



FACULTAD DE MEDICINA
UNIVERSIDAD DE CHILE
ESCUELA DE
POSTGRADO

NUEVO

E-Learning

Curso Gestión Estratégica del Clima Laboral en Organizaciones de Salud para Construir una Cultura de Alto Desempeño

Información General

Versión:	1ª (2025)
Modalidad:	E-Learning (con actividades sincrónicas)
Duración Total:	156 Horas (140 asincrónicas, 16 sincrónicas)
Fecha de Inicio:	1 de septiembre de 2025
Fecha de Término:	21 de diciembre de 2025
Vacantes*:	Mínimo 20, máximo 100 alumnos.
Días y horarios:	A distancia-actividades sincrónicas (videoconferencias), sábados de 09:00 a 13:00 horas, de acuerdo a las siguientes fechas: • Módulo 1: 27 de septiembre. • Módulo 2: 18 de octubre. • Módulo 3: 8 de noviembre. • Módulo 4: 29 de noviembre.
Arancel:	\$550.000.-
Dirigido a**:	Profesionales con el grado de licenciado o título profesional en el área de la salud.

* La realización del programa está sujeta a la cantidad mínima de participantes.

** La definición de los destinatarios es de exclusiva responsabilidad del departamento que imparte este programa.

Descripción y Fundamentos

Las organizaciones de salud enfrentan un entorno de constante cambio y alta presión, lo que exige una gestión estratégica que reconozca el valor de las personas como socios fundamentales en el logro de sus objetivos. Este curso parte del marco sociotécnico de las organizaciones, que integra los sistemas técnicos y sociales, enfatizando la interacción entre tecnología, estructura organizacional y los individuos que la conforman.

De los recursos humanos a los socios estratégicos

En las primeras etapas del desarrollo organizacional, las personas eran vistas principalmente como recursos que cumplían funciones específicas, reflejado en el concepto tradicional de “recursos humanos”. Sin embargo, con la evolución de los paradigmas organizacionales, se ha dado un giro hacia la concepción de las personas como socios estratégicos. Autores como Peter Senge (1990) destacan que el aprendizaje organizacional y el compromiso de las personas son factores clave para alcanzar ventajas sostenibles. Este cambio de paradigma busca equilibrar los intereses organizacionales y personales, creando un entorno en el que los empleados se sientan valorados y motivados, lo cual, a su vez, potencia el desempeño colectivo.

Clima laboral y cultura de alto desempeño

La gestión del clima laboral y el bienestar organizacional son componentes fundamentales para construir una cultura de alto desempeño. Según Edgar Schein (2010), la cultura organizacional se forma a partir de las creencias y valores compartidos que guían el comportamiento en la organización. Un clima laboral positivo refuerza estos valores y genera las condiciones necesarias para que las personas alcancen su máximo potencial, impulsando resultados superiores.

En Chile, esta relación entre clima laboral y desempeño organizacional es especialmente crítica en las organizaciones de salud, donde las condiciones laborales adversas, como el estrés, la falta de apoyo y el maltrato, han contribuido a alarmantes casos de desgaste emocional, conflictos laborales e incluso suicidios en los equipos de trabajo. Estas situaciones han puesto en evidencia la urgente necesidad de abordar la calidad del clima laboral no solo como un tema de gestión estratégica, sino también como una medida de salud pública y bienestar social.

La Ley Karim: Un paso hacia la protección laboral

La Ley Karim, implementada en Chile, es un hito normativo que busca detener el maltrato laboral en las organizaciones, especialmente en el sector salud, donde el impacto emocional del trabajo es significativo. Esta normativa establece medidas claras para identificar, prevenir y sancionar prácticas que deterioren el clima laboral, fomentando ambientes más seguros y saludables. La ley enfatiza la importancia de dotar a las organizaciones con herramientas que permitan una gestión efectiva del clima laboral, reforzando la prevención de conflictos y promoviendo el bienestar de los trabajadores.

El equilibrio entre las metas de la organización y las necesidades de las personas

La capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos depende de su habilidad para equilibrar las metas organizacionales con las necesidades de las personas. Autores como Jeffrey Pfeffer (1998) han señalado que las organizaciones que priorizan el bienestar de sus empleados a través de una gestión estratégica del clima laboral no solo aumentan la satisfacción y el compromiso, sino que también logran un desempeño organizacional superior y sostenible.

Relevancia para el sector salud

En el contexto de las organizaciones de salud chilenas, donde el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resiliencia son esenciales, gestionar el clima laboral adquiere una relevancia aún mayor. Profesionales de la salud enfrentan altos niveles de estrés y desgaste emocional, lo que puede afectar tanto su bienestar como la calidad del cuidado a los pacientes. Por ello, desarrollar competencias para gestionar el clima laboral y fomentar culturas de alto desempeño es clave para garantizar no solo la eficiencia operativa, sino también la satisfacción de los colaboradores y los pacientes.

Referencias:

1. Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. Editorial Wolters Kluwer.
2. Carrasco, A., & Rojas, C. (2020). Cultura organizacional en centros de salud chilenos: Factores críticos para la gestión del cambio. *Gestión de Salud en América Latina*, 15(1), 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.gsal.2020.03.005>
3. Fernández, I. (2012). El nuevo liderazgo: Cómo construir una cultura de alto desempeño. Santiago de Chile: Editorial Planeta.
4. Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.
5. González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2014). Clima laboral y rendimiento organizacional. Editorial Síntesis.
6. Ley N° 21.409. (2021). Ley Karim: Prevención y sanción del maltrato en las instituciones de salud. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile>
7. Ministerio de Salud de Chile. (2013). Guía técnica para la identificación y evaluación de factores de riesgo psicosocial en el trabajo (Protocolo ISTAS-21). Santiago, Chile: MINSAL. Recuperado de <https://www.minsal.cl>
8. Ministerio de Salud de Chile. (2022). Plan Nacional de Salud Mental 2022-2030. Santiago, Chile: MINSAL. Recuperado de <https://www.minsal.cl>

- 
9. Muñoz, M., & Sepúlveda, R. (2019). El impacto del clima laboral en el desempeño de los profesionales de la salud en hospitales públicos chilenos. *Revista Chilena de Salud Pública*, 23(2), 89-102. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652019000200007>
 10. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Riesgos psicosociales y estrés en el trabajo: Un enfoque colectivo*. Ginebra: OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org>
 11. Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). *Estrategias para el bienestar laboral en el sector salud*. Washington, D.C.: OPS. Recuperado de <https://www.paho.org>
 12. Pfeffer, J. (1998). *Las ventajas competitivas de la gestión de personas*. Barcelona: Ediciones Granica.
 13. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
 14. Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4ª ed.). México: Prentice Hall.
 15. Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
 16. Soto, P., & González, F. (2021). Burnout y condiciones laborales en profesionales de la salud en Chile: Desafíos para la gestión organizacional. *Revista Médica de Chile*, 149(5), 695-704. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872021000500012>
 17. Suárez, M., & Torres, L. (2018). Gestión del clima organizacional en instituciones de salud en América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34(3), 245-260. <https://doi.org/10.1108/RLA-03-2018-012>
 18. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *El rol estratégico de los recursos humanos: Definiendo los resultados clave de los profesionales de RRHH*. Bogotá: Ediciones de la U.

Certificación

Facultad de Medicina de la Universidad de Chile.

- **Unidad Académica Responsable:**
 - Departamento de Radiología.

Propósito Formativo

El propósito del curso es fortalecer las capacidades de los profesionales de la salud, para identificar, analizar y gestionar el clima laboral en sus organizaciones, promoviendo una cultura de alto desempeño. A través de actividades teóricas y prácticas, se brindarán herramientas para reconocer los factores que influyen en el clima laboral, diseñar estrategias aplicables para fomentar entornos de bienestar y colaboración, y utilizar metodologías de evaluación y análisis de riesgos psicolaborales alineadas con la normativa nacional y las mejores prácticas internacionales.

Contenidos

Módulo 1:

Fundamentos del clima laboral y su impacto en el desempeño organizacional.

- Introducción al clima laboral: Definición, características y su importancia en el sector salud.
- Cultura organizacional: Definición, elementos clave y su relación con el desempeño organizacional.
- Relación entre clima laboral, cultura organizacional y comportamiento humano en equipos de trabajo.
- Impacto del clima laboral en el bienestar y el desempeño: Ejemplos en el contexto de la salud.
- Factores que moldean el clima laboral: Comunicación, liderazgo y motivación.
- Reflexión y análisis de casos prácticos en organizaciones de salud: Identificar problemáticas comunes.

Módulo 2:

Factores de riesgos psicolaborales y bienestar organizacional.

- Introducción a los factores psicolaborales: Definición y clasificación (demandas psicológicas, control, apoyo, etc.).
- Principales riesgos psicolaborales en organizaciones de salud: Estrés laboral, burnout y mobbing.
- Impacto de los factores psicolaborales en el bienestar y el desempeño organizacional.
- Herramientas de diagnóstico: Introducción al protocolo ISTAS-21 y otras metodologías.
- Diagnóstico de riesgos psicolaborales: Análisis de escenarios simulados.
- Conclusión: Reflexiones sobre la importancia del manejo de factores psicolaborales en el sector salud.

Módulo 3:

Estrategias de gestión para fomentar el alto desempeño.

- Diseño de estrategias para la mejora del clima laboral: Objetivos y elementos clave.
- Herramientas para fomentar la colaboración y la motivación en equipos de salud.
- Implementación de estrategias: Buenas prácticas para fomentar una cultura de alto desempeño.
- Resolución de conflictos en equipos de trabajo: Herramientas para mediar y fortalecer relaciones.
- Evaluación de las estrategias implementadas: Viabilidad y ajuste según necesidades organizacionales.
- Reflexión y análisis: Estrategias alineadas con las normativas y objetivos organizacionales.

Módulo 4:

Evaluación y mejora continua del clima laboral resultado de aprendizaje.

- Introducción a las herramientas de evaluación del clima laboral: Encuestas, entrevistas y focus groups.
- Aplicación práctica de herramientas: Pasos clave para un diagnóstico efectivo.
- Diseño de propuestas de mejora continua: Principios, ejemplos y casos de éxito.
- Implementación de planes de mejora: Estrategias prácticas para garantizar resultados.
- Seguimiento de las mejoras: Indicadores clave y herramientas de monitoreo.
- Sostenibilidad en el tiempo: Estrategias para mantener un clima laboral positivo.
- Reflexión final: Integración de aprendizajes y planificación de mejoras futuras.

Trabajo final.

Metodología

Este programa se estructura en 4 módulos bajo una modalidad 100% online, utilizando un enfoque metodológico que combina actividades asincrónicas y sincrónicas para garantizar una experiencia de aprendizaje integral, dinámica y orientada al desarrollo de competencias prácticas.

Los módulos consideran el trabajo interactivo e independiente del participante apoyado por el equipo docente, promoviendo la interacción docente-estudiante y entre estudiantes.

Cada participante contará con el apoyo del equipo docente que lo orientará y acompañará durante el proceso de aprendizaje de modo de facilitar el aprendizaje de los contenidos de cada módulo, y específicamente para aclarar dudas y cubrir las necesidades particulares.

Los módulos tienen recursos (textos, videos, presentaciones, y otros) de apoyo al aprendizaje y materiales específicos de las diferentes temáticas con apoyo bibliográfico para consultas. Específicamente contará con:

Contenido en formato texto y video embebido: Material desarrollado y/o seleccionado por el equipo docente que le permitirá revisar y estudiar en forma organizada los contenidos asociados a cada semana y cada módulo, para ello se desplegarán en la plataforma apuntes base sobre los diversos temas a tratar en las sesiones.

Foro de consultas: Permite la interacción constante entre los estudiantes y el equipo docente, y a la vez entre los propios estudiantes. Para ello existe un foro en plataforma virtual asignado a cada módulo.

Autoevaluaciones formativas: Permiten estimular el estudio y obtener una adecuada retroalimentación al proceso de enseñanza-aprendizaje vivenciado por cada estudiante, para ello se cargarán en plataforma, al final de cada módulo test de autoevaluación de carácter formativo.

Estudio de casos: Actividad formativa que permite al estudiante la aplicación de sus conocimientos teóricos en la resolución de situaciones, similares a aquellas que se presentan en el contexto diario de la organizaciones, estimulando el aprendizaje en base a la resolución de problemas

Dinámicas experienciales: Simulación de escenarios y análisis de casos que permiten reflexionar y aplicar conceptos clave del programa, promoviendo estrategias de autogestión, comunicación y trabajo en equipo.



Evaluaciones sumativas: Permiten la retroalimentación del proceso de enseñanza aprendizaje tanto para el estudiante como para el equipo docente, además de calificar mediante una nota cada módulo del curso. Las evaluaciones sumativas se desplegarán mediante la plataforma virtual una vez concluido cada módulo.

Trabajo final: Los estudiantes trabajarán en equipos de dos personas para resolver un caso representativo que integre las temáticas abordadas durante el curso. Este caso recreará una situación organizacional en el ámbito de la salud, que demandará la aplicación de habilidades como autogestión, comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y análisis sistémico.

Evaluación y Aprobación

Se realizará una evaluación al finalizar cada módulo, aplicando una prueba en modalidad E-learning.

La ponderación de cada módulo respecto del curso es la siguiente:

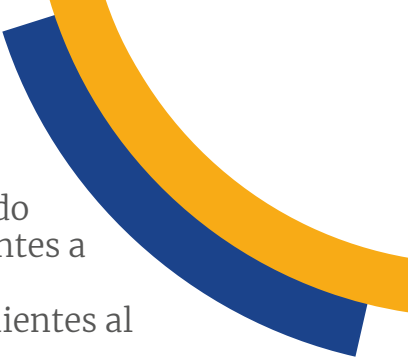
Módulos	Ponderación
Módulo 1	20%
Módulo 2	20%
Módulo 3	20%
Módulo 4	20%

Requisitos de aprobación:

La nota de aprobación será calculada con las notas obtenidas en cada módulo, más un trabajo final, el cual se efectuará igualmente en formato e-learning.

Ponderaciones:

- Cuatro pruebas que incluyen los contenidos de cada módulo: 80%
- **Trabajo final (20%):** Consiste en un análisis de caso aplicando el conocimiento adquirido durante el curso. Este trabajo puede ser realizado de manera individual o grupal (máximo 2 personas por grupo) y para efecto de la calificación se entregará una rúbrica a cumplir. En relación a las dudas que se pueda originar, se dispondrá de un foro de preguntas.
- El rendimiento académico de los estudiantes se calificará de acuerdo a la escala de 1 a 7. La nota de aprobación será 4,0.

- 
- Quienes no rindan una evaluación serán calificados con la nota mínima 1,0. Solo se permitirá recuperar a quienes se hayan ausentado justificando con licencia médica (o previa presentación de antecedentes a la dirección del programa, quienes dirimirán si corresponde la justificación), en este caso la evaluación se rendirá en los 5 días siguientes al reintegro.

Criterios de aprobación

- Cada actividad debe ser aprobada con nota 4,0 o superior.
- El promedio final debe ser mayor o igual a 4,0 en escala de 1 a 7.
- Los estudiantes que obtengan una nota entre 3,0 y 3,9 por módulo tendrán la posibilidad de realizar una evaluación remedial al término del curso, la que en caso de aprobarse se calificará con una nota máxima de 4,0, que, por tanto, corresponderá a la nota del módulo. Se podrá acceder a un máximo de 2 remediales durante el curso.
- Los estudiantes que obtengan una nota inferior a 3,0 en un módulo, reprobarán inmediatamente el curso.

Requisitos de asistencia:

La asistencia a las actividades sincrónicas vía videoconferencia asociadas al curso es obligatoria en un 100%. En caso de que el estudiante presente problemas de conexión, o por motivos de fuerza mayor exceda el rango de inasistencia, deberá presentar la debida justificación a la dirección del diploma, quienes evaluarán su caso particular. Se aceptará un máximo de 25% de inasistencia (2 sesiones) con la debida justificación.

Equipo Docente

Director del Curso:

T.M. José Aguilera Valenzuela

Prof. Asistente
Facultad de Medicina U. de Chile
Magíster en Gestión de Personas
y Dinámica Organizacional
Universidad de Chile

Docentes Invitados:

T.M. Lorena López García

Diplomada en Resonancia Magnética
Universidad de Chile
Centro de Imagenología HCUCH

T.M. Jorge Hidalgo Hernández

Diplomado en
Tomografía Computada
Universidad de Chile
Centro de Imagenología HCUCH

Psic. Ricardo Prieto Silva

Universidad Diego Portales
Diplomado en Gestión de Personas
Universidad de Chile
Dpto. Salud Mental HCUCH

Psic. Eliana Méndez Mallea

Diplomada en Gestión de Personas
Universidad Adolfo Ibáñez

Psic. Leslie Avendaño Lavín

Magíster en Psicología
Jurídica y Forense
Universidad Diego Portales

Antrop. Sergio Burgos Aedo

Magíster en Desarrollo y
Comportamiento Organizacional
Universidad Diego Portales

Requisitos Técnicos

Para conectarse es necesario un computador que cumpla los siguientes requisitos mínimos de configuración:

- Procesador Pentium IV de 2.0 Ghz o superior equivalente.
- Memoria RAM mínimo 4 GB. Recomendado 8 GB o superior.
- Equipamiento: Audífonos, micrófono, cámara web integrada o vía cable USB con resolución de mínimo 640 x 480 px y recomendado de 1280 x 720 px
- Disco duro de 40 Gb.
- Espacio libre en el disco duro 5 Gb.
- Sistema Operativo Mínimo: Windows 10, MacOS 12 (Monterey).
Recomendado: Windows 11, MacOS 13 (Ventura).
- Resolución de pantalla mínimo: 1280 x 720 px
- Quienes cuenten con Windows Vista deberán verificar que los programas funcionen adecuadamente con la plataforma de estudio (como Office 2007)
- Navegadores: Google Chrome actualizado, Mozilla Firefox actualizado, Microsoft Edge actualizado, Safari 12 o superior (MacOs)

La rapidez de acceso y navegación en la plataforma, así como la descarga de material educativo, dependerá de:

- Conexión a internet: Cableado ethernet recomendado, Wi-fi mantener un nivel alto de señal.
- Ancho de banda (Internet) mínimo 10 Mbps, recomendado 15 Mbps o superior.
- El tipo de conexión (ADSL/Cable/Módem) esto determinará su velocidad de navegación.
- Contar con las aplicaciones, programas y herramientas como Java, Microsoft Office, Acrobat Reader, Windows Media Player, Flash Player, Win Zip, etc.