

## 1. DATOS BÁSICOS

<b>Asignatura</b>	FUNCIÓN DIRECTIVA, LIDERAZGO, GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS
<b>Titulación</b>	Máster Universitario en Dirección y Gestión en Enfermería
<b>Escuela/ Facultad</b>	Facultad Ciencias Biomédicas y de la Salud
<b>Curso</b>	1º
<b>ECTS</b>	6
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Idioma/s</b>	Español
<b>Modalidad</b>	ON LINE
<b>Semestre</b>	Primero
<b>Curso académico</b>	2025_2026
<b>Docente coordinador</b>	Prof. Ignacio Garbisu Urdániz

## 2. PRESENTACIÓN

Se trata de un módulo en la que se presenta una visión ética de la Función Directiva, como marco en el que encuadrar la actuación profesional futura, de compromiso para con los otros. Se hace necesario entenderla desde una óptica de responsabilidad personal orientada a la mejora colectiva.

Dado su carácter clave en la Dirección y Gestión de las personas que interactúan en la organización sanitaria como empresa de servicios a los ciudadanos y como integrante de una sociedad, existe una asignatura de estas características.

## 3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### Competencias generales:

- CG1: Analizar e interpretar el entorno para que sea capaz de integrar información y tomar decisiones en nuevos escenarios profesionales.
- CG2: Comprender y aprovechar la diversidad cultural para el desempeño personal y profesional.
- CG3: Resolver conflictos y problemas en entornos nuevos y multidisciplinares del mundo de la gestión empresarial.
- CG4: Integrar conceptos y herramientas para formular juicios de valor que tengan en cuenta las responsabilidades sociales y éticas en el mundo de las Organizaciones Sanitarias.

- CG5: Comunicar sus conclusiones de manera clara y debatir con públicos especializados y no especializados sobre los temas de interés y actualidad de la dirección y la gestión en las Instituciones Sanitarias.
- CG6: Acometer proyectos innovadores que potencien el trabajo en equipo, la capacidad innovadora y generar y compartir el conocimiento y la experiencia.
- CG7: Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
- CG8: Poseer mentalidad abierta orientada a la gestión del cambio.

#### **Competencias específicas:**

- CE1: Tener una visión integrada de todas las dimensiones de las Instituciones Sanitarias como empresas de servicios: la externa, la interna u organizativa, y la de las personas o capital humano que la forman, para ser capaz de analizar los problemas, y buscar en equipo soluciones que permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. Para ello asumirá un aprendizaje autónomo y colectivo que le permita tomar decisiones y valorar el impacto económico y social de las mismas.
- CE2: Liderar desde un enfoque ético integral y de responsabilidad social proyectos y equipos valorando el impacto de sus decisiones en los beneficios, a las personas que prestan servicios y la sociedad.
- CE5: Dominar las nuevas tendencias y prácticas empresariales de las políticas de responsabilidad social corporativas, concretadas en los nuevos modelos de gestión y financiación de las instituciones sanitarias.
- CE6: Asumir las competencias propias de un directivo: liderazgo, inteligencia emocional, habilidades comunicativas, gestión de equipos, trabajo en grupo, planificación, resolución de conflictos, negociación y orientación a resultados, siempre desde un enfoque responsable y bajo una perspectiva multicultural respetando la diversidad.
- CE8: Conocer las herramientas para la dirección de los procesos clínicos de las Organizaciones Sanitarias así como las buenas prácticas empresariales de referencia que aseguren la eficiencia de la actividad y el cumplimiento de los objetivos planteados.
- CE9: Conocer las características y singularidades del producto hospitalario y producto cuidados. Identificar la estructura organizativa de las unidades de cuidados.
- CE10: Definir los sistemas de trabajo en enfermería.
- CE13: Conocer los mecanismos de gestión de recursos materiales.
- CE14: analizar el modelo financiación de centros sanitarios, la gestión económica presupuestaria y la contabilidad de costes
- CE15: Conocer la dirección, gestión y desarrollo de personas por competencias, su diseño y puesta en marcha.

- CE17: Aplicar y convertir en acción todo lo que han aprendido en una de las áreas de decisión de las instituciones sanitarias como empresa de servicios.
- CE20: Capacidad de realizar un análisis crítico, evaluación y síntesis de ideas nuevas y complejas.
- CE21: Saber comunicarse con sus colegas, con la comunidad académica en su conjunto y con la sociedad en general acerca de sus áreas de conocimiento.

#### Resultados de aprendizaje:

- RA1: Identificar valores y desarrollar habilidades que orientan la dirección y gestión de la práctica enfermera.
- RA2: Capacitar al estudiante con las competencias y habilidades propias de la dirección y evaluación de personas.
- RA3: Valorar los sistemas actuales en materia de gestión de personas, su aplicación práctica en las organizaciones sanitarias.
- RA4: Comprender la estructura organizativa, la capacidad para diseñar la estrategia organizativa y de dirección de recursos humanos.
- RA5: El alumno dominará los conceptos y herramientas para la valoración de la productividad, la gestión por competencias y la valoración del desempeño del personal.
- RA6: Valorar los sistemas actuales en materia de gestión de personas, su aplicación práctica en las organizaciones sanitarias.

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CG1, CG2, CG4, CE1, CE2	<b>RA1:</b> Identificar valores y desarrollar habilidades que orientan la dirección y gestión de la práctica enfermera.
CG1, CG2, CG3, CE5, CE6, CE8, CE21	<b>RA2:</b> Capacitar al estudiante con las competencias y habilidades propias de la dirección y evaluación de personas.
CG2, CG4, CE9, CE10	<b>RA3:</b> Valorar los sistemas actuales en materia de gestión de personas, su aplicación a la práctica de las organizaciones sanitarias
CG5, CG6, CE13, CE14,	<b>RA4:</b> Comprender la estructura organizativa, la capacidad para diseñar la estrategia organizativa y de dirección de recursos humanos.
CG6, CE15, CE17	<b>RA5:</b> El alumno dominará los conceptos y herramientas para la valoración de la productividad, la gestión por competencias y la valoración del desempeño del personal.
CG7, CG8, CE20, CE21	<b>RA6:</b> Valorar los sistemas actuales en materia de gestión de personas, su aplicación práctica en las organizaciones sanitarias.

## 4. CONTENIDOS

La asignatura está organizada en cinco unidades de aprendizaje, las cuales a su vez, están divididas en cuatro temas cada una:

UNIDAD	TEMAS
<b>1. Liderazgo en las organizaciones.</b>	T1. Concepto de liderazgo. T2. Teorías sobre el liderazgo. T3. El liderazgo situacional. T4. El liderazgo en las organizaciones.
<b>2. Función Directiva.</b>	T5. Papel y perfil del directivo. T6. Dirección participativa por objetivos. T7. La gestión por competencias. T8. La dirección por valores.
<b>3. Comunicación y Dirección de organizaciones.</b>	T9. La comunicación en el proceso de comunicación. T10. Comunicación en las organizaciones. T11. La comunicación eficaz: la escucha activa. T12. Feedback.
<b>4. Habilidades Directivas: Trabajo en Equipo.</b>	T13. Iniciación al proceso grupal. Fenómenos grupales. T14. Trabajo en equipo. T15. La inteligencia emocional grupal. T16. La reunión.
<b>5. Habilidades Directivas: Motivación.</b>	T17. Motivación. T18. Teorías sobre motivación. T19. Coaching. T20. Negociación.

## 5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Estudio individual del estudiante. Lectura y visualización de los distintos temas en el campus virtual.
- Realización de actividades individuales.
- Realización de actividades grupales como trabajo integrador.
- Participación en debates y foros de discusión moderados por el profesor. Participación en los seminarios virtuales.
- Tutorías.

La asignatura incorporará, además, seminarios o aulas virtuales que se desarrollarán a lo largo de la asignatura (dependiendo de la disponibilidad de los ponentes). Están pensados para reforzar y afianzar la comprensión de aquellos conceptos nuevos. Durante el seminario el profesor realizará una exposición multimedia con fines de clarificación conceptual y profundización teórica que darán paso al debate, preguntas y resolución de dudas. La fecha aparece a continuación.

## 6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

### Modalidad online:

Actividad formativa	Número de horas
Estudio individual	60
Realización actividades individuales/grupales	40
Participación en debates y foros. Seminarios	25
Tutorías	25
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>

## 7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

### Modalidad online:

Sistema de evaluación	Peso
Actividad 1. Individual: Reflexión sobre liderazgo.	15%
Actividad 2. Grupal: La comunicación en las organizaciones sanitarias.	20%
Actividad 3. Individual: La importancia del trabajo en equipo. Individual	15%
Actividad 4. Individual. La motivación en las organizaciones sanitarias.	15%
Actividad global	30%
E-encuentro	5%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

## 7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria se deberá obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Todas las actividades son obligatorias. **La no realización de alguna de ellas implica no superar la asignatura en convocatoria ordinaria**, y tener que presentarse a la convocatoria extraordinaria. La nota máxima que aparecerá en las actas de convocatoria ordinaria será un 4,0 sobre 10,0.

Nota de corte, la actividad global tiene una nota de corte de 4,0, no alcanzar dicha nota, implica que esta actividad será no superada y deberá repetirse en extraordinaria. La nota máxima que aparecerá en las actas de convocatoria ordinaria será un 4,0 sobre 10,0.

## 7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria se deberá obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Se deben entregar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, y aquellas que no fueron entregadas.

Las actividades obligatorias en convocatoria ordinaria siguen siendo obligatorias en convocatoria extraordinaria. La no realización de alguna de ellas implica no superar la asignatura en convocatoria extraordinaria. La nota máxima que aparecerá en las actas será un 4,0 sobre 10,0.

Las actividades con nota de cortes siguen manteniendo esta norma en convocatoria extraordinaria.

**El periodo de la convocatoria extraordinaria comprende los 30 días posteriores a la finalización de la asignatura.**

## 8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Fecha
Actividad 1. Individual: Reflexión sobre liderazgo.	2ª semana
Actividad 2. Grupal: La comunicación en las organizaciones sanitarias.	4ª semana
Actividad 3. Individual: La importancia del trabajo en equipo. Individual	6ª semana
Actividad 4. Individual. La motivación en las organizaciones sanitarias.	8ª semana
Actividad global	10ª semana
E-encuentro	Por determinar

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se indica bibliografía recomendada:

- ADELL, R.; CORONA, J. y Otros. (2001): *Dirigir en el siglo XXI*. Bilbao: Deusto.
- BLANCHARD, K. (2007): *El liderazgo de máximo nivel*. Barcelona: Granica.
- CHANIZ. BARRONDO A. (2006): ¿Debe de ser ético el líder? *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. Nº 6.
- GIL, I.; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1997): *La Nueva Dirección de Personas en la Empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- PALOMO, M.T. (2007) *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- COVEY, S. (2009): *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Bolsillo Paídos.
- COVEY, S. (2008): *El liderazgo centrado en principios*. Paídos.
- DRUCKER, P. (1993): *Administración para el futuro*. Barcelona: Parramón.
- FUENTE, S. P.; Sánchez Lozano, FM. y Jiménez Fernández, R. (2002): *Manual de administración de los servicios de enfermería*. Madrid: Ariel.
- PÉREZ MOYA, J. (1996): *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Díaz de Santos. Madrid.
- BLANCHARD, K. (2000): *Administración por Valores*. Méjico: Grupo Editorial. Norma.
- CORTINA, A. (2005): *Ética de la Empresa*. Madrid: Trotta.
- GARCIA, S.; Dolan, S. y Navarro, Ch. (1999): *La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos*. *Harvard Deusto Business Review*. 1144: 78-89
- LOZANO, A. y JOSÉ, F. (2004): *Códigos Éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- *Inteligencia Emocional: la hora de la verdad*. Lo que piensas los directivos españoles sobre la revolución en la inteligencia propuesta por Goleman. *Capital Humano* nº 177, pág. 78. Mayo 2004.
- GOLEMAN, D. (2010): *Inteligencia Emocional*. Kairós, septuagésima quinta ed.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. (2005): *Inteligencia Emocional en el trabajo*. Kairós.
- COSTA CABANILLAS, M. y LÓPEZ MÉNDEZ, E. *Motivación y Trabajo en equipo*. Cap. 16, pp. 314- 332.
- DEL HANAL; ORTUN, V. y otros. (2004): *Gestión Sanitaria: Innovaciones y desafíos*.
- BELTRI, F. (2000): *Aprender a negociar con éxito*. Madrid: Paidós.
- Santa-Bárbara, Emilio Sánchez, Rodríguez Fernández, Andrés, 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología* [Internet]. 2010; 42 (1): 25-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
- Cortés GJ, Hernández SMP, Marchena RTG, et al. *Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería*. *Enf Neurol (Mex)*. 2013;12(2):84-94.
- Souza e Souza Luis Paulo, Ferreira Cordeiro Ana Lúiza, Nunes de Aguiar Rodrigo, Veloso Dias Orlene, Vieira M<sup>a</sup> Aparecida, Ramos Laís Helena. *El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes*. *Enferm. glob.* [Internet]. 2013 Abr [citado 2020 Sep 03] ; 12( 30 ): 268-280. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412013000200013&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000200013&lng=es).
- Lupano Perugini, M. L. y Alejandro Castro Solano, A. (s. f.) *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), pp.107-121. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

- Concepción Báez Carlos M. La aplicación de la dirección por objetivos necesita creatividad y claridad de conceptos. ACIMED [Internet]. 2008 Dic [citado 2020 Sep 13] ; 18( 6 ). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008001200002&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008001200002&lng=es).
- Cañedo Andalia Rubén, Guerrero Pupo Julio Cristóbal. Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. ACIMED [Internet]. 2008 Feb [citado 2020 Sep 13] ; 17( 2 ). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es).
- Villa Andrada JM, Garvía García M, García Retamar S, Galindo Casero A, Merchán Felipe N, Rojo Durán RM. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS. Enf Global [Internet]. 1 [citado 13 de septiembre de 2020];3(2). Disponible en: <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/558>
- González, Ana & López, Rocío & Orts, Luis & Santamaría, Rosa. (2009). El mapa de competencias para directivos de enfermería como herramientas de gestión y evaluación. Nursing (Ed. española). 27. 62-66. 10.1016/S0212-5382(09)70628-4.
- Lozano Correa, Luz Janeth El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 127-137 Universidad EAN Bogotá, Colombia
- José Alberto Martínez González, 2011. "[Coaching y Liderazgo](#)," [Contribuciones a la Economía](#), Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 2011-06, June.
- Estrategias de negociación. 2016. Andalucía emprende, Fundación Pública andaluza. Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo. Junta de Andalucía.
- Sánchez Perez J A. Instrumentos y casos prácticos de negociación [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado 21-agosto-2020]. Tema 9.5. Disponible en: dirección url del pdf.
- Segura Gálvez M. Determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: Cooperación y trabajo en equipo [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado 03-agosto- 2020]. Tema 10.3. Disponible en: dirección url del pdf.
- Sánchez Pérez J.A. Funciones, competencias y habilidades [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2018 [consultado 12-agosto-2020]. Tema 9.2. Disponible en: (dirección url del pdf)
- Martínez de Guereñu Ortuoste, Ana GESTIÓN SANITARIA. "PROTOCOLO DE REUNIONES". Enfermería Global, vol. 5, núm. 2, noviembre, 2006, pp. 1-10 Universidad de Murcia Murcia, España
- Mira J.J. La Comunicación Interna en el hospital [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado 24-agosto-2020]. Tema 10.8. Disponible en: dirección url del pdf.

## 10. UNIDAD DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo:

Las adaptaciones o ajustes curriculares para estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo, a fin de garantizar la equidad de oportunidades, serán pautadas por la Unidad de Atención a la Diversidad (UAD).

Será requisito imprescindible la emisión de un informe de adaptaciones/ajustes curriculares por parte de dicha Unidad, por lo que los estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo deberán contactar a través de: [unidad.diversidad@universidadeuropea.es](mailto:unidad.diversidad@universidadeuropea.es) al comienzo de cada semestre.

## **11. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN**

¡Tú opinión importa!

La Universidad Europea te anima a participar en las encuestas de satisfacción para detectar puntos fuertes y áreas de mejora sobre el profesorado, la titulación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas estarán disponibles en el espacio de encuestas de tu campus virtual o a través de tu correo electrónico.

Tu valoración es necesaria para mejorar la calidad de la titulación.

Muchas gracias por tu participación.