir en el problema. Se analiza el proceso o subproceso donde aparecen los síntomas del mismo.
2. Formular las posibles causas identificadas. Es conveniente especificar la probabilidad de que sean causas reales y la facilidad de comprobación.
3. Evaluar el grado de contribución de cada causa al problema.

Herramientas útiles:

- Gráfico de Pareto.
- Diagrama de causa-efecto.
- Hojas de recogida y análisis de datos.
- Tormenta de ideas

Dificultades:

- Alcanzar la suficiente profundidad en el análisis de los síntomas y el entorno del problema para obtener una relación adecuada de posibles causas.
- Controlar las causas preconcebidas que limitan la posibilidad de encontrar todas las causas reales.
- Canalizar el nivel de hostilidad y frustración de las partes.
- Evitar que la intuición sustituya al proceso de obtención y análisis de datos.
- Disponer de suficiente apoyo metodológico.

Tercera Fase: Buscar soluciones e implantar la mejor.

Es la fase de proponer soluciones y aplicarlas.

Hay que decidir cuál es la solución más efectiva para lograr mejorar la situación actual, y lo primero a destacar de este asunto es que no existe una única solución posible.

Para conseguir, entre varias posibilidades, la solución óptima se procede a:

1. Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada. Hay que promover que las partes trabajen en este sentido, y que sean ellas las que propongan alternativas para la resolución del conflicto. El profesional que dirige el proceso sólo debe de aportar las herramientas necesarias para fomentar y promover la comunicación entre ellas. Esto es significativo, si las partes consiguen llegar a un acuerdo por sí mismas sienten que ganan las dos.

2. Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:

- Impacto o eficacia en la resolución del problema
- Coste de la solución
- Relación coste/beneficio
- Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución
- Tiempo de implantación

3. Diseñar la solución escogida con definición de:

- Nuevos procedimientos.
- Planificación de los puestos de trabajo, si se tratase de un conflicto de tarea.
- Modificaciones de recursos materiales y humanos

4. Diseñar el sistema de control de la nueva situación.

A continuación se debe desarrollar el Plan de implantación de la solución.

El plan de actuación implica definir las actividades y/o acciones que se deben poner en marcha, asignar roles (individuales o grupales), establecer la supervisión y asesoramiento preciso, y enumerar los recursos necesarios.

Herramientas útiles:

- Tormenta de ideas
- Grupo Nominal
- Diagrama de Afinidades
- Hojas de Recogida y Análisis de datos.
- Diagrama de Gantt
- Diagrama de decisiones de acción

Una vez que se ha utilizado, por ejemplo la tormenta de ideas, para escoger la más acertada o la que se acerca a la resolución del conflicto, podemos desglosar cada una con sus ventajas e inconvenientes. La alternativa que tenga más ventajas operativas será la idónea para ejecutarla.

Dificultades:

- Optimizar la elección frenando el impulso de adoptar la primera solución sin tener en cuenta todas las posibilidades analizadas.
- Establecer, con carácter previo, los criterios de evaluación de las posibles alternativas con el fin de evitar los conflictos de intereses entre los miembros del equipo.
- Profundizar en el diseño de la solución para evitar demoras posteriores en la implantación.

Cuarta Fase: Monitorización y Seguimiento.

En esta fase se comprobará la efectividad real de la solución implantada.

Se elaborará un informe con los resultados, que se dará a conocer tanto a las partes implicadas como al Comité de Seguridad y Salud.

Cuando se haya alcanzado un acuerdo, es aconsejable realizar un seguimiento y control para comprobar que las partes cumplen con el mismo. Se podría realizar a través de un encuentro o reunión, recomendablemente transcurrido un mes o dos, así podremos analizar si el nivel de tensión entre ellas ha disminuido y si la relación y comunicación es aceptable. Con esto no solo realizamos un seguimiento, si no prevemos una futura situación de conflicto entre ellas.

Se evalúa no sólo la solución adoptada sino todo el proceso. El hecho de llevar a cabo un procedimiento estructurado en la resolución de problemas nos permite descubrir si la solución no ha sido efectiva, en qué ha fallado ésta, o cuál debería ser la nueva redefinición del problema.

En el caso de que a pesar de haber llevado a cabo este protocolo el conflicto no se resuelva y se sospeche de una posible situación de acoso laboral, se informará a los afectados del proceso a seguir (Protocolo de Prevención y Actuación en los casos de Acoso laboral, Sexual, y por Razón de Sexo u Otra Discriminación, de la Administración de la Junta de Andalucía).

ANEXO : Herramientas útiles

- Pre-mediación o caucus
- Tormenta de Ideas.
- Método de los 6 interrogantes.
- La lista de las 20 causas.
- El grupo Nominal.
- Grupo focal.
- Grafico de Pareto.
- Diagrama de causa-efecto.
- Hojas de recogida y análisis de datos.
- Diagrama de Afinidades.
- Diagrama de Gantt
- Diagrama de decisiones de acción.

Pre-mediación o caucus

Técnica basada en una reunión individual, confidencial y privada, realizándose con cada una de las partes. Su utilización dependerá del tipo de conflicto, por lo tanto habrá que valorar, dependiendo de la situación si es necesario aplicarlo o no.

El caucus puede proporcionar un espacio tranquilo y de confianza para tratar el conflicto sin la presencia de otra parte. Puede aportar más información para el profesional y minimizar las tensiones entre los implicados.

Tormenta de ideas.

Consiste en una técnica muy simple y útil a través de la cual todos los participantes del equipo proponen, sin ningún tipo de autocensura, todas las causas que se les ocurre que puedan estar generando el problema.

Es un buen procedimiento cuando se desea firmemente ir más allá de las respuestas rutinarias y pre-establecidas a los problemas. Después hay que ordenar y agrupar las ideas mencionadas bajo algún esquema de análisis apropiado.

Los expertos coinciden en que un ambiente relajado es el propicio para llevar a cabo esta tormenta de ideas. Grupos de entre 8 y 12 personas resultarían, además, mucho más efectivos al momento de aportar propuestas.

La tormenta de ideas supone una herramienta efectiva a la hora de tomar decisiones y de enfrentar los problemas dentro de las empresas.

Método de los 6 interrogantes.

Para comenzar a ordenar las manifestaciones del problema, se utilizan estas preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Cuándo sucede? ¿Cómo sucede? ¿Dónde sucede? ¿Por qué existe? ¿A quiénes afecta?.

La lista de las 20 causas

Se realiza preparando una lista amplia de causas potenciales: el objetivo básico es expandir los posibles factores que comúnmente se mencionan como generadores del problema. El listado de causas tiene que ser luego depurado para seleccionar las más importantes y con ellas comenzar a formular un modelo para la intervención, reconociendo que no todas las causas potenciales tienen el mismo peso en la determinación de un problema.

El grupo Nominal.

Es un grupo estructurado muy eficaz tanto para la detección de problemas y necesidades como para la resolución de problemas y su consenso en grupo.

Requiere de un coordinador adiestrado en el uso de la técnica y no necesita que entre los asistentes haya un elevado grado de confianza.

En su preparación se necesita una pizarra, papel o pared para así poder pegar tarjetas con las ideas que vayan elaborando los participantes. El tamaño ideal del grupo es entre 5 y 10 personas.

En la reunión el coordinador introduce el tema, problema o cuestión al grupo, y posteriormente les explica las reglas de la reunión.

La reunión se divide en 6 fases:

1. Generación silenciosa de ideas.
2. Comunicación de ideas
3. Clarificación de ideas
4. Clasificación de ideas
5. Votación y Conclusión
6. Análisis de la Conclusión.

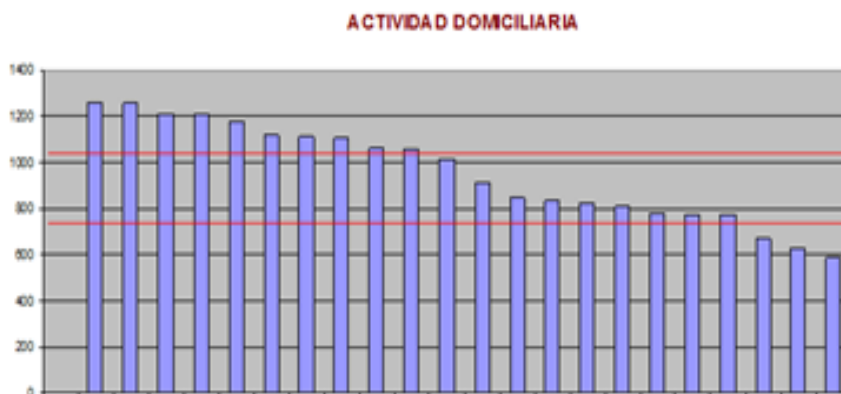
Grupo focal.

Es ante todo una técnica de investigación cualitativa, donde la discusión grupal se utiliza como un medio para generar entendimiento profundo de las experiencias y creencias de los participantes.

Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco"). Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

Gráfico de Pareto

Es una técnica gráfica útil para observar los problemas. Posibilita centrarse en los problemas y determinar prioridades, tomar decisiones. Para ello una vez planteado el problema, habrá que tabular los datos, expresarlos en el diagrama colocando las causas (por ejemplo: A, B, C, D, E, F) en el eje horizontal y las observaciones en el vertical.



El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

Diagrama de Causa Efecto (Espina de pescado de Hishikawa)

Es una técnica que permite identificar las causas, organizándolas y ponderándolas según un enfoque previo establecido, en función de diferentes variables que interesan analizar, por ejemplo: recursos, contexto social y local, personales y profesionales, métodos y culturas, etc.

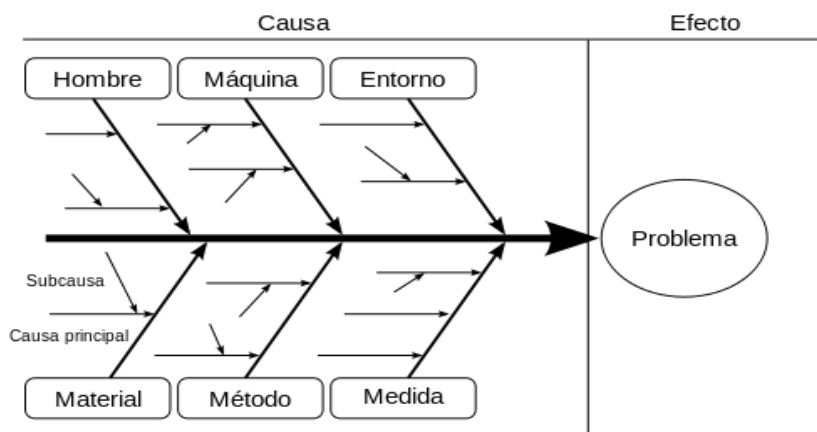
El modelo explicativo construido o resultante de este análisis constituye una premisa para decidir una estrategia de intervención. Dicho en otras palabras, el proceso de construir conceptualmente el problema desemboca en un modelo de intervención que señala cuáles son los aspectos sobre los que hay que incidir.

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como "línea principal o espina central". Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus

propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema.

Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o "grupo de causas del problema".

El Diagrama que se efectúe debe tener muy claramente escrito el nombre del problema analizado, la fecha de ejecución, el área de la organización a la cual pertenece el problema y se puede inclusive colocar información complementaria como puede ser el nombre de quienes lo hayan ejecutado, etc.



Hojas de Recogida y Análisis de Datos

Es una recolección de datos para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.

Consiste en:

1. Identificar el elemento de seguimiento
2. Definir el alcance de los datos a recoger.
3. Fijar la periodicidad de los datos a recolectar.
4. Diseñar el formato de la hoja de recogida de datos, de acuerdo a la cantidad de información a escoger, dejando espacio para totalizar los datos, que permita conocer: las fechas de inicio y término, las probables interrupciones, las personas que recoge la información, la fuente etc.

Diagrama de Afinidades

El diagrama de afinidades es una herramienta que nos ayuda muy bien a resolver grandes problemas, tales como la planificación de toda una organización. Para ello se

realizan reuniones en las que los empleados y directivos utilizan el diagrama de afinidades para proponer nuevos objetivos organizativos, así como sugerir las fórmulas que harán posibles las mejoras deseadas.

He aquí los pasos que debe seguir cada grupo para aplicar esta técnica:

1. Se selecciona el problema a resolver.
2. Se forman grupos de entre 5 y 10 personas, se intercambian ideas sobre el tema y se confecciona un borrador con las preguntas clave para desarrollar nuevas ideas.
3. Utilizando la técnica de la tormenta de ideas se escribe cada una de ellas en post-it.
4. Se sitúan los post-it en un panel.
5. Los post-it se van moviendo para conseguir que las ideas queden agrupadas según su afinidad.
6. Escribir pequeños textos muy breves en etiquetas que expresen las ideas de cada grupo de post-it afín.
7. Hacer un esfuerzo por ordenar los grupos de ideas hasta conseguir entre tres y siete grupos.
8. Escribir un documento que incluya sólo los textos correspondientes a los grupos de ideas para así poder intercambiarlas con otros grupos de trabajo o con la dirección.

Diagrama de Gantt

Gráfico que establece el orden y el lapso en que deben ejecutarse las acciones que constituyen un proyecto.

Permite vigilar el cumplimiento de un proyecto en el tiempo y determinar el avance en un momento dado, también es llamado cronograma de actividades.

El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Su procedimiento consiste en:

1. Identificar y listar todas las acciones que se deben realizar para cumplir con un proyecto.
2. Determinar la secuencia de ejecución de las acciones.
3. Definir los responsables de ejecutar cada acción.
4. Escoger la unidad de tiempo adecuada para trazar el diagrama.
5. Estimar el tiempo que se requiere para ejecutar cada acción.

ACTIVIDAD	RESP	DIAS LABORABLES											

Diagrama de decisiones de acción

Su objetivo es identificar y representar todos los acontecimientos y contingencias posibles que pueden suceder cuando en el proceso de resolución de un problema nos dirigimos desde la etapa de planteamiento del mismo hasta la de puesta en práctica de su posible solución. Identifica y representa los sucesos y contingencias posibles durante el proceso de resolución de un problema.

Permite desarrollar medidas de acción contra las posibles contingencias y dificultades que se presenten, así como anticipa posibles desviaciones previniendo que ocurran. Propone un método sistemático de obtención de información acerca de cuáles son los caminos para alcanzar un objetivo concreto, que obstáculos pueden presentarse, como se pueden prevenir y, en caso que se presenten.

