

ALGUNAS CLAVES PARA GESTIONAR CONFLICTOS: EXPERIENCIAS DE ESPAÑA Y CHILE

En esta nota se describen los casos del Consejo de Defensa del Estado de Chile, instancia de mediación prejudicial obligatoria, y de la consultora Diàlegs, de Cataluña, en el ámbito privado, como exitosos ámbitos de mediación en salud

La mediación es un mecanismo de resolución de conflictos en el que actúa un tercero imparcial, encargado de facilitar que las partes dialoguen y arriben a una solución, mediante la suscripción de un acuerdo. Sin embargo, existen múltiples enfoques de trabajo y las maneras de abordar los conflictos varían dependiendo de la entidad y la región del mundo de la que estemos hablando.

En esta nota se cuentan las experiencias del Consejo de Defensa del Estado, de Chile, en el sector público y como instancia prejudicial obligatoria, y de la consultora Diàlegs, de Cataluña, en el ámbito privado.

Chile: Consejo de Defensa del Estado

En el país trasandino, las personas pueden solicitar una mediación en el Consejo de Defensa del Estado por daños en salud ocurridos en establecimientos públicos de salud. Esta mediación gratuita tiene la particularidad de ser una instancia prejudicial obligatoria, aunque una vez iniciada es absolutamente voluntaria, y representa una instancia de acceso a la justicia. Desde

el consejo afirman que, en 2019, tuvieron 1685 ingresos a nivel nacional. Dicha cifra ha crecido un 16% en relación con el período anterior. “Nosotros somos una entidad absolutamente separada de los prestadores mismos, mediamos aquellos conflictos de salud relativos a establecimientos públicos. Es la única mediación en la que el estado dialoga con los ciudadanos. Es muy distinta a la conciliación intrahospitalaria que se da en Francia o España. Acá estamos fuera del hospital, es una entidad absolutamente independiente”, explicó Virginia Andrea Vega Díaz, abogada litigante del Consejo de Defensa del Estado de Chile.

Vega Díaz detalló: “En este tipo de mediación se da un tremendo desequilibrio de poder en la mesa porque el ciudadano se enfrenta a un establecimiento público, que cuenta con una asesoría jurídica y médica, sobre un tema altamente técnico. Por lo tanto, el mediador tiene que ser una persona muy experimentada para que las dos partes tomen sus decisiones de manera informada y equilibrar la situación. El rol que cumple el mediador en este diálogo entre el es-

tado y el ciudadano es fundamental. En este caso, los mediadores también pueden proponer bases de acuerdos, algo que no pasa en otras mediaciones”

En relación con los acuerdos, éstos pueden ser indemnizatorios, prestaciones de salud, o disculpas y explicaciones. “Tenemos muchas mediaciones en las que personas no saben lo que pasó con un ser querido y nadie le explicó que había ocurrido con él. También puede haber reembolsos de dinero, por ejemplo, en el caso de que la persona tuvo que ir al sistema privado e incurrieron en gastos porque no la atendían en el sistema público. Respecto de las indemnizaciones se fijó un tope máximo. En el caso de muerte el tope es de 90 millones de pesos chilenos (aproximadamente unos u\$s120.000), porque la idea es también resguardar el patrimonio fiscal. En el fondo, se conjugan los intereses públicos con los particulares”, agregó la abogada.

En Chile, desde hace varios años se encuentran dentro de las principales causas de conflictividad: los errores diagnósticos, en intervenciones quirúrgicas o de enfermería, y en la atención obstétrica.

Además, en una escala menor, se presenta la tardanza en el cumplimiento de las prestaciones.

La abogada especificó cuál es el proceso que se lleva adelante cuando el conflicto presenta inconvenientes debido a su complejidad. "Nosotros tenemos modelos de trabajo super implementados y poseemos una alta experiencia porque esto empezó en 2005. En casos muy complejos se insta a hacer una premediación para que la persona esté bien para enfrentarse al otro. La idea es evitar estos encuentros conflictivos. A la persona se la prepara y se le informa sobre las diferencias entre un juicio y una mediación, el rol que cumplen los mediadores, los resultados se pueden obtener y, si no se llega a un acuerdo, cuáles son las alternativas que les queda", describió.

Asimismo, sostuvo que las tareas que desarrollan desde la entidad

están profundamente vinculadas con la prevención. "Cuando viene un director de un hospital o un abogado en su representación, y vemos que el reclamo se refiere a un mal trato o a una falta de información del médico se trata de co-

regir eso. Ahí se toman medidas de prevención y puede suceder que el hospital se comprometa a crear o a perfeccionar sus protocolos", concluyó.

España: Diálogos y Soluciones Corporativas (Diàlegs)

El equipo de Diàlegs, ubicado en Cataluña, tiene una larga trayectoria en relación con la consultoría

especializada en gestión de conflictos y mediación en organizaciones de salud.

La socia fundadora de la empresa, Gloria Novel Martí destacó: "Durante mucho tiempo se entendió que la mediación iba unido al con-

"EL MEDIADOR TIENE QUE SER UNA PERSONA MUY EXPERIMENTADA PARA QUE LAS DOS PARTES TOMEN SUS DECISIONES DE MANERA INFORMADA Y EQUILIBRAR LA SITUACIÓN", DESTACÓ VIRGINIA ANDREA VEGA DÍAZ, ABOGADA LITIGANTE DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO DE CHILE

flicto. Nuestra perspectiva es que nosotros tenemos que trabajar en los diferentes niveles de atención de salud: hay que fomentar la buena convivencia y las buenas relaciones, prevenir el conflicto y rehabilitar las estructuras que puedan haber quedado dañadas. Por lo tanto, trabajamos en la mejora del ambiente laboral".

A lo largo del tiempo, desde Diàlegs lograron detectar que el

**TRATAMIENTOS
INTERDISCIPLINARIOS
PARA PERSONAS
CON DISCAPACIDAD
CATEGORIZADO POR
LA AGENCIA NACIONAL
DE DISCAPACIDAD**

Av. Rivadavia 4684 - CABA

Tel. 4901-7800

Av. Córdoba 3534 - CABA

Tel. 4862-0204

Av. Pte. Perón 1045

San Fernando - Bs. As. Tel. 4725-5195

Dr. Eizaguirre 2431

San Justo - Bs. As. Tel. 4651-2153

www.cermisalud.com.ar

cermisalud@yahoo.com.ar



CERMI SALUD S.A.
Centro de Rehabilitación Médica Integral

MIEMBRO FUNDADOR DE CEMARID
Cámara de entidades médico-asistenciales
de rehabilitación interdisciplinaria de la discapacidad

80% de los conflictos son de tipo interpersonal. Además, existen “cuestiones estructurales que generan y perpetúan el conflicto, por ejemplo, liderazgos mal gestionados, estructuras físicas complicadas, falta de recursos...”.

“En el último año, un 25% de las personas que han estado en un conflicto, y no lo han podido resolver, han solicitado cambio de lugar de trabajo, es decir rotación laboral. Esto es coste de conflicto y supone asumir personal nuevo o que el profesional se vaya a otro departamento. Así es como se extiende el conflicto en otros lugares y se crean alianzas. Todo esto genera un ambiente de mucha violencia y eso tiene un costo enorme para las personas, los equipos y la organización. Cuando los directivos se dan cuenta de que aquellas discusiones son serias, los costes indirectos y de oportunidad ya se han producido”, manifestó Novel Martí.

“Las personas tienen que estar bien para poder trabajar correctamente, son el centro del sistema sanitario. Las organizaciones de salud son más vulnerables en el ámbito relacional por el tipo de trabajo que se desarrolla. Son espacios de alto contenido emocional donde se trabajan situaciones de pérdida, de enfermedad y de muerte. Por lo tanto, en este tipo de organizaciones no debería faltar la mediación como recurso de ayuda a los trabajadores y a los usuarios. Tiene que ser un recurso de la organización puesto a disposición para ayudar”, enfatizó.

A modo de ejemplo, la especialista recordó: “Me acuerdo de un equipo de un quirófano en el que se habían producido bajas laborales y que no se hablaban entre

ellos. Los mediadores trabajamos mucho desde la creatividad, les ofrecemos un sistema para consensuar cómo iban a trabajar hacia el futuro de una manera en la que todos se sintieran cómodos. Hicimos un taller para que mejoraran las habilidades comunicativas entre ellos y vieran qué tenía cada uno que servía para el grupo. Eso fue el 50% de la solución del problema, fue muy sanador. Al cabo de un año, ellos presentaron en un congreso lo que les había ocurrido a ellos con la mediación, como un ejemplo de una organización que cuida”.

En cuanto al modo de trabajo, Novel Martí comentó: “Siempre actuamos igual, sea una consulta que nos hace la gerencia de un

95% los acuerdos se siguen porque se ha producido un cambio interno, no solamente se apagó un incendio, sino que se trabajó con ideas de futuro, con este enfoque multinivel de atención. El 5% que no se mantiene es porque cambió la circunstancia y no les hace falta estar pendientes de los acuerdos. No hemos tenido ningún caso en el que nos hayan dicho que no ha funcionado. En los acuerdos formales tenemos un 80% de éxito en todas las mediaciones que hemos hecho”, señaló Novel Martí.

En cuanto a la construcción de un esquema de mediación exitoso, Gloria Novel Martí mencionó: “El mediador debe tener una visión amplia y estar abierto a las nece-

“A LA PERSONA SE LA PREPARA Y SE LE INFORMA SOBRE LAS DIFERENCIAS ENTRE UN JUICIO Y UNA MEDIACIÓN, EL ROL QUE CUMPLEN LOS MEDIADORES, LOS RESULTADOS SE PUEDEN OBTENER Y, SI NO SE LLEGA A UN ACUERDO, CUÁLES SON LAS ALTERNATIVAS QUE LES QUEDA”, DESCRIBIÓ VEGA DÍAZ, DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO DE CHILE

hospital o de una clínica privada para un caso concreto. Nosotros hacemos un diagnóstico de situación y le proponemos al equipo la solución que vemos que puede ser la mejor. Normalmente en un equipo, con un conflicto de un cierto tiempo de duración, no basta con sentarse en un proceso de mediación porque seguramente ya se han ampliado partes. Entonces, es probable que tengamos que hacer algún tipo de intervención complementaria para ayudar a que todas las personas se sientan cómodas y al final de todo esto puedan sentarse a hablar directamente del conflicto”

“Nosotros cuando trabajamos con los equipos en cualquier tipo de conflicto, sea público o privado, hacemos un seguimiento de los acuerdos. En nuestro caso, un

sidades de la organización. Debe trabajar desde la transparencia, la confianza, la honestidad, la confidencialidad y desde la concepción de que el otro es el que sabe, no yo. Tenemos que entender que nosotros somos los facilitadores de los procesos de cambio y mejora, pero la organización es la que sabe lo que necesita. Para que un proyecto sea exitoso es necesario trabajar siempre en todos los niveles. Yo debo tener una complicidad con los directivos para introducir la mediación en la organización. Ellos tienen que ver que esto les va a resultar útil y les va a ayudar. Otro elemento clave es tener una visión de innovación permanente. El mediador debe salir del despacho e ir al lugar donde las personas tienen dificultades para anticiparse a los acontecimientos”. 