



UNIVERSIDAD DEL  
ATLÁNTICO MEDIO

## GUÍA DOCENTE

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
DIRECCIÓN Y GESTIÓN SANITARIA  
MODALIDAD A DISTANCIA

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

# ÍNDICE

RESUMEN.....	3
DATOS DEL PROFESORADO .....	3
REQUISITOS PREVIOS.....	3
COMPETENCIAS .....	4
RESULTADOS DE APRENDIZAJE.....	5
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA.....	5
METODOLOGÍAS .....	6
ACTIVIDADES FORMATIVAS.....	6
SISTEMA DE EVALUACIÓN .....	6
BIBLIOGRAFÍA .....	7

## RESUMEN

<b>Centro</b>	Facultad de Ciencias de la Salud		
<b>Titulación</b>	Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria		
<b>Asignatura</b>	<b>Liderazgo y Dirección de Personas</b>	<b>Código</b>	F3C3M03005
<b>Carácter</b>	Obligatoria		
<b>Curso</b>	1º		
<b>Semestre</b>	Primer semestre		
<b>Créditos ECTS</b>	6		
<b>Lengua de impartición</b>	Castellano		
<b>Curso académico</b>	2021-2022		

## DATOS DEL PROFESORADO

<b>Responsable de Asignatura</b>	Dra. Laura Bujalance Fernández-Quero
<b>Teléfono</b>	828.019.019
<b>Tutorías</b>	<p>Consultar horario de tutorías en el campus virtual.</p> <p>El horario de atención al estudiante se publicará al inicio de curso en el Campus Virtual. En caso de incompatibilidad con las franjas horarias establecidas pueden ponerse en contacto a través del <i>mail</i> para concertar una tutoría fuera de este horario.</p> <p>Se ruega que se solicite la tutoría a través del Campus Virtual o a través del correo electrónico.</p>

## REQUISITOS PREVIOS

Sin requisitos previos.

## COMPETENCIAS

---

### COMPETENCIAS BÁSICAS

CB8

Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CB10

Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

### COMPETENCIAS GENERALES

CG4

Ser capaz de desarrollar la competencia individual del liderazgo de equipos clínicos multidisciplinares.

CG5

Desarrollar técnicas relativas a la Dirección de personas en el ámbito de la Gestión sanitaria.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

CT1

Capacidad de los estudiantes para fundamentar sus planteamientos en una deontología profesional que incorpora el respeto por la seguridad y salud de los trabajadores.

CT2

Capacidad de los estudiantes para valorar el impacto social de sus decisiones y comprometerse en la defensa y promoción de la seguridad y salud de los trabajadores.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CE7

Comprender, interpretar y aplicar las normas reguladoras de las actividades y funciones de los profesionales sanitarios relativos a la gestión clínica de acuerdo al marco jurídico del sector sanitario.

CE8

Conocer y ser capaz de aplicar las técnicas y los métodos para definir, gestionar y liderar la política de personal (procesos de reclutamiento, selección, contratación, permanencia y promoción de personal) en las instituciones sanitarias.

CE9

Conocer, aplicar y saber evaluar la utilidad en el contexto clínico de las diferentes herramientas de dirección y gestión que pueden aplicarse al contexto de la práctica asistencial.

CE14

Conocer y saber aplicar metodologías de evaluación para evaluar el funcionamiento (y resultados) de los procesos clínicos y programas sanitarios llevados a cabo en la institución sanitaria.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

---

Cuando el estudiante supere esta asignatura será capaz de:

- Ser capaz de adoptar decisiones organizativas respetando el marco jurídico y laboral de los profesionales sanitarios.
- Ser capaz de proponer objetivos y métodos de organización apropiados a los equipos clínicos bajo diferentes contextos y entornos retributivos y de incentivación.
- Ejercer un comportamiento ético en la toma de decisiones organizativas en materia de personal con respeto al marco jurídico.
- Conocer y saber aplicar los principios esenciales del liderazgo en organizaciones sanitarias, así como las técnicas de motivación.

## CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

---

1. Liderazgo concepto y habilidades asociadas; gestión del cambio, gestión de reuniones, gestión de conflictos, gestión del tiempo y capacidad de negociación.
2. Comunicación organizacional: Sistemas formales e informales en la comunicación y en la estructura institucional
3. Marco jurídico y profesional en el que se desarrollan las relaciones laborales en el sistema sanitario. Salud laboral. Prevención de riesgos laborales. Salud laboral y condiciones de trabajo.
4. Gestión de personas y equipos de alto rendimiento.
5. Gestión de recursos humanos. Tipologías y modalidades de contratos de trabajo. Selección de personal. Retribuciones, carrera profesional, productividad variable y otros incentivos.

## METODOLOGÍA

---

1. Videoconferencias.
2. Taller.
3. Debates.
4. Conferencias.
5. Casos.
6. Ejercicios.
7. Trabajos.
8. Memorias.
9. Tutorías.

## ACTIVIDADES FORMATIVAS

---

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
1. Clases teóricas	25	0%
2. Clases prácticas	20	0%
3. Foros	5	0%
4. Trabajos individuales	67	0%
5. Trabajos colectivos	30	0%
6. Examen	3	100%

## EVALUACIÓN

---

### Criterios de evaluación

SISTEMAS DE EVALUACIÓN	Ponderación
1. Evaluación de contenidos teóricos	25
2. Evaluación de contenidos prácticos	25
3. Evaluación de los Foros y Tutorías	10
4. Evaluación de los Trabajos	40

### Sistemas de evaluación

Se aplicará el sistema de evaluación continua por asignatura donde se valorará de forma integral los resultados obtenidos por el estudiante mediante los procedimientos de evaluación indicados.

La evaluación es el reconocimiento del nivel de competencia adquirido por el estudiante y se expresa en calificaciones numéricas, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

### Criterios de calificación

El criterio de calificación general consiste en que cada tarea se valora con una calificación de 0 a 10. Para obtener la nota media final: a criterio del docente qué método de evaluación se seguirá para obtener la misma.

Para obtener la calificación final, sumando los criterios anteriores, es necesario haber obtenido un mínimo de cinco puntos sobre diez en la realización del examen final.

Si no se presenta el alumno al examen de convocatoria oficial figurará como no presentado dado que aprobar el examen teórico-práctico es condición básica para aprobar la asignatura.

La nota de los trabajos desarrollados durante el curso se guardará para el resto de las convocatorias asociadas al presente proyecto docente.

### BIBLIOGRAFÍA

---

#### ▪ General

- ALLES, M. (2009). Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2009a). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica.
- BEARDWELL, J. & THOMPSON, A. (2014). Human Resource Management. A Contemporary Approach, 7th ed. Harlow (UK): Pearson.
- BISBE, J. & BARRUBÉS, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 68(10), 919-927.
- BORDÁS, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Publicaciones UNED.
- BRAITHWAITE, J., GREENFIELD, D. & WESTBROOK, M. T. (2010). Converging and Diverging Concepts in Culture and Climate Research. *Cultate or Climure?* En J. Braithwaite, P. Hyde, & C. Pope (Eds.) *Culture and Climate in Health Care Organizations* (pp. 7-18). New York (USA): Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230274341
- BURGUETE, M. D., SÁEZ, E., RIGON, C., SCHAEFER, R., LÓPEZ-GÓMEZ, J., RICO BERBEGAL, P., & MARTÍNEZ, J.R. (2017). Sufrimiento moral en el personal de enfermería. *Cultura de los Cuidados* (Edición digital), 21(48). doi:10.14198/cuid.2017.48.23>
- CARBALLO, R. & BIENCINTO, C. (2006). Determinación del impacto de la formación continua en el sector sanitario. Diseño de un modelo de relaciones entre dimensiones. *Revista Complutense de Educación*, 17(1), 77-88.
- CARNERO, M. (2012). «Mediando en salud». Una propuesta de mediación sanitaria en hospitales. *Revista de Mediación*, 10(2), 13-18.
- CASEBEER, A., REAY, T., GOLDEN-BIDDLE, K., HININGS, B. & GERM, K. (2010). Primary Health Care Innovation Sites: Learning to Create New Cultures of Care. En J. Braithwaite, P. Hyde, & C. Pope (Eds.) *Culture and Climate in Health Care*

- Organizations (pp. 149-160). New York (USA): Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230274341
- CINAROGLU, S. (2016). Complexity in healthcare management: Why does Drucker describe healthcare organizations as a double-headed monster? *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 11-17. doi:10.1179/2047971915Y.0000000016.
  - COVEY, S. R. (2011). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
  - CRAIG, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9, 119-161.
  - DAWIS R. V. & LOFQUIST L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis (USA): University of Minnesota Press.
  - DE PAULA, F. & PEIRÓ, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología* 65(8), pp. 749-754.
  - DEL BARRIO, M. & REVERTE, M. (2010). Evaluación del trabajo en equipo en seis unidades de cuidados intensivos de dos hospitales universitarios. *Enfermería Intensiva*, 21(4), 150-160.
  - DYE, C. F. & GARMAN, A. N. (2006). *Exceptional Leadership. 16 Critical Competencies for Healthcare Executives*. Chicago: Health Administration Press.
  - FAYOL, H. (1949). *General and Industrial Management*. London (UK): Pitman.
  - FELDMAN, D. L. (2011). Defining Competence in High\_Performance Teams. *AORN Journal*, 9(5). doi:10.1016/j.aorn.2011.03.004
  - FOTTLER, M. D. (2008). *Strategic Human Resources Management*. En B. J. Fried & M. D. Fottler (Eds.) *Human Resources in Healthcare. Managing for Success* (pp. 1-27). Chicago (USA): Health Administration Press.
  - FRIED, B. J. & FOTTLER, M. D. (eds.). (2008). *Human Resources in Healthcare. Managing for Success*. Chicago (USA): Health Administration Press.
  - FUENTES, F. (2002). Competencias de la Estructura Directiva de las Organizaciones Sanitarias. *Sistema de Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos Basado en el Modelo de Gestión por Competencias*. Trabajo: *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11, 117-128.
  - GALPIN, T. J. (2013). *La Cara Humana del Cambio. Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
  - GARCÍA, J. (2006). Modelos de Incentivación y Carrera Profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 26(27), 89-104.
  - GARCÍA, P. & MARTÍN DEL BURGO, M. L. (2015). *La innovación en la gestión de las organizaciones sanitarias*. Cuadernos de Gestión Sanitaria I. Madrid: Fundación Gaspar Casal.
  - GINTER P. M., DUNCAN, W. J. & SWAYNE, L. (2013). *Strategic Management of Health Care Organizations* (7th ed.). San Francisco (USA): Jossey-Bass.
  - GUERRERO, M. (coord.) (2016). *Informe SEDISA sobre la Profesionalización de los Directivos de la Salud. Actualización del Informe de 2013*. SEDISA: Madrid.
  - HARRIS, T. E. & NELSON, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication. Theory and Practice in a Global Environment*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
  - IEDEMA, R. (ed.) (2007). *The Discourse of Hospital Communication. Tracing the complexities in Contemporary Health Care Organizations*. New York (USA): Palgrave Macmillan.
  - KLEWES, J., POPP, D. & ROST-HEIN, M. (EDS.) (2017). *OUT-THINKING ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS. THE IMPACT OF DIGITAL*

TRANSFORMATION. BASEL (Switzerland): Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-41845-2

- LEAL-COSTA, C., DÍAZ-AGEA, J. L., TIRADO-GONZÁLEZ, S., RODRÍGUEZ-MARÍN, J. & VAN DER HOFSTADT, C. J. (2015). Las habilidades de comunicación como factor preventivo del síndrome de Burnout en los profesionales de la salud. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 38(2), 213-223. doi: 10.4321/S1137-66272015000200005
- LEGA, F. (2018). Some Remarks Beyond Ideology and Fashion. En P. Adinolfi & E. Borgonovi (Eds.) *The Myths of Health Care. Towards New Models of Leadership and Management in the Healthcare Sector* (pp. 103-108). Cham (CH): Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-53600-2.
- LÓPEZ, S. & LÓPEZ, M. (2018). Trabajo en Equipo, Dividimos el Trabajo y Multiplicamos el Resultado. En J. A. Martínez & A. Expósito (Dir.), E. N. Quesada & F. J. López (Eds.) *Salud y Políticas Públicas* (pp. 167-172). Madrid: ACCI Ediciones.
- LOZANO, J. A., CHACÓN, S., SANDUVETE-CHAVES, S. & PÉREZ, J. A. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo. *Acción Psicológica* 10(2), 101-114. doi:10.5944/ap.10.2.12213
- LUSSIER, R. N., & ACHUA, C. F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. New York: Cengage Learning.
- Martín, J. J. (2015). Las Retribuciones en el Sistema Nacional de Salud. *Presupuesto y Gasto Público*, 79, 149-162.
- MARTÍNEZ, M. C. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- MASLOW, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychology Review*, 50, 370-396.
- MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York (USA): McGraw-Hill.
- MICK, S. S. F. & SHAY, P. D. (2014). A primer of organization theories in Health Care. En S. S. F. Mick & P. D. Shay (Eds.) *Advances in Health Care Organization Theory* (pp. 25-51). San Francisco, CA (USA): Jossey-Bass.
- MILLER, K. (2001). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Boston (USA): Wadsworth CENGAGE Learning.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside the Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- MONTOYA, A. (2009). Trabajo autónomo y contrato de trabajo en las profesiones sanitarias. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 83, 179-193.
- MOREU, F. & VILANA, J. (2008). Aplicaciones del modelo de dirección estratégica al sector salud. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 6(2), 333-337.
- O' TOOLE, L. J. & MEIER, K. J. (2011). *Public Management. Organizations, governance and performance*. New York (USA): Cambridge University Press.
- OMS (2014). *Indicadores de carga de trabajo para la estimación del personal necesario (WISN). Manual de Usuario*. Ginebra (CH): Organización Mundial de la Salud.
- O'NEILL, T. A. & SALAS, E. (2017). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management*. doi:10.1016/j.hrmr.2017.09.001
- ORTEGA, C. & LÓPEZ, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemando en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology* 4(1), 137-160.

- OSORIO, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de los recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 85-118.
- PADUA W. C., CARDOSO, I. Z. & SIMÕES, N. (2017). Negotiation: techniques, strategies and approaches to medical professionals. *International Journal of Healthcare Management*. doi:10.1080/20479700.2017.1389510
- PRITCHARD, R. D. & ASHWOOD, E. L. (2008). *Managing Motivation. A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. New York (USA): Routledge.
- ROUBINO, L. (2011). Leadership. En S. B. Buchbinder & N. H. Shanks (Eds.) *Introduction to Health Care Management* (pp. 17-35). Burlington, MA (USA): Jones & Bartlett Publishers.
- SALÓ, N. & CLÈRIES, X. (2007). La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Revista de Administración Sanitaria* 5(1), 123-135.
- SEGURA, M. (2006). Determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: Cooperación y trabajo en equipo. En E. Perez & L. A. Oteo (Eds.) *Función Directiva y Recursos Humanos en Sanidad* (pp. 87-150). Madrid: Díaz de Santos
- STEIN, G. & RÁBAGO, E. (2014). *Dirigir personas. La madurez del talento*. Madrid: Pearson Educación.
- TAYLOR, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York (USA): Harper & Row.
- TOURISH, D. (2015). Evidence-based management: some pros, cons and alternatives. En A. Wilkinson, K. Townsend & G. Suder (Eds.) *Handbook of Research on Managing Managers* (pp. 141-160). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
- URIBE, A. F., MOLINA, J. M., CONTRERAS, F., BARBASA, D. & ESPINOSA, J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, 25, 53-71.
- VILLALOBOS, J. (2007). La gestión de los recursos humanos en las organizaciones sanitarias. En J. Villalobos (coord.) *Gestión Sanitaria en para los profesionales de la salud*, pp. 117-151. Madrid: MacGraw-Hill Interamericana.
- VIVAS-LÓPEZ, S & FERNÁNDEZ-GUERRERO, R. (2011). Gestión Por Competencias En Instituciones Sanitarias: Claves De La Dirección De Recursos Humanos En La Comunidad Valenciana (España). *Estudios Gerenciales*, 27(120), 41-61. doi:10.1016/S0123-5923(11)70168-1
- WALDMAN, J. D. & CIHN, K. H. (2008). Mending the Gap between Physicians and Hospital Executives. En K. H. Cohn & D. E. Hough (Eds.) *The Business of Healthcare. V.II. Leading Healthcare Organizations* (pp. 27-57). Westport, CT (USA). Praeger Publishers.
- WALSH, K. & RUNDALL, T. G. (2001). Evidence-based Management: From Theory to Practice in Health. *The Milbank Quarterly*, 79(3), 429-457.
- WEBER, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. H. H. Gerth & C. Wright (Trans. and Eds.). New York (USA): Oxford University Press.

▪ **Recursos web:**

- ESPAÑA. Ley 11/2017, de 22 de diciembre, de Buen Gobierno y Profesionalización de la Gestión de los Centros y Organizaciones Sanitarias del Servicio Madrileño de Salud. [Internet] *Boletín Oficial del Estado*, de 3 de enero

de 2018, núm. 2 [consultado el 20 de julio de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf>

- ESPAÑA. Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad. [Internet] Boletín Oficial del Estado, de 29 de abril de 1986, núm. 102 [consultado el 8 de mayo de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-10499>
- ESPAÑA. Ley 16/2003, de 28 de mayo, de cohesión y calidad del Sistema Nacional de Salud. [Internet] Boletín Oficial del Estado, de 18 de mayo de 2003, núm. 128 [consultado el 20 de mayo de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-10715>
- ESPAÑA. Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias. [Internet] Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, de 22 de noviembre de 2003, núm. 280 [consultado el 23 de mayo de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21340>
- ESPAÑA. Ley 55/2003, de 16 de diciembre, del Estatuto Marco del personal estatutario de los servicios de salud. [Internet] Boletín Oficial del Estado, de 17 de diciembre del 2003, núm. 301 [consultado el 20 de mayo de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23101>
- ESPAÑA. Real Decreto 640/2014, de 25 de julio, por el que se regula el Registro Estatal de profesionales Sanitarios. [Internet] Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, de 14 de agosto de 2014, núm. 197 [consultado el 23 de junio de 2018]. Disponible en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-8712>
- ESPAÑA. Real Decreto-ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones. [Internet] Boletín Oficial del Estado, de 24 de abril de 2012, núm. 98. [Consultado el 25 de mayo de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-5403>
- HERRERO, J. C. & CAMPOS, G. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. Revista Icono14 8(2), 182-202. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.252>
- PALMERO, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. Revista Electrónica de Motivación y Emoción (REME), 8(20-21). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>