



viu

Universidad  
Internacional  
de Valencia

# Guía de Asignatura

## **ASIGNATURA: Gestión de Personas y de la Comunicación en Organizaciones Sanitarias**

**Título:** Máster Universitario en Dirección Sanitaria y Gestión Clínica

**Materia:** Planificación y gestión clínica: personas, información, procesos, tecnología y economía

**Créditos:** 6 ECTS

**Código:** 03MDGC

# Índice

<b>1. Organización general .....</b>	<b>3</b>
1.1. Datos de la asignatura.....	3
1.2. Introducción a la asignatura.....	3
1.3. Competencias y resultados de aprendizaje .....	3
<b>2. Contenidos/temario .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Actividades formativas .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Evaluación.....</b>	<b>9</b>
5.1. Sistema de evaluación.....	9
5.2. Sistema de calificación .....	9
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>11</b>

# 1. Organización general

## 1.1. Datos de la asignatura

<b>TITULACIÓN</b>	<i>Máster Universitario en Dirección Sanitaria y Gestión Clínica</i>
<b>ASIGNATURA</b>	<i>Gestión de Personas y de la Comunicación en Organizaciones Sanitarias</i>
<b>CÓDIGO - NOMBRE ASIGNATURA</b>	<i>03MDGC_Gestión de Personas y de la Comunicación en Organizaciones Sanitarias</i>
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Cuatrimestre</b>	Primero
<b>Idioma en que se imparte</b>	Castellano
<b>Requisitos previos</b>	No existen
<b>Dedicación al estudio por ECTS</b>	<b>25 horas</b>

## 1.2. Introducción a la asignatura

Saber gestionar los recursos humanos y sus particularidades en una institución sanitaria es necesario para personas que aspiren a un puesto de mando. En esta asignatura se abordarán las estrategias de gestión de personas (reclutamiento, selección y desvinculación), así como de su crecimiento (retención del talento, incentivos...) o desarrollo (carrera profesional) dentro de la organización. También se aborda la comunicación como un aspecto clave para el buen funcionamiento de la organización y la importancia de la responsabilidad social de las instituciones sanitarias.

Esta asignatura se incluye dentro de la materia “planificación y gestión clínica”: personas, información, procesos, tecnología y economía. Se imparte en este momento porque tras estudiar el liderazgo y establecer una estrategia es necesario contar con los recursos adecuados para el desarrollo de los procesos, y uno de estos recursos son las personas.

## 1.3. Competencias y resultados de aprendizaje

### COMPETENCIAS GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

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.

CB9 - Que los estudiantes sepan 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.

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 ESPECÍFICAS DE LA ASIGNATURA

CE03 - Diseñar un plan de RR.HH. dentro de una organización sanitaria. CE05 - Diseñar las herramientas necesarias para la implantación de un modelo de gestión de la información y el conocimiento.

CE04 - Establecer las bases del plan de comunicación interna y externa de una organización sanitaria.

## 2. Contenidos/temario

### Gestión de personas

#### Planificación de Personas

- Los profesionales sanitarios: grupos, estatuto y responsabilidades.
- Niveles de gestión sanitaria.
- Políticas y estrategias de gestión de personas: reclutamiento, selección y desvinculación. Retención del talento.

#### Planificación de Profesionales

- Carrera profesional: formación, compromiso y motivación.
- Planificación de las necesidades de recursos humanos.
- Implicación de los colaboradores en el Gobierno clínico.
- Sistemas de retribución e incentivos. Reconocimiento. Sistemas de evaluación del rendimiento

### Comunicación

#### Comunicación

- Comunicación interna y externas en organizaciones sanitarias.
- La Responsabilidad Social Corporativa de las instituciones sanitarias.

### 3. Metodología

La modalidad de enseñanza propuesta para el presente título guarda consonancia con la Metodología General de la Universidad Internacional de Valencia, aprobada por el Consejo de Gobierno Académico de la Universidad y de aplicación en todos sus títulos.

Este modelo, que vertebría el conjunto de procesos de enseñanza y aprendizaje de la institución, combina la naturaleza síncrona (mismo tiempo-diferente espacio) y asíncrona (diferente tiempo -diferente espacio) de los entornos virtuales de aprendizaje, siempre en el contexto de la modalidad virtual.

El elemento síncrono se materializa en sesiones de diferente tipo (clases expositivas y prácticas, tutorías, seminarios y actividades de diferente índole durante las clases online) donde el profesor y el estudiante comparten un espacio virtual y un tiempo determinado que el estudiante conoce con antelación.

Las actividades síncronas forman parte de las actividades formativas necesarias para el desarrollo de la asignatura y, además, quedan grabadas y alojadas para su posterior visualización.

Por otro lado, estas sesiones no solamente proporcionan espacios de encuentro entre estudiante y profesor, sino que permiten fomentar el aprendizaje colaborativo, al generarse grupos de trabajo entre los estudiantes en las propias sesiones.

Los elementos asíncronos del modelo se desarrollan a través del Campus Virtual, que contiene las aulas virtuales de cada asignatura, donde se encuentran los recursos y contenidos necesarios para el desarrollo de actividades asíncronas, así como para la interacción y comunicación con los profesores y con el resto de departamentos de la Universidad.

## 4. Actividades formativas

La metodología VIU, basada en la modalidad virtual, se concreta en una serie de actividades formativas y metodologías docentes que articulan el trabajo del estudiante y la docencia impartida por los profesores.

Durante el desarrollo de cada una de las asignaturas, se programan una serie de actividades de aprendizaje que ayudan a los estudiantes a consolidar los conocimientos trabajados en cada una de las asignaturas. A continuación, listamos las actividades genéricas que pueden formar parte de cada asignatura, dependiendo de las competencias a desarrollar en los estudiantes en cada asignatura.

### 1. Clases presenciales

### 2. Clases virtuales síncronas

Constituyen el conjunto de acciones formativas que ponen en contacto al estudiante con el profesor, con otros expertos y con compañeros de la misma asignatura en el mismo momento temporal a través de herramientas virtuales. Las actividades recurrentes (por ejemplo, las clases) se programan en el calendario académico y las que son ocasionales (por ejemplo, sesiones con expertos externos) se avisan mediante el tablón de anuncios del campus. Estas actividades se desglosan en las siguientes categorías:

**a. Clases expositivas:** Se trata de sesiones donde el profesor, a través de metodologías como la lección magistral o la lección magistral participativa, expone los fundamentos teóricos de la asignatura. Las explicaciones parten de los materiales teóricos y pueden ser reforzadas con otros recursos complementarios.

**b. Clases prácticas:** Son sesiones de trabajo síncronas en las que el profesor desarrolla junto con los alumnos actividades prácticas que se basan en los fundamentos teóricos vistos en las clases expositivas. Su desarrollo consta de las siguientes fases:

La primera fase se desarrolla en la sala principal de la videoconferencia, el profesor plantea la actividad.

A continuación, divide a los alumnos en grupos de trabajo de máximo 10 componentes a través de las salas colaborativas y se comienza con la actividad. En esta fase el profesor va entrando en cada sala colaborativa rotando los grupos para resolver dudas, dirigir el trabajo o dar el feedback oportuno. Los alumnos también tienen posibilidad de consultar al profesor en el momento que consideren necesario.

La fase también se desarrolla en la sala principal y tiene como objetivo mostrar el ejercicio o explicar con ejemplos los resultados obtenidos.

Por último, se ponen en común las conclusiones de la actividad realizada.

### 3. Actividades asíncronas supervisadas

Se trata de un conjunto de actividades supervisadas por el profesor de la asignatura vinculadas con la adquisición por parte de los estudiantes de los resultados de aprendizaje y el desarrollo de sus competencias. Estas actividades, diseñadas con visión de conjunto, están relacionadas entre sí para ofrecer al estudiante una formación completa e integral.

Dentro de esta categoría, el docente selecciona actividades dentro del siguiente conjunto de actividades:

**a. Estudio de casos:** El estudio de casos facilita el aprendizaje por descubrimiento, el estudiante asume el papel de protagonista activos de su propio aprendizaje, potenciando la adquisición de las competencias asignadas a la asignatura mediante el estímulo de hacer preguntas y formular sus propias respuestas así como a deducir principios de ejemplos prácticos o experiencias.

**b. Resolución de problemas:** El estudiante resuelve cuestiones planteadas por el profesor que tienen como base una situación concreta. Mediante esta actividad formativa se desarrollan habilidades y capacidades de aprendizaje autónomo ideando estrategias que permitan obtener una solución.

**c. Simulación:** Mediante esta actividad se recrea una situación real en la que el estudiante mediante una simulación se enfrenta a un escenario y un problema concreto planteado por el profesor.

**d. Diseño de proyectos:** Diseño de proyectos: en esta actividad el alumno desarrolla una propuesta, objeto, artefacto, prototipo o producto relacionado con las competencias y los contenidos de la asignatura. Normalmente, es presentado a través de un informe con la planificación al detalle de cómo se llevaría a cabo, sin necesariamente llegar a ponerlo en práctica, o a través de algún software específico y expuesto al profesor o a los compañeros.

#### 4. Tutorías

Las tutorías son sesiones individuales síncronas y asíncronas donde el estudiante y el profesor comparten información acerca del progreso académico del primero, se resuelven dudas y se dan orientaciones específicas ante dificultades concretas que plantean los alumnos. Se realizan a través de videoconferencia y e-mail, el plazo máximo de respuesta del profesor está establecido en 48h.

#### 5. Trabajo autónomo

Estudio personal a partir de material recopilado y de las actividades realizadas dentro del aula, para conseguir un aprendizaje autónomo y significativo.

#### 6. Examen final

Como parte de la evaluación de cada una de las asignaturas (a excepción de las prácticas y el Trabajo fin de título), se realiza una prueba o examen final. Esta prueba se realiza en tiempo real (con los medios de control antifraude especificados) y tiene como objetivo evidenciar el nivel de adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Los exámenes o pruebas de evaluación final se realizan en las fechas y horas programadas con antelación y con los sistemas de vigilancia online (proctoring) de la universidad.

## 5. Evaluación

### 5.1. Sistema de evaluación

El Modelo de Evaluación de estudiantes en la Universidad se sustenta en los principios del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y está adaptado a la estructura de formación virtual propia de esta Universidad. De este modo, se dirige a la evaluación de competencias.

Sistema de Evaluación	Ponderación
Portafolio*	60 %
Sistema de Evaluación	Ponderación
Prueba final*	40 %

\*Es requisito indispensable para superar la asignatura aprobar cada apartado (portafolio y prueba final) con un mínimo de 5 para ponderar las calificaciones.

Los enunciados y especificaciones propias de las distintas actividades serán aportados por el docente, a través del Campus Virtual, a lo largo de la impartición de la asignatura.

Atendiendo a la Normativa de Evaluación de la Universidad, se tendrá en cuenta que la utilización de **contenido de autoría ajena** al propio estudiante debe ser citada adecuadamente en los trabajos entregados. Los casos de plagio serán sancionados con suspenso (0) de la actividad en la que se detecte. Asimismo, el uso de **medios fraudulentos durante las pruebas de evaluación** implicará un suspenso (0) y podrá implicar la apertura de un expediente disciplinario.

### 5.2. Sistema de calificación

La calificación de la asignatura se establecerá en los siguientes cómputos y términos:

Nivel de aprendizaje	Calificación numérica	Calificación cualitativa
Muy competente	9,0 - 10	Sobresaliente
Competente	7,0 - 8,9	Notable
Aceptable	5,0 - 6,9	Aprobado
Aún no competente	0,0 - 4,9	Suspenso

Sin detrimento de lo anterior, el estudiante dispondrá de una **rúbrica simplificada** en el aula que mostrará los aspectos que valorará el docente, como así también los **niveles de**

**desempeño que tendrá en cuenta para calificar las actividades vinculadas a cada resultado de aprendizaje.**

La mención de «**Matrícula de Honor**» podrá ser otorgada a estudiantes que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9.0. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los estudiantes matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de estudiantes matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor.

## 6. Bibliografía

Abellán JM. Economía de la salud para no economistas. 10º Cuaderno de Gestión Sanitaria. Madrid: Fundación Gaspar Casal; 2020 [citado 2021 sep 20]. Disponible en: <https://fundaciongasparcasal.org/cuadernos-gestion-sanitaria-numero-10-economia-de-la-salud-para-no-economistas/>

Asamblea Mundial de la Salud, 69. Estrategia mundial de recursos humanos para la salud: personal sanitario 2030 (resolución WHA69.19). Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2016 [citado 2021 sep 19]. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/254600>

Berdud M, Cabasés JM, Nieto J. Incentives and intrinsic motivation in healthcare. Gac Sanit. 2016;30(6):408–14 [citado 2021 sep 17]. Disponible en: <https://www.gacetasanitaria.org/en-incentives-intrinsic-motivation-in-healthcare-articulo-S0213911116300590>

Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública. Generalitat Valenciana. Recursos Humanos. Información laboral. Retribución personal. 2021 [citado 2021 sep 17]. Disponible en: <http://www.san.gva.es/web/dgrhs/retribuciones-personal-iiiss>

Costa Sánchez C. La comunicación en el hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario. 1ª ed. Salamanca: Comunicación Social; 2011.

Cruzado Álvarez C, Jaime Jiménez F, Sánchez Paule Y. Principales problemas de los recursos humanos sanitarios en la Unión Europea y España. Enferm Docente. 2012;(97):20–4 [citado 2021 sep 15]. Disponible en: <http://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/huvvsites/default/files/revistas/ED-97-07.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). Estadística de Profesionales Sanitarios Colegiados. Últimos datos. Madrid: INE; 2020 [citado 2021 sep 19]. Disponible en: <https://tinyurl.com/hv6exzjs>

Fundación IDIS, Accenture. Sanidad Privada, Aportando Valor: Análisis de la situación 2021. España: Fundación IDIS; 2021 [citado 2021 sep 14]. Disponible en: <https://www.fundacionidis.com/informes/analisis-de-situacion-de-la-sanidad-privada/sanidad-privada-aportando-valor-analisis-de-situacion-2021>

Hernández-Yáñez JF. Políticas de Personal en el Sistema Sanitario Público. Presup Gasto Público. 2005;(41):287–307 [citado 2021 sep 18]. Disponible en: [https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/41-14\\_JuanHernandezYa%C3%BCez.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/41-14_JuanHernandezYa%C3%BCez.pdf)

Jefatura del Estado. Real Decreto-ley 16/2013, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. España: BOE; 2013 [citado 2021 sep 19]. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2013/12/20/16/con>

Jiménez MA. Marketing de los servicios de la salud para no marketinianos. Diagnosticar como paciente, tratar como cliente. Madrid: Pirámide; 2015.

Julián Ezquerro. Recursos humanos en un nuevo Sistema Nacional de Salud. Redacción Médica [Internet]. 2021 sep 18 [citado 2021 sep 18]. Disponible en: <https://www.redaccionmedica.com/opinion/julian-ezquerro-gadea/recursos-humanos-en-un-nuevo-sistema-nacional-de-salud-1860>

Lifschitz E, Del Llano JE, Rovira J, González López-Valcárcel B, Magro F. Remuneraciones de los médicos en la Unión Europea, España y sus Comunidades Autónomas. Santander: Gobierno de Cantabria; 2020 [citado 2021 sep 18]. Disponible en: <https://tinyurl.com/yzm9za94>

Lobo F. Problemas de recursos humanos e incentivos. En: La Economía, la Innovación y el futuro del Sistema Nacional de Salud Español. Madrid: FUNCAS; 2017. p. 222–34 [citado 2021 sep 17]. Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/2078.pdf>

Martín Martín JJ. Las retribuciones en el Sistema Nacional de Salud. Presup Gasto Público. 2015;(79):147–60 [citado 2021 sep 17]. Disponible en: [https://focap.files.wordpress.com/2015/11/2015-0875\\_10\\_jose\\_martin.pdf](https://focap.files.wordpress.com/2015/11/2015-0875_10_jose_martin.pdf)

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Universidad Rey Juan Carlos I. Libro Blanco: Los recursos humanos en el sistema sanitario. España: Universidad Rey Juan Carlos I; 2013 [citado 2021 sep 15]. Disponible en: [https://www.enfermeriacuenca.com/uploads/files/noticias/adjunto\\_1408\\_1390300655.pdf](https://www.enfermeriacuenca.com/uploads/files/noticias/adjunto_1408_1390300655.pdf)

Ministerio de Sanidad. Orden SND/232/2020, de 15 de marzo, por la que se adoptan medidas en materia de recursos humanos y medios para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. España: BOE; 2020 [citado 2021 sep 17]. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/o/2020/03/15/snd232/con>

Ministerio de Sanidad. Estudios para la planificación de profesionales sanitarios. 2021 sep 19 [citado 2021 sep 19]. Disponible en: <https://www.mscbs.gob.es/profesionales/formacion/necesidadEspecialistas/home.htm>

Morales Asencio JM, Morilla Herrera JC, Martín Santos FJ. Recursos humanos en los Servicios de Salud: ¿decisiones políticas o política de decisiones? Index Enferm. 2007;16(56):9–11 [citado 2021 sep 17]. Disponible en: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962007000100002](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962007000100002)

Observatorio Regional de Recursos Humanos en Salud (OPS/OMS). Estrategia de Recursos Humanos para la Salud Universal. 2018 [citado 2021 sep 10]. Disponible en: <https://www.observatoriorh.org/es/estrategia-de-recursos-humanos-para-la-salud-universal>

Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE). OECD stat. Health. Data by theme [Internet]. [citado 2021 sep 17]. Disponible en: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?ThemeTreeId=9>

Subdirección General de Información Sanitaria. Secretaría General de Salud Digital, Información e Innovación del SNS. Estadística de Centros Sanitarios de Atención Especializada. Hospitales y Centros sin Internamiento. Año 2019. Madrid: Ministerio de Sanidad – Gobierno de España; 2021 sep 19 [citado 2021 sep 19]. Disponible en: <https://www.mscbs.gob.es/estadEstudios/estadisticas/estHospInternado/inforAnual/homeESCR.htm>

Temes Montes JL, Mengíbar Torres M. Gestión Hospitalaria. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana; 2011.