

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

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA PERSONAL DE SALUD			
TÍTULO	Liderazgo		
DEFINICIÓN:	Capacidad del directivo de ejercer influencia en su equipo de trabajo para conducirlos hacia las metas y objetivos organizacionales.		
NIVEL DE DOMINIO	DESCRIPTOR	UNIDAD DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Único	Es la capacidad del directivo de ejercer influencia en su equipo de trabajo para conducirlos hacia las metas y objetivos organizacionales.	Iniciativa	El directivo identifica oportunidades y toma decisiones proactivas considerando el logro de resultados positivos.
		Proactividad	El directivo prevé acciones, se anticipa a los hechos, y crea oportunidades que minimizan riesgos y que facilitan el cumplimiento de los objetivos previstos, considerando los cambios del entorno que implican una respuesta inmediata de su parte.
		Empoderamiento	El directivo promueve la proactividad de los integrantes de su equipo, considerando la escucha activa a sus ideas, sugerencias para la mejora de los procesos a su cargo y les da el poder de tomar decisiones en relación a las tareas que han de realizar.
		Actitud de servicio	El directivo se reconoce como un servidor que escucha, atiende las necesidades y entrega lo prometido a los usuarios del servicio de su área con amabilidad y empatía, considerando el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades propias de los procesos a su cargo.
		Actitud de servicio	El directivo promueve una actitud de servicio en sus colaboradores, convirtiéndose en un referente para el resto de la organización.
		Facultamiento y delegación	El directivo delega autoridad y responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo, considerando sus capacidades para el logro de los objetivos institucionales.
		Facultamiento y delegación	El directivo empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones, considerando las responsabilidades asignadas.
		Facultamiento y delegación	El directivo ante obstáculos imprevistos, intercambia ideas y brinda apoyo a los colaboradores de su equipo en quien ha delegado responsabilidades a fin de que puedan lograr sus objetivos
		Solución de problemas y toma de decisiones	El directivo analiza los problemas considerando sus causas reales y efectos a fin de generar alternativas de solución.
		Solución de problemas y toma de decisiones	El directivo define alternativas de solución a los problemas identificados, considerando la información de fuentes confiables y los puntos de vista de los involucrados, así como las metas y objetivos establecidos.
		Solución de problemas y toma de decisiones	El directivo elige la alternativa de solución a implementar para resolver diversos problemas, considerando el contexto y su impacto positivo o negativo dentro del ámbito institucional.
		Manejo del poder e influencia (gestión política)	El directivo distingue las relaciones de poder que se presentan en la organización, con colaboradores, usuarios y proveedores, considerando la estructura formal y no formal de la organización.
		Manejo del poder e influencia (gestión política)	El directivo establece alianzas con personas clave en la toma de decisiones, considerando aquellos grupos o individuos que tienen un interés o que pueden ser afectados por sus acciones como autoridades, usuarios, colaboradores o proveedores.

Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Liderazgo
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	Iniciativa	¿Usted identifica oportunidades y toma decisiones proactivas para lograr resultados positivos?					
2	Proactividad	Para dar respuesta inmediata a los cambios del entorno ¿Usted, prevé acciones, de manera que se anticipa a los hechos y crea oportunidades para minimizar los riesgos y facilitar el cumplimiento de objetivos previstos?					
3	Empoderamiento	Para promover la pro actividad de los integrantes de su equipo ¿Usted escucha de manera activa sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos a su cargo y les da el poder de tomar decisiones en relación a las tareas que han de realizar?					
4	Actitud de servicio	¿Usted se reconoce como un servidor que escucha, atiende las necesidades y entrega lo prometido a los usuarios del servicio, con amabilidad y empatía a fin de dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades propias de los procesos a su cargo?					
5	Actitud de servicio	¿Usted es un referente para el resto de la organización por promover una actitud de servicio en sus colaboradores?					
6	Facultamiento y delegación	¿Usted delega autoridad y responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo, considerando sus capacidades para el logro de los objetivos institucionales?					
7	Facultamiento y delegación	¿Usted empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones, considerando las responsabilidades asignadas?					
8	Facultamiento y delegación	Ante obstáculos imprevistos ¿Usted intercambia ideas y brinda apoyo a los colaboradores de su equipo en quien ha delegado responsabilidades a fin de que puedan lograr sus objetivos?					
9	Solución de problemas y toma de decisiones	¿Usted analiza los problemas considerando sus causas reales y efectos a fin de generar alternativas de solución?					
10	Solución de problemas y toma de decisiones	¿Usted define alternativas de solución a los problemas identificados, considerando la información de fuentes confiables y los puntos de vista de los involucrados, así como las metas y objetivos establecidos?					
11	Solución de problemas y toma de decisiones	Ante un problema ¿Usted elige la alternativa de solución a implementar considerando el contexto y su impacto positivo o negativo dentro del ámbito institucional?					
12	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿Usted distingue las relaciones de poder que se presentan en la organización, con colaboradores, usuarios y proveedores, considerando la estructura formal y no formal de la organización?					
13	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿Usted establece alianzas con personas clave en la toma de decisiones, considerando aquellos grupos o individuos que tienen un interés o que pueden ser afectados por sus acciones como autoridades, usuarios, colaboradores o proveedores?					

**Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Liderazgo
 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	Iniciativa	¿Su jefe identifica oportunidades y toma decisiones proactivas para lograr resultados positivos?					
2	Proactividad	Para dar respuesta inmediata a los cambios del entorno ¿Su jefe, prevé acciones, de manera que se anticipa a los hechos y crea oportunidades para minimizar los riesgos y facilitar el cumplimiento de objetivos previstos?					
3	Empoderamiento	Para promover la pro actividad de los integrantes de su equipo ¿Su jefe escucha de manera activa sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos a su cargo y les da el poder de tomar decisiones en relación a las tareas que han de realizar?					
4	Actitud de servicio	¿Su jefe se reconoce como un servidor que escucha, atiende las necesidades y entrega lo prometido a los usuarios del servicio, con amabilidad y empatía a fin de dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades propias de los procesos a su cargo?					
5	Actitud de servicio	¿Su jefe es un referente para el resto de la organización por promover una actitud de servicio en sus colaboradores?					
6	Facultamiento y delegación	¿Su jefe delega autoridad y responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo, considerando sus capacidades para el logro de los objetivos institucionales?					
7	Facultamiento y delegación	¿Su jefe empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones, considerando las responsabilidades asignadas?					
8	Facultamiento y delegación	Ante obstáculos imprevistos ¿Su jefe intercambia ideas y brinda apoyo a los colaboradores de su equipo en quien ha delegado responsabilidades a fin de que puedan lograr sus objetivos?					
9	Solución de problemas y toma de decisiones	¿Su jefe analiza los problemas considerando sus causas reales y efectos a fin de generar alternativas de solución?					
10	Solución de problemas y toma de decisiones	¿Su jefe define alternativas de solución a los problemas identificados, considerando la información de fuentes confiables y los puntos de vista de los involucrados, así como las metas y objetivos establecidos?					
11	Solución de problemas y toma de decisiones	Ante un problema ¿Su jefe elige la alternativa de solución a implementar considerando el contexto y su impacto positivo o negativo dentro del ámbito institucional?					
12	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿Su jefe distingue las relaciones de poder que se presentan en la organización, con colaboradores, usuarios y proveedores, considerando la estructura formal y no formal de la organización?					
13	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿Su jefe establece alianzas con personas clave en la toma de decisiones, considerando aquellos grupos o individuos que tienen un interés o que pueden ser afectados por sus acciones como autoridades, usuarios, colaboradores o proveedores?					

Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Liderazgo
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	Iniciativa	¿El directivo identifica oportunidades y toma decisiones proactivas para lograr resultados positivos?					
2	Proactividad	Para dar respuesta inmediata a los cambios del entorno ¿el directivo, prevé acciones, de manera que se anticipa a los hechos y crea oportunidades para minimizar los riesgos y facilitar el cumplimiento de objetivos previstos?					
3	Empoderamiento	Para promover la pro actividad de los integrantes de su equipo ¿el directivo escucha de manera activa sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos a su cargo y les da el poder de tomar decisiones en relación a las tareas que han					
4	Actitud de servicio	¿El directivo se reconoce como un servidor que escucha, atiende las necesidades y entrega lo prometido a los usuarios del servicio, con amabilidad y empatía a fin de dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades propias de los procesos a su cargo?					
5	Actitud de servicio	¿El directivo es un referente para el resto de la organización por promover una actitud de servicio en sus colaboradores?					
6	Facultamiento y delegación	¿El directivo delega autoridad y responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo, considerando sus capacidades para el logro de los objetivos institucionales?					
7	Facultamiento y delegación	¿El directivo empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones, considerando las responsabilidades asignadas?					
8	Facultamiento y delegación	Ante obstáculos imprevistos ¿el directivo intercambia ideas y brinda apoyo a los colaboradores de su equipo en quien ha delegado responsabilidades a fin de que puedan lograr sus objetivos?					
9	Solución de problemas y toma de decisiones	¿El directivo analiza los problemas considerando sus causas reales y efectos a fin de generar alternativas de solución?					
10	Solución de problemas y toma de decisiones	¿El directivo define alternativas de solución a los problemas identificados, considerando la información de fuentes confiables y los puntos de vista de los involucrados, así como las metas y objetivos establecidos?					
11	Solución de problemas y toma de decisiones	Ante un problema ¿el directivo elige la alternativa de solución a implementar considerando el contexto y su impacto positivo o negativo dentro del ámbito institucional?					
12	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿El directivo distingue las relaciones de poder que se presentan en la organización, con colaboradores, usuarios y proveedores, considerando la estructura formal y no formal de la organización?					
13	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿El directivo establece alianzas con personas clave en la toma de decisiones, considerando aquellos grupos o individuos que tienen un interés o que pueden ser afectados por sus acciones como autoridades, usuarios, colaboradores o proveedores?					

**Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Liderazgo
 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	Iniciativa	¿El directivo homólogo identifica oportunidades y toma decisiones proactivas para lograr resultados positivos?					
2	Proactividad	Para dar respuesta inmediata a los cambios del entorno ¿el directivo homólogo, prevé acciones, de manera que se anticipa a los hechos y crea oportunidades para minimizar los riesgos y facilitar el cumplimiento de objetivos previstos?					
3	Empoderamiento	Para promover la pro actividad de los integrantes de su equipo ¿el directivo homólogo escucha de manera activa sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos a su cargo y les da el poder de tomar decisiones en relación a las tareas que han de realizar?					
4	Actitud de servicio	¿El directivo homólogo se reconoce como un servidor que escucha, atiende las necesidades y entrega lo prometido a los usuarios del servicio, con amabilidad y empatía a fin de dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades propias de los procesos a su cargo?					
5	Actitud de servicio	¿El directivo homólogo es un referente para el resto de la organización por promover una actitud de servicio en sus colaboradores?					
6	Facultamiento y delegación	¿El directivo homólogo delega autoridad y responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo, considerando sus capacidades para el logro de los objetivos institucionales?					
7	Facultamiento y delegación	¿El directivo homólogo empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones, considerando las responsabilidades asignadas?					
8	Facultamiento y delegación	Ante obstáculos imprevistos ¿el directivo homólogo intercambia ideas y brinda apoyo a los colaboradores de su equipo en quien ha delegado responsabilidades a fin de que puedan lograr sus objetivos?					
9	Solución de problemas y toma de decisiones	¿El directivo homólogo analiza los problemas considerando sus causas reales y efectos a fin de generar alternativas de solución?					
10	Solución de problemas y toma de decisiones	¿El directivo homólogo define alternativas de solución a los problemas identificados, considerando la información de fuentes confiables y los puntos de vista de los involucrados, así como las metas y objetivos establecidos?					
11	Solución de problemas y toma de decisiones	Ante un problema ¿el directivo homólogo elige la alternativa de solución a implementar considerando el contexto y su impacto positivo o negativo dentro del ámbito institucional?					
12	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿El directivo homólogo distingue las relaciones de poder que se presentan en la organización, con colaboradores, usuarios y proveedores, considerando la estructura formal y no formal de la organización?					
13	Manejo del poder e influencia (gestión política)	¿El directivo homólogo establece alianzas con personas clave en la toma de decisiones, considerando aquellos grupos o individuos que tienen un interés o que pueden ser afectados por sus acciones como autoridades, usuarios, colaboradores o proveedores?					



COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Liderazgo

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>).