

# ***Resolución de conflictos en las Organizaciones de Salud***

**Natalia Bernardoni**

[nbernardoni@fibertel.com.ar](mailto:nbernardoni@fibertel.com.ar)

**Gemma Pons García**

[gemmapons@icav.es](mailto:gemmapons@icav.es)



## *Ejercicio del ultimatum*

- ✦ Ejercicio en silencio
- ✦ Colocarse en parejas
- ✦ Se entrega 100 pesos a una de las partes
- ✦ Ambas partes saben que hay 100 pesos
- ✦ La parte que tiene en sus manos los 100 pesos le ofrece una cifra que esté dispuesto a compartir, a la otra parte
- ✦ Si la segunda parte acepta la oferta, cada uno se queda con el dinero que le corresponde
- ✦ Si la segunda parte rechaza la oferta, se debe devolver el dinero al profesor
- ✦ Se realiza la oferta en 5" sin conversación. Solo se da una cifra y se contesta "si" o "no"

# ÍNDICE

- ★ **Clasificación** de los conflictos en las organizaciones de salud
- ★ **Costes** del conflicto
- ★ **Gestión de conflictos:**  
Intervenciones mediadoras de las **UMS**  
(**U**nidades de **M**ediación **S**anitaria)



# CLASIFICACIÓN DE CONFLICTOS

- **Directo**
- **Estructural**
- **Cultural**

# DIRECTO

Fácilmente perceptible, basado en la agresión física, psicológica o moral.

- Altercado verbal
- Agresión física
- Mobbing
- Rumor destructivo

# ESTRUCTURAL

Aquel cuyo origen es consecuencia del espacio físico, estructura jerárquica, el modelo organizacional

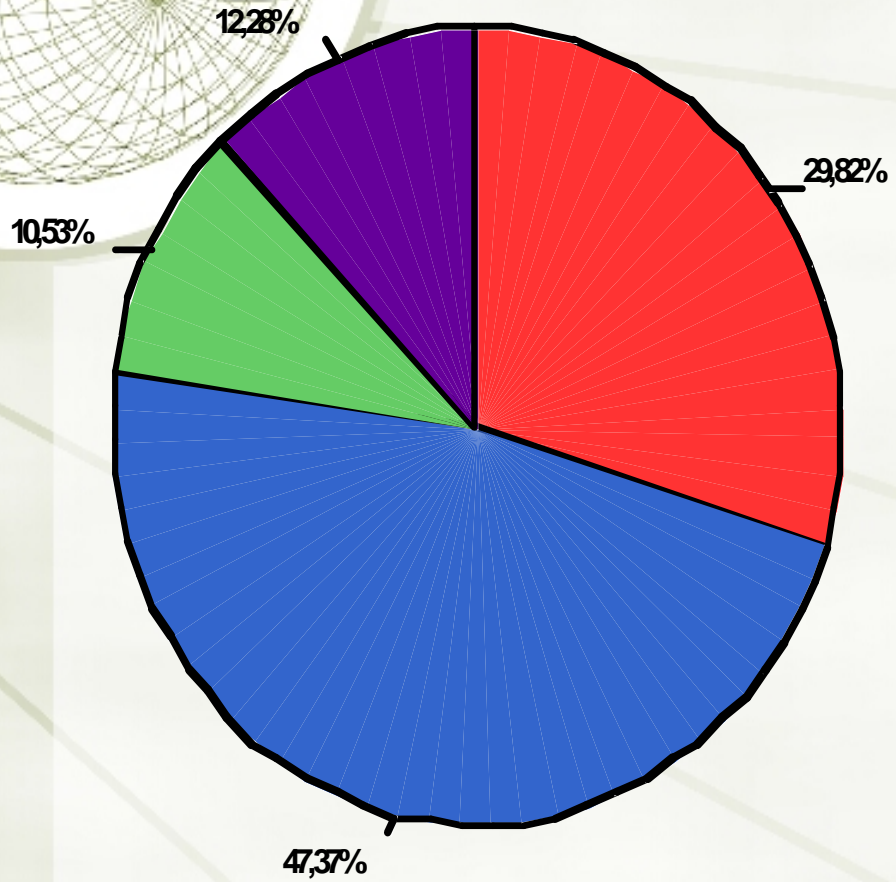
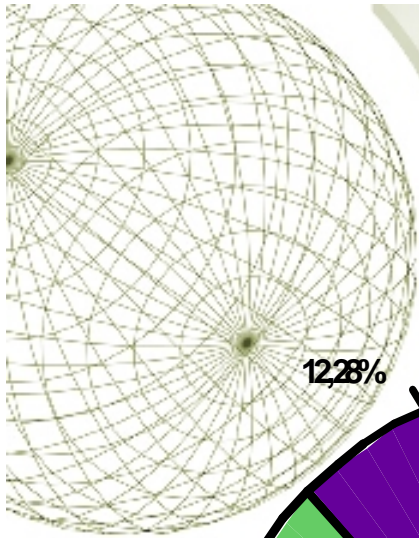
- Espacio de trabajo inadecuado
- Salario insuficiente
- Deficiente asignación de tareas
- Desconocimiento/inexistencia de:
  - Organigrama
  - Los mecanismos de promoción profesional
  - Protocolos

A decorative wireframe globe is positioned in the upper left corner of the slide. The main title 'CULTURAL' is centered in a white box with a brown border.

# CULTURAL

Es la más difícil de identificar y la más compleja de tratar, puesto que nace de las convicciones ético-morales y de identidad más definitorias de la persona.

**Discriminación por razón de:  
Sexo, religión, prejuicios...**



**Intensitat qualitativa del conflicte**

- Directa
- Estructural
- Cultural
- Combinada

Los sectores más frecuentes



# COSTES DEL CONFLICTO

**COSTES: Bajas laborales.** De 18 intervenciones realizadas en las UMS, en 12 intervenciones, nos encontramos una de las partes que durante la vida del conflicto había solicitado la baja por enfermedad.

Esto supone no solo un coste económico directo sino también un coste asociado que deviene de la contratación de otro profesional que sustituya al enfermo o la sobrecarga de trabajo del equipo.

# **COSTES DEL CONFLICTO**

## **COSTE: Pérdida de personal cualificado.**

Ante la mala gestión de una situación, se pierden profesionales altamente cualificados en su especialidad y que conoce el funcionamiento de la organización. El coste que esta situación supone además de la pérdida del personal, es el entrenamiento del nuevo profesional que lo reemplazará.

# **COSTES DEL CONFLICTO**

**COSTE:** Pérdida en la calidad de las **decisiones**. Las diversas actitudes negativas provenientes de un conflicto interpersonal reducen la capacidad de un equipo en la toma de decisiones en tiempo y forma.

# **COSTES DEL CONFLICTO**

**COSTE: Baja productividad.** Los conflictos que se producen por el denominado “síndrome del trabajador quemado” que son consecuencia de la desmotivación del personal, duplicación de tareas, asignación de tareas inferiores a su cualificación profesional.

# **COSTES DEL CONFLICTO**

**COSTE: Sabotaje interno.** Dentro de las organizaciones de salud se producen pérdida y robo de material, descuido del instrumental médico de alta tecnología. Por otra parte, el efecto expansivo de un conflicto puede generar coaliciones y alianzas, y en consecuencia varios estamentos de una organización pueden decidir realizar una huelga.

# **COSTES DEL CONFLICTO**

**COSTE: Imagen Corporativa.** Los costes que supone una noticia en prensa o televisión de un conflicto en una organización de salud, una demanda de mala praxis a un médico, no se pueden cuantificar económicamente por su magnitud, ya que entran en juego otros intereses como la imagen de la institución y el prestigio profesional.

# **COSTES DEL CONFLICTO**

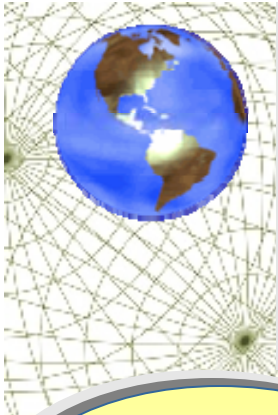
**COSTE: Legales.** Los honorarios de los letrados, procuradores, periciales que deben realizarse, son fácilmente cuantificables en función de la acción que se ejercite.

*El éxito depende de nuestra capacidad de leer el mundo a nuestro alrededor*



IMAGEBANK  
IMAGEBANK





**Sistemas de Mediación:**  
**Asesoramiento**  
**Talleres**  
**Intervención:**

Mediación y otras metodologías de resolución de conflictos (negociación, creación de consenso, diálogos apreciativos, etc)

**Conflictos Internos:**  
 Profesional – Profesional  
 Profesional - Institución

**Conflictos Externos:**  
 Usuario y/o Familiar – profesional  
 Organización – Otros Agentes  
 (proveedores, otras instituciones, mutuas etc)

- Mediator profesional
- Alumnos en prácticas
- Supervisión técnica

**Equipo de trabajo:**

**UMS**

**Tipos de Conflictos que se tratan:**

**Estructura**

**Administración de los casos:**  
 Documentos y Registros

**Código Ético**

**Reglamento Interno**

**Protocolo de Actuación**

Dos espacios físicos y Material de Oficina

**Características del Espacio:**  
 Transversal  
 Confidencial  
 Imparcial  
 Accesible  
 Capacidad de Contención



2 Neuroimmunologia Clínica

Consultes Externes

- Al·lèrgologia

- Dermatologia

- Aparell Digestiu

1 Unitat de Mediació Sanitària

0 Medicina Preventiva

Salut Laboral

Representació sindical

Consultes Externes

Fototeràpia

# LA DIFUSIÓN DEL PROYECTO: FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

Conflictes?  
Saps resoldre'ls?



Tots els conflictes poden  
tenir una **solució**.



Disposem d'un  
programa de  
**Mediació** que us  
pot ajudar.

Consulteu en aquest centre

Generalitat de Catalunya  
Departament de Salut

Les Heures  
Fundació Bosch i Gimpera  
Comissió de Salut

Institut Català de la Salut  
Àmbit d'Atenció Primària  
Costa de Ponent

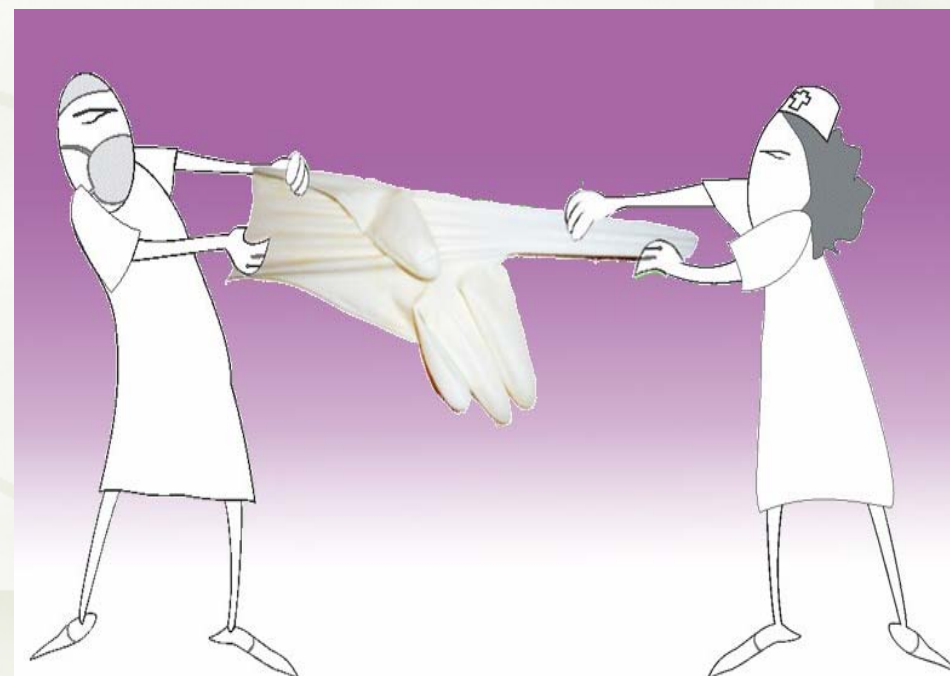
Institut Català de la Salut  
Àmbit d'Atenció Primària  
Centre

Vall d'Hebron  
Hospital

Consorci  
Sanitari de  
Terrassa



UNITAT DE  
MEDIACIÓ  
SANITÀRIA



# ***SISTEMAS DE INTERVENCIÓN***

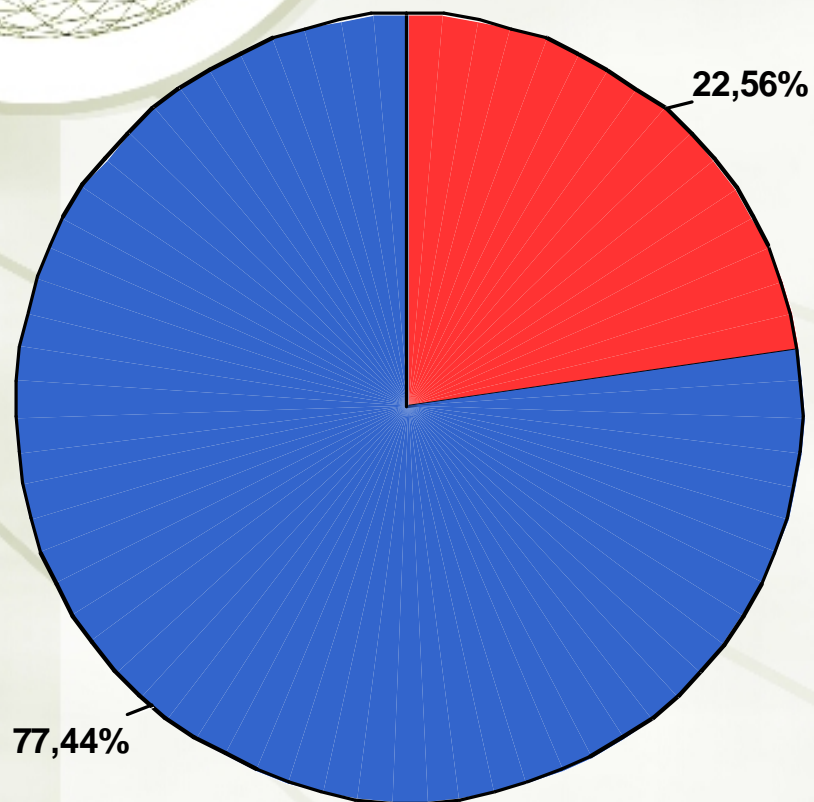
## ★ Preventivo

- ★ Talleres

## ★ Curativo

- ★ Mediación
- ★ Asesoramiento (Couch en gestión de conflictos)
- ★ Grupos de consenso y DA

# *CONOCIMIENTO PREVIO*

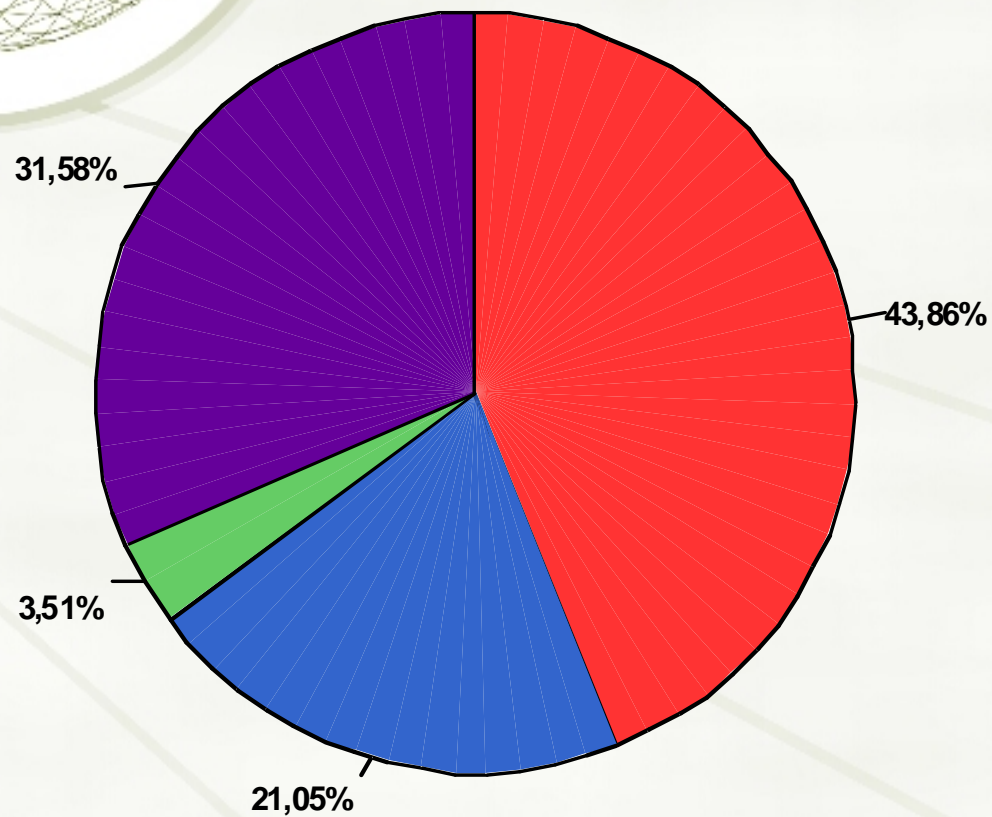


## **Coneixement previ**

- si
- no

Los sectores muestran frecuencias

# *SISTEMAS DE INTERVENCIÓN*



## Técnicas d'intervenció

- Assessorament
- Formació
- Consell grupal
- Mediació

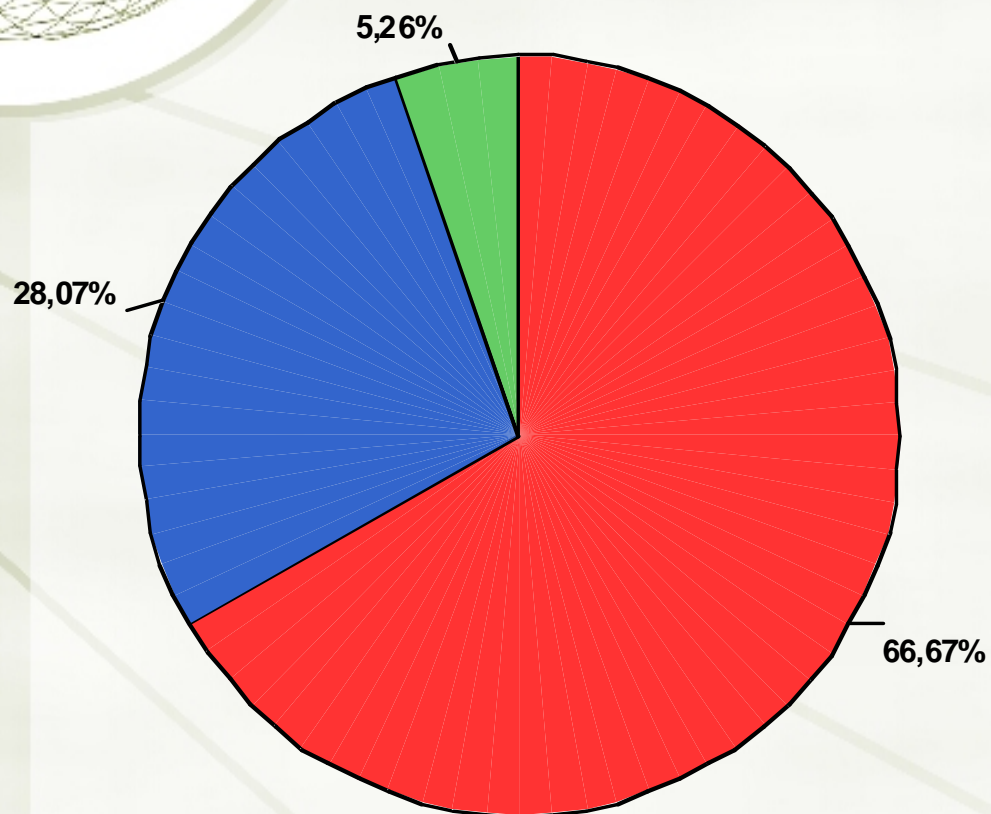
Los sectores muestran frecuencias

# ***GESTIÓN DEL CONFLICTO: PROYECCIÓN TEMPORAL***

La relación existente entre la proyección temporal de un conflicto y el tiempo necesario para invertir en su gestión y transformación positiva (no tarda lo mismo en tratarse un cáncer que una gripe. Número de componentes y espacio que abarca.

- **Corto plazo.** Hasta 2 meses de previsión de tratamiento
- **Medio plazo.** Entre 2 y 6 meses de tiempo necesario para gestionar el conflicto
- **Largo plazo.** Cuando se prevé más d 6 meses de tratamiento para gestionar el tratamiento del conflicto

# *PROYECCIÓN TEMPORAL*



## Previsió de tractament

■ Curt termini

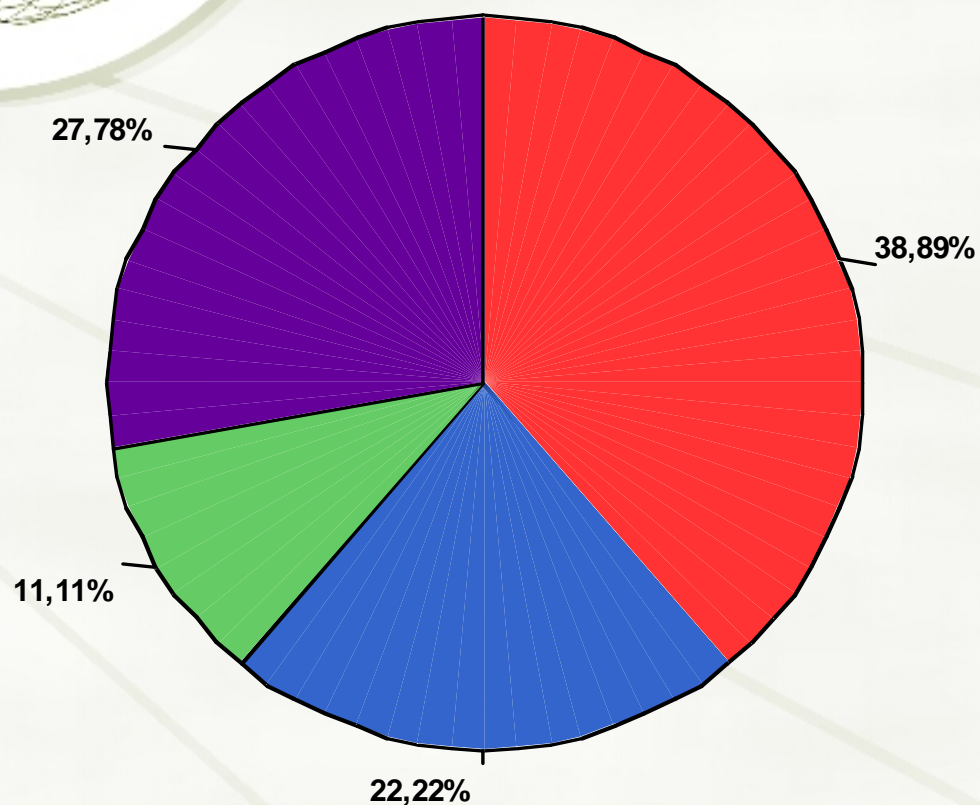
■ Mig termini

■ Llarg termini

Los sectores muestran frecuencias



# *RESULTADO DE LAS MEDIACIONES*

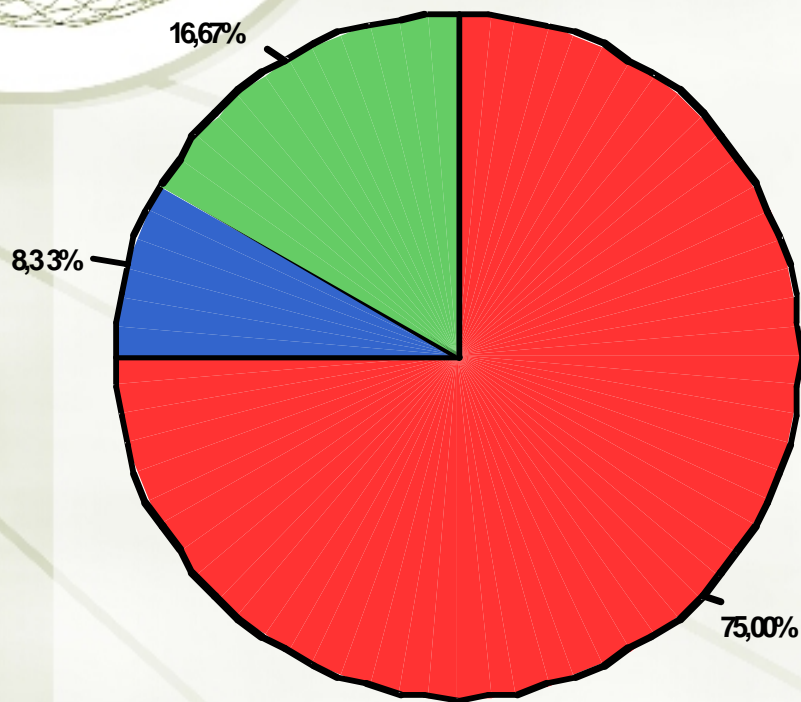


## Resultado "Mediaciones"

- Acord total
- Acord parcial
- sense acords
- Canvis positius

Los sectores muestran frecuencias

# NIVEL CUMPLIMIENTO



## Nivel de Cumplimiento/Seguimiento

- Si
- No
- Otros

Los sectores muestran frecuencias



*Como no sabían que era imposible...lo hicieron!!!*

*¡Gracias RED*

*Argentina de Salud!*



# CONSULTORAS



**Gemma Pons García.** Abogada. Mediadora. Master en Gestión y Resolución de Conflictos: Mediación de Les Heures, Fundación Bosch y Gimpera - Universidad de Barcelona. Barcelona. Formada en técnicas de negociación en Harvard Law School. Experta en realización de procesos de Responsabilidad Social Corporativa. Coordinadora del Master en “Mediación en organizaciones de salud. Consultoría en gestión de conflictos”. Consultora internacional en Comunicación, Negociación y Mediación, Barcelona-Valencia.



**Natalia Bernardoni.** Abogada. Mediadora. Master en Gestión y Resolución de Conflictos por la Universidad de Barcelona. Master de Mediación Europea por el Institute Universiter Kurt Bosch, Suiza. Coordinadora del proyecto de Mediación Sanitaria en el sistema sanitario Catalán. Coordinadora del Master en “Mediación en organizaciones de salud. Consultoría en gestión de conflictos” Coordinadora del Postgrado en Mediación Organizaciones Complejas. Universidad de Barcelona. Buenos Aires

Experiencia profesional específica en el ámbito de gestión de conflictos en organizaciones de salud: Diseño, Creación, Dirección y gestión del proyecto piloto de “Unidades de Mediación Sanitaria (UMS)” en dos hospitales y dos Ámbitos de Atención Primaria, en la provincia de Barcelona (2004-Actualidad).