

Perfil Referencial de Competencia e Instrumento de Evaluación de la Competencia Directiva de Integración de Equipos de Trabajo para Líderes de Equipos de Salud

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA PERSONAL DE SALUD			
TÍTULO	Integración de Equipos de Trabajo		
DEFINICIÓN:	Capacidad del directivo de colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.		
NIVEL DE DOMINIO	DESCRIPTOR	UNIDAD DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Único	Es la capacidad del directivo de colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	El directivo reconoce en el personal a su cargo sus fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades, a fin de facilitar oportunidades para su desarrollo personal y profesional, considerando los objetivos institucionales.
		Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	El directivo diseña planes desarrollo personal y profesional, que incluye capacitación y para cada uno de los integrantes de su equipo, considerando sus áreas de oportunidad y necesidades para el logro de objetivos institucionales.
		Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	El directivo desarrolla el potencial de los integrantes de su equipo, considerando las estrategias de mentoría y acompañamiento.
		Motivación y compromiso	El directivo motiva a los integrantes de su equipo de trabajo, considerando el establecimiento de retos desafiantes y el reconocimiento a sus logros, a fin de favorecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional.
		Promoción de equipos autodirigidos	El directivo distribuye de manera equitativa las tareas de sus colaboradores considerando sus competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales
		Promoción de equipos autodirigidos	El directivo acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de proyectos autodirigidos generando en ellos confianza mediante su retroalimentación, asesoría y guía en cada una de las decisiones que toman.
		Promoción de equipos autodirigidos	El directivo favorece que los integrantes de los equipos auto dirigidos propongan soluciones o mejoras a su desempeño, considerando la valoración de sus logros y resultados obtenidos en cada de sus procesos.
		Comunicación en los equipos de trabajo	El directivo utiliza la comunicación asertiva para transmitir con precisión la información y conocimientos relevantes para sus compañeros y otros profesionales que participan en el equipo, considerando las necesidades presentes y el logro de objetivos en común.
		Comunicación en los equipos de trabajo	El directivo utiliza técnicas y estrategias para desarrollar la comunicación asertiva en sus colaboradores, considerando sus áreas de oportunidad y la mejora de los procesos organizacionales.
		Comunicación en los equipos de trabajo	El directivo crea espacios para que los integrantes de su equipo se comuniquen y retroalimenten en un ambiente seguro y saludable, considerando la clarificación de dudas y aseguramiento de la comprensión del mensaje para el desarrollo de sus objetivos en común.
		Promoción de ambientes saludables	El directivo crea un ambiente laboral basado en la confianza, seguridad y motivación que estimula y propicia la participación equitativa de sus colaboradores en los diferentes entornos de trabajo.
		Promoción de ambientes saludables	El directivo fomenta un ambiente de trabajo basado en la tolerancia, confianza, la seguridad y el respeto, considerando la participación equitativa e incluyente con sus colaboradores.
Promoción de ambientes saludables	El directivo realiza acciones para evitar, prevenir e intervenir de manera oportuna y eficaz ante prácticas de hostigamiento, desigualdad, discriminación o maltrato en cualquiera de sus formas y en caso necesario canaliza a los involucrados a las instancias correspondientes		

Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Integración de Equipos de Trabajo
Autoevaluación

Instrucciones:

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	Para facilitar las oportunidades de desarrollo personal y profesional enfocadas a los objetivos institucionales ¿Usted reconoce las fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades de su personal?					
2	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿Usted diseña planes de desarrollo personal y profesional que incluye capacitación para cada uno de los integrantes de su equipo, considerando sus áreas de oportunidad y necesidades para el logro de objetivos institucionales?					
3	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿Usted utiliza estrategias de mentoría y acompañamiento para desarrollar el potencial de sus colaboradores?					
4	Motivación y compromiso	A fin de favorecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional ¿Usted motiva a los integrantes de su equipo de trabajo mediante el establecimiento de retos desafiantes y el reconocimiento a sus logros?					
5	Promoción de equipos autodirigidos	¿Usted distribuye de manera equitativa las tareas de sus colaboradores considerando sus competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales?					
6	Promoción de equipos autodirigidos	¿Usted acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de proyectos autodirigidos generando en ellos confianza mediante su retroalimentación, asesoría y guía en cada una de las decisiones que toman?					
7	Promoción de equipos autodirigidos	¿Usted favorece que los integrantes de los equipos auto dirigidos propongan soluciones o mejoras a su desempeño, considerando su valoración respecto a sus logros y a los resultados obtenidos en cada de sus procesos?					
8	Comunicación en los equipos de trabajo	¿Usted utiliza la comunicación asertiva para transmitir con precisión la información y conocimientos relevantes para que sus compañeros y otros profesionales que participan en el equipo logren los objetivos establecidos en común?					
9	Comunicación en los equipos de trabajo	¿Usted utiliza técnicas y estrategias para desarrollar la comunicación asertiva en sus colaboradores, considerando sus áreas de oportunidad y la mejora de los procesos organizacionales?					
10	Comunicación en los equipos de trabajo	¿Usted crea espacios para que los integrantes de su equipo se comuniquen y retroalimenten en un ambiente seguro y saludable, considerando la clarificación de dudas y aseguramiento de la comprensión del mensaje para el desarrollo de sus objetivos en común?					
11	Promoción de ambientes saludables	¿Usted crea un ambiente laboral basado en la confianza, seguridad y motivación que estimula y propicia la participación equitativa de sus colaboradores en los diferentes entornos de trabajo?					
12	Promoción de ambientes saludables	¿Usted fomenta un ambiente de trabajo basado en la tolerancia, confianza, la seguridad y el respeto, considerando la participación equitativa e incluyente con sus colaboradores?					
13	Promoción de ambientes saludables	¿Usted realiza acciones para evitar, prevenir e intervenir de manera oportuna y eficaz ante prácticas de hostigamiento, desigualdad, discriminación o maltrato en cualquiera de sus formas y en caso necesario canaliza a los involucrados a las instancias correspondientes?					

Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Integración de Equipos de Trabajo
Evaluación por un Subordinado Directo del Evaluado

Instrucciones:

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	Para facilitar las oportunidades de desarrollo personal y profesional enfocadas a los objetivos institucionales ¿Su jefe reconoce las fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades de su personal?					
2	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿Su jefe diseña planes de desarrollo personal y profesional que incluye capacitación para cada uno de los integrantes de su equipo, considerando sus áreas de oportunidad y necesidades para el logro de objetivos institucionales?					
3	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿Su jefe utiliza estrategias de mentoría y acompañamiento para desarrollar el potencial de sus colaboradores?					
4	Motivación y compromiso	A fin de favorecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional ¿Su jefe motiva a los integrantes de su equipo de trabajo mediante el establecimiento de retos desafiantes y el reconocimiento a sus logros?					
5	Promoción de equipos autodirigidos	¿Su jefe distribuye de manera equitativa las tareas de sus colaboradores considerando sus competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales?					
6	Promoción de equipos autodirigidos	¿Su jefe acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de proyectos autodirigidos generando en ellos confianza mediante su retroalimentación, asesoría y guía en cada una de las decisiones que toman?					
7	Promoción de equipos autodirigidos	¿Su jefe favorece que los integrantes de los equipos autodirigidos propongan soluciones o mejoras a su desempeño, considerando su valoración respecto a sus logros y a los resultados obtenidos en cada de sus procesos?					
8	Comunicación en los equipos de trabajo	¿Su jefe utiliza la comunicación asertiva para transmitir con precisión la información y conocimientos relevantes para que sus compañeros y otros profesionales que participan en el equipo logren los objetivos establecidos en común?					
9	Comunicación en los equipos de trabajo	¿Su jefe utiliza técnicas y estrategias para desarrollar la comunicación asertiva en sus colaboradores, considerando sus áreas de oportunidad y la mejora de los procesos organizacionales?					
10	Comunicación en los equipos de trabajo	¿Su jefe crea espacios para que los integrantes de su equipo se comuniquen y retroalimenten en un ambiente seguro y saludable, considerando la clarificación de dudas y aseguramiento de la comprensión del mensaje para el desarrollo de sus objetivos en común?					
11	Promoción de ambientes saludables	¿Su jefe crea un ambiente laboral basado en la confianza, seguridad y motivación que estimula y propicia la participación equitativa de sus colaboradores en los diferentes entornos de trabajo?					
12	Promoción de ambientes saludables	¿Su jefe fomenta un ambiente de trabajo basado en la tolerancia, confianza, la seguridad y el respeto, considerando la participación equitativa e incluyente con sus colaboradores?					
13	Promoción de ambientes saludables	¿Su jefe realiza acciones para evitar, prevenir e intervenir de manera oportuna y eficaz ante prácticas de hostigamiento, desigualdad, discriminación o maltrato en cualquiera de sus formas y en caso necesario canaliza a los involucrados a las instancias correspondientes?					

Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Integración de Equipos de Trabajo
Evaluación por el Jefe Directo del Evaluado

Instrucciones:

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	Para facilitar las oportunidades de desarrollo personal y profesional enfocadas a los objetivos institucionales ¿el directivo reconoce las fortalezas, áreas de oportunidad y					
2	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿El directivo diseña planes de desarrollo personal y profesional que incluye capacitación para cada uno de los integrantes de su equipo, considerando sus áreas de oportunidad y necesidades para el logro de objetivos institucionales?					
3	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿El directivo utiliza estrategias de mentoría y acompañamiento para desarrollar el potencial de sus colaboradores?					
4	Motivación y compromiso	A fin de favorecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional ¿El directivo motiva a los integrantes de su equipo de trabajo mediante el establecimiento de retos desafiantes y el reconocimiento a sus logros?					
5	Promoción de equipos autodirigidos	¿El directivo distribuye de manera equitativa las tareas de sus colaboradores considerando sus competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales?					
6	Promoción de equipos autodirigidos	¿El directivo acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de proyectos autodirigidos generando en ellos confianza mediante su retroalimentación, asesoría y guía en cada una de las decisiones que toman?					
7	Promoción de equipos autodirigidos	¿El directivo favorece que los integrantes de los equipos auto dirigidos propongan soluciones o mejoras a su desempeño, considerando su valoración respecto a sus logros y a los resultados obtenidos en cada de sus procesos?					
8	Comunicación en los equipos de trabajo	¿El directivo utiliza la comunicación asertiva para transmitir con precisión la información y conocimientos relevantes para que sus compañeros y otros profesionales que participan en el equipo logren los objetivos establecidos en común?					
9	Comunicación en los equipos de trabajo	¿El directivo utiliza técnicas y estrategias para desarrollar la comunicación asertiva en sus colaboradores, considerando sus áreas de oportunidad y la mejora de los procesos organizacionales?					
10	Comunicación en los equipos de trabajo	¿El directivo crea espacios para que los integrantes de su equipo se comuniquen y retroalimenten en un ambiente seguro y saludable, considerando la clarificación de dudas y aseguramiento de la comprensión del mensaje para el desarrollo de sus objetivos en común?					
11	Promoción de ambientes saludables	¿El directivo crea un ambiente laboral basado en la confianza, seguridad y motivación que estimula y propicia la participación equitativa de sus colaboradores en los diferentes entornos de trabajo?					
12	Promoción de ambientes saludables	¿El directivo fomenta un ambiente de trabajo basado en la tolerancia, confianza, la seguridad y el respeto, considerando la participación equitativa e incluyente con sus colaboradores?					
13	Promoción de ambientes saludables	¿El directivo realiza acciones para evitar, prevenir e intervenir de manera oportuna y eficaz ante prácticas de hostigamiento, desigualdad, discriminación o maltrato en cualquiera de sus formas y en caso necesario canaliza a los involucrados a las instancias correspondientes?					

Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Integración de Equipos de Trabajo
Evaluación por un Homólogo del Evaluado

Instrucciones:

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	Para facilitar las oportunidades de desarrollo personal y profesional enfocadas a los objetivos institucionales ¿el directivo homólogo reconoce las fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades de su personal?					
2	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿El directivo homólogo diseña planes de desarrollo personal y profesional que incluye capacitación para cada uno de los integrantes de su equipo, considerando sus áreas de oportunidad y necesidades para el logro de objetivos institucionales?					
3	Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	¿El directivo homólogo utiliza estrategias de mentoría y acompañamiento para desarrollar el potencial de sus colaboradores?					
4	Motivación y compromiso	A fin de favorecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional ¿El directivo homólogo motiva a los integrantes de su equipo de trabajo mediante el establecimiento de retos desafiantes y el reconocimiento a sus logros?					
5	Promoción de equipos autodirigidos	¿El directivo homólogo distribuye de manera equitativa las tareas de sus colaboradores considerando sus competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales?					
6	Promoción de equipos autodirigidos	¿El directivo homólogo acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de proyectos autodirigidos generando en ellos confianza mediante su retroalimentación, asesoría y guía en cada una de las decisiones que toman?					
7	Promoción de equipos autodirigidos	¿El directivo homólogo favorece que los integrantes de los equipos auto dirigidos propongan soluciones o mejoras a su desempeño, considerando su valoración respecto a sus logros y a los resultados obtenidos en cada de sus procesos?					
8	Comunicación en los equipos de trabajo	¿El directivo homólogo utiliza la comunicación asertiva para transmitir con precisión la información y conocimientos relevantes para que sus compañeros y otros profesionales que participan en el equipo logren los objetivos establecidos en común?					
9	Comunicación en los equipos de trabajo	¿El directivo homólogo utiliza técnicas y estrategias para desarrollar la comunicación asertiva en sus colaboradores, considerando sus áreas de oportunidad y la mejora de los procesos organizacionales?					
10	Comunicación en los equipos de trabajo	¿El directivo homólogo crea espacios para que los integrantes de su equipo se comuniquen y retroalimenten en un ambiente seguro y saludable, considerando la clarificación de dudas y aseguramiento de la comprensión del mensaje para el desarrollo de sus objetivos en común?					
11	Promoción de ambientes saludables	¿El directivo homólogo crea un ambiente laboral basado en la confianza, seguridad y motivación que estimula y propicia la participación equitativa de sus colaboradores en los diferentes entornos de trabajo?					
12	Promoción de ambientes saludables	¿El directivo homólogo fomenta un ambiente de trabajo basado en la tolerancia, confianza, la seguridad y el respeto, considerando la participación equitativa e incluyente con sus colaboradores?					
13	Promoción de ambientes saludables	¿El directivo homólogo realiza acciones para evitar, prevenir e intervenir de manera oportuna y eficaz ante prácticas de hostigamiento, desigualdad, discriminación o maltrato en cualquiera de sus formas y en caso necesario canaliza a los involucrados a las instancias correspondientes?					



COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Integración de Equipos de Trabajo

BIBLIOGRAFÍA

1	Goleman, D. (1995). <i>Emotional Intelligence</i> . New York: Bantam Books. (Trad. cast.: Inteligencia Emocional. Barcelona: Paidós, 1997).
2	Alles, M. (2003). <i>Gestión por Competencia: El diccionario</i> . España: Editorial Gránica S.A.
3	Scott, R. (2000). <i>Institutional Change and Healthcare Organizations</i> . Chicago, USA: The University of Chicago Press.
4	Osorio, J. (2015). "El sistema-mundo de Wallerstein y su transformación. Una lectura crítica." <i>Argumentos (México)</i> , 28(77), 47-53.
5	Nieva, V.F., & Sorra, J. (2003). "Safety culture assessment: a tool for improving patient safety in healthcare organizations." <i>Qual Saf Health Care</i> , 12, 17-23.
6	Cervelló-Gimeno, E.M., Moreno-Murcia, J.A., González-Cutre, D., & Montero-Carretero, C. (2013). "Motivación, dirección de la autoconfianza y flow en judokas de alto nivel." <i>Motricidad. European Journal of Human Movement</i> , 31, 1-16.
7	Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2000). <i>Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo N° 6 - Documento de Trabajo</i> . Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
8	IMSS. (2015). <i>Guía Técnica del Modelo de Gestión de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Médicas IMSS</i> .
9	DPM. (2018). <i>Guía Técnica de Gestión por Procesos y Planeación Operativa</i> .
10	UNESCO Office Montevideo, & Morduchowicz, R. (2021). Competencias y habilidades digitales. [Versión en línea]. Disponible en: https://www.bibliotecadecompetencias.com/en/Competency/Stress%20Management
11	American Library Association. (s.f.). Normas sobre aptitudes para el acceso y uso de la información en la enseñanza superior. [Versión en línea]. Disponible en: http://www.aab.es
12	Delgado Fernández, M., & Barroso Rodríguez, G. (2007). <i>Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. Ingeniería Industrial</i> , XXVIII(1), 42-47.
13	Suárez Conejero, J., Godue, C., García Gutiérrez, J.F., Magaña Valladares, L., Rabionet, S., Concha, J., et al. (2013). Competencias esenciales en salud pública: un marco regional para las Américas. Rev Panam Salud Pública, 34(1), 47-53. [Versión en línea]. Disponible en: https://scielosp.org/article/rpsp/2013.v34n1/47-53/es/

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Glosario

Concepto	Definición
Dirección	Función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos, conduce y orienta a las personas rumbo a ellos (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Eficacia	Alcanzar los objetivos y resultados, un trabajo eficaz es provechoso y exitoso (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Eficiencia	Ejecutar bien y correctamente las tareas, el trabajo eficiente es el trabajo bien ejecutado (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Estrategias	Movilización de todos los recursos de la organización en ámbito global, con la finalidad de alcanzar los objetivos globales a largo plazo (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Estructura organizacional	Conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Líneas de comunicación	Autoridad de mando y de acción que se deriva de la posición que se ocupa en la jerarquía (<i>Chiavenato, 2009</i>).
Normatividad	Ordenamiento, regla de conducta o preceptos que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda la institución (<i>Franklin, 2009</i>).
Objetivos	Resultados que se pretende conseguir dentro de la organización (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Organización	Función administrativa, fase después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes (<i>Chiavenato, 2009</i>).
Plan	Curso de acción determinado, necesario para alcanzar un objetivo, es el producto de la planeación (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Planeación	Función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos; incluye la previsión en el proceso administrativo (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Planeación estratégica	Planeación general proyectada a largo plazo, incluye la organización en conjunto (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Políticas institucionales	Normas generales conformadas por declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones (<i>Franklin, 2009</i>).
Responsabilidades	Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que debe realizar (<i>Franklin, 2009</i>).
Retroalimentación	Mecanismo por el cual parte de la energía de salida de un sistema regresa a su entrada para alterarla (<i>Chiavenato, 2007</i>).
Supervisión	Función de dirección ejercida en el nivel operativo de la organización para verificar la realización de actividades o funciones (<i>Chiavenato, 2009</i>).