

Guía de aprendizaje

*12405 Habilidades directivas, liderazgo y conducción  
de equipos*

(3 ECTS)

*Año académico 2019-2020*

**Máster en Dirección, gestión e intervención en Servicios Sociales**  
**Módulo 1: Fundamentos teóricos, metodológicos y profesionales**

*Profesora: Mónica Utrera Jordán*

## **1.- Presentación de la materia o asignatura**

Las personas que dirigen o coordinan un equipo de colaboradores tienen que ser competentes tanto en el desarrollo de las tareas propias como en la adecuada gestión de las personas que trabajan con ellas. Las formaciones profesionalizadoras nos preparan académicamente para ser unos buenos técnicos, sea la especialidad que sea: buenos médicos, buenos traductores, buenos electricistas o más en el ámbito social, buenos educadores sociales, buenos trabajadores sociales o pedagogos. Y cuando asumimos cargos de responsabilidad, cuando nuestra trayectoria profesional nos lleva a la dirección, la coordinación o la gestión de equipos nos damos cuenta que la preparación especializada no es suficiente para dirigir o gestionar un equipo.

El equipo espera de nosotros que tengamos clara la misión de la entidad y del departamento y que la sepamos explicar, que seamos capaces de construir una visión y de plantear una estrategia motivadora que nos permita el logro.

Al asumir la responsabilidad de un equipo tenemos que analizar, tomar decisiones, motivar, saber decir las cosas, delegar, convertirse en líder, resolver problemas, gestionar conflictos, hacer seguimiento, etc.

Esta asignatura plantea la necesidad de hacer visible la tarea directiva y de gestión, de darle la importancia estratégica que tiene, en un ámbito como el social, que tradicionalmente ha rehuido de la gestión, por considerarla en oposición a la cooperación.

En los últimos años se ha visto la necesidad de reforzar la importancia de la función directiva dentro de las entidades sociales, tanto si trabajan con profesionales como si trabajan con voluntarios o con ambos, y asimismo de reforzar el hecho de que las personas que dirigen y gestionan estas entidades afronten situaciones y tomen decisiones teniendo en cuenta no sólo los aspectos técnicos o de misión de entidad, sino otros que también están involucrados, como los recursos económicos o los recursos humanos.

Por lo tanto, para la dirección y/o gestión de una entidad social no basta con ser un buen técnico, es decir, ser un buen/a profesional del trabajo social, de la educación social, de la educación, etc. Hace falta tener unas habilidades que permitan la toma de decisiones integral y adecuada, la visión estratégica, la planificación, la delegación, la motivación de equipos, entre otras.

Partiremos del concepto genérico de “competencia” para centrarnos a continuación en las “competencias directivas”

Las sesiones se inician con la explicación de las diferentes técnicas de dirección y de gestión para que cada participante pueda identificar desde qué perspectiva está trabajando y si le interesa cambiar, complementar o mejorar estas técnicas o estilos de dirección.

La comunicación, el trabajo en equipo, la solución de los problemas que se originan, el liderazgo del equipo y la conducción de reuniones son herramientas necesarias para los responsables de hoy en día.

## **2.- Competencias a desarrollar**

1. Entender las entidades como sistemas organizativos, estableciendo diferentes tipologías, así como sus repercusiones referentes a la concepción de sus objetivos, consideración de la organización hacia los trabajadores y las actitudes de los trabajadores hacia la organización.
  - a. Competencia transversal: capacidad de síntesis a partir de distintas fuentes documentales.
  - b. Competencia específica: conocimiento de tipologías organizacionales y su repercusión en lo que se refiere a objetivos, tareas y reconocimiento de los trabajadores/as y actitudes generadas.
2. Definir las dimensiones directivas o talentos directivos fruto de la identificación de los diferentes parámetros que dan calidad a la entidad (eficacia, atractividad, unidad).
  - a. Competencia específica: Conocer las dimensiones asociadas a la función directiva.
  - b. Competencia transversal: relacionar las dimensiones directivas a la dirección o gestión concretas de las entidades.
3. Definir el concepto de competencia, enumerar sus características esenciales y valorar el interés de abordar la función directiva desde un enfoque por competencias.
  - a. Competencia transversal: transferir conceptos teóricos vinculados a competencias, a las expectativas, la organización y la dinámica de las entidades actuales.
4. Autodiagnosticar las propias competencias estratégicas, de relaciones interpersonales y de liderazgo, partiendo de herramientas facilitadas en las sesiones o en la bibliografía recomendada.
  - a. Competencia específica: Autoconocimiento de cómo es y cómo reacciona el participante frente a cuestiones dirigidas a obtener la confianza y la integración de las personas de la entidad, mediante la coherencia personal en la toma de decisiones.
  - b. Competencia específica: Autoconocimiento de cómo es y cómo reacciona el participante frente a cuestiones dirigidas a obtener la motivación y el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores/as.
  - c. Competencia específica: Autoconocimiento de cómo es y cómo reacciona el participante frente a cuestiones dirigidas a la obtención de beneficios para la entidad (económicos, de misión, de presencia)
5. Elaborar un plan de mejora con objetivos y estrategias explícitas para aplicar en una

entidad real.

- a. Competencia transversal: Planificación y organización de tareas, incluyendo la parte ejecutiva.
- b. Competencia específica: Afrontar y tomar decisiones adecuadas a la misión y visión de la entidad en temas estratégicos.
- c. Competencia específica: Afrontar y tomar decisiones adecuadas a la misión y visión de la entidad en temas intratéticos o de relaciones interpersonales dentro del equipo/entidad.
- d. Competencia específica: Afrontar y tomar decisiones adecuadas a la misión y visión de la entidad en temas de liderazgo.

### **3.- Contenidos**

#### **Bloque de contenido 1. La entidad como organización**

1. Empresa/entidad: concepto y evolución
2. Tipologías de entidades y sus características (objetivos, organización, consideración de los trabajadores, actitud de los trabajadores)
3. La organización real, formal e informal

#### **Bloque de contenido 2. La función directiva en las entidades sociales**

1. Función estratégica
2. Función ejecutiva
3. Función de liderazgo

#### **Bloque de contenido 3: Competencias directivas en servicios sociales**

1. Competencia: concepto, características e importancia para las entidades sociales actuales.
2. Identificación, clasificación, definición y valoración de competencias directivas. Modelos conceptuales: Spencer&Spencer, McClelland, Boyatzis, Martha Alles, Pablo Cardona.
3. Pautas para el desarrollo de algunas competencias directivas esenciales (Competencia interpersonal/ comunicación, Trabajo en equipo e Iniciativa/Proactividad)

#### **Bloque de contenido 4. Diagnóstico y plan de trabajo de competencias directivas y liderazgo**

1. Metodología de adquisición y desarrollo de competencias.
2. Autodiagnóstico/diagnóstico de competencias directivas estratégicas, intratélicas (interpersonales) y de liderazgo.
3. Plan de mejora de competencias directivas estratégicas, intratélicas y de liderazgo.

#### **4.- Resultados del aprendizaje**

Al final del proceso el estudiante mostrará las siguientes evidencias de las competencias desarrolladas:

Entender las entidades como sistemas organizativos, estableciendo diferentes tipologías, así como sus repercusiones referentes a la concepción de sus objetivos, consideración de la organización hacia los trabajadores y las actitudes de los trabajadores hacia la organización.

- El estudiante tiene que demostrar la capacidad de relacionar diferentes informaciones y explicarlas de forma coherente
- El estudiante tiene que demostrar el conocimiento de las tipologías organizacionales y su repercusión en referencia a los objetivos, tareas y reconocimiento de los trabajadores/as y actitudes generadas

Definir las dimensiones directivas o talentos directivos fruto de la identificación de los diferentes parámetros que dan calidad a la entidad (eficacia, atractividad, unidad)

- El estudiante tiene que demostrar el conocimiento de las tres dimensiones asociadas a la función directiva: estratégica, ejecutiva y de liderazgo.
- El estudiante tiene que demostrar la relación existente entre estas dimensiones directivas y la dirección o gestión concretas de las entidades con ejemplos reales, extraídos de la propia experiencia o de la literatura especializada.

Definir el concepto de competencia, enumerar sus características esenciales y valorar el interés de abordar la función directiva desde un enfoque por competencias.

- El estudiante tiene que demostrar que puede transferir los conceptos teóricos vinculados a competencias a sus expectativas, la organización y la dinámica de las entidades actuales, mediante ejemplos de su propia experiencia o extraídos de literatura especializada.

Autodiagnosticar las propias competencias estratégicas, de relaciones interpersonales y de liderazgo, a partir de herramientas facilitadas en las sesiones o en la bibliografía recomendada.

- El estudiante tiene que demostrar que tiene autoconocimiento del grado de competencia estratégica a partir de las herramientas trabajadas en el curso.
- El estudiante tiene que demostrar que tiene autoconocimiento del grado de competencia interpersonal.
- El estudiante tiene que demostrar que tiene el autoconocimiento del grado de competencia de liderazgo.

Elaborar un plan de mejora con objetivos y estrategias explícitas para aplicar a una entidad social.

- El estudiante tiene que presentar una planificación (con objetivos, estrategia y temporalización) del plan de mejora de 4 competencias, en función del autodiagnóstico previo.
- El estudiante tiene que presentar evidencias de competencia o de mejora de competencia para afrontar y tomar decisiones adecuadas a la misión y visión de la entidad en temas estratégicos.
- El estudiante tiene que presentar evidencias de competencia para afrontar y tomar decisiones adecuadas a la misión y visión de la entidad en temas intratérgicos o de relaciones interpersonales dentro del equipo/entidad.
- El estudiante tiene que presentar evidencias de competencia o de mejora de competencias para afrontar y tomar decisiones adecuadas a la misión y visión en temas de liderazgo.

## **5.- Metodología**

Se combina una metodología más expositiva, en general al inicio de cada bloque de contenido, con metodologías más participativas (interrogativa, por descubrimiento).

Quizás el elemento clave en referencia a la metodología es el hecho de entender el aprendizaje no sólo partiendo de la interiorización de los conocimientos teóricos, sino en la responsabilidad con respecto al aprendizaje también de las competencias transversales. De este modo, aunque podamos decir que los conocimientos específicos se contemplan en el programa del curso también hay una intencionalidad de diseñar actividades y estrategias que conlleven la adquisición o el desarrollo de las competencias transversales más importantes de cara a la asunción de funciones y tareas directivas.

En este sentido, las competencias transversales que más se trabajan son: trabajo en equipo, comunicación, proactividad e iniciativa, organización, adaptación al cambio, búsqueda constante de información, liderazgo, resolución de problemas, actitud abierta y positiva frente a aportaciones e innovaciones.

Los recursos didácticos utilizados son la presentación de contenidos teóricos en formato power point, la fichas de ejercicios/actividades, las lecturas especializadas, definidas en dos categorías: recomendadas y complementarias, y enlaces web propuestos.

Las estrategias didácticas y las actividades en el aula permiten orientar unas líneas comunes de acción, que posteriormente se definirán en el trabajo individual que el alumnado realizará fuera del aula. Además, también sirven para cumplir in situ algunas de las competencias directivas, como las citadas con anterioridad.

Este proceso de aprendizaje tiene en cuenta también la asimilación y reflexión de las diferentes lecturas recomendadas y complementarias, así como la visión crítica que los/las participantes puedan elaborar de éstas.

### **5.1.- Actividades del profesor:**

- Planificar la acción docente y elaborar la guía de aprendizaje de la su módulo, donde conste: tema, competencias, contenidos y actividades, temporalización, metodología, recursos, evaluación y bibliografía
- Presentar el tema que corresponda, de manera estructurada, clara y comprensible, dando las pautas de trabajo con el fin de que el/la estudiante pueda seguir el su proceso de aprendizaje.
- Dinamizar sesiones de trabajo en el aula virtual con actividades que faciliten el aprendizaje del tema por competencias.
- Facilitar al/a la estudiante la integración del tema desarrollado con el resto del módulo y también con la totalidad de contenidos del máster.
- Proponer la lectura de bibliografía (libros, artículos) o bibliografía web (documentos, vídeos).
- Proponer temas de debate en el foro del ecampus
- Evaluar la satisfacción, el interés y el provecho de las sesiones dedicadas al tema.

### **5.2.- Actividades de los estudiantes:**

- Participar activamente en el aula y en el campus virtual, aportando puntos de vista diferentes, corroboraciones, experiencias o aclaraciones a las situaciones o temas planteados.
- Analizar y resolver, personalmente y en grupo, según corresponda, actividades y casos planteados por la docente.
- Leer la bibliografía propuesta, así como visionar por películas, programas de televisión y vídeos recomendados para ampliar o complementar aquello que se ha hecho a clase.
- Complementar el trabajo presencial con resúmenes, esquemas, mapas conceptuales, glosarios.

- Autoevaluar las actividades propias individuales y en grupo, así como evaluar las de los compañeros cuando el docente lo proponga.
- Crear una red con el resto de compañeros y docentes para compartir informaciones de interés para los participantes del máster: noticias, artículos, ofertas de trabajo, ferias y congresos.

## 6.- Sistema de evaluación

### 6.1.- Actividades o instrumentos de evaluación:

El proceso de evaluación será continuado y tiene por objetivo comprobar la adquisición de las competencias.

Cada actividad de evaluación está ponderada (ver cuadro), así que la no presentación en alguna conlleva el riesgo de suspender por insuficiencia de nota. En caso que suspenda el estudiante podrá presentarse a la recuperación presentando un trabajo complementario conforme orientación del profesor. La recuperación permitirá llegar a la nota mínima para aprobación.

### 6.2.- Criterios de evaluación

Tarea	Modalidad	Peso
<b>Comunicación como base de HHDD y liderazgo</b>		
• Presentación y discurso	Individual	25%
<b>Liderazgo, Empatía y Asertividad</b>		
• Derechos Asertivos	Grupo	5%
<b>Conducción de equipos</b>		
• Equipos de Alto Rendimiento	Grupo	5%
<b>Estilos de Liderazgo</b>		
• Liderazgo Situacional	Grupo	5%
<b>Diagnóstico y Plan de Trabajo de Competencias Directivas</b>	Individual	30%
• Visión para el liderazgo	Individual	30%
• Plan de Desarrollo del Líder		



## 7.- Resumen del proceso formativo por competencias

Ver cuadro anexo

## 8.- Vías de comunicación con el docente

Además de la atención en los dos espacios habituales de comunicación (aula y campus virtual), el profesorado puede comunicarse con el estudiante a través de tutorías y del correo electrónico.

Dra. Mónica Utrera: [monicautrera@gmail.com](mailto:monicautrera@gmail.com)

## 9.- Bibliografía y recursos

### Lecturas básicas

Cardona, P; García Lombardía.P. (2009): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, Editorial EUNSA (Ediciones Universidad de Navarra).

Covey, S (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica

Dilts, R. (1998): *Liderazgo creativo PNL*. Barcelona, Urano

Guix, X. (2011). *Ni me explico ni me entiendes: los laberintos de la comunicación*. Barcelona: Urano

Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo*. Barcelona: Empresa Activa

Lévy-Leboyer,C. (2004): *Feedback de 360º; Ed Gestión 2000.com*

Pérez López, J. A. (2002): *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid. Ediciones Rialp SA.

Puchol, L et alt: (2006, 2a edición). *El libro de las habilidades directivas*. Barcelona. Ed. Díaz de Santos.

Sánchez Gómez, R. (2015): *Acción y reflexión. Cómo desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas*. Madrid: ESIC

### Artículos

CARDONA,P (diciembre 1999): **En busca de las competencias directivas**. Revista de antiguos alumnos. IESE pág. 19-26 Recuperado el 4 de septiembre de 2015 desde

<http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

CARDONA, P., CHINCHILLA, N. (1999): **Evaluación y desarrollo de las competencias directivas.**  
[HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW](#), núm. 89, pág. 10-27

### **Herramientas de evaluación de competencias**

Ajuntament de Barcelona. *Diccionario de competencias*. Dentro de Barcelona Treball: la web de Barcelona para encontrar empleo. Recuperado el 4 de septiembre de 2015 desde

<http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp> (catalán)

<http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp> (castellano)

Ajuntament de Lleida. *Eines d'autoavaluació*. Recuperado el 4 de septiembre de 2015 desde

<http://www.imolleida.com/competencies> (opción catalán/castellano)

### **Otras lecturas de interés**

Alles, M. (2002): *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2005): *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Belzunce, M.de J, Danvila del Valle, I., Martínez-López, FJ. (2011): *Guía sobre las competencias emocionales para directivos*. Madrid: ESIC

Boyatzis - Mc Kee (2006): *Liderazgo emocional*. Barcelona. Deusto

Chinchilla, N – García, P. (2001): *Estudio sobre competencias directivas*. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. Manuals de formació municipal, núm. 79

Fernández López, J.(2005): *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, FT Prentice Hall.-,

Goleman, D (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

**ANEXO: CUADRO RESUMEN DEL PROCESO FORMATIVO POR COMPETENCIAS**

Competencias <sup>1</sup>	Actividades formativas <sup>2</sup>	Resultados del aprendizaje <sup>3</sup>	Actividades de evaluación <sup>4</sup>
Competencia 1 Entender las entidades como sistemas organizativos, estableciendo diferentes tipologías, así como sus repercusiones referentes a la concepción de sus objetivos, consideración de la organización hacia los trabajadores y las actitudes de los trabajadores hacia la organización.	AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía ...	R1 Relacionar diferentes informaciones y explicarlas de forma coherente  R2 Conocer las tipologías organizacionales y su repercusión en referencia a los objetivos, tareas y reconocimiento de los trabajadores/as y actitudes generadas	AEC1 Actividad de aula: Aplicación a la propia organización (selección de una entidad/grupo) (Parte I)  ...
Competencia 2 Definir las dimensiones directivas o talentos directivos fruto de la identificación de los diferentes parámetros que dan calidad a la entidad (eficacia, atractividad, unidad).	AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía	R1 Conocer las tres dimensiones asociadas a la función directiva: estratégica, ejecutiva y de liderazgo. R2 Relacionar dichas dimensiones directivas con la dirección o gestión concretas de las entidades con ejemplos reales, extraídos de la propia experiencia o de la literatura especializada.	AEC1 Actividad de aula: Aplicación a la propia organización (selección de una entidad/grupo) (Parte II)

<sup>1</sup> Incorporar las competencias de la GA

<sup>2</sup> Incorporar para cada competencia las actividades del profesor y de los estudiantes

<sup>3</sup> Nombrar los resultados esperados

<sup>4</sup> Incorporar las actividades de la Pauta de actividades de evaluación

<p>Competencia 3</p> <p>Definir el concepto de competencia, enumerar sus características esenciales y valorar el interés de abordar la función directiva desde un enfoque por competencias.</p>	<p>AF 1 Exposición docente en el aula AF2 Visualización de un directivo líder. Comentario en grupo para extraer las competencias necesarias.</p>	<p>R1 Transferir los conceptos teóricos vinculados a competencias a sus expectativas, la organización y la dinámica de las entidades actuales, mediante ejemplos de su propia experiencia o extraídos de literatura especializada.</p> <p>R2 Identificar las competencias de liderazgo en el sector social.</p>	<p>AEC1 Evaluación continua de la AF1 (participación, interés) AEC2 Evaluación de los resultados del análisis de grupos.</p>
<p>Competencia 4</p> <p>Autodiagnosticar las propias competencias estratégicas, de relaciones interpersonales y de liderazgo, partiendo de herramientas facilitadas en las sesiones o en la bibliografía recomendada.</p>	<p>AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía AF3 Simulación de una reunión AF4 Simulación de elaboración de una obra de teatro AF5 Autodiagnóstico del grupo de trabajo: Roles Belbin aplicados al equipo de trabajo AF6 Estudio de caso: El caso Aila</p>	<p>R1 Conocerse a sí mismo, respecto al grado de competencia estratégica a partir de las herramientas trabajadas en el curso.</p> <p>R2 Conocerse a sí mismo, respecto al grado de competencia interpersonal o intratéctica a partir de las herramientas trabajadas en el curso</p> <p>R3 Conocerse a sí mismo, respecto al grado de competencia o de liderazgo, a partir de las herramientas trabajadas en el curso.</p>	<p>AEC1 Evaluación continua de la AF1 (participación, interés)</p> <p>AEC2 Trabajo individual final</p> <p>AEC3 Competencia estratégica, intratéctica y/o de liderazgo</p> <p>AEC4 Competencia estratégica, intratéctica y/o de liderazgo</p> <p>AEC5 Competencia estratégica, intratéctica y/o de liderazgo</p> <p>AEC36 Competencia estratégica, intratéctica y/o de liderazgo</p>
<p>Competencia 6</p>	<p>AF1 Plan de mejora competencial</p>	<p>R1 Valoración del propio perfil</p>	

Elaborar un plan de mejora con objetivos y estrategias explícitas para aplicar en una entidad real.		competencial  R2 Plan de trabajo para fortalecer las competencias necesarias más débiles y llevar a la excelencia las fortalezas.	AEC1 Informe de identificación del perfil competencial y propuesta de un plan de desarrollo competencial (a un año).
---	--	---	--

Hay que recordar que el eje central son **las competencias**, y en este cuadro ponemos de forma sintética que metodologías (actividades formativas) usaremos para desarrollarlas, qué queremos lograr como resultados de los aprendizajes de nuestros estudiantes y qué actividades de evaluación continuada planteamos para conseguirlos. Aunque habrá repetición de algunas actividades formativas y de actividades de evaluación, es recomendable evidenciar como trabajamos cada una de las competencias mediante las diferentes actividades de evaluación continuada (Pautas).