

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09**ANEXO****Programa de mediación en conflictiva laboral****1. Introducción**

Partimos de una concepción con arreglo a la cual el comportamiento de todo sujeto tiene lugar en un complejo sistema social. Dicho comportamiento es resultante de la interacción entre las características personales del sujeto y el ambiente que lo rodea. Concretamente, en el ambiente laboral, la cultura organizacional (que determina las creencias, valores y normas que comparten sus miembros) es otro potente factor determinante del comportamiento individual y colectivo, que envuelve y afecta a la institución en su totalidad.

Toda organización está conformada por diversos grupos de individuos (unidades parciales insertas en una entidad dinámica que tienden a estructurarse en busca de una estabilidad relativa), que podrán convertirse en equipos de trabajo, toda vez que las capacidades individuales se complementen y comprometan en la persecución de un objetivo claramente definido, con una metodología común y responsable.

En la práctica, los equipos atraviesan a menudo diferentes conflictos que bloquean significativamente su progreso. En la medida en que tales bloqueos son resueltos de manera eficaz, los equipos se hacen más fuertes; pero si no se resuelven, el equipo experimenta regresiones, fracturas y disfuncionalidades varias que pueden llevarlo hasta su misma disolución.

Para evitar la instalación de situaciones de conflictos es preciso intervenir mediante el ejercicio de la prevención primaria (estimulando el desarrollo de competencias); secundaria (diagnóstico precoz –*screening*-), y terciarias (restableciendo el equilibrio a través de la llamada resiliencia).

Para ello contamos como herramienta fundamental con el DSM IV de la Organización Mundial de la Salud. Se trata de un manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales que tiene un enfoque multiaxial, de cinco ejes que, en forma integral, permiten establecer una escala de evaluación global del funcionamiento del individuo a partir de la cual se arriba al diagnóstico final. Uno de tales ejes considera la situación relacional - laboral de la persona, por lo cual el informe socio ambiental laboral permite evaluar al agente en su contexto real y determinar tanto su rendimiento como la adecuación a las tareas y modalidad de relación con su entorno, en función de la dinámica de las relaciones de la comunidad concreta en la que desempeña sus funciones. Asimismo, permite determinar la incidencia del ambiente laboral sobre las patologías psiquiátricas y de las diferentes conflictivas que afectan a los trabajadores, entendidas como patologías institucionales que no pueden ser tratadas en forma individual sino que requieren de un abordaje organizacional.

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

Si bien no lo hemos medido con suficiente precisión, detectamos un porcentaje importante de agentes que solicitan licencia médica que, en realidad, obedece a un malestar originado en un conflicto laboral.

Los agentes que usufructúan licencias médicas, al volver a su lugar de trabajo habitual sienten el mismo malestar que originó la enfermedad, pero con menor tolerancia, ocasionando una nueva solicitud de licencia, estableciéndose, así, un círculo vicioso incapaz de solucionarse sin la intervención de un equipo externo entrenado para tal fin. También, es sabido que muchas reparticiones alcanzan resultados de productividad y cumplimiento de objetivos inferiores a los esperados y al nivel de la capacidad individual de sus integrantes. Frecuentemente, dicha menor eficiencia se debe sólo a conflictos interpersonales de los integrantes del grupo de trabajo.

Por todo lo expuesto surge la necesidad de crear, en el ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, un **Equipo de Mediación en Conflictos –EMC-** conformado por psicopedagogos, psicólogos, asistentes sociales y sociólogos que, en forma interdisciplinaria, den respuesta a las demandas planteadas, orientando respecto de las adecuaciones metodológicas acordes con las características bio-psico-socio-culturales de los diferentes agentes públicos,,, a las reparticiones y equipos de trabajo, a fin de favorecer deseables procesos de integración, propensión al cambio y fortalecimiento institucional.

El mencionado Equipo de Mediación en Conflictos –EMC- actuará bajo la coordinación, supervisión y dependencia de la Ex Dirección de Medicina del Trabajo (Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos, Ministerio de Hacienda), en su calidad de ente rector en materia de salud laboral del gobierno de la ciudad.

2. Objetivo general

Ejercer prevención primaria, secundaria y terciaria de conflictos en grupos de trabajo a fin de mejorar la eficacia institucional.

3. Objetivos específicos

El equipo intervendrá en los casos en que sea requerido, debido a conflictos laborales entre más de dos (2) personas que conformen un grupo de trabajo:

- En primer lugar, el equipo analizará las solicitudes y decidirá qué casos ameritan la intervención.
- En segundo lugar, deberá realizar el diagnóstico presuntivo del conflicto organizacional y elaborar estrategias para la intervención.
- En tercer lugar, elaborará un diagnóstico final y propondrá las medidas preventivas y terapéuticas para finalizar el conflicto y trabajar en armonía.
- En cuarto lugar, realizará un proceso de seguimiento para reforzar los cambios y detectar indicadores precoces de recidiva del problema.

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

4. Metodología

4.1. Población

La población en la que intervendrá el EMC será en los grupos de trabajos o reparticiones del GCBA en los que se detecten licencias médicas originadas en conflictos interpersonales o grupales. o en los que la eficiencia del respectivo grupo haya disminuido debido a los aludidos conflictos.

4.2. La toma de conocimiento del conflicto será:

- a) Derivado de los profesionales de la Ex DMT.
En casos de agentes que han solicitado licencia médica y que, luego de un estudio exhaustivo, fuera detectada la inexistencia de enfermedad individual o que la misma se exacerbe por conflictos en el medio ambiente de trabajo.
- b) Derivado por las autoridades de diferentes Ministerios.
En reparticiones cuya autoridad superior detecte disminución de la eficiencia y estime que ello se debe a conflictos personales o laborales de los integrantes del correspondiente grupo de trabajo.
- c) Derivado por un agente de base.
En los casos de que un agente sienta que su eficiencia ha disminuido o ha comenzado a padecer síntomas de alguna patología médica y estime que su origen pueda atribuirse a una mala relación con sus superiores o compañeros de labor.
- d) Por cualquiera de las entidades gremiales con representación sindical en el ámbito del gobierno de la ciudad.

4.3. Forma de realizar la derivación

La derivación se llevará a cabo mediante la confección de una ficha estandarizada que será elevada a la Ex DMT, donde constará el motivo de la solicitud debidamente fundamentado y firmado por el solicitante.

Deberá contener datos suficientes, que hubieren surgido de un análisis previo de las circunstancias, realizado por los solicitantes, ya sean profesionales de la Ex DMT, autoridades o agentes, a efectos de permitir una primera evaluación del equipo mediador de conflictos.

4.4. Metodología de trabajo

- 1) Recibida la solicitud se evaluará y responderá por nota si amerita la intervención del EMC. En caso de que el supuesto lo amerite, se sigue con el paso 2.
- 2) Se establecerá el contacto con la autoridad inmediatamente superior al grupo donde se presume la existencia de conflicto y se le solicitará autorización para la intervención del Equipo Mediador en Conflictos.

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

- 3) Se establecerá el contacto con todos los integrantes del grupo de trabajo en que se presuponga la existencia de conflicto (autoridad máxima, superior inmediata, compañeros, etc.) a fin de realizar las correspondientes entrevistas.
- 4) Se establecerá un diagnóstico presuntivo a partir del cual se diseñará un plan de acción y/o estrategias (observación participante y no participante, entrevistas individuales, ejercicios de rol playing, técnicas específicas, encuestas y cuestionarios, videos, etc.) para el abordaje de la conflictiva laboral que origina la intervención.
 - a- El abordaje constará de tres instancias:
 - I. Inicio (presentación del equipo social y de sus integrantes; modo de trabajo; recolección de datos; alcances del abordaje).
 - II. Desarrollo (abordaje específico), y
 - III. Cierre (devolución).
 - b- Se elaborará un informe final que será elevado a la autoridad competente.
- 5) Se realizará un seguimiento para evaluar los resultados de la intervención en el mediano y largo plazo, para el fortalecimiento de los cambios logrados y detectar precozmente el posible regreso del conflicto.

4.4.1. Tiempo estimado

Encuentros semanales de dos (2) horas de duración, durante un mes aproximadamente.

4.4.2. Material

Se confeccionará una carpeta socio ambiental laboral, en cuyo contenido se volcará la información recabada. Siempre constarán los datos y rúbrica de quienes solicitaron la intervención.

Dicha carpeta será confidencial y sólo tendrán acceso a su compulsa los integrantes del Equipo Mediador de Conflictos y del Director de la Ex DMT, si fuere médico.

Material específico: retroproyector, pantalla, pizarra completa, videos, encuestas, etc.

5. Recursos Humanos

El Equipo Mediador en Conflictos dependerá directamente del Director de Medicina del Trabajo, quien será el responsable del área, dispondrá los lineamientos de trabajo y establecerá las prioridades de acción.

El Equipo Mediador en Conflictos contará con profesionales psicopedagogos, psicólogos, asistentes sociales, sociólogos y de carreras afines, quienes serán especialmente entrenados en el ámbito de la DMT, para atender en la mediación para la resolución de conflictos. Para la capacitación y entrenamiento se establecerá un plan conjunto con el Instituto Superior de la Carrera dependiente del Ministerio de Hacienda.

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

En los ministerios que cuenten con profesionales con competencias acordes al servicio que implementará el Equipo Mediador en Conflictos se invitará a estos últimos para que se sumen a la resolución de problemas que se susciten en su ámbito.

El beneficio de integrar un equipo mixto con profesionales ajenos a la repartición con "problemas" y profesionales locales es que, sinérgicamente, los primeros imponen una visión y metodología externa al problema y los locales conocen las circunstancias ocultas a simple vista.

5.1. Perfil del profesional del EMC

1. Debe tener suficiente capacidad empática para poder trabajar en equipo, para extraer los problemas del grupo estudiado y Alta capacidad de comprensión de las estructuras del GCBA y de cada puesto de trabajo.
2. Capacidad para reconocer el rol de líderes, tipos y su poder de influencia, y, sobre todo, detectar líderes negativos del tipo autoritario, inhibidor o ausente.
3. Manejo de competencias individuales para abordar un grupo de trabajo.
4. Dominio del DSM IV, con profundo conocimiento del eje IV, a fin de poder elaborar informes diagnósticos.
5. Manejo de técnicas de abordaje terapéutico grupal e individual, para la resolución de conflictos.

5.2. Recursos Físicos requeridos

Dos (2) oficinas habilitadas, PC con conexión, impresora, línea telefónica.

6. Seguimiento

El equipo volverá a la repartición un mes después, luego a los tres meses y, una vez más, al año. Evaluará la situación mediante:

- a) Encuesta anónimas.
- b) Entrevistas de algunos pocos integrantes del grupo de trabajo seleccionados por el **EMC**.
- c) Aplicación de alguna técnica de refuerzo cuando amerite.

7. Resultados Esperados

- Transformar un ambiente de conflictos interpersonales en un sitio de camaradería, en el que se potencien las habilidades de los integrantes aumentando la eficiencia de las labores que desarrollan los servidores públicos, resultando beneficiado final todo habitante de la Ciudad de Buenos Aires..
- Disminuir la solicitud de licencia médica por patologías ocasionadas o exacerbadas por conflictos interpersonales.

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (*continuación*)

7.1. Indicadores

- Total de solicitudes para intervención del **EMC** por lapso..
- Proporción de solicitudes aceptadas sobre total de solicitudes.
- Total de intervenciones realizadas por el **EMC** por lapso.
- Total de intervenciones realizadas por el **EMC** por lapso discriminada por Ministerio.
- Total de resoluciones positivas por lapso discriminada por Ministerio.
- Proporción de las resoluciones positivas sobre el total de las intervenciones por lapso y discriminada por Ministerio.
- Encuesta de satisfacción realizadas al mes, tres meses y años de la intervención del **EMC**.

8. Implementación

Etapa I

- a- Conformación del Equipo de profesionales para la Mediación en Conflictos - EMC-.
- b- *Screening* de los seis últimos meses de licencias otorgadas por la Ex DMT con el diagnóstico de Trastorno Adaptativo, cuya causa obedece a un malestar originado en un conflicto laboral.
- c- Desarrollo de una encuesta dirigida a Directores Generales o Supervisores de un Ministerio o repartición acotado para muestra estimada de la población con conflictos.
- d- De los resultados obtenidos en los puntos b y c surgirá un número estimativo de los conflictos manifestados el último año que permitirá conocer la amplitud de la población con conflictos y determinar el campo de acción del EMC.

Etapa II

Prueba piloto:

- a- Elección de un Ministerio para presentación de casos de conflictiva laboral.
- b- Evaluación y selección del caso que amerite la intervención del EMC.
- c- Implementación prueba piloto.
- d- Conclusión:

De las conclusiones deberán surgir las fortalezas y debilidades del EMC y la Evaluación del resultado final, con sus alcances y beneficios de la resolución del conflicto; obtención de la calidad Institucional y las dificultades para la implementación.

Etapa III

Replicación a todo un Ministerio.

Etapa IV

Replicación a todo el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

Ficha de Solicitud del EMC

Buenos Aires, de de 2010.

Organización

Ministerio:

Repartición:.....

Domicilio:

Teléfono:.....

Solicitante de la intervención

Nombre y apellido:

D.N.I:..... F.G.....

Cargo:

Relación con el / los emergente/s:

Emergentes:.....

.....

Motivo de la solicitud

Desencadenante/s de la situación conflictiva actual – Antecedentes – Medidas adoptadas por los superiores, si las hubiere.

.....

.....

.....

.....

Sello

Firma del Solicitante
Aclaración /

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

Ficha Socioambiental laboral

Buenos Aires, de de 2010.

Establecimiento: Área:

Domicilio:

Teléfono:.....

Emergente/s:.....

Funciones: similares / diversas

Entrevistado solicitante de la intervención

Nombre y Apellido:.....

D.N.I.:..... F.G.:

Cargo:

Relación con el / los emergentes:

Actitud frente a la entrevista: opositorista / reticente / colaborador/a

Observaciones:

.....

Motivo de la evaluación:

Desencadenante:

.....

.....

Antecedentes:

.....

.....

Instancias previas (medidas adoptadas por los superiores):.....

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

Evaluación Socioambiental

El diagnóstico se efectúa de acuerdo al DSM-IV (Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales) de la Asociación Americana de Psiquiatría equivalente en su codificación a la CIE-10 (Clasificación Internacional de las Enfermedades) de la OMS (Organización Mundial de la Salud). En el Eje IV se registran los problemas psicosociales y ambientales que puedan afectar el diagnóstico, el tratamiento y el pronóstico de los Trastornos Mentales (problemas relativos al grupo primario de apoyo, al ambiente social, a la enseñanza, laborales vivienda, económicos, de acceso a los servicios de asistencia sanitaria, relativos a la interacción con el sistema legal o el crimen).

Problemas relativos al ambiente laboral (estresores del último año)

.....
.....

Evaluación

(Liderazgo (negativo: ausente, autoritario) / Objetivos (claridad, flexibilidad) / Responsabilidades (distribución) / Roles (des – equilibrio, flexibilidad, conflicto) / Participación / Eficacia de las reuniones / Reconocimiento y compromiso / Negociación de las decisiones / Motivación)

.....
.....

DIAGNÓSTICO EJE IV:

.....
.....

INFORME FINAL:

Área cognitiva:
.....
.....

Área emocional:
.....
.....

Área comportamental:
.....

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

Ficha Socioambiental laboral Individual

Buenos Aires, de de 2010.

Datos personales - laborales

Nombre y
 Apellido:.....
 D.N.I:.....
 F.G:.....
 Edad:.....
 Antigüedad:.....
 Función:
 Horario:.....
 Tareas:.....

Evaluación Socioambiental

El diagnóstico se efectúa de acuerdo al DSM-IV (Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales) de la Asociación Americana de Psiquiatría equivalente en su codificación a la CIE-10 (Clasificación Internacional de las Enfermedades) de la OMS (Organización Mundial de la Salud). En el Eje IV se registran los problemas psicosociales y ambientales que puedan afectar el diagnóstico, el tratamiento y el pronóstico de los Trastornos Mentales (problemas relativos al grupo primario de apoyo, al ambiente social, a la enseñanza, laborales vivienda, económicos, de acceso a los servicios de asistencia sanitaria, relativos a la interacción con el sistema legal o el crimen).

Problemas relativos al / a:

1) grupo primario de apoyo - 2) ambiente social - 3) la enseñanza - 4) ambiente laboral - 5) la vivienda - 6) aspecto económico - 7) los servicios de asistencia sanitaria - 8) la interacción con el sistema legal o el crimen.

.....

ANEXO I - RESOLUCIÓN N° 240 - SUBRH/09 (continuación)

Evaluación por Competencias:

conocimiento – autonomía – orientación a resultados – resolución de problemas – proactividad – flexibilidad – trabajo en equipo – comunicación – modalidad de contacto – estabilidad – integridad – empatía – resistencia a las presiones – disciplina – responsabilidad – capacidad para instruir - conducción

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

INFORME:

Área cognitiva:

.....
.....
.....

Área emocional:

.....
.....

Área comportamental:

.....
.....
.....