


	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	1 de 22	

PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE  
CONFLICTOS EN EQUIPOS DE TRABAJO  
PLATAFORMA HARMONÍA.  
SERVICIO DE SALUD MAGALLANES.



	NOMBRE	CARGO
CREADO POR:	D. María Belén Almonacid Uribe	Encargada Unidad Buen Trato Laboral DSSM.
REVISADO POR:	D. Paola Muñoz Barriga	Jefa Depto. Calidad de Vida Laboral
APROBADO POR:	D. Verónica Orrego Ahumada	Subdirectora de Gestión y Desarrollo de Personas.
AUTORIZADO POR:	D. Verónica Yáñez González	Directora Servicio de Salud Magallanes

 Servicio de Salud Magallanes Región de Magallanes Ministerio de Salud	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	 UNIDAD DE BUEN TRATO Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Dirección Servicio de Salud Magallanes
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	2 de 22	



PORTADA	
Prólogo	03

CAPITULO I CONTEXTUALIZACIÓN	
1.1 Objetivo general	05
1.2 Objetivos específicos	06
1.3 Ámbito de aplicación	06
1.4 Vigencia:	06
1.5 Limitaciones:	07

CAPITULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 ¿Qué son los conflictos laborales?	08
2.2 Tipos de conflictos laborales	08
2.3 Gestión participativa de conflictos.	10
2.4 Prevención de conflictos laborales.	10
2.5 Aprender a negociar.	10
2.6 Detección de problemas latentes	10
2.7 Comunicación efectiva.	10
2.8 Enfoques contemporáneos en la gestión del conflicto organizacional	11
2.9 Rol de la comunicación, la cultura organizacional y la tecnología.	11

CAPITULO III MARCO NORMATIVO.	
3.1 Normativa institucional.	12
3.2 Normativa nacional.	12

CAPITULO IV GESTIÓN DE INCIDENCIAS PLATAFORMA DE RESOLUCION PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS LABORALES HARMONÍA.	
4.1 Pasos para la generación de incidencia laboral en plataforma Harmonía:	14
4.2 Desarrollo del procedimiento para la resolución participativa de conflictos en equipos de trabajo del Servicio de Salud Magallanes	15
1. Rol de los funcionarios(as) en la resolución del conflicto	15
Cuadro explicativo de etapas del proceso.	17
2. Gestión de incidencias generadas en plataforma Harmonía:	17
3. Rol de la jefatura directa y/o superior en la resolución del conflicto:	18
4.3 Delimitación en el proceso interventivo de la unidad de buen trato laboral de la dirección del servicio de salud magallanes o sus respectivos referentes en cada establecimiento de la red	20
4.4 Sugerencias de abordaje institucional para la resolución de conflictos	21

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	3 de 22	

## PRÓLOGO.

El presente documento tiene por finalidad ser un insumo que colabore y oriente a las jefaturas y personas que se desempeñan en la institución, en el abordaje y la resolución participativa de conflictos incipientes en equipos de trabajo del Servicio de Salud Magallanes.

Un conflicto es una situación que puede surgir como parte de la interacción humana, ya sea en ámbitos privados. Así como en la interacción que se experimenta diariamente en nuestro entorno laboral.



Se debe tener presente a nivel institucional, que la interacción cotidiana entre personas que conforman los distintos equipos de trabajo puede dar lugar a conflictos, ya sea por diferencia de intereses o visiones. En otras palabras, el conflicto ocurre cuando existe una situación en las que dos o más personas están en desacuerdo entre sí, siendo por lo general, el motivo del conflicto multicausal.

Cuando surgen problemas en la dinámica de comunicación e interacción entre integrantes de un equipo de trabajo, se ven afectadas, debilitadas o en casos más extremos fragmentadas las relaciones internas en los equipos. Por ende, el conflicto es inevitable y deberá ser abordado por la organización.

La gestión efectiva de los conflictos interpersonales en los espacios laborales constituye un componente esencial para el fortalecimiento de ambientes organizacionales saludables y colaborativos. En el contexto del Servicio de Salud Magallanes, esta necesidad se hizo especialmente evidente al constatar que múltiples situaciones de tensión relacional no podían ser acogidas bajo el Protocolo de Violencia, Acoso Laboral y/o Sexual (VALS), pese al impacto emocional y funcional que generaban en los equipos de trabajo.

Una de las estrategias organizacionales para una eficiente prevención y resolución de conflictos laborales, es la de generar una herramienta que dé respuesta y entregue orientación tanto a los integrantes de los equipos y jefaturas para enfrentar este tipo de situaciones, que ayude a resolver el conflicto incipiente donde no exista asimetría de poder, desde una fase inicial del mismo, evitando así que se instaure de manera permanente y que genere mayores consecuencias negativas sobre las relaciones de trabajo y salud de las personas.

Es en función de lo anterior, que se elabora una herramienta digital creada en colaboración con Departamento TIC de la Dirección del Servicio de Salud Magallanes para gestionar la resolución de conflicto interno.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	4 de 22	



Así nace la Plataforma Harmonía, la cual permite canalizar, gestionar y acompañar situaciones de conflicto laboral que no constituyen violencia explícita, pero que afectan negativamente la convivencia, el clima organizacional y el bienestar de las personas.

La plataforma Harmonía representa una propuesta innovadora impulsada por el Servicio de Salud Magallanes para fomentar el diálogo, la mediación y la restauración de vínculos laborales. Inspirada en los principios de confidencialidad, neutralidad técnica, participación voluntaria y enfoque reparativo, esta herramienta se consolida como un espacio institucional seguro y accesible para todos los funcionarios y funcionarias.

Más allá de su dimensión tecnológica, Harmonía simboliza un cambio cultural hacia una gestión de conflictos más humana, respetuosa y eficiente. Su implementación no solo permite prevenir la cronificación de tensiones laborales, sino también instalar prácticas sostenibles de buen trato, respeto mutuo y colaboración dentro de los equipos.

Debemos tener presente que una adecuada y efectiva modalidad de resolución de conflictos incipientes a nivel Institucional, permitirá abordar los mismos de manera oportuna y por ende evitar los efectos negativos y normalización (afectación del desempeño, cohesión grupal, falta de motivación, pérdida de confianza y autoestima, enfermedad física y psicológica, impacto en la calidad del servicio entregado, bienestar emocional, entre otros).

Para el logro de los resultados esperados a nivel institucional, con relación al abordaje oportuno de situaciones de conflicto es altamente relevante que los equipos directivos, jefaturas y funcionarios se comprometan e involucren en el abordaje de esta temática. Siguiendo los valores institucionales que garantizan el irrestricto respeto a la dignidad humana y compromiso a la eliminación de todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la administración pública.

 Servicio de Salud Magallanes Región de Magallanes Ministerio de Salud	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	 UNIDAD DE BUEN TRATO Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Dirección Servicio de Salud Magallanes
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	5 de 22	

**CAPITULO I**  
**CONTEXTUALIZACIÓN.**



En el marco del fortalecimiento de ambientes laborales saludables y colaborativos, el Servicio de Salud Magallanes ha identificado una brecha significativa en los mecanismos disponibles para gestionar conflictos relacionales que no alcanzan el umbral de violencia o acoso formal, pero que impactan de forma directa en la convivencia y el bienestar de los equipos. La inexistencia de un canal intermedio ha significado que dichas tensiones deban ser abordadas mediante el Protocolo VALS, el cual está orientado a situaciones de mayor gravedad, generando así procesos innecesariamente judicializados y emocionalmente desgastantes.

Ante este diagnóstico institucional, surge la necesidad de implementar un dispositivo innovador que permita abordar oportunamente las tensiones cotidianas del entorno laboral, desde una perspectiva preventiva, participativa y restaurativa. La Plataforma Harmonía responde a este propósito, funcionando como un canal formal de mediación laboral y contención, basado en principios como la confidencialidad, la voluntariedad y la neutralidad técnica. Este instrumento se complementa con un protocolo de actuación que orienta y regula su uso de forma ética y eficiente.

El nombre Harmonía no solo alude a la diosa griega de la concordia, sino que representa simbólicamente el espíritu del enfoque: construir soluciones conjuntas y sostenibles que permitan restablecer la confianza y la colaboración entre las personas, transformando los conflictos en oportunidades de aprendizaje institucional. Esta propuesta posiciona al Servicio de Salud Magallanes como una organización comprometida con el respeto, el diálogo y la innovación en la gestión del clima laboral, sentando las bases para una cultura organizacional más justa, empática y cohesionada.

**1.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Elaborar procedimiento de acción institucional para el manejo de situaciones de conflicto laborales que se generen entre personas que se desempeñan en la institución, que permita una intervención oportuna, así como la prevención de futuras situaciones de conflictos laborales al interior de los establecimientos dependientes del Servicio de salud Magallanes.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	6 de 22	

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar los entes encargados de acoger y abordar los conflictos laborales provenientes de los establecimientos pertenecientes al Servicio de Salud Magallanes, de acuerdo con la pauta de procedimientos establecida.
- Detectar e intervenir precozmente en conflictos potencialmente perjudiciales para la organización y los equipos de trabajo, contribuyendo así a potenciar los ambientes laborales saludables al interior de la institución.



### 1.3 AMBITO DE APLICACION:

El siguiente Protocolo para la resolución participativa de conflictos en equipos de trabajo, está dirigido a todas las personas que trabajan en y para el Servicio de Salud Magallanes, sean ellos parte del personal de planta, a contrata, contratados sobre la base de honorario, que cumplan funciones en la Dirección de Servicio (incluido SAMU y SALUD MENTAL) como establecimientos hospitalarios de la Red: Hospital Clínico Magallanes, Hospital de Puerto Natales, Hospital de Porvenir y Hospital de Puerto Williams.

Dentro del contexto anterior, el presente protocolo para efectos de conocimiento, difusión, aplicación e implementación involucrará a: directora Servicio de Salud Magallanes, jefes/as de Departamento, Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, directores de los establecimientos dependientes de la red asistencial del Servicio de Magallanes, funcionarios(as) de la red asistencial del Servicio de Salud Magallanes.

### 1.4 VIGENCIA:

El presente protocolo estará vigente por dos años a partir de la fecha de Resolución Exenta que lo apruebe. Terminado este período se revisará y actualizará con los aprendizajes obtenidos de su aplicación y funcionamiento general. Cualquier cambio o actualización deberá efectuarse por escrito y entrará en rigor por el respectivo acto administrativo, tras ser aprobado por la directora del Servicio de Salud Magallanes.

 Servicio de Salud Magallanes Región de Magallanes Ministerio de Salud	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	 UNIDAD DE BUEN TRATO Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Dirección Servicio de Salud Magallanes
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	7 de 22	



1.5 LIMITACIONES:

El presente protocolo está destinado al abordaje de problemáticas relacionales y de comunicación de índole laboral, pero nunca donde exista una vulneración de los derechos fundamentales, entendiendo que estos temas son complejos, tanto para la víctima como para la persona indicada como victimario. Para ello existe un procedimiento de denuncia, investigación y sanción del acoso laboral y/o sexual del Servicio de Salud Magallanes.

En caso de que se detecte alguna situación donde exista vulneración de los derechos se activará dicho procedimiento y se derivará a las instancias pertinentes según corresponda.

En caso de las situaciones de conflicto involucren a personal vinculados a este Servicio a través de compras de servicio, se debe colocar en conocimiento a su empleador de manera inmediata, para que sea el quien active los protocolos de la empresa a la cual representa.

En el caso que las situaciones de conflicto involucren a estudiantes, mientras estos realizan su práctica en la institución, se remitirán todos los antecedentes a la casa de estudios correspondientes, para que procedan de acuerdo a sus protocolos establecidos.

 Ministerio de Salud	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	 Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Dirección Servicio de Salud Magallanes
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	8 de 22	

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO.**

**2.1 ¿QUÉ SON LOS CONFLICTOS LABORALES?**

Los conflictos laborales pueden definirse como situaciones de tensión o desacuerdo entre dos o más personas dentro de una organización, cuyo origen se relaciona directamente con las tareas, funciones o dinámicas propias del entorno laboral. Un conflicto laboral no es simplemente una discrepancia de carácter o una reacción emocional aislada, sino una manifestación de diferencias estructurales, organizacionales o relacionales.

Estas situaciones suelen evidenciarse en forma de discusiones reiteradas, pérdida de confianza, deterioro de la cooperación, e incluso la formación de “bandos” dentro de una misma unidad. En este sentido, resulta esencial distinguir entre conflictos propiamente laborales y diferencias personales que, aunque pueden interferir en el clima organizacional, no siempre tienen su causa en las condiciones de trabajo.



Además, cada persona puede interpretar y reaccionar de manera distinta frente a un mismo hecho, debido a factores como el estilo de comunicación, la historia personal, la carga laboral, entre otros. Por ello, una gestión de conflictos efectiva debe considerar no solo el contenido objetivo del conflicto, sino también sus componentes emocionales y simbólicos.

**2.2 TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES**



Los conflictos laborales pueden clasificarse en diversas categorías según sus características y dinámicas internas. Entre los más relevantes, se encuentran:

- Conflictos interpersonales e intrapersonales: los conflictos interpersonales surgen como resultado de discrepancias entre dos o más personas en el entorno laboral, ya sea por diferencias en valores, estilos de trabajo, expectativas o formas de comunicación. Estos conflictos suelen manifestarse en la interacción diaria y pueden escalar si no se gestionan adecuadamente, afectando la convivencia y la colaboración.
- Por otro lado, los conflictos intrapersonales se originan dentro del propio individuo y están vinculados con tensiones internas, dilemas éticos, contradicciones entre los valores personales y las exigencias organizacionales, o una percepción de sobrecarga emocional.

Estos conflictos, aunque menos visibles, pueden derivar en malestar psicológico y bajo rendimiento si no se abordan.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	9 de 22	

- Conflictos intergrupales e intragrupales: se debe distinguir entre los conflictos que ocurren entre distintos grupos dentro de una organización como departamentos, unidades o equipos y aquellos que se generan dentro de un mismo grupo de trabajo.
- Los conflictos intergrupales suelen estar relacionados con la competencia por recursos, diferencias en los objetivos o en las formas de alcanzar metas, o por dinámicas de poder. En cambio, los conflictos intragrupales surgen al interior de un equipo de trabajo y pueden estar ligados a liderazgos informales, distribución desigual de tareas, falta de cohesión o estilos de trabajo incompatibles. Ambos tipos afectan directamente la eficacia del trabajo colaborativo y el clima laboral.
- Conflictos por desinformación o mala comunicación: Aunque no siempre se reconocen como tales, los conflictos derivados de malentendidos y comunicación deficiente son muy comunes en las organizaciones. La ausencia de canales de comunicación claros, la falta de retroalimentación o la emisión de mensajes ambiguos pueden generar interpretaciones erróneas, desconfianza y fricciones entre personas o equipos. Estos conflictos no necesariamente responden a un problema relacional profundo, pero sí pueden escalar rápidamente si la cultura organizacional no promueve una comunicación clara, empática y oportuna.
- Conflictos contingentes o aplazados: se debe distinguir entre conflictos de carácter contingente, que se vinculan con hechos puntuales y específicos del trabajo cotidiano, y que tienden a resolverse de manera espontánea o informal, y los llamados conflictos aplazados, que se postergan, minimizan o ignoran deliberadamente. Estos últimos son especialmente riesgosos, ya que su no abordaje oportuno favorece la acumulación de malestar, afectando la moral del equipo y generando un clima de tensión sostenida.
- Conflictos soterrados o silenciados: este tipo de conflicto se caracteriza por no expresarse de manera abierta. Aunque los involucrados experimentan insatisfacción, resentimiento o frustración, el miedo al rechazo, a las represalias o a deslegitimar su malestar impide que lo verbalicen. Este fenómeno suele verse en contextos donde no existen espacios seguros para el diálogo o donde las jerarquías rígidas inhiben la expresión emocional. Los conflictos soterrados tienden a manifestarse en comportamientos pasivo-agresivos, ausentismo, desmotivación o aislamiento, dificultando la intervención efectiva.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS</b> <b>PLATAFORMA HARMONÍA</b> <b>SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	10 de 22	

### 2.3 GESTIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS.

La gestión participativa de conflictos laborales se basa en la idea de que el conflicto no debe evitarse, sino canalizarse adecuadamente como una oportunidad de mejora para las relaciones laborales y el funcionamiento organizacional. Este enfoque plantea que la resolución colaborativa y el diálogo temprano entre las partes permiten transformar la tensión en aprendizaje y fortalecimiento de la convivencia laboral.

En el contexto del Servicio de Salud Magallanes (SSM), donde se cruzan múltiples disciplinas, turnos rotativos y alta presión asistencial, contar con espacios estructurados y participativos para resolver diferencias fortalece el sentido de pertenencia y reduce los riesgos psicosociales.

### 2.4 PREVENCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.

La prevención es el primer paso para una cultura organizacional saludable, prevenir implica generar un entorno donde se minimicen los factores de riesgo psicosocial, se promueva la equidad y se reconozcan tempranamente las señales de deterioro en las relaciones laborales.

### 2.5 APRENDER A NEGOCIAR.



La capacidad de negociación es una herramienta clave en la resolución de conflictos. Negociar no es ceder, sino construir acuerdos que respondan a los intereses legítimos de todas las partes. Se debe tener presente que una negociación eficaz en contextos laborales requiere separar a las personas del problema, enfocarse en los intereses comunes y generar opciones de beneficio mutuo.

### 2.6 DETECCIÓN DE PROBLEMAS LATENTES

Muchos conflictos se gestan en silencio, generando tensiones prolongadas que afectan el clima organizacional. Los conflictos latentes pueden observarse en signos indirectos como el aumento del ausentismo, las quejas reiteradas o la falta de colaboración.

### 2.7 COMUNICACIÓN EFECTIVA.

La comunicación es el pilar transversal de cualquier estrategia de gestión del conflicto, la comunicación efectiva implica claridad, oportunidad, retroalimentación respetuosa y capacidad de escucha activa.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS</b> <b>PLATAFORMA HARMONÍA</b> <b>SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	11 de 22	



## 2.8 ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

El conflicto puede ser catalizador de transformación cuando es abordado desde una perspectiva sistémica, que reconoce tanto los factores estructurales como emocionales involucrados.

La gestión del conflicto en instituciones públicas, y particularmente en el sector salud, requiere de herramientas que articulen el enfoque de derechos, el bienestar psicosocial y la participación activa de las personas.

## 2.9 ROL DE LA COMUNICACIÓN, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TECNOLOGÍA.

La comunicación efectiva sigue siendo un eje articulador de toda estrategia preventiva. La plataforma Harmonía se alinea con estos principios al ofrecer un instrumento tecnológico que no reemplaza los mecanismos existentes, sino que los complementa.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	12 de 22	

**CAPITULO III**  
**MARCO NORMATIVO.**



La resolución participativa de conflictos laborales mediante la Plataforma “Harmonía” se enmarca en un cuerpo normativo nacional e institucional que promueve la construcción de entornos laborales saludables, libres de violencia, con énfasis en la prevención, el diálogo y la participación activa en la resolución de conflictos. Este marco regulatorio habilita y respalda la instalación de estrategias innovadoras y restaurativas para fortalecer la gestión organizacional y el clima laboral en instituciones públicas de salud.

**3.1 Normativa Institucional:**



- Protocolo de Buen Trato y Buenas Prácticas Laborales, Servicio de Salud Magallanes (2024): Establece principios y orientaciones que promueven el respeto, la dignidad, y el bienestar psicosocial en el entorno laboral, siendo un marco clave para prácticas participativas de resolución de conflictos.
- Protocolo de Acogida, Denuncia, Investigación y Sanción de Violencia, Acoso Laboral y/o Sexual (VALS), Servicio de Salud Magallanes (2025): Define procesos formales de abordaje ante situaciones de conflicto o violencia laboral. La plataforma de resolución de conflictos Harmonía se articula como una estrategia complementaria, preventiva y restaurativa a estos mecanismos.

**3.2 Normativa Nacional**

- Ley N° 21.643 “Ley Karin” (2024): marco legal central para la prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo. Establece obligaciones institucionales que exigen la creación de espacios de denuncia seguros, así como de acciones preventivas e innovadoras para el abordaje temprano de conflictos.
- Decreto N°21 (2024): aprueba el reglamento que regula los procedimientos de investigación en casos de violencia, acoso laboral y sexual, y entrega directrices que promueven el fortalecimiento institucional de mecanismos de resolución, alineados con la propuesta de Harmonía

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	13 de 22	

- Instructivo Presidencial N°006 (2018): refuerza el compromiso del Estado con la igualdad de oportunidades, y la prevención del maltrato, acoso laboral y sexual, exigiendo medidas proactivas que contribuyan a ambientes laborales respetuosos y seguros.
- Convenio N°190 de la OIT (2019): Establece estándares internacionales sobre el derecho de todas las personas a un entorno laboral libre de violencia y acoso. Respalda el enfoque participativo y preventivo de Harmonía, en coherencia con las obligaciones internacionales del Estado chileno.
- Circular N°3813 (2024): Entrega asistencia técnica para implementar acciones preventivas respecto del acoso y la violencia laboral, promoviendo estrategias institucionales como la que impulsa Harmonía.
- Ordinario N°1806 (2024): Orienta la actualización de instrumentos internos de abordaje de la violencia laboral, habilitando el desarrollo de herramientas innovadoras como Harmonía, que buscan complementar los canales formales con espacios restaurativos y colaborativos.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	14 de 22	

CAPITULO IV

GESTION DE INCIDENCIAS PLATAFORMA DE RESOLUCION PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS LABORALES HARMONÍA.

4.1 PASOS PARA LA GENERACIÓN DE INCIDENCIA LABORAL EN PLATAFORMA HARMONÍA:

Cuando una persona trabajadora del Servicio de Salud Magallanes experimenta una situación de conflicto laboral, podrá generar una incidencia en la plataforma Harmonía

**Paso 1:**  
Ingresa al sitio web del Servicio de Salud Magallanes: [www.saludmagallanes.cl](http://www.saludmagallanes.cl)

**Paso 2:**  
En el menú principal, deberá hacer clic en la pestaña "Resolución de Conflictos - Harmonía".



**Paso 3:**  
Cuando sea su primer ingreso a la plataforma, debe utilizar una clave temporal siguiendo este formato:  
Salud + los cuatro primeros dígitos de tu RUN + asterisco (\*)  
(Ejemplo: Salud1234\*)

**Paso 4:**  
Al ingresar por primera vez, el sistema le solicitará obligatoriamente cambiar su clave por una de conocimiento personal. Asegúrese de recordar esta nueva clave para futuros accesos.

**Paso 5:**  
Para generar una incidencia diríjase a la sección "Mis Incidencias" y ha clic en "Generar nueva incidencia".

**Paso 6:**  
Completa el Anexo 1 - Hoja de Incidencia Laboral, indicando la fecha del hecho.

- Luego:
- Completa los campos correspondientes a la jefatura directa de la persona que genera la incidencia.
  - Completa los datos de la jefatura directa de la persona con quien tuviste el conflicto.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	15 de 22	

- Redacta detalladamente la situación en el espacio designado, o si lo prefieres, adjunta un archivo en formato Word.

En este documento tendrá que definir el problema y enumerar todas las características de la situación, indicando los aspectos relevantes que influyen en ella. Se trata de indicar el máximo de información posible que sustente el conflicto, con datos organizados, indicando el impacto que genera en la vida personal, laboral, en el equipo, etc.

Una correcta descripción de la situación es fundamental para tener un correcto abordaje.

**Paso 7:**

Puedes guardar la información como borrador o enviar directamente la incidencia para su análisis y resolución.

Finalmente, podrás hacer seguimiento del estado de tu incidencia dentro de la misma plataforma.



**4.2 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS EN EQUIPOS DE TRABAJO DEL SERVICIO DE SALUD MAGALLANES:**

1. Rol de los funcionarios(as) en la resolución del conflicto:

De acuerdo con el principio de probidad administrativa, los funcionarios deberán presentar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general por sobre el interés particular. Además, el Estatuto Administrativo señala dentro de las obligaciones, que los funcionarios(as) deben realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia.

No obstante, a lo anterior, se sabe que los conflictos son inherentes a los grupos humanos, siendo éstos susceptibles de ser abordados para su correcta resolución. Lo anterior, en ningún caso hace referencia a situaciones de acoso laboral y/o sexual, ya que este tipo de comportamientos son constitutivos de una falta grave a las obligaciones funcionarias y existen protocolos y procedimientos institucionales para su investigación y sanción.

Si el conflicto que presenta el funcionario(a) tiene directa relación con su jefatura inmediata, éste podrá solicitar apoyo a jefatura de departamento, Subdirección o la Dirección del establecimiento, según corresponda, para su intervención y abordaje.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	16 de 22	

De acuerdo con el principio de probidad administrativa, los funcionarios deberán presentar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general por sobre el interés particular. Además, el Estatuto Administrativo señala dentro de las obligaciones, que los funcionarios(as) deben realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia.

No obstante, a lo anterior, se sabe que los conflictos son inherentes a los grupos humanos, siendo éstos susceptibles de ser abordados para su correcta resolución.

Lo anterior, en ningún caso hace referencia a situaciones de acoso laboral y/o sexual, ya que este tipo de comportamientos son constitutivos de una falta grave a las obligaciones funcionarias y existen protocolos y procedimientos institucionales para su investigación y sanción.



A continuación, se describen las etapas que deben seguir los funcionarios/as para efectuar una adecuada resolución de sus conflictos:

El funcionario(a), en primera instancia, deberá utilizar el diálogo para abordar la situación generadora de tensión con el funcionario(a) o el grupo de funcionarios(as) con el cual presenta el conflicto, siempre en un marco de respeto mutuo, utilizando herramientas de comunicación asertiva y escucha activa.

Si el conflicto persiste, deberá informar a su jefatura directa y/o superior según sea el caso, sobre la situación, pudiendo, además, solicitar su apoyo e intervención para la correcta gestión y abordaje del conflicto

Si el conflicto no es resuelto mediante instancia señalada en punto anterior, el funcionario(a) podrá ingresar a Plataforma Harmonía y generar la incidencia.



Si el conflicto que presenta el funcionario(a) tiene directa relación con su jefatura inmediata, quien será llamado a participar activamente en el proceso de resolución del conflicto será la jefatura superior jerárquica de Subdirección, departamento o la Dirección del establecimiento, según corresponda, para su intervención y abordaje.

 Servicio de Salud Magallanes Región de Magallanes Ministerio de Salud	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	 UNIDAD DE BUEN TRATO Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Dirección Servicio de Salud Magallanes
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	17 de 22	

CUADRO EXPLICATIVO DE ETAPAS DEL PROCESO.

Funcionario/a		Jefatura Directa y/o superior	Gestor Plataforma "Harmonía"
PASO 1	Al presentarse un conflicto que requiera mediación, una de las partes involucradas puede ingresar su incidencia en <a href="https://harmonia.dssm.cl">https://harmonia.dssm.cl</a>	Toma conocimiento por parte del gestor/a del establecimiento de la generación de una incidencia	Recepciona incidencia en plataforma, realiza evaluación de los antecedentes, si procede se inicia proceso de mediación.  Paralelamente, al iniciar mediación se contacta con jefatura directa o superior
PASO 2	Puede realizar seguimiento del estado de avance de la incidencia.	Se cita a reunión con gestor/a ya que tiene un rol activo en proceso de mediación.	
PASO 3		Se solicita por parte de gestor/a de plataforma, generación de propuesta de abordaje.	Monitorea los progresos del proceso de mediación.
PASO 4		Incorpora si es pertinente las sugerencias o adecuaciones a propuesta de abordaje	Sugiere adecuaciones si es pertinente a plan de abordaje
PASO 5	Firma acta de acuerdo	Firma acta de acuerdo	Firma acta de acuerdo Realiza seguimiento.

2. Gestión de incidencias generadas en plataforma Harmonía:
- a) La unidad de Buen Trato Laboral de la Dirección del Servicio de Salud Magallanes o sus respectivos referentes en cada establecimiento de la Red, serán los gestores de la Plataforma Harmonía, siendo quienes recepcionarán y trabajarán en las incidencias generadas en cada establecimiento, siempre resguardando confidencialidad de la información. Se evaluará la solicitud, de identificarse la existencia de una situación de conflicto laboral, se iniciará un proceso de resolución participativa de conflictos laborales.
  - b) Quien gestione la Plataforma Harmonía, se contactarán vía canales formales con funcionario/a que fueron partícipes directos de la situación de conflicto, en el establecimiento que corresponda; se coordinará reunión, siempre de



	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	18 de 22	

manera individual, con la finalidad de abordar de forma objetiva la situación, pudiendo obtener una visualización integral de la situación ocurrida.

- c) Se elaborará un acta de intervención posterior a cada reunión sostenida con los funcionarios/as (paso N°2)
- d) Paralelamente el gestor de la Plataforma Harmonía, se contactarán vía canales formales con jefatura directa o jefatura superior, según sea el caso, de funcionario/a que realizará activación de Plataforma Harmonía, solicitando reunión con la finalidad de saber si jefatura está en conocimiento de situación ocurrida, de igual manera, se solicitara plan de abordaje de situación. Con medidas individuales y grupales de ser necesarias, en busca de restaurar la relación laboral de los involucrados. (Anexo N.º 3). Se otorgará un plazo de abordaje de 05 días hábiles, luego de ser informada situación.
- e) El gestor de la Plataforma Harmonía deberá monitorear los progresos y el cumplimiento de los acuerdos pactados. Así como ejecución de plan de abordaje de resolución participativa de conflictos por parte de la jefatura.
- f) Si en el proceso, el gestor de la plataforma Harmonía, de acuerdo con los antecedentes recopilados, detectase la existencia de variables organizacionales que influyesen en las dinámicas y problemáticas del servicio, departamento o unidad, según sea el caso, podrá contactarse con la Unidad de Clima Organizacional y sugerir iniciar una evaluación de clima laboral. Siempre y cuando se detecte variables de la organización que propicien o sostengan la situación de conflicto. Ya que se ha de comprender por diagnóstico en clima laboral al estudio de las variables organizacionales (no personales) que influyen en la percepción del ambiente de trabajo.

3. Rol de la jefatura directa y/o superior en la resolución del conflicto:

De acuerdo con la política de Buen Trato del Servicio de Salud Magallanes, se reconoce que la jefatura posee un rol relevante en la resolución efectiva de conflictos internos, por lo que deberán asumir un rol activo en esta tarea y en

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	19 de 22	



mantención del buen clima laboral en sus equipos. Dentro de las funciones transversales que toda jefatura perteneciente al Servicio de Salud Magallanes y establecimientos dependientes, deberá ejercer, se encuentra la resolución de conflictos en su equipo de trabajo, siendo parte de sus tareas detectar de manera oportuna los conflictos laborales e interpersonales surgidos en su unidad de trabajo y abordarlos de manera eficiente.

A continuación, se describe el rol que deben seguir las jefaturas para efectuar una adecuada resolución de conflictos en sus equipos:

- a) La jefatura deberá mantener una posición imparcial y justa durante todo el proceso, desde el reconocimiento del problema, como en su abordaje y resolución.
- b) La jefatura deberá abordar la situación mediante la elaboración de plan de abordaje de situación. Con medidas individuales y grupales de ser necesarias, en busca de restaurar la homeóstasis grupal.
- c) Deberá realizar seguimiento de los acuerdos y estado del clima laboral del grupo intervenido.

Esto podrá ser realizado a través de:



- Reunión.
  - Solicitud de reporte por correo electrónico.
  - Otro.
- d) De realizarse cambio de servicio como uno de los acuerdos alcanzados, se debe realizar seguimiento del proceso de adaptación de los funcionarios involucrados.

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	20 de 22	

**4.3 DELIMITACIÓN EN EL PROCESO INTERVENTIVO DE LA UNIDAD DE BUEN TRATO LABORAL DE LA DIRECCIÓN DEL SERVICIO DE SALUD MAGALLANES O SUS RESPECTIVOS REFERENTES EN CADA ESTABLECIMIENTO DE LA RED.**

Se intervendrá cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Al existir conflictos de relaciones interpersonales, en un equipo de trabajo, luego de ser abordados por los involucrados y no se logre solucionar de manera efectiva. Afectando la interacción del grupo.
- Colaborar en la mejora de los canales de comunicación al interior del equipo, lo cual potenciara el normal desarrollo de las funciones diarias
- Otorgar herramientas para el logro y mantención de liderazgo efectivo a las jefaturas
- Colaborar con la implementación y/o restauración de cohesión grupal en equipos nuevos o cuando se presenta un desgaste en su modalidad de interacción.
- Entregar propuestas para potenciar estrategias de reconocimiento o recompensas.
- Canalizar a nivel institucional, requerimientos observados en el trascurso de procesos diagnostico e interventivo, en relación con (infraestructura, roles y funciones, entre otros)



	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	21 de 22	

**4.4 SUGERENCIAS DE ABORDAJE INSTITUCIONAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:**

Luego de finalizar la intervención, de ser necesaria, la Unidad de Buen Trato Laboral de la Dirección del Servicio de Salud Magallanes o sus respectivos referentes en cada establecimiento de la Red, se reunirá con la jefatura y entrega sugerencias a implementar.

Brindar apoyo desde la Unidad de Buen Trato Laboral o sus referentes en los establecimientos de la Red a las partes involucradas, con la finalidad de que puedan reconstruir el modo de relación implementado hacia uno más saludable.

- a) Análisis de las causas: Evaluar la información recopilada en el punto anterior, elaborando una explicación de la situación presentada, mediante:
  - Analizar las causas
  - Evaluar las posiciones de las partes (qué necesitan).
  - Detectar si hay resistencias
  - Identificar las causas que tienen un efecto significativo en la situación presentada.
- b) Buscar Soluciones: En esta etapa, y ante el levantamiento y análisis de la información recopilada, se deberá proponer soluciones. Para lograr conseguir una solución adecuada, se sugiere:
  - Realizar un listado de todas las posibles soluciones a la causa de la situación presentada, donde las partes involucradas también pueden aportar, promoviendo que estas propongan alternativas para la resolución del conflicto.
- c) Se trabajará con el equipo del cual forman parte, de ser pertinente, con la finalidad de devolver el equilibrio relacional, en busca de potenciar la cohesión grupal.
- d) En caso de que en las instancias descritas anteriormente se hayan visto frustradas no logrado una resolución del conflicto o debido al nivel de complejidad del mismo, el gestor de la plataforma, podrá sugerir a la

	Unidad Buen Trato Laboral. Departamento de Calidad de Vida Laboral Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas Servicio de Salud Magallanes	Versión:	02	
		Fecha de Actualización	Junio 2025	
	<b>PROTOCOLO RESOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS PLATAFORMA HARMONÍA SERVICIO DE SALUD MAGALLANES</b>	Próxima Revisión:	Diciembre 2027	
		Página	22 de 22	

jefatura directa de los involucrados necesidad de implementar estrategias institucionales como por ejemplo: estudiar factibilidad de realizar “cambio de servicio” con el objetivo de velar por el bienestar emocional de ambos funcionarios, así como del equipo en el desarrollo de sus labores diarias.

De tomar la jefatura esta sugerencia, sería importante realizar un seguimiento del proceso de adaptación de los funcionarios involucrados.