



# **I. COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN**

## **A. DISPOSICIONES GENERALES**

### **CONSEJERÍA DE SANIDAD**

*ORDEN SAN/1032/2017, de 9 de noviembre, por la que se aprueba el Plan de Gestión de Conflictos y Mediación de la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León.*

La Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales establece el deber del empresario de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

Una de las herramientas fundamentales para el cumplimiento de este deber son los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, que en la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 88 de la Ley 2/2007 de 7 de marzo, del Estatuto Jurídico del Personal Estatutario del Servicio de Salud de Castilla y León, tienen el carácter de propios. Estos Servicios de Prevención asumen todas las especialidades preventivas, entre ellas la de psicología aplicada.

Debido a la complejidad de la organización, la responsabilidad inherente al servicio que se presta, el volumen de trabajo y la necesaria interrelación con usuarios y con otros departamentos o servicios, en los centros sanitarios pueden producirse conflictos que afecten tanto a la salud de los profesionales como al servicio que prestan y que, en caso de no ser resueltos a tiempo, pueden desembocar en actos de violencia o acoso laboral.

Para detectar estos factores de riesgo y minimizarlos la Gerencia Regional de Salud tiene a su disposición las evaluaciones de riesgos psicosociales y dispone de procedimientos específicos como el de agresiones por parte de usuarios y de violencia interna. Sin embargo, con carácter previo es necesario actuar desde el mismo momento en que se detecta el conflicto a través de una adecuada gestión del mismo o de la intervención de especialistas en mediación.

Conscientes de ello, y con el ánimo de detectar los conflictos y atajarlos desde su inicio, el Pacto de 20 de septiembre de 2016 firmado entre la Gerencia Regional de Salud y las organizaciones sindicales SATSE, CESM, UGT y USAE, al que se adhirió CSI-F en julio de 2017, por la que se establecen las Estrategias de actuación en prevención de riesgos laborales para el periodo 2016-2020, prevé en su línea estratégica X.- Riesgos psicosociales y envejecimiento de la población trabajadora, la aprobación de un Plan de Gestión de Conflictos y Mediación.

Vistas las competencias atribuidas a la Comunidad de Castilla y León en el artículo 74.2 de su Estatuto de Autonomía, aprobado mediante Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre, el Consejero de Sanidad, en virtud de las competencias que le corresponden conforme se establece en el artículo 7.e) de la Ley 8/2010, de 30 de agosto, de Ordenación del Sistema de Salud de Castilla y León, el artículo 6 de la Ley 2/2007, de 7 de marzo, del Estatuto Jurídico del Personal Estatutario del Servicio de Salud de Castilla y



León y el artículo 26.1.f) de la Ley 3/2001, de 3 de julio, del Gobierno y de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, previa negociación en las correspondientes Mesas,

## DISPONE

### *Artículo Único.*

Se aprueba el Plan de Gestión de Conflictos y Mediación de la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León, cuyo texto se inserta como Anexo.

## DISPOSICIÓN FINAL

La presente orden entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el «Boletín Oficial de Castilla y León».

Valladolid, 9 de noviembre de 2017.

*El Consejero de Sanidad,*  
Fdo.: ANTONIO MARÍA SÁEZ AGUADO

**ANEXO****PLAN DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN  
DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD****1.– INTRODUCCIÓN.**

Las relaciones interpersonales existen en todos los ámbitos de nuestra vida: Relaciones familiares, afectivas, vecinales, laborales. En estas relaciones es normal que se produzcan roces, controversias, discrepancias y conflictos que, en ocasiones, provocan situaciones de tensión que deben afrontarse y resolverse para evitar su perpetuación y una posible escalada de consecuencias inciertas.

Los conflictos de ámbito laboral no tienen, en sí mismos, un componente siempre negativo. Un conflicto afrontado desde el principio y bien resuelto, al que se encuentre una solución satisfactoria para todas las partes, puede convertirse en una oportunidad de mejora que debe aprovecharse.

Es habitual la actitud de no actuar y dejar que el conflicto se resuelva por sí solo, cosa que raramente ocurre. Este tipo de soluciones espontáneas, en realidad, suelen retrasar el problema y en muchos casos, agravarlo, convirtiéndolo en crónico.

Los conflictos contra los que no se actúa o que se abordan inadecuadamente producen efectos negativos en varios ámbitos:

- **Afectación personal del trabajador:** Pérdida de motivación, bajo rendimiento, consecuencias negativas en su salud (estrés, ansiedad, depresión...).
- **Mal ambiente de trabajo:** Malas caras, «zancadillas», malas relaciones personales entre los compañeros.
- **Repercusiones negativas en el servicio prestado:** Los conflictos afectan al funcionamiento del servicio y, en consecuencia, terminan afectando al principal destinatario del mismo, en el caso de la Gerencia Regional de Salud, el paciente.
- **Consecuencias imprevisibles:** Es el llamado efecto bola de nieve. Los conflictos no resueltos se enquistan y se hacen cada vez más grandes, pudiendo derivar en actitudes violentas o de acoso laboral.

Estos conflictos en el ámbito laboral pueden ser de dos tipos dependiendo del tipo de actores que participen:

- **Externos:** Conflictos con personal ajeno a la organización. Proveedores, clientes y usuarios con los que se relacionan los profesionales por el puesto que ocupan en la empresa/organización.

En el ámbito sanitario los conflictos externos más frecuentes se producen con pacientes y acompañantes.

- **Internos:** Conflictos entre trabajadores, entre distintos departamentos de un mismo centro de trabajo o entre distintos niveles jerárquicos de la misma organización, en los que puede intervenir un componente de superioridad.

**Situación actual.**

En la actualidad la Junta de Castilla y León y, en concreto, la Gerencia Regional de Salud dispone de herramientas con las que poder detectar y contrarrestar los efectos negativos de algunos de estos comportamientos, tanto de carácter interno como externo:

- **La evaluación de riesgos psicosociales** que realiza el Servicio de Prevención para detectar factores y situaciones que pudieran ser «caldo de cultivo» para la aparición de conflictos.
- El **Procedimiento PEA GRS SST 11 de Prevención y Gestión de Agresiones Externas** aprobado en desarrollo del Plan Integral frente a las Agresiones de la Gerencia Regional de Salud, derivado del Pacto contra las agresiones firmado en 2008. Este procedimiento tiene por objeto garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a las agresiones provocadas por usuarios y acompañantes.
- El **Procedimiento PEA GRS SST 12 de Prevención y Gestión de las situaciones de Violencia Interna**, el cual contiene una declaración de principios por la que se deja constancia del rechazo de la Gerencia Regional de Salud a cualquier conducta de violencia en el trabajo.

Sin embargo, estos procedimientos, aunque tienen un componente preventivo, requieren la detección temprana del conflicto y la intervención inmediata sobre el mismo para evitar su escalada y alcanzar una solución.

**Estrategias de prevención de riesgos laborales 2016-2020.**

Por este motivo, el Pacto de 20 de septiembre de 2016 (publicado en el B.O.C. y L. de 11 de noviembre) firmado entre la Gerencia Regional de Salud y las organizaciones sindicales SATSE, CESM, UGT y USAE, por la que se establecen las Estrategias de actuación en prevención de riesgos laborales para el periodo 2016-2020, prevé en su línea estratégica X.- *Riesgos psicosociales y envejecimiento de la población trabajadora*, una medida muy concreta, que es la aprobación de un *Plan de Gestión de Conflictos y Mediación*.

**Antecedentes.**

Con carácter previo a la aprobación de este Plan de Gestión de Conflictos y Mediación la Gerencia Regional de Salud ya ha desarrollado algunas actuaciones tendentes a la consecución de este objetivo de afrontar los conflictos.

En este sentido, las Gerencias han incorporado en los últimos años en sus Planes de Formación Continuada actividades formativas que han tratado temas tales como:

- Técnicas para la resolución de conflictos en el ámbito sanitario.
- Detección y gestión de conflictos.
- Liderazgo y resolución de conflictos.
- Habilidades de comunicación, asertividad, escucha activa.

Paralelamente, desde servicios centrales, en 2015 se llevó a cabo una experiencia piloto de formación en mediación. Se formó en técnicas de mediación a 25 profesionales de todas las Áreas de Salud para que pudieran intervenir en conflictos internos.

Esta formación de 40 horas de duración, la mitad teóricas y la otra mitad prácticas, ha servido para disponer de personas con capacidad de actuar en casos concretos y resolver conflictos que parecían insolubles para las Gerencias.

## **2.– ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PLAN.**

### **Alcance.**

Este Plan es de aplicación a todos los trabajadores y los centros e instituciones sanitarias de la Gerencia Regional de Salud.

Se configura con una **duración** inicial de cuatro años **2017-2020**, coincidiendo su finalización con el de las Estrategias de Actuación en prevención de riesgos laborales aprobadas mediante el aludido Pacto de 20 de septiembre, aunque con posibilidad de continuarlo con posterioridad a la vista de los resultados que se obtengan.

### **Objetivos.**

Los **objetivos** perseguidos por el Plan son los siguientes:

- Manifestar el **compromiso** de la Gerencia Regional de Salud de implantar una cultura del diálogo y el entendimiento para evitar conflictos tanto de carácter interno como externo, asumiendo íntegramente la **declaración de principios** contenida en el Procedimiento PEA GRS SST 12 de Prevención y Gestión de situaciones de Violencia Interna en centros e instituciones sanitarias de la Gerencia Regional de Salud.
- Realizar una **labor preventiva** mediante la **formación** en detección y gestión de conflictos.
- Diseñar un **sistema propio** que permita la detección de situaciones de conflicto y la intervención sobre las mismas.
- Crear estructuras y procedimientos de actuación que permitan la atención a situaciones conflictivas no resueltas en un primer momento a través de **mediadores**.

## **3.– DESARROLLO DEL PLAN.**

El presente Plan dispone de dos partes estrechamente relacionadas por cuanto son, o pueden ser, sucesivas y complementarias. Ambas se encuentran ligadas con las evaluaciones de riesgos psicosociales y la prevención de situaciones de violencia interna o externa.

- **Gestión de conflictos:**

Conscientes de que los conflictos en una organización de las características y la entidad de la Gerencia Regional de Salud son inevitables, la pretensión es detectarlos en su origen y afrontarlos con determinación y rigor, de manera que no sólo se consiga una solución a los mismos sino que la propia organización salga reforzada.

Una adecuada gestión del conflicto evitará la escalada del mismo hasta situaciones de violencia o acoso.

- **Mediación.**

La mediación es una figura en auge en la sociedad actual y se desarrolla en múltiples campos de actividad como una forma de evitar procedimientos judiciales o administrativos.

La mediación que se plantea en el presente Plan es anterior a este tipo de situaciones, por cuanto no se configura como sustitutivo de estos procedimientos sino que lo que pretende es evitar que la situación se complique hasta el punto de que puedan incluso plantearse. No es un paso previo y alternativo a la vía judicial sino una respuesta rápida a la detección y resolución de conflictos que no dan lugar a responsabilidad disciplinaria, penal o civil pero que afectan a los trabajadores y al servicio que presta la institución.

La mediación prevista en el presente plan se configura como una herramienta fundamentalmente dirigida a resolver conflictos internos, aunque también podría utilizarse en otro tipo de conflictos.

La mediación procederá cuando la gestión inicial del conflicto no se haya llegado a producir o no haya dado los resultados esperados y sea necesaria la intervención de un tercero imparcial y neutral que busque un acuerdo entre las partes. Los mediadores intervendrán cuando los conflictos no hayan podido ser resueltos en origen por el mando intermedio, bien porque este no ha podido alcanzar una solución o cuando la complejidad de la controversia haga difícil su afrontamiento, o cuando las partes en conflicto lo soliciten voluntariamente y de común acuerdo.

En este sentido, ***NO procederá la mediación*** en los siguientes supuestos:

- Conflictos laborales que deban ser resueltos por la jurisdicción competente.
- Cuestiones de procedimiento administrativo.
- Cuestiones competenciales u organizativas que corresponda resolver a un órgano administrativo específico.
- Actuaciones que puedan dar lugar a responsabilidad civil, penal o disciplinaria.

En cambio, ***SÍ procederá la mediación:***

- Conflictos interpersonales o de intereses.
- Disfunciones en las relaciones entre distintos centros/servicios que provocan un mal funcionamiento del servicio prestado.
- Mal ambiente de trabajo, siempre que no derive de alguna de las causas enumeradas anteriormente como no susceptibles de mediación.

Relacionándolo con los procedimientos existentes en el ámbito de la Gerencia Regional de Salud, la mediación procederá cuando en un **procedimiento de violencia interna** ya iniciado se aprecie que los hechos denunciados no son constitutivos de falta disciplinaria o que, aun siéndolo, están provocados por la

existencia previa de un conflicto de carácter interpersonal o de entendimiento que puede superarse con la intervención de un tercero imparcial y neutral que facilite la comunicación y el entendimiento entre las partes con el objetivo de que estas encuentren una solución satisfactoria para ambas.

En función de los objetivos expuestos el Plan se configura en cuatro líneas principales de actuación:

- Liderazgo y sensibilización.
- Capacitación de los profesionales.
- Creación de un sistema propio.
- Seguimiento y evaluación.

### **3.1. Liderazgo y sensibilización.**

Esta línea consiste en que toda la estructura jerárquica de la Gerencia Regional de Salud, especialmente equipos directivos y mandos intermedios, asuma el compromiso de implantar una cultura del diálogo y el entendimiento para evitar conflictos.

La misma aprobación del plan constituirá un primer impulso realizado desde la cúspide de la organización, que asumirá el liderazgo y la responsabilidad de su implantación. Este liderazgo deberá ser asumido también por los equipos directivos de las Gerencias.

El presente Plan se difundirá en todas las Áreas a través de jornadas específicas dirigidas tanto a trabajadores en general como a mandos intermedios. Esto contribuirá a su conocimiento y utilización de los recursos disponibles en caso necesario.

También se realizará una divulgación de cara al exterior, a los usuarios, a través de información en páginas web de las Gerencias y el Portal Salud Castilla y León, de modo que se conozcan las posibilidades del sistema.

### **3.2. Capacitación.**

La capacitación de los profesionales va dirigida a formarlos en los dos campos antes mencionados:

#### **3.2.1. Capacitación en gestión de conflictos:**

Esta capacitación irá destinada a prevenir los conflictos tanto de carácter interno como con los usuarios.

Está fundamentalmente dirigida a los mandos intermedios en su labor de gestión de personas y recursos. Con ello se persigue dotar a los responsables de los centros o servicios de la capacitación adecuada para mejorar en la dirección de equipos y prevenir los conflictos en sus fases iniciales.

De esta forma se fomentará la cultura de la mediación y gestión de conflictos en el primer nivel en el que se producen, de manera que éstos puedan ser resueltos en su inicio, evitando que deriven en una escalada de reclamaciones y denuncias.



Anualmente, las Gerencias programarán, al menos, una edición del curso Gestión de conflictos, las cuales tendrán las siguientes características:

- **Objetivos:**

- Dotar a los profesionales de herramientas para la detección de conflictos y las causas por las que se producen.
- Estrategias para afrontar situaciones difíciles.
- Técnicas para la resolución de conflictos.

- **Modalidad:** Los cursos podrán ser presenciales o de carácter mixto.

- **Duración:** Entre 5 y 8 horas de duración, si bien se podrán programar cursos de mayor duración para un nivel de especialización en los casos en que así se considere oportuno.

- **Destinatarios:** Mandos intermedios (Jefes de Servicio/Unidad/Sección, Supervisoras, Coordinadores de EAP y UME), ampliable posteriormente a todo tipo de trabajadores.

Esta formación será diseñada y gestionada por las propias Gerencias y tendrá carácter obligatorio para los mandos intermedios, de forma que en un plazo de 4 años todos ellos dispongan de los conocimientos mínimos para detectar y afrontar con garantías las situaciones de conflicto con las que se encuentren.

### 3.2.2. Capacitación de mediadores de Área:

La formación de los mediadores tendrá dos fases:

- Primera fase: Se completará la formación de los profesionales que participaron en el proyecto piloto de 2015.
- Segunda fase: Se ampliará el número de profesionales formados.

De esta forma, se asegura la disponibilidad de mediadores en número suficiente, garantizando la capacitación de los mismos para su intervención en los conflictos que se detecten.

Esta formación se impartirá y será gestionada desde servicios centrales y se incluirá dentro del Plan Anual de Formación de la Gerencia Regional de Salud.

En la selección de los profesionales que participen en la formación prevista en la segunda fase participarán los representantes de los trabajadores presentes en la Comisión de Seguimiento del Pacto por la que se aprueban las Estrategias en prevención de riesgos laborales de la Gerencia Regional de Salud.



### **3.3. Creación de un Sistema propio de mediación.**

Deberá establecerse la **estructura de medios humanos y materiales** necesarios para desarrollar el Plan. Se constituirá un **equipo de mediación** que abarque todas las áreas con un número de mediadores suficiente para cubrir las necesidades y que estará integrado por los mediadores formados expresamente y por aquellos profesionales que acrediten una formación en mediación superior a la impartida por la Gerencia Regional de Salud y voluntariamente acepten participar en el proyecto.

Se elaborará un **protocolo de mediación** que establezca el funcionamiento, responsabilidades, funciones y procedimiento de actuación, que garantice la objetividad, imparcialidad y neutralidad de los mediadores y que establezca el deber de confidencialidad del proceso para todos los implicados.

Este procedimiento podrá ser específico de la Gerencia Regional de Salud o asumir el general que, en su caso, establezca la Junta de Castilla y León para todo su personal. En cualquier caso, en su elaboración se contará con la participación y experiencia de los mediadores ya formados por la Gerencia Regional de Salud.

Se creará un **registro de profesionales** capacitados, tanto en gestión de conflictos (mandos intermedios que hayan superado los cursos de formación) como en mediación, con objeto de garantizar su objetividad, imparcialidad y neutralidad en los asuntos que se les asignen.

También un **registro de los asuntos** en los que han intervenido los mediadores y los resultados obtenidos.

### **3.4. Seguimiento y evaluación.**

Todos los conflictos sobre los que se actúe, bien por el propio mando intermedio o por el mediador designado al efecto, deberán ser objeto de **seguimiento** por las Gerencias para comprobar que la solución adoptada ha surtido los efectos esperados por las partes.

Las Gerencias facilitarán información en los **Comités de Seguridad y Salud** sobre los conflictos internos en los que se ha intervenido a través de los mediadores y sobre el resultado obtenido.

Se elaborarán **criterios de evaluación** interna que permitan la mejora del procedimiento que se apruebe y de las actuaciones formativas que se lleven a cabo.

Una vez aprobado el procedimiento de mediación se programará la realización de **auditorías** para comprobar el buen funcionamiento del mismo.

Como resultado de las auditorías y del análisis de los resultados se elaborarán **informes de mejora**.

Las Gerencias solicitarán informes anuales a los mandos intermedios formados en Gestión de Conflictos y a los mediadores para valorar los resultados de su intervención.

Finalmente, en 2020 se realizará un **estudio** que valore la efectividad de las medidas y la conveniencia de continuar o ampliar el Plan.

**4.- CRONOGRAMA DE ACTUACIONES.**

- **Segundo semestre de 2017:** Aprobación del Plan.
- **Segundo semestre 2017:** Finalización de la formación al primer contingente de mediadores.
- **Primer semestre de 2018:** Aprobación del Procedimiento de Gestión de Conflictos y Mediación.
- **2018-2020:** Formación a todos los mandos intermedios en gestión de conflictos.
- **2018-2019:** Formación del segundo contingente de mediadores.
- **2019:** Realización de auditorías.
- **2020:** Evaluación del Plan.

<b>ACTUACIÓN/AÑO</b>	<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
Aprobación del Plan								
Creación del sistema de mediación								
Formación mandos intermedios								
Formación mediadores 1								
Formación mediadores 2								
Realización de auditorías								
Evaluación del Plan								