

FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO

NOTA: Descargando este documento accede a: *Descripción de la Competencia; Resultados de Aprendizaje; Niveles de Dominio; Estrategia Docente; Evaluación e Indicadores de Logro y a la Plantilla de Evaluación*

Descripción de la competencia:

Esta competencia tiene relación con los siguientes talentos y habilidades:

1. **Talentos y Habilidades Personales:** incluye auto-confianza, auto-crítica, objetividad y firmeza.
2. **Talentos y Habilidades de Relación:** incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.
3. **Talentos y Habilidades de Dirección de Equipos:** incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales.

En prácticamente todas las definiciones de Liderazgo es posible hallar los siguientes valores comunes e importantes para el Líder:

- Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo.
- Empatía: para comprender lo que los demás quieren.
- Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
- Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
- Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
- Administración: asumir el compromiso de administrar bien para servir a las necesidades ajenas.
- Crecimiento: el líder confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlo.
- Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad en la organización.

Algunas definiciones de Liderazgo son:

El liderazgo es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa (Páez y Yepes, 2004: 132).

Liderazgo implica proporcionar dirección y motivación a otros en su papel o tarea para cumplir los objetivos de un proyecto. Es una competencia vital para un director de proyectos (IPMA, 2010).

Desde esta perspectiva, el liderazgo es concebido como una manifestación de un evento que involucra un conjunto de aspectos que hacen de éste un acontecimiento destacado.

De acuerdo con esto, el líder se describe de la siguiente manera:

El líder es quien por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo empresarial donde se desenvuelve, en un momento dado, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en un grupo de colaboradores, además del compromiso para el logro de la visión corporativa a través de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera coercitiva e individualista (Páez y Yepes, 2004).

Teniendo en cuenta estas definiciones, la definición propia de la Universidad Politécnica de Madrid de la competencia liderazgo es:

El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Resultados de aprendizaje:

<ul style="list-style-type: none"> • Conocer procesos y herramientas para el desarrollo del liderazgo. • Conocer comportamientos adecuados y a mejorar en con el liderazgo. 	DIMENSIÓN DE CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas, principios y herramientas para el desarrollo del liderazgo. 	DIMENSIÓN DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad de los alumnos para alcanzar el liderazgo y los procedimientos para la consecución de los objetivos 	DIMENSIÓN DE INTEGRACIÓN

Niveles de Dominio de la Competencia

Se establecen cuatro niveles de dominio en cada competencia.

	Comportamiento esperado del alumno	Actividades asociadas al profesor	Donde
Nivel 1 Formación limitada + Conciencia de la conducta	Conocimiento teórico general de la competencia.	No hay formación práctica o, en el mejor de los casos, la práctica es simple y muy limitada. Valoración sistemática del alumno basada en la propia percepción individual. Evaluación del alumno sin feedback.	Grado
Nivel 2 Formación media + Valoración de la propia conducta	El alumno pone en práctica lo aprendido dentro del marco preparado por el profesor.	Se enseña más de un enfoque, aunque con detalles limitados. Se realiza una formación práctica sencilla e individual o conjunta con otras, y ejecutada individualmente. Valoración sistemática personal basada en la percepción y feedback de los otros compañeros y del profesor	Grado
Nivel 3 Formación extensiva + Plan de mejora de la competencia	El alumno emplea métodos, estrategias, etc., de forma natural dentro de su proceso formativo sin ser necesario el requerimiento del profesor pero en situaciones establecidas por éste.	Formación práctica complicada , realizada conjuntamente con otras competencias. Se enseñan algunos enfoques muy detalladamente. Se establecen los objetivos y un plan de acción individual para mejorar las competencias.	Máster/prácticas
Nivel 4 Formación muy extensiva y práctica + Plan de mejora y su seguimiento	El alumno emplea métodos, estrategias, etc., de forma natural dentro de su proceso formativo y participa activamente en el plan de mejora propuesto. Es capaz de desarrollar varias competencias de forma adecuada adaptándose a las necesidades del entorno y del trabajo. Ha interiorizado la formación en esa competencia.	Formación práctica muy compleja . Se estudia a fondo el conocimiento en profundidad de algunos enfoques. Se establecen los objetivos y un plan de acción individual para mejorar las competencias. Se realiza un seguimiento sistemático del plan de mejora de la competencia y de su puesta en práctica	Máster Ejercicio profesional

Estrategia y Metodología Docente

Para el desarrollo de la competencia de **liderazgo** se debe buscar promover la interacción entre los alumnos dentro del desarrollo de un trabajo/proyecto para que sean capaces de la consecución de objetivos comunes.

La metodología de aprendizaje de la competencia se recomienda realizarla en pequeños grupos de alumnos, que deben acometer un trabajo o proyecto -que responde a un tema de interés y real, planteado por el profesor de la asignatura y coordinados por dicho profesor. Este proceso de aprendizaje debe requerir del manejo, por parte de los estudiantes, de diversas fuentes de información y de las disciplinas necesarias.

Desde el punto de vista de la concreción del proceso de aprendizaje, además de la lección magistral y desde el punto de vista de la planificación y coordinación de las actividades, se debe aplicar un método lógico, en donde los aprendizajes deben responder a una estructuración según las fases de las metodologías correspondientes. Es recomendable que la asignatura muestre un modo de hacer y que tiene un proceso orgánico en donde un concepto está enlazado con otro.

Es muy recomendable:

- Abordar actividades de aprendizaje basadas en problemas reales.
- Aprendizaje Basado en Proyectos -Project-Based Learning (PBL)- adaptado desde las competencias IPMA en Dirección de Proyectos.
- Promover la interacción entre los alumnos dentro del desarrollo de un trabajo/proyecto para que sean capaces de la consecución de objetivos comunes.
- Realizar actividades de aprendizaje colaborativo.

Para el desarrollo de la competencia **liderazgo** se recomienda seguir un proceso definido y en paralelo con la competencia de **trabajo en equipo**.

Durante el proceso de enseñanza deben integrarse diferentes actividades que se realizarán —en el aula y fuera del aula— para que los alumnos puedan adquirir y valorar esta competencia, demostrando entre ellos las siguientes habilidades:

1. Integridad y confianza

Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva. Es una persona discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales.

2. Hábil estratega

Ve el futuro con claridad. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva. Tiene visión de futuro y puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.

3. Capacidad para escuchar

Sabe cómo escuchar atenta y activamente. Escucha con paciencia a las personas hasta el final. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas.

4. Administración de innovaciones

Sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado. Sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás. Sabe

cómo estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe determinar el modo en que las ideas propuestas afectarán al mercado.

5. Perseverancia

Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido. Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades.

6. Obtención de resultados

Siempre confía que superará las metas con éxito. Forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente. Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar. Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados.

7. Dirección de personal

Sabe cómo establecer directrices claras. Fija objetivos ambiciosos. Distribuye adecuadamente el trabajo. Presenta las tareas por realizar de una manera planificada y organizada. Mantiene un diálogo recíproco sobre las tareas y los resultados obtenidos. Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible. Se comunica claramente con otros.

8. Manejo de situaciones complejas

Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz. Puede adaptarse sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar si contar con toda la información. No se altera ante situaciones poco concretas. No necesita concluir una tarea para seguir adelante. Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre.

Evaluación e Indicadores de Logro

Para la evaluación de la competencia liderazgo se proponen los siguientes indicadores según niveles:

- **Entendimiento estratégico:**
 - Posee una visión del proyecto y unos objetivos a conseguir
 - Tiene definido con claridad cuál es su proyecto y sabe como cumplir ese objetivo
 - Examina con frecuencia cuáles son las oportunidades del proyecto y las amenazas
 - Tiene una idea clara de las cosas, la expresa con mucha claridad.

- **Liderazgo y trabajo en equipo:**
 - Analiza detenidamente las funciones de cada colaborador y las características de la persona, antes de designar las tareas
 - Procura conocer las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos.
 - Genera confianza en la gente y otorga credibilidad a los miembros de su equipo
 - Hace un reconocimiento a las personas por sus acciones, propuestas y resultados
 - Puede delegar tareas, tiene confianza en los demás.
 - Delega paquetes de trabajo apropiados a las capacidades de los miembros del equipo y les da libertad para hacerlos a su manera.
 - Tiene autoridad natural, los compañeros le escuchan y confían en él.
 - Tiene destrezas como moderador.
 - Es fuente de inspiración y hace que la gente se sienta orgullosa de trabajar con él.
 - Controla el comportamiento de los miembros del equipo de forma consciente y constructiva, tiene disciplina y dedica tiempo a la comunicación.
 - Actúa y habla de forma pausada, formula las respuestas de forma correcta y con autoridad.

- Mantiene la calma durante los problemas y la trasmite a los demás.

- **Orientación a resultados:**

- Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos con su equipo de trabajo
- Establece sistemas de medición para controlar el logro de objetivos del equipo
- Persevera hasta alcanzar sus metas personales y las metas del equipo
- Propone objetivos ambiciosos
- Asume una responsabilidad global de los resultados del equipo, y delega responsabilidades y tareas en consecuencia.

- **Proactividad:**

- Toma la iniciativa para adaptarse al cambio
- Se anticipa a las situaciones que afectan el devenir del proyecto. Aprende constantemente de la experiencia para seguir innovando
- Toma la iniciativa para introducir innovaciones y mejoras en el equipo
- Implica a los miembros del equipo en las decisiones.
- Sabe cómo motivar. Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores.
- Emprende acciones correctoras aceptables para los miembros del equipo.
- Fomenta la formación de sus compañeros y colaboradores del equipo

- **Integridad personal:**

- Utiliza la ética como elemento fundamental de todas sus actuaciones y la desarrolla en el comportamiento de todos sus colaboradores.
- Adopta un estilo abierto a los comentarios de otros compañeros.
- Protege y ayuda a los miembros del equipo
- Actúa de forma ejemplar y es reconocido como un líder y por sus compañeros

Se recomienda integrar:

- una **evaluación** por el profesor
- **autoevaluación por el propio alumno**
- **evaluación por los propios alumnos**

La **autoevaluación** es una herramienta muy útil para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de comportamiento ya que permite al alumno interiorizar el concepto y reflexionar sobre sus propias capacidades.

Plantilla de Evaluación

La plantilla de evaluación corresponde al **nivel 4** de los niveles de dominio de la competencia.

Indicador	Escala de Valoración			
	D (0-4)	C (4,1-6)	B (6,1-8)	A (8,1-10)
Entendimiento estratégico	No analiza el proyecto	Conoce los objetivos del proyecto aunque los expresa de forma confusa	Conoce los objetivos del proyecto y los expresa con claridad. Tiene una visión global del proyecto	Posee una visión del proyecto y unos objetivos a conseguir; tiene definido con claridad cuál es su proyecto y sabe cómo cumplir ese objetivo; examina con frecuencia cuáles son las oportunidades del proyecto y las amenazas; tiene una idea clara de las cosas, la expresa con mucha claridad
Liderazgo y trabajo en equipo	No ejerce ninguna función de liderazgo y el trabajo individual prevalece sobre el trabajo en equipo	Fomenta el intercambio de ideas, opiniones y experiencias individuales, sin integrar los puntos de vista	Fomenta un nivel de cohesión basado en la confianza que permite que dentro del trabajo en equipo exista un trabajo integrado en función de las capacidades de los miembros, escucha las opiniones de los demás y gestiona adecuadamente los conflictos	Fomenta un alto grado de cohesión entre los miembros del equipo. Existe un sentimiento de pertenencia que se traduce en un alto compromiso con los objetivos que se busque lograr. Asigna tareas en función de las capacidades, reconoce las opiniones y resultados de los demás, genera confianza, delega tareas, y ejerce una autoridad natural.
Orientación a resultados	No se organiza bien para cumplir los objetivos ni se coordina con sus compañeros	Asume los objetivos que debe cumplir como miembro del equipo aunque no asume responsabilidad global de los resultados proyecto	Coordina con el equipo el cumplimiento de los objetivos, propone reuniones de control y tiene una visión global	Otorga espacio prioritario en su agenda para fijar y verificar objetivos con su equipo de trabajo Establece sistemas de medición para controlar el logro de objetivos del equipo Persevera hasta alcanzar sus metas personales y las metas del equipo Propone objetivos ambiciosos Asume una responsabilidad global de los resultados del equipo, y delega responsabilidades y tareas en consecuencia
Proactividad	Espera a que sus compañeros le den tareas, no suele proponer ideas nuevas.	Propone algunas ideas, pero suele adoptar un rol secundario	Tiene bastante iniciativa y propone ideas innovadoras	Toma la iniciativa para adaptarse al cambio Se anticipa a las situaciones que afectan el devenir del proyecto. Aprende constantemente de la experiencia para seguir innovando Toma la iniciativa para introducir innovaciones y mejoras en el equipo Implica a los miembros del equipo en las decisiones. Sabe cómo motivar. Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores. Emprende acciones correctoras aceptables para los miembros del equipo. Fomenta la formación de sus compañeros y colaboradores del equipo
Integridad personal	Es difícil trabajar con él. No asume sus responsabilidades. Es conflictivo ante las críticas	Mantiene buena relación con sus compañeros, aunque no interactúa demasiado con el	Genera un buen ambiente de trabajo, está atento a sus compañeros y ayuda.	Utiliza la ética como elemento fundamental de todas sus actuaciones y la desarrolla en el comportamiento de todos sus colaboradores. Adopta un estilo abierto a los comentarios de otros compañeros. Protege y ayuda a los miembros del equipo

		resto.		Actúa de forma ejemplar y es reconocido como un líder y por sus compañeros
--	--	--------	--	--