



**UNIVERSIDAD DEL
ATLÁNTICO MEDIO**

GUÍA DOCENTE

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN SANITARIA
MODALIDAD VIRTUAL**

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

ÍNDICE

RESUMEN	3
DATOS DEL PROFESORADO	3
REQUISITOS PREVIOS	4
COMPETENCIAS	4
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	5
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA	6
METODOLOGÍA	7
ACTIVIDADES FORMATIVAS	7
EVALUACIÓN	9
BIBLIOGRAFÍA	11

RESUMEN

Centro	Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas		
Titulación	Máster en Dirección y Gestión Sanitaria		
Asignatura	Liderazgo y Dirección de personas	Código	F3C3M03005
Materia	Dirección Sanitaria		
Carácter	Obligatoria		
Curso	1º		
Semestre	1º		
Créditos ECTS	6		
Lengua de impartición	Castellano		
Curso académico	2022-2023		

DATOS DEL PROFESORADO

Responsable de Asignatura	Beatriz Holgado Pérez
Correo electrónico	beatriz.holgado@pdi.atlanticomedio.es
Teléfono	828.019.019
Tutorías	<p>El máster ofrece un programa de tutoría académica personalizada a los estudiantes durante toda su formación.</p> <p>Se guiará a los estudiantes en su proceso de aprendizaje y se les ayudará a alcanzar sus objetivos.</p> <p>Se aclararán las dudas que los estudiantes tengan sobre el contenido del máster.</p> <p>Se asesorará a los estudiantes sobre su trayectoria académica y profesional.</p> <p>Se les ayudará a los estudiantes a mantenerse motivados y a superar cualquier dificultad.</p> <p>Los estudiantes podrán contactar con su tutor a través de diferentes canales: comunicaciones en el aula virtual correo electrónico, llamadas telefónicas, videoconferencias.</p> <p>Las consultas serán atendidas en un plazo máximo de 48 horas, excluyendo fines de semana y festivos (según el calendario español).</p> <p>Asimismo, se podrán concertar tutorías telefónicas o por videoconferencia en los siguientes días y horarios: Lunes a jueves: de 10:00 a 13:00 y de 15:00 a 17:00 (hora peninsular española). Viernes: de 10:00 a 13:00 (hora peninsular española).</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

Entender, interpretar y saber aplicar de forma apropiada las herramientas más adecuadas en cada contexto para la valoración y toma de decisiones clínicas. 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 respecto al marco jurídico.
- Conocer y saber aplicar los principios esenciales del liderazgo en organizaciones sanitarias así como las técnicas de innovación.

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

1. Dirección de las Organizaciones Sanitarias. Las Teorías de la Gestión Sanitaria. El Marco Jurídico de la Gestión de las Organizaciones Sanitarias. Herramientas para la Dirección de Organizaciones Sanitarias.
2. El Liderazgo: conceptos y modelos. Funciones y Habilidades Directivas
3. Comunicación Organizacional. Concepto y Aplicaciones. La Comunicación en las Organizaciones Sanitarias. Cultura y Clima en las Organizaciones Sanitarias.
4. Los Recursos Humanos en las Organizaciones Sanitarias. El empleo en el Sector Sanitario.
5. Los Subsistemas de La Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El Capital Humano en el Sistema Nacional de Salud.
6. La Motivación en las Organizaciones. Equipos de Trabajo.

Estos contenidos se desarrollarán por medio del siguiente programa:

Tema 1: Dirección de las Organizaciones Sanitarias

- 1.1. Dirección de las Organizaciones Sanitarias
- 1.2. Las Teorías de la Gestión de Sanitaria
- 1.3. El Marco Jurídico de la Gestión de la Organizaciones Sanitarias
- 1.4. Herramientas para la Dirección de Organizaciones Sanitarias

Tema 2: Habilidades Directivas y Liderazgo

- 2.1. El Liderazgo: concepto y modelos
- 2.2. Funciones y Habilidades Directivas

Tema 3: Comunicación Organizacional

- 3.1. Comunicación Organizacional. Concepto y Aplicaciones
- 3.2. La Comunicación en las Organizaciones Sanitarias
- 3.3. Cultura y Clima en las Organizaciones Sanitarias

Tema 4: Gestión de las Organizaciones Sanitarias

- 4.1. Los Recursos Humanos en las Organizaciones Sanitarias
- 4.2. El empleo en el Sector Sanitario

Tema 5: Procesos de Capital Humano en el Sector Sanitario

- 5.1. Los Subsistemas de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos
- 5.2. El Capital Humano en el Sistema Nacional de Salud

Tema 6: Gestión de Personas en las Organizaciones Sanitarias

6.1. La Motivación en las Organizaciones

6.2. Equipos de Trabajo

METODOLOGÍA

1. Videoconferencias: Metodología de enseñanza activa que consiste en la exposición por videoconferencia de los contenidos teóricos de la materia por parte de un profesor o profesora sin la participación activa del alumnado dentro de la actividad formativa de las Clases Teóricas.

2. Taller: Metodología de enseñanza activa que consiste en la exposición por videoconferencia de los contenidos prácticos de la materia por parte de un profesor o profesora con la participación activa del alumnado dentro de la actividad formativa de las Clases Prácticas.

3. Debates: Metodología de enseñanza activa que consiste en debates dirigidos por el profesor o profesora a través de la plataforma de e-learning sobre temas relacionados con la materia dentro de la actividad formativa del Foro.

4. Conferencias: Metodología de enseñanza activa que consiste en la exposición a través de video sobre un tema de carácter científico, técnico o cultural llevada a cabo por una persona experta dentro de la actividad formativa de las Clases Teóricas.

5. Casos: Metodología de enseñanza activa que consiste en el planteamiento, desarrollo y resolución de casos teóricos o prácticos sobre las materias del programa dentro de la actividad formativa de las Clases Prácticas.

6. Ejercicios: Metodología de enseñanza activa que consiste en la elaboración individual de trabajos vinculados a las materias del programa dentro de la actividad formativa de Trabajos Individuales.

7. Trabajos: Metodología de enseñanza activa que consiste la realización del trabajo obligatorio de final de estudios, de acuerdo con la normativa específica al efecto, y se incorpora a la actividad formativa de Trabajos Individuales.

8. Tutorías: Metodología de enseñanza activa que consiste en el seguimiento, asesoramiento e información individual al alumnado de todas las actividades formativas por parte de un tutor o tutora, vía virtual o presencial, y de manera personal o en grupo.

Las actividades formativas se concretan en las siguientes:

1. Clases teóricas: Actividad formativa on-line ordenada preferentemente a la competencia de los estudiantes para aplicar los conocimientos adquiridos y resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con los estudios; prioriza la transmisión de conocimientos por parte del profesor, exigiendo al alumno la preparación previa o el estudio posterior. Por lo tanto las horas asignadas a esta actividad formativa incluye: clases teóricas, análisis y estudio de documentación básica de la materia y tutorías con el profesor.

2. Clases prácticas: Actividad formativa on-line ordenada preferentemente a la competencia de los estudiantes de poseer las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando en el ámbito de los estudios de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo, y a la competencia de los estudiantes para comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades en el ámbito de los estudios; prioriza la participación en común de los alumnos en la interpretación razonada de los conocimientos y de las fuentes del área de estudio, a partir de la coordinación del profesor. Por lo tanto las horas asignadas a esta actividad formativa incluye: clases teóricas, análisis y estudio de documentación básica de la materia y tutorías con el profesor.

3. Foros: Actividad formativa on-line ordenada preferentemente a la competencia de los estudiantes para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación propias del ejercicio profesional de los estudios; prioriza la realización por parte del alumno de las actividades prácticas ordenadas a la transmisión eficaz de información.

4. Trabajos individuales: Actividad formativa on-line ordenada preferentemente a la competencia de los estudiantes para 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 en el ámbito de los estudios; prioriza el aprendizaje autónomo por parte del alumno. Por lo tanto las horas asignadas a esta actividad formativa incluye: trabajo individual (considerando trabajo autónomo del estudiante), lectura y análisis de documentación y tutorías con el profesor. En el caso del Trabajo de Fin de Máster se incluyen aquí tanto las horas de elaboración de la memoria de TFM, como las horas de trabajo autónomo, las tutorías y las horas dedicadas a la preparación y defensa (pública y presencial) del TFM.

5.Trabajos colectivos: Actividad formativa on-line ordenada preferentemente a la competencia de los estudiantes para 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 en el ámbito de los estudios; prioriza el aprendizaje cooperativo por parte del alumno. Por lo tanto las horas asignadas a esta actividad formativa incluye: trabajos colectivos, lectura y análisis de documentación y tutorías con el profesor.

6.Examen presencial: actividad formativa presencial para la elaboración de los correspondientes exámenes de contenidos teóricos o prácticos en las sedes que la Universidad pone al servicio de los estudiantes.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Actividades Teóricas	25 horas
Actividades Prácticas	20 horas
Actividades Individuales	67 horas
Actividades Colaborativas	30 horas
Actividades Participativas	5 horas

EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

	% CALIFICACIÓN FINAL
Participación en foro	10 %
Trabajo individual	25 %
Actividad colaborativa	15 %
Prueba: test	25 %
Prueba: casos prácticos	25 %

Sistemas de evaluación

1. Evaluación de conocimientos teórico-prácticos.

Evaluación de contenidos teóricos: Valoración a través de las pruebas test y de desarrollo teórico incorporadas al examen escrito y presencial de la materia.

Evaluación de contenidos prácticos: Valoración a través de las pruebas de casos y ejercicios prácticos incorporadas al examen escrito y presencial de la materia.

Evaluación de los Foros y Tutorías: Valoración del profesor sobre la participación del alumnado (frecuencia y calidad de las aportaciones en la actividad formativa).

Evaluación de trabajos.

Evaluación de los trabajos: Valoración de la corrección de los ejercicios y trabajos individuales o colectivos por parte del profesorado.

Criterios de calificación

En la calificación final de la asignatura se pondera la nota de dicha prueba final con el resto de elementos de valoración, con porcentajes variables de ponderación de los distintos conceptos, en función de los contenidos específicos de la materia y asignatura. Los porcentajes concretos de ponderación en cada asignatura figuran en la descripción de las materias.

Todas las calificaciones serán accesibles a través de Internet, en la zona privada del alumno.

Para presentarse a la prueba final de las asignaturas cursadas se deben cumplir con los siguientes requisitos previos:

- Haber participado al menos tres veces en el foro.
- Haber enviado el trabajo académico.
- Haber participado en las tres fases del trabajo colaborativo.

BIBLIOGRAFÍA

- **Básica:**

- 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. doi: 10.1016/j.recesp.2012.05.014.
- Carnero, M. (2012). Mediando en salud. Una propuesta de mediación sanitaria en hospitales. *Revista de Mediación*, 10(2), 13-18.
- Fundación Ciencias de la Salud y Autores (s.f.). *Ética de los incentivos a profesionales sanitarios*. Majadahonda: Ergon.
- Lauzao-Serrano, N. & Rodríguez-Piña, R. A. (2012). Diseño de sistemas de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Ciencias Holguín*, XVIII (2), 1-17.
- Martín, J. J. (2015). Las Retribuciones en el Sistema Nacional de Salud. *Presupuesto y Gasto Público*, 79, 147-160.
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, 25, 53-71.

- **Complementaria:**

- ALLES, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires (Argentina): Granica.
- ALLES, M. (2009a). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires (Argentina): Granica.
- ARIAS, E. (2016). *Principios de Gestión del Capital Humano en los Servicios Sanitarios* [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. Disponible en [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1 Principios de gesti n del capital humano.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1_Principios_de_gesti_n_del_capital_humano.pdf)[http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1 Principios de gesti n del capital humano.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1_Principios_de_gesti_n_del_capital_humano.pdf)
- BEARDWELL, J. & THOMPSON, A. (2014). *Human Resource Management. Contemporary Approach*, 7th ed. Harlow (UK): Pearson.
- BORDÁS, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Publicaciones UNED.
- BRAITHWAITE, J., GREENFIELD, D. & WESTBROOK, M. T. (2010).

- BURGUETE, M. D., SÁEZ, E., RIGON, C., SCHAEFER, R., LÓPEZGÓMEZ, 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.
- 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
- CASTILLA Y LEÓN. DECRETO 42/2016, de 10 de noviembre, por el que se establece la organización y funcionamiento de la Gerencia Regional de Salud. [Internet] Boletín Oficial de Castilla León de 11 de noviembre de 2016, nº 218 [consultado el 3 de julio de 2018]. Disponible en <http://bocyl.jcyl.es/html/2016/11/11/html/BOCYL-D-11112016-2.do>
- 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
- COMUNIDAD DE MADRID. ACUERDO de 31 de julio de 2018, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Acuerdo adoptado en la Mesa Sectorial de Sanidad entre la Administración Sanitaria del Servicio Madrileño de Salud y las organizaciones sindicales presentes en la misma con fecha 29 de noviembre de 2017, y se procede a la recuperación progresiva de la carrera profesional del personal estatutario fijo del Servicio Madrileño de Salud. [Internet] Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid de 7 de agosto de 2018, nº 187 [consultado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en <https://www.bocm.es/bocm-20180807-2>
- Contratos temporales eventuales y de interinidad en el sector sanitario. Nueva doctrina del Tribunal de Justicia de la UE [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://periscopiofiscalylegal.pwc.es/contratos-temporales-eventuales-y-de-interinidad-nueva-doctrina-del-tribunal-de-justicia-de-la-ue>
- Converging and Diverging Concepts in Culture and Climate Research. Culture or Climate? 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

- 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), 749-754.
- DE PAULA, F. & PEIRÓ, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología* 65(8), 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 (USA): Health Administration Press.
- ELVIRA, D. (2011). Diseño de los Cuadros de Mando Integral en el marco del Departamento de Salud de la Generalitat de Cataluña: las lecciones aprendidas [Informe]. Recuperado de http://cuadrodemando.unizar.es/casosbsc/docs/09_VII_jornadas_David_Elvira.pdf
- En A. Wilkinson, K. Townsend & G. Suder (Eds.) *Handbook of Research on Managing Managers* (pp. 141-160). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
- 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 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, núm. 301 [consultado el 20 de mayo de 2018]. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23101>
- 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 de la Comunidad de Madrid, 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 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. 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 980/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrollan determinados aspectos de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. [Internet] Boletín Oficial del Estado, de 27 de diciembre de 2013, núm. 310 [consultado el 20 de mayo de 2018]. [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 por el que se fijan las bases para la implantación de las Unidades de Gestión Clínica en el ámbito de los Servicios de Salud [Fase de Consulta]. Recuperado el 21 de junio de 2018 en <http://transparencia.gob.es/serviciosbuscador/contenido/normaelaboracion.htm?idNormaEVR-34525&fcAct=2017-06-01T14:13:31.554Z&lang=en>
 - 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>

- FAYOL, H. (1949). General and Industrial Management. London (UK): Pitman.
- FEDERACIÓN DE SANIDAD Y SECTORES SOCIO SANITARIOS, CCOO (2017). Estudio sobre el empleo en el sector sanitario FSS de CCOO 2012-2016 [Estudio]. Recuperado de [http://www.sanidad.ccoo.es/comunes/recursos/30/2375142-Estudio de la FSS-CCOO sobre el empleo en el sector sanitario.pdf](http://www.sanidad.ccoo.es/comunes/recursos/30/2375142-Estudio_de_la_FSS-CCOO_sobre_el_empleo_en_el_sector_sanitario.pdf)
- 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. 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.
- Función Directiva y Recursos Humanos en Sanidad (pp. 87-150). Madrid: Díaz de Santos
- 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.
- GONZALO, P. (22 de mayo de 2017). La gestión del tiempo en las organizaciones sanitarias [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://hablandoesalud.wordpress.com/2017/05/22/la-gestin-del-tiempo-en-las-organizaciones-sanitarias/>
- GUERRERO, M. (coord.) (2016). Informe SEDISA sobre la Profesionalización de los Directivos de la Salud [Informe]. Actualización del Informe de 2013. SEDISA: Madrid.
- HARRIS, T. E. & NELSON, M. D. (2008). Applied Organizational Communication. Theory and Practice in a Global Environment. Ney York (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

- HERRERO, J. C. & CAMPOS, G. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *Revista Icono* 14 8(2), 182-202. doi:10.7195/ri14.v8i2.252
- HUGHES, C. (27 de agosto de 2015). Seven Time Management Tips for Healthcare Professionals [Entrada de Blog]. Recuperado de <http://www.medigain.com/blog/seven-time-management-tips-for-healthcareprofessionals>
- HUMANOS DE SALUD, OMS) (2008). Directrices. Incentivos para los profesionales de atención de salud. Consejo Internacional de Enfermeras, Federación Farmacéutica Internacional, Federación Odontológica Mundial, Asociación Médica Mundial, Federación Internacional de Hospitales y Confederación Mundial de Fisioterapia.
- IEDEMA, R. (ed.) (2007). *The Discourse of Hospital Communication. Tracing the complexities in Contemporary Health Care Organizations*. New York (USA): Palgrave Macmillan.
- J. L. (16 de enero, s.a.). Formación Continuada. Sector Sanitario [Entrada de Blog]. Recuperado de <http://www.congresosdeformacion.com/formacion-continuada-sector-sanitario/>
- KLEWES, J., POPP, D. & ROST-HEIN, M. (eds.) (2017). *Out-Thinking Organizational Communications. The Impact of Digital*
- LEAL-COSTA, C., DÍAZ-AGEA, J. L., TIRADO-GONZÁLEZ, S.,
- 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 (Dirs.), 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 (USA): Cengage Learning.
- MARTÍNEZ, M. C. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- MASLOW, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychology Review*, 50,370-396.
- MATAS, V. (mayo del 2015). Estudio comparativo de las retribuciones de los médicos de atención primaria en España en 2014 y recortes desde 2009 [Entrada de Blog].

- Recuperado de <http://www.sietediasmedicos.com/zona-franca/tribunalibre/item/5240-estudio-comparativo-de-las-retribuciones-de-los-medicos-de-atencion-primaria-en-espana-en-2014-y-recortes-desde-2009#.W3C1JzSFPIV>
- MCCLELLAND, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Inteligence". American Psychologist, 28(1), 1-14. Recuperado de <http://servicelearning.msu.edu/upload/2.8.pdf>.
 - 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 (USA): 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. PWC, PERISCOPIO FISCAL Y LEGAL (22 de septiembre de 2016).
 - MORENO, M. J., PELAYO, Y. & VARGAS, A. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. Revista de Empresa, 10, 56-72.
 - MOREU, F. & VILANA, J. (2008). Aplicaciones del modelo de dirección estratégica al sector salud. Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI, 6(2), 333-337.
 - MPRENDEPYME.NET (s.f.). Plan de Comunicación Interna [Entrada de Blog]. Recuperado el 21 de julio de 2017 de <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-de-comunicacion-interna.html>
 - 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.hrmmr.2017.09.001 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>

- 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. REDACCIÓN MÉDICA DEL CSIF (07 de febrero de 2018). Solo 5 CCAA pagan la carrera profesional a todos sus sanitarios fijos [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.csif.es/contenido/nacional/sanidad/247636>
- 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
- Pearson Educación.14/16 Dirección de las Organizaciones Sanitarias Corporativo]. Recuperado <http://cuadrodemandando.unizar.es/casosbsc/docs/EstebanRuizZumarraa.Pdf>
- PRITCHARD, R. D. & ASHWOOD, E. L. (2008). *Managing Motivation. A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. New York (USA): Routledge.
- REGADER, B. (S.F.). Las 10 diferencias entre un jefe y un líder [Entrada en el Blog Organizaciones, Recursos Humanos y Marketing]. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/10-diferencias-jefe-lider>
- 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
- 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.
- RUIZ, J. & ESPINOSA, S. (2018). La gestión de los recursos humanos en el sector público sanitario concertado de Cataluña. Asociación de Órganos de Control Externo Autonómicos. Recuperado de <http://asocex.es/la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-el-sector-publico-sanitario-concertado-de-cataluna>
- SALINAS, M. (2011). Cuadro de Mando Integra/ en e/ Laboratorio Clínico [Presentación Power Point para Jornadas]. Recuperado de <http://cuadrodemandando.unizar.es/casos>.
- SALÓ, N. & CLÈRIES, X. (2007). La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Revista de Administración Sanitaria*, 5(1), 123-135.

- SEGURA, C. C. & CUATRECASAS, L. (2001). Metodologías para la formación de equipos de alto rendimiento y su relación con los sistemas de organización por procesos. Trabajo presentado en IV Congreso de Ingeniería de Organización Sevilla. Recuperado de <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/1572>.
- SEGURA, M. (2006). Determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: Cooperación y trabajo en equipo. En E. Perez & L. A. Oteo (Eds.)
- SEIS CLAVES PARA CONSEGUIR UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO (8 de marzo de 2017). Recuperado de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional/6-claves-para-conseguir-un-equipo-de-alto-rendimiento>
- SERVICIO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, (25 de mayo de 2016). Procedimiento de Gestión Interna de Conflictos Cod: Uce-Ps-01 Fecha: 25-5-16 [Documento de Procedimientos]. Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública, Generalitat Valenciana. Recuperado de <http://www.elda.san.gva.es/documents/6521643/6909860/Procedimiento+de+Gestio+n+Interna+Conflictos.pdf>
- SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONALES (2017). PEA GRS SST 15. Mediación Interna en Centros e Instituciones de la Gerencia Regional de Salud. Consejería de Sanidad, Junta de Castilla y León [Documento de Procedimientos]. Recuperado de <https://www.saludcastillayleon.es/profesionales/es/prevencion-riesgoslaborales/ayudando-profesionales-sacyl/plan-gestion-conflictos-mediacion.ficheros/1078683>
- STEIN, G. & RÁBAGO, E. (2014). Dirigir personas. La madurez del talento. Madrid:
- TAYLOR, F. (1911). The Principles of Scientific Management. New York (USA): Harper & Row.
- TOURISH, D. (2015). Evidence-based management: some pros, cons and alternatives. Transformation. Basel (Switzerland): Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-41845-2
- 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 WELER, B. (PARA ALIANZA MUNDIAL PARA LOS RECURSOS
- 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.//. 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.