Manual de **competencias del liderazgo**

GRUPO DE APRENDIZAJE Y BUENAS PRÁCTICAS **FEPROAMI**

Diputación de Cádiz | IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

© de la presente edición:
Diputación de Cádiz
Área Igualdad y Bienestar Social

© Autores:
Grupo de Aprendizaje y Buenas Prácticas FEPROAMI.

Edita:
Diputación de Cádiz. Servicio de Publicaciones
c/ San José, 7 dpdo. - 11004 Cádiz
Tlf. 956 808 300 - Fax: 956 228 249
publicaciones@dipucadiz.es

Diseño y maquetación:
Rebombo Estudio S.L.

Imprime:
Línea Offset S.L. (Chiclana)

Depósito Legal:
CA 166-2018

Manual de **competencias del liderazgo**

GRUPO DE APRENDIZAJE Y BUENAS PRÁCTICAS

FEPROAMI

Diputación de Cádiz | IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

Índice

Manual de **competencias del liderazgo**

1. INTRODUCCIÓN ..... pág. 11

2. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ..... pág. 17

3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL ..... pág. 25

3.1. Identificación de las Competencias ..... pág. 28

3.2 Definición y Desarrollo de las Competencias ..... pág. 29

3.3. Recursos y Acciones de Mejora para el Desarrollo de las Competencias ..... pág. 29

4. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL BUEN LÍDER ..... pág. 35

4.1. Competencias de Conocimiento ..... pág. 37

4.1.1. Conocimientos sobre discapacidad Intelectual y/o del desarrollo ..... pág. 37

4.1.2. Derechos de las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo ..... pág. 41

4.1.3. Calidad de vida ..... pág. 45

4.1.4. Sistemas de gestión ..... pág. 49

4.1.5. Conocimiento ético ..... pág. 53

4.2. Competencias de Habilidad ..... pág. 59

4.2.1. Visión estratégica ..... pág. 61

4.2.2. Orientación al Cliente ..... pág. 65

4.2.3. Negociación ..... pág. 69

4.2.4. Red de relaciones ..... pág. 73

4.2.5. Iniciativa ..... pág. 77

4.2.6. Dirección y desarrollo de equipos ..... pág. 81

4.2.7. Asertividad y empatía ..... pág. 85

4.2.8. Innovación y creatividad ..... pág. 89

4.3. Competencias de Actitud ..... pág. 93

4.3.1. Compromiso con la organización ..... pág. 95

4.3.2. Compromiso con las personas ..... pág. 99

4.3.3. Análisis y toma de decisiones ..... pág. 103

4.3.4. Gestión del tiempo ..... pág. 107

4.3.5. Cambio personal y aprendizaje ..... pág. 111

4.3.6. Autocontrol y equilibrio ..... pág. 115

4.3.7. Comunicación ..... pág. 119

4.3.8. Delegación ..... pág. 123

4.3.9. Trabajo en equipo ..... pág. 127

5. RECURSOS Y ACCIONES DE MEJORA ..... pág. 131

5.1. Recursos Transversales ..... pág. 132

5.2. Recursos Específicos ..... pág. 134

5.2.1. Competencias de conocimiento ..... pág. 136

5.2.2. Competencias de habilidad ..... pág. 137

5.2.3. Competencias de actitud ..... pág. 139

5.3.- Lecturas Recomendadas. Documentos ..... pág. 140

LENDAR-

“Se debe tener el valor de aceptar con resignación las cosas que no se pueden cambiar; tener suficiente obstinación para cambiar las que se pueden cambiar; y tener la inteligencia suficiente para no confundir las unas con las otras”

Bertrand Russell

01

Introducción

Manual de
competencias del liderazgo

Introducción

La Federación Provincial de Asociaciones de Personas con Discapacidad Intelectual, Autismo y Parálisis Cerebral de Cádiz, FEPROAMI, aglutina y representa a un total de 21 entidades miembro y trabaja para defender los derechos de más de 5.000 gaditanos y gaditanas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

Su MISIÓN es ofrecer apoyos y oportunidades a las organizaciones que la conforman, así como a las personas con discapacidad intelectual, parálisis cerebral y autismo, y a sus familias, representando y reivindicando derechos de ciudadanía, que les permitan desarrollar sus planes de vida.

En junio de 2015, a iniciativa de unas de las entidades miembro de la federación, AUTISMO Cádiz, se constituye un grupo de trabajo con representantes de organizaciones miembro con cierto recorrido en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, y con certificación de éstos por organismos externos, al fin de compartir conocimiento y reforzar el compromiso con la mejora continua. El grupo está conformado por las personas que en estas entidades lideran los equipos o Comités de Calidad[1].

El trabajo que desde se constitución se encomienda el propio grupo tiene una triple finalidad:

[1] Del Hoyo Reyes, Isabel (*Autismo Cádiz*); Belizón, Belén (*Asansull*); Medina, Mª Ángeles y Soler, Mila (*APADIS Bahía de Algeciras*); Silva, Eva y Sánchez, Fátima (*APA Minusválidos de Barbate*); Horrillo, Jesús (*La Fundación*) y Corrales, Begoña (*FEPROAMI*).

01

Compartir conocimientos a través de la puesta en común de procesos clave del sistema de gestión de las organizaciones participantes, y en su caso, poder llegar a unificar procesos o al menos algunos de sus correspondientes indicadores.

02

Elaborar documentos de trabajo propios, que vinieran a reforzar los sistemas de gestión, incluyendo, entre otros, manuales de referencia para la autoevaluación.

03

Realizar comparaciones en los resultados obtenidos en los dos aspectos anteriores, es decir en la gestión de procesos compartidos, y/o en la implantación y desarrollo de nuevos mecanismos de evaluación/medición.

En concreto, este Manual que presentamos, viene a dar respuesta a la necesidad detectada y compartida por los miembros del grupo, de identificar y definir las competencias deseables en los líderes de las entidades de apoyo a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. Y diseñar, asimismo, un mecanismo de autoevaluación que facilite, a posteriori, la comparación de resultados entre las organizaciones participantes.

Pretende ser un documento para orientar en el proceso a seguir a la hora de desarrollar competencias en los responsables del ámbito político y técnico de la gestión asociativa, que potencien la gestión eficiente de las personas y las organizaciones, facilitando un alto nivel de cooperación, capacitación y desarrollo de todos sus miembros.

“Su misión
es ofrecer apoyos y oportunidades a las organizaciones que la conforman, así como a las personas con discapacidad intelectual, parálisis cerebral y autismo, y a sus familias.”

02

Modelo de
gestión por competencias

Manual de
competencias
del liderazgo

Modelo de **gestión por competencias**

El término "enfoque o modelo de competencias" se incorpora en los años 90 en el contexto de la selección y desarrollo de los recursos humanos de una organización.

Las competencias hacen referencia a la capacidad efectiva de una persona para llevar a cabo con éxito una determinada tarea o actividad laboral o profesional. Están relacionadas con los conocimientos, habilidades y actitudes que ponemos en juego en diferentes contextos (por tanto, es algo observable y verificable, no teórico), y también con las necesidades del puesto o función que desempeñamos en la organización en la que trabajamos.

Entre las ventajas de este sistema de gestión cabe destacar:

- Todo el equipo sabe lo que se espera de ellos, conocen la misión y visión de la organización.
- Aumenta el grado de satisfacción laboral y por tanto la retención de talentos.
- Aumento productividad y rendimiento del equipo.
- Consecución de los objetivos de la organización.

En el contexto actual, las personas y su conocimiento se han convertido en un factor distintivo de todo tipo de organizaciones en un entorno altamente cambiante y competitivo, no siendo menos en ello, las asociaciones de prestación de apoyos a personas con discapacidad.

El modelo de gestión por competencias se puede definir como “los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño de las tareas y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus profesionales de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la misma”.

Se trata de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto, el:

- SABER

El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa.

- PODER

Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta, necesita tener una serie de habilidades clave para desempeñar con éxito su trabajo.

- QUERER

Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos.

Si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configuran las competencias será necesario poder, no sólo definirlas, sino también observarlas y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas.

En este sentido, resulta muy importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen “visibles” las mismas en las personas, y permiten establecer distintos niveles de desempeño y especialmente el papel del liderazgo, porque liderar es inspirar, mover.

Es necesario resaltar que a la hora de desarrollar y gestionar por competencias desde el marco de la gestión del conocimiento, la dirección estratégica de la organización debe tener definidos la misión, visión y valores, así como sus objetivos y planes estratégicos.

Un sistema de dirección integral por competencias se puede describir mediante la siguiente gráfica:

01
Sistema redistributivo
02
Evaluación competencias del equipo
Dirección por Competencias
Plan de Formación
03
Selección según perfil
04

Este es un modelo, en el que la figura del líder debe carecer de ego en el trabajo (sensación de poder, estar a otro nivel, controlarlo todo), priorizar los logros del equipo a los suyos mismos e implantar un sistema de mejora continua y motivación, fomentando así el desarrollo del equipo.

El líder debe tener el deseo interno de guiar a otros hacia el cumplimiento de la misión y la estrategia de la organización, interesándose por las personas, reconociéndolas frente al trabajo bien hecho, desarrollándolas y educándolas.

Implica influenciar y motivar al equipo, fundamentando el porqué de las acciones a seguir, a través de una comunicación efectiva, actuando en forma coherente, aplicando valores positivos, con un sentido de vocación de servicio.

Fred O. Walumbwa define el **liderazgo auténtico** como *un patrón de comportamiento del líder que utiliza y promueve las capacidades psicológicas y un ambiente ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de sí mismo, una perspectiva moral internalizada, elaboración equilibrada de la información y la transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con los seguidores, fomentando el desarrollo personal positivo.*

Este manual pretende orientar al liderazgo del movimiento asociativo sobre las competencias que debe tener y desarrollar un líder para desempeñarse como tal, y dentro del enfoque de PLENA INCLUSIÓN. Si bien, y conociendo claramente las diferencias entre los roles del perfil político y técnico, determinadas competencias será más deseadas, en uno u otro tipo de dirigente.

En este sentido hacemos especial hincapié en el contenido del paquete formativo "En Plena Forma" Escuela de dirigentes de PLENA INCLUSIÓN (*revisión 2016 materiales Feaps En Forma*), pues resulta de máximo interés como recurso metodológico de gran calidad, así como de excelente enfoque y alcance para dirigentes políticos de las organizaciones.

“Liderazgo auténtico,

un patrón de comportamiento del líder que utiliza y promueve las capacidades psicológicas y un ambiente ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de sí mismo, una perspectiva moral internalizada, elaboración equilibrada de la información y la transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con los seguidores, fomentando el desarrollo personal positivo”.

03

Proceso de elaboración del **Manual de competencias**

Manual de
competencias
del liderazgo

Proceso de elaboración del **Manual de competencias**

La primera cuestión abordada por el grupo de trabajo, fue la relativa a decidir qué competencias debía contemplarse en el manual para la evaluación del liderazgo, así como su clasificación. Hay muchos tipos de competencias y formas de clasificarlas: generales, transversales o genéricas, instrumentales, funcionales, técnicas, específicas, relacionales, de liderazgo, etc.

En este sentido, destacar el elevado nivel de consenso que se reflejó en los miembros del grupo con respecto a qué aspectos clave queríamos priorizar de los líderes técnicos y políticos, y así se valoró:

- La necesidad de contar con un marco de referencia con encaje, tanto para los líderes técnicos y políticos de las entidades, una vez existen herramientas diseñadas ad hoc para la evaluación de competencias de los distintos grupos de profesionales.
- Contemplar las competencias definidas en el Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad.
- La apuesta de PLENA INCLUSIÓN por un Modelo de Gestión por Competencias, tal y como se recoge en su Proyecto de Política de Personas (PDP), dirigido a la implantación de planes de personas en sus entidades miembro.
- La existencia de formación específica desde el movimiento asociativo para la formación de sus líderes políticos, *EN PLENA FORMA (antes FEAPS EN FORMA)*, que deseamos complementar con un modelo de desarrollo y evaluación de competencias de los mismos.

En el proceso tanto de identificación, como de definición de com-

petencias, hemos de resaltar el uso bibliográfico de la Guía para el Desarrollo de Competencias Básicas de Gestores Empresariales ***(Instituto Aragonés de Empleo):***

- Identificación de competencias.
- Definición y desarrollo de las competencias.
- Propuesta de recursos y acciones de mejora para el desarrollo de las competencias.

3.1. Identificación de las Competencias.

Como bien hemos comentado previamente, dos fuentes han sido básicas para la selección de las competencias recogidas en el Manual:

- Análisis de las competencias del Convenio Colectivo.
- Análisis de los valores de PLENA INCLUSIÓN.

Las competencias finalmente seleccionadas por el grupo de trabajo son las reflejadas en el mapa siguiente, y posteriormente definidas y desarrolladas con suficiente amplitud en las respectivas fichas individuales.

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS

· Discapacidad intelectual
· Derechos de las PD
· Calidad de vida
· Sistemas de gestión
· Conocimiento Ético

HABILIDADES

· Visión Estratégica
· Orientación cliente
· Negociación
· Red de relaciones
· Iniciativa
· Dirección y desarrollo de Equipos
· Asertividad y empatía
· Innovación y creatividad

ACTITUDES

· Compromiso scon la organización
· Compromiso con las personas
· Análisis y toma de decisiones
· Gestión del tiempo
· Cambio personal y aprendizaje
· Autocontrol y equilibrio
· Comunicación
· Delegación
· Trabajo en equipo

3.2. Identificación de las Competencias.

Para cada una de las competencias seleccionada en el Manual se han desarrollado una ficha que recoge los siguientes aspectos:

> Denominación de la competencia.

Es necesario incidir en que se trata de competencias directivas necesarias para los responsables de gestión en las asociaciones.

> Definición de la competencia.

Definición estándar de la competencia, que recoge sus aspectos esenciales.

> Enfoque en el marco del Movimiento Asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Se trata de determinar la relación de la competencia con la misión, visión y los valores del movimiento asociativo de apoyo a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, PLENA INCLUSIÓN España.

> Tipo de Competencia.

Definición estándar de la competencia, que recoge sus aspectos esenciales.

> Grados y comportamientos asociados.

Se ha aplicado un esquema de competencias por niveles, en el que se han diferenciado tres grados para cada competencia.

Los comportamientos asociados son ejemplos de conductas para cada grado de la competencia. Constituyen las acciones que demuestran la competencia y su grado, y por lo tanto evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia.

- **Grado 1:** Mínimo necesario para el puesto, por debajo de ese grado se trataría de un nivel insatisfactorio de esa competencia.
- **Grado 2:** Óptimo, por encima del estándar.
- **Grado 3:** Alto, desempeño superior.

3.2. Recursos y Acciones de Mejora para el Desarrollo de las Competencias.

En este punto se han relacionado acciones formativas y/o recursos bibliográficos para la mejora y desarrollo de las competencias.

Este aspecto se ha organizado en dos bloques:

1

Recursos transversales, que darán apoyo a la formación, mejora y desarrollo de las competencias, deseables en los líderes.

2

Recursos orientados específicamente a una competencia determinada.

Asimismo, han sido clasificados de manera alfabética y en la medida de las posibilidades, se ha reflejado el enlace o link web, con el fin de poder enlazar directamente al recurso propuesto.

“Hay muchos tipos de competencias y formas de clasificarlas:

generales, transversales o genéricas, instrumentales, funcionales, técnicas, específicas, relacionales, de liderazgo, etc”.

04.1

Descripción de las **competencias del buen líder**

04.1 Competencias **de conocimiento**

Manual de
competencias del liderazgo

04.1 Competencias **de conocimiento**

4.1.1. CONOCIMIENTOS SOBRE DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y/O DEL DESARROLLO

Definición

El líder debe conocer y manejar el concepto que identifica su sentido de ser, su marca, que es la Discapacidad Intelectual. Ésta se expresa en la interacción de la persona y su entorno, teniendo en cuenta las competencias personales del individuo, pero también conociendo las oportunidades que ofrece el entorno para desarrollarse.

Según la AAIDD (American Association on Intellectual and Developmental Disabilities): "la discapacidad se caracterizada por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa que se manifiesta en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas. Esta discapacidad comienza antes de los 18 años".

Esta competencia exige del líder asumir que la discapacidad es un concepto dinámico y abandonar la idea de que el problema sólo está en la persona y defender que es un concepto que se expresa a través de la interacción y el entorno en el que esa persona viva y los apoyos que recibe para compensar sus limitaciones funcionales. Es necesario que esta competencia incluya conocimientos sobre la importancia de los entornos accesibles desde todos los aspectos para que la vida de las personas sea más fácil.

Discapacidad del desarrollo es un término que engloba a la discapacidad intelectual, a los trastornos del espectro de autismo, a la parálisis cerebral y otras condiciones de discapacidad estrechamente relacionadas con la discapacidad intelectual o que requieren un proceso de apoyo similar al requerido para personas con discapacidad intelectual.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

La discapacidad intelectual y/o del desarrollo es generalmente es permanente y tiene un impacto importante en la vida de la persona y de su familia. La discapacidad intelectual no es una enfermedad mental. Las personas con discapacidad intelectual son ciudadanas de pleno derecho, como el resto de la ciudadanía.

Cada una de estas personas tiene capacidades, gustos, sueños y necesidades particulares, como cualquiera de nosotros. Todas las personas con discapacidad intelectual tienen posibilidad de progresar si le damos los apoyos adecuados.

Hay que hacer valoraciones individuales de necesidades de apoyos porque cada persona es distinta, y en distintos momentos de la vida, porque no es una situación estable. Cada persona es distinta y la mejor manera de conocerla es estar con ella.

Tipo de competencia

Conocimiento

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee los conocimientos del modelo teórico de la discapacidad intelectual.

· El líder actualiza sus conocimientos.

> Grado 2

· Transmite sus conocimientos sobre la discapacidad intelectual a otros grupos de interés.

> Grado 3

· Lleva a la práctica los modelos teóricos de discapacidad y mide resultados sobre la vida asociativa y su impacto en la calidad de vida de las personas.

· Transforma en BBPP y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“Cada persona es distinta y la mejor manera de conocerla es estar con ella”

04.1 Competencias **de conocimiento**

4.1.2. DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y/O DEL DESARROLLO

Definición

Conocimientos del líder sobre los Derechos Fundamentales reconocidos en la Convención de Naciones Unidas de los Derechos de las Personas con discapacidad y el grado de cumplimiento al respeto, tanto en su entidad, como en el entorno social. Así como de la legislación vigente en su comunidad autónoma resultante del despliegue de la Convención.Discapacidad del desarrollo es un término que engloba a la discapacidad intelectual, a los trastornos del espectro de autismo, a la parálisis cerebral y otras condiciones de discapacidad estrechamente relacionadas con la discapacidad intelectual o que requieren un proceso de apoyo similar al requerido para personas con discapacidad intelectual.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde **PLENA INCLUSIÓN** es un concepto inherente al modelo de Calidad de Vida y al de Ciudadanía. Las personas con discapacidad son ciudadanas

de pleno derecho y hay que establecer mecanismos especiales para evitar la discriminación y exclusión social.

La propia Convención es un marco de referencia fundamental para cualquier entidad del movimiento asociativo, haciendo hincapié especialmente en dos:

- **La igualdad y no discriminación:** todas las personas son iguales ante la ley y no pueden ser discriminadas por tener una discapacidad.
- **La accesibilidad:** las personas con discapacidad tiene derechos a acceder a todos los lugares y a recibir información de manera facilitada.

Tipo de competencia

Conocimiento

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Domina los contenidos de la Convención de los Derechos de las personas con discapacidad.

· Chequea con su colectivo las situaciones de vulneración pública.

· Adapta la documentación de sus servicios y apoyos en el cumplimiento de la Convención.

> Grado 2

· Analiza la situación de los servicios en el cumplimiento de los derechos.

· Erradica las situaciones de discriminación en sus servicios y apoyos.

· Forma a sus profesionales sobre los derechos.

> Grado 3

· Transforma en BBPP y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

· Establece estrategias para conseguir la igualdad y no discriminación, así como la accesibilidad universal, tanto en los servicios e instalaciones de la entidad, como en la sociedad cercana.

“Las personas con discapacidad son ciudadanas de pleno derecho y hay que establecer mecanismos especiales para evitar la discriminación y exclusión social”

04.1 Competencias **de conocimiento**

4.1.3. CALIDAD DE VIDA

Definición

Es una competencia que se basa en el dominio del paradigma definido por Robert Schalock y Miguel A. Verdugo que lo define como **"LO MEJOR QUE UNA PERSONA PUEDE ESPERAR PARA SÍ MISMA O PARA LAS DEMÁS"**.

Estos autores hacen una descripción operativa del concepto determinando:

> **CALIDAD:** como referencia a la excelencia. A todo aquello que puede ser considerado por una persona como bueno o deseable y asociado a valores positivos, como alegría y satisfacción.

> **VIDA:** referido a lo humano o aspectos esenciales de la persona.

En la aplicación práctica, este concepto se detalla en:

* **Dimensiones:** Conjunto de factores que constituyen el bienestar personal.

* **Indicadores:** Percepciones, conductas o condiciones específicas de las dimensiones de calidad de vida que reflejan el bienestar de una persona.

En este modelo de Calidad de Vida, las dimensiones son ochos aspectos fundamentales para la vida de cualquier persona (Bienestar Emocional, Bienestar Físico, Bienestar Emocional, Autodeterminación, Inclusión Social, Relaciones Interpersonales, Desarrollo Humano y Derechos).

Cada dimensión se concreta en indicadores, que pueden ser Objetivos (Son indicadores observables aceptados universalmente. Son medidas cuantitativas que reflejan frecuencia o cantidad) o Subjetivas (Grado de satisfacción expresado a través de escalas).

Desde el punto de vista organizacional, es una competencia que tiene como fin capacitar al liderazgo a dominar los principios y procesos que contribuyen a mejorar las vidas de las personas con discapacidad y para la evaluación de los resultados y la validez social de las prácticas actuales en la provisión de apoyos a las mismas.

Desde el punto de vista individual, es una competencia que ayuda al liderazgo a entender y llevar a la práctica que la Calidad de Vida es el vehículo a través del cual, la igualdad de derechos y oportunidades, así como el incremento de la satisfacción personal con las condiciones de vida, pueden ser alcanzados.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

El movimiento asociativo **PLENA INCLUSIÓN** ha hecho suyo el paradigma de Calidad de Vida de R. Schalock y MA Verdugo. Es un modelo de referencia para el sector en los siguientes términos:

- La calidad de vida para las personas con discapacidad se compone de los mismos factores y relaciones que para el resto.
- La calidad de vida aumenta dando el poder a las personas de participar en decisiones que afectan a sus vidas.
- La aceptación e integración plena en la comunidad aumenta la calidad de vida.

Se experimenta calidad de vida cuando se tienen las mismas oportunidades que el resto de perseguir y lograr metas significativas, aspecto por otro lado, fundamental para el desarrollo de la Autodeterminación.

Tipo de competencia

Conocimiento

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Domina los conocimientos teóricos del paradigma de Calidad de Vida.

· Alinea esta competencia con la misión de la organización y las unidades intermedias de trabajo.

> Grado 2

· Aplica este modelo al sistema organizativo de los servicios y programas, orientado a la satisfacción de la persona.

· Identifica la batería de indicadores objetivos y subjetivos.

· Se preocupa porque las personas con discapacidad tengan herramientas adaptadas para expresar sus satisfacciones por la vida que tienen.

· Forma a sus profesionales en este concepto.

> Grado 3

· Asegura la medición de resultados y su impacto en la calidad de vida de las personas.

· Fomenta el diseño y desarrollo de buenas prácticas profesionales.

· Transforma en BBPP y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

19
20
21
26
27

04.1 Competencias **de conocimiento**

4.1.4. SISTEMAS DE GESTIÓN

Definición

El líder debe estar capacitado para determinar y desarrollar un sistema de gestión, es decir, el conjunto de reglas, principios y recursos relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos de una organización, persiguiendo la eficacia y la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, profesionales, socios y sociedad en general.

El desarrollo de sistemas de gestión va a permitir al líder el cumplimiento de la misión, el establecimiento de los resultados y la estrategia para alcanzarlos.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

PLENA INCLUSIÓN dispone de un modelo propio de gestión que ofrece un marco de referencia para organizaciones del sector denominado Calidad Plena. La Calidad Plena es el resultado de la interacción de

tres componentes esenciales: calidad de vida, calidad en la gestión y ética, de modo que ninguno de ellos puede faltar o tener desarrollos significativamente diferentes de los otros dos. Al igual que el agua es otra cosa diferente a sus componentes (hidrógeno y oxígeno), la Calidad Plena es algo más que calidad de vida, calidad en la gestión y ética.

PLENA INCLUSIÓN trabaja por conseguir una sociedad en la que todas las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y sus familias sean valoradas, que logren ser ciudadanas plenas, con derechos y deberes, que pertenezcan a redes sociales y que participen activamente en su entorno. En definitiva, a que cada persona pueda desarrollar su proyecto de calidad de vida.

Este modelo pretende conseguir resultados en relación a lo que necesitan las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo, y sus familias. Para ello se pondrán en marcha objetivos y actuaciones de forma ordenada y coherente, favoreciendo la implicación de las personas, el aprendizaje y la mejora continua. Y todo ello se hará en alianza con colaboradores y cuidando que los recursos (materiales, económicos, humanos...) guarden una buena proporción con los resultados que conseguimos.

Tipo de competencia

Conocimiento

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en contenidos sobre modelos de gestión.

· Identifica las prácticas de gestión en su organización, centro/servicio, y complementa las carencias de éstas.

· Despliega el Sistema de Gestión en su ámbito de acción.

> Grado 2

· Establece un sistema de recogida y análisis de expectativas y necesidades de sus clientes.

· Considera estas demandas a la hora de organizar y evaluar los servicios.

· Pone en marcha acciones planificadas y sistemáticas para satisfacer los requisitos y necesidades de los clientes.

· Mide y evalúa resultados claves para orientar la mejora continua.

> Grado 3

· Implementa acciones de mejora para desarrollar una estrategia de gestión cuyo objetivo sea satisfacer de manera equilibrada y sostenida las expectativas de clientes, profesionales, socios y sociedad, en general.

· Transforma en buenas prácticas el sistema de gestión, las difunde a los grupos de interés y realiza comparaciones con los mejores.

“la Calidad Plena es algo más que calidad de vida, calidad en la gestión y ética”

04.1 Competencias **de conocimiento**

4.1.5. CONOCIMIENTO ÉTICO

Definición

"La ética es la competencia de obrar en todo momento con los valores morales, buenas costumbre y prácticas profesionales, respetando las política organizacionales. Implica, sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada"

(Martha Alles. Diccionario de comportamientos)

La ética es una reflexión sobre estos dos aspectos de la vida:

- Cómo orientamos nuestras acciones hacia una vida buena, hacia una vida plena: Este aspecto tiene que ver con el proyecto personal de vida y con lo que es valioso, lo que es bueno para cada uno de nosotros.

- Qué se nos impone como obligatorio: Este aspecto tiene que ver con las relaciones con los demás, con lo que es justo.

La ética es una reflexión sobre estos dos aspectos de la vida:

- Lo que es valioso y bueno para la vida de cada uno.

- Lo que se nos impone como obligatorio, porque es de justicia.
  (X. Etxeberría, "Ética de las profesiones")

En resumen, la Ética es un saber práctico que articula la búsqueda de vida buena y plena con el ideal de convivencia. El filósofo francés Paul Ricoeur dijo que la ética es "Anhelo de vida buena, con y para los otros, en instituciones justas".

Hay que distinguir entre:

- Éticas de mínimos, aquellos aspectos que consideramos justos y creemos que deberían exigirse a cualquier ser humano y tienen pretensión de universalidad.

- Ética de máximos, son aquellos aspectos que consideramos buenos, valiosos o generadores de felicidad. Es individual o grupal, pero no universal.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

La Visión del movimiento asociativo es "Lograr que las personas y organizaciones de PLENA INCLUSIÓN sean el referente ético en la sociedad y en el campo de la Acción Social por:

- Su coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

- Su exigencia en la orientación ética de sus comportamientos.

- Su capacidad de aprendizaje moral basado en la reflexión y contraste permanente".

Desde **PLENA INCLUSIÓN** se concibe la ética como principio fundamental en el ejercicio del liderazgo dentro del movimiento asociativo, para ello se cuenta con el documento Código Ético **PLENA INCLUSIÓN**, que recoge un conjunto de valores, principios y normas para guiar las decisiones y conducta de las personas que forman dicho movimiento.

Concretamente en el apartado dirigido a organizaciones, el propio código ético señala que será responsabilidad de los DIRIGENTES de las organizaciones la aplicación de estos valores, principios y normas éticas: en su configuración; en las relaciones que estas establezcan con otras organizaciones, tanto públicas como privadas; en la práctica diaria a través de la acción de todo su equipo humano: familiares, técnicos, profesionales, personal voluntario; e incluso las propias personas con discapacidad intelectual.

Desde el documento "9 Horizontes" donde **PLENA INCLUSIÓN** determina sus retos de futuro se expone literalmente lo siguiente: "Coordinar y articular la defensa de derechos y nuestra acción de prestadores de apoyo" (horizonte 8). Se propone a las entidades mejorar en un modelo de gobernanza, con un nuevo liderazgo basado en la ética del talento, la sociedad inclusiva y sus oportunidades, y la responsabilidad social de las organizaciones.

Asimismo, en el documento de Valores **PLENA INCLUSIÓN** (Foro de Oviedo, 2015), se establece el compromiso y responsabilidad como "participación, implicación de los grupos y comunidades de los que se forma parte cumplimiento de promesas y obligaciones, creer en los proyectos comunes, corresponsabilidad, deber moral".

Tipo de competencia

Conocimiento

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

- Tiene formación en aspectos éticos.

Conoce el código ético de la entidad y/o del movimiento asociativo.

Asume los compromisos éticos de su organización.

> Grado 2

· Fomenta espacios de reflexión ética.

· Transmite los principios y valores del código ético.

· Colabora y fomenta la participación en grupos de trabajo de análisis y reflexión ética.

· Crea cultura organizacional basada en la ética y los valores de la organización

· Es referente ético para las personas que componen la organización.

> Grado 3

· Pone en práctica la resolución de dilemas éticos, basándose en los cuatro principios fundamentales de la Ética (autonomía/ beneficiencia/ no maleficiencia y justicia) y principios del código ético.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

· Colabora con comités éticos externos.

“La ética es la competencia de obrar en todo momento con los valores morales, buenas costumbre y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica, sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada”

04.2

Descripción de las **competencias del buen líder**

04.2 Competencias de **habilidad**

Manual de
competencias del liderazgo

04.2 Competencias
de habilidad

4.2.1 VISIÓN ESTRATÉGICA

Definición

Es la capacidad para conocer los puntos fuertes y débiles de la organización, reconocer las amenazas, y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y la efectividad de los servicios y actividades que se generan, anticipándose a las tendencias del entorno.

En la sociedad del conocimiento, las organizaciones más punteras dan cada vez más relevancia a la mejora continua, la eficiencia en el uso de los recursos y el aprendizaje personal y organizativo.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde el punto de vista del movimiento asociativo, las organizaciones deben incorporar a la visión, la totalidad de los 9 Horizontes de **PLENA INCLUSIÓN**, como un marco de referencia consensuado sobre el futuro deseado para las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo y sus familias.

Este documento pretende que la visión estratégica sea compartida por todas las organizaciones miembro, teniendo como principal fin favorecer y trabajar la PLENA INCLUSIÓN de la persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y la de sus familias, bajo los mismos derechos y oportunidades que el resto de la sociedad.

En base a lo anterior, cada organización de PLENA INCLUSIÓN deberá elaborar sus propios Planes Estratégicos, que serán desplegados en coherencia con la misión y visión de la organización.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Está formado en análisis estratégico.

· Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas que afectan a su organización.

· Colabora y participa en la definición de las estrategias y líneas de actuación de la propia entidad para asegurar la posición de la misma a medio y largo plazo.

> Grado 2

· Anticipa soluciones de posibles dificultades, valorando las tendencias y prácticas del entorno relevantes para la organización.

· Anticipa las consecuencias estratégicas de todas las acciones que emprende.

· Promueve y estimula el compromiso de personas con la estrategia de la organización.

· Participa en grupos transversales de análisis en el entorno del tercer sector.

> Grado 3

· Desarrolla alianzas de importancia estratégica que son beneficiosas para la organización y que afectan a todos los grupos de interés de la entidad.

· Se implica en el diseño y/o desarrollo de la estrategia del movimiento asociativo.

· Busca integrar a las personas para vincularlas a la estrategia de la entidad, para fomentar la creatividad, las capacidades y el talento de las personas y los equipos.

· Utiliza el aprendizaje como distintivo relevante para la innovación.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“las organizaciones más punteras dan cada vez más relevancia a la mejora continua, la eficiencia en el uso de los recursos y el aprendizaje personal y organizativo”

04.2 Competencias **de habilidad**

4.2.2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Definición

Es la capacidad y voluntad del líder de atender adecuadamente las necesidades, expectativas y derechos fundamentales de cada cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus demandas, dando respuesta para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

La Misión del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN es "contribuir, desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria".

El 'cada' supone un profundo matiz de singularidad, toda persona es única y a la vez es miembro pleno de la humanidad. Por lo tanto, cada proyecto

de calidad de vida, de felicidad, es singular, es único, con independencia de todo lo que probablemente comparta con otras personas.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en la competencia.

· Se interesa y responde a las necesidades, expectativas y derechos fundamentales del cliente, satisfaciendo sus necesidades de la manera más adecuada.

· Mantiene una comunicación fluida con el cliente, ofreciendo información útil, al tiempo que lo trata con respeto, calidez y cercanía.

> Grado 2

· Actúa siempre pensando en las necesidades reales de cada uno de sus clientes.

· Adecua los apoyos y/o servicios disponibles a las necesidades de cada cliente.

· Crea oportunidades que generan valor añadido para cada uno de sus clientes.

> Grado 3

· Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes, con perspectivas de largo plazo, y sabe ganarse su respeto y confianza.

· Supera las expectativas de sus clientes, siendo un referente para los mismos.

· Armoniza los intereses de los clientes, con los estratégicos de la organización.

· Pone en práctica de manera proactiva las medidas necesarias para generar necesidades y expectativas no percibidas por sus clientes.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a los grupos de interés.

“cada proyecto de calidad de vida, de felicidad, es singular, es único, con independencia de todo lo que probablemente comparta con otras personas”

04.2 Competencias **de habilidad**

4.2.3. NEGOCIACIÓN

Definición

Es la habilidad de poder establecer acuerdos satisfactorios para conseguir unos resultados previamente establecidos por la organización, que favorezcan a las partes implicadas en el proceso, mediante la colaboración, y generando el mayor valor añadido posible.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde el punto de vista del movimiento asociativo de PLENA INCLUSIÓN, la negociación y el poder establecer acuerdos persistentes y satisfactorios tienen vital importancia, es por ello, que son varios los horizontes que manifiestan el alcance y la trascendencia de esta competencia para el futuro del movimiento asociativo y de las personas que lo integran.

Desde el "Horizonte nº 1", "Apuesta radical por la plena ciudadanía" los líderes de las entidades, deberán promover el empoderamiento de las

personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, potenciar su participación en la gestión de las entidades y por tanto, su contribución a las negociaciones, que se originen entre las diferentes entidades, federaciones y el entorno. Para ello, los líderes deberán facilitar la formación, los espacios y tiempos necesarios para conseguir la participación de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

Del mismo modo, desde el "Horizonte nº 8", "Coordinar y articular la defensa de los derechos y nuestra acción de prestadores de apoyo", las entidades deberán promover y defender los derechos de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, a través del movimiento social y la acción patronal, y con un fin común. Para ello, tendrá vital importancia la competencia de la negociación, y cómo se desarrolla este enfoque potenciando la participación y unión de todas las entidades integrantes del movimiento asociativo.

Por último, desde el "Horizonte nº 9", "Aumentar nuestra coordinación para la acción conjunta" se describe la negociación como un mecanismo, por el cual, se puede alcanzar mayor fluidez entre las diferentes partes de la organización, así como entre las diferentes entidades y el entorno. De esta forma se desarrollan planes de acción conjuntas, que favorezcan la colaboración entre las diferentes entidades del sector hacia un fin común.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Se forma en estrategias y herramientas de negociación y resolución de conflictos.

· Identifica y analiza los asuntos sobre los que deliberar.

· Establece los interlocutores que tienen intereses legítimos.

· Planifica el tiempo de la negociación, estableciendo plazos concretos.

· Analiza los factores que pueden influir en el resultado, anticipándose a las necesidades y expectativas de las otras partes de la negociación.

> Grado 2

· Realiza una adecuada preparación previa, recopilando hechos e informaciones relevantes, para poder argumentar y contra argumentar de forma convincente y atrayente.

· Mantiene un comportamiento cooperativo durante todo el proceso de negociación, para lograr acuerdos satisfactorios para todas las partes.

· Planea una adecuada estrategia de concesiones, para no ceder en los puntos que no son negociables, sin dañar la relación y primando en todo momento, los intereses de las personas con discapacidad intelectual.

· Se gana rápidamente la confianza de las partes implicadas en la negociación.

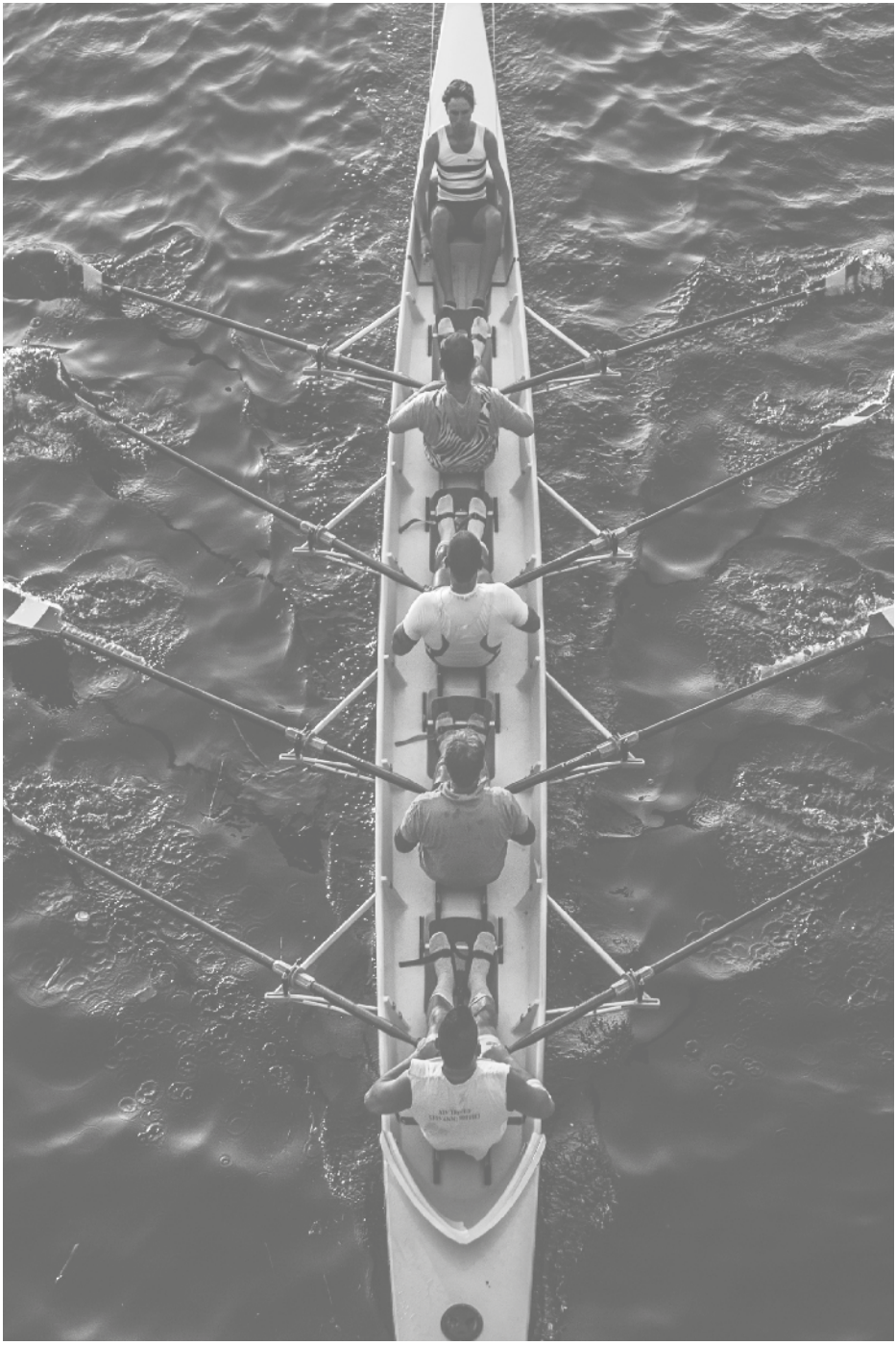
> Grado 3

· Es capaz de llevar negociaciones muy complicadas que requieren una planificación y estrategia a seguir.

· Mantiene una visión a largo plazo para los objetivos marcados, consiguiendo alianzas beneficiosas que mejoren los resultados de la entidad.

· Encuentra nuevos puntos de negociación, que afiancen las relaciones con las partes.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.



04.2 Competencias **de habilidad**

4.2.4. RED DE RELACIONES

Definición

Es la capacidad de establecer, reforzar y desarrollar una red de contactos con personas claves dentro de la entidad, del sector y el entorno, de manera que se favorezca el cumplimiento de la misión, la visibilidad de la organización en la sociedad, al tiempo que garantice la sostenibilidad de la misma.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde el documento "9 Horizontes" donde recordemos se determinan los retos de futuro, el movimiento asociativo pretende establecer el trabajo en red y alianzas en el entorno local, regional, estatal e internacional y en los diferentes ámbitos sociales, que tendrán como principal fin el intercambio de conocimientos, y que recoge de forma explícita el "Horizonte nº 4".

Igualmente, es prioritario trabajar para la creación de un marco común con las organizaciones hermanas de la Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, para asegurar un proyecto compatible con la diversidad y heterogeneidad de todas las personas, y poder garantizar así sus derechos.

Este mismo marco de relaciones es necesario desarrollarlo con organizaciones diversas de la sociedad civil, como son universidades, empresas y cooperativas,... no vinculada directamente con el mundo de la discapacidad, pero que pueden ser fuente de conocimientos y oportunidades para la organización y para las personas con discapacidad.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Se identifica con la marca.

· Está formado en técnicas de Networking y redes.

· Se relaciona con personas claves del entorno profesional, político y social.

· Forma parte de grupos con quienes comparte información y contactos.

· Sabe cómo obtener apoyos entre sus contactos.

> Grado 2

· Comprende las relaciones claves y sociales relevantes del entorno tanto fuera como dentro de la entidad.

· Establece y mantiene relaciones cordiales e influyentes con gran variedad de personas claves del movimiento asociativo del sector, desarrollando un ambiente cooperativo.

· Mantiene contacto con Organismos y personas que le permitan ampliar su esfera de influencia.

> Grado 3

· Es capaz de influir en quienes toman decisiones que repercuten en la estrategia de la organización.

· Utiliza herramientas tecnológicas (directorios profesionales virtuales, plataformas on-line específicas...), para ejecutar mejor su trabajo en red.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“establecer, reforzar y desarrollar una red de contactos con personas claves dentro de la entidad, del sector y el entorno”

04.2 Competencias
de habilidad

4.2.5. INICIATIVA

Definición

Es la capacidad para emprender acciones, mejorar resultados, o crear y reconocer oportunidades, introduciendo elementos innovadores con criterio propio.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

El movimiento asociativo tiene en marcha varios proyectos que se basan en gran medida, en el desarrollo de esta competencia desde distintos puntos de vista. Por un lado, el Proyecto LÍDER de Política de Personas del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN establece desde la mejora continua: un equipo en el que se equilibra la autonomía e iniciativa personal con el compromiso con el equipo y su misión. Además, se pretende instaurar un estilo de liderazgo determinado que produzca, al final, tanto líderes como personas, gente con iniciativa, con responsabilidad, personas capaces de movilizar a otros.

En el documento 9 Horizontes PLENA INCLUSIÓN, se recoge: "...el líder debe favorecer las iniciativas de las personas con discapacidad de manera que les permita cumplir con sus derechos de decidir sobre sus apoyos, su autonomía personal e incluso de su libertad de tomar sus propias decisiones (Horizonte 3).

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en estrategias y habilidades que fomentan la iniciativa.

· Reacciona para hacer frente de forma flexible a nuevas situaciones asumiendo la misión, valores y estrategias de la organización.

· Aborda los problemas en el momento que se presentan adaptándose a los cambios y tomando decisiones con autonomía, sabiendo qué va a necesitar para hacer su trabajo de manera eficaz.

· Propone planteamientos innovadores y alternativos a los procedimientos tradicionales de la entidad.

> Grado 2

· Reconoce las oportunidades, anticipándose a los acontecimientos y creando opciones de desarrollo y/o evitación de problemas.

· Actúa con creatividad en la propuesta y en la aplicación de formas nuevas y eficaces de llevar a cabo las tareas y funciones propias de su puesto.

> Grado 3

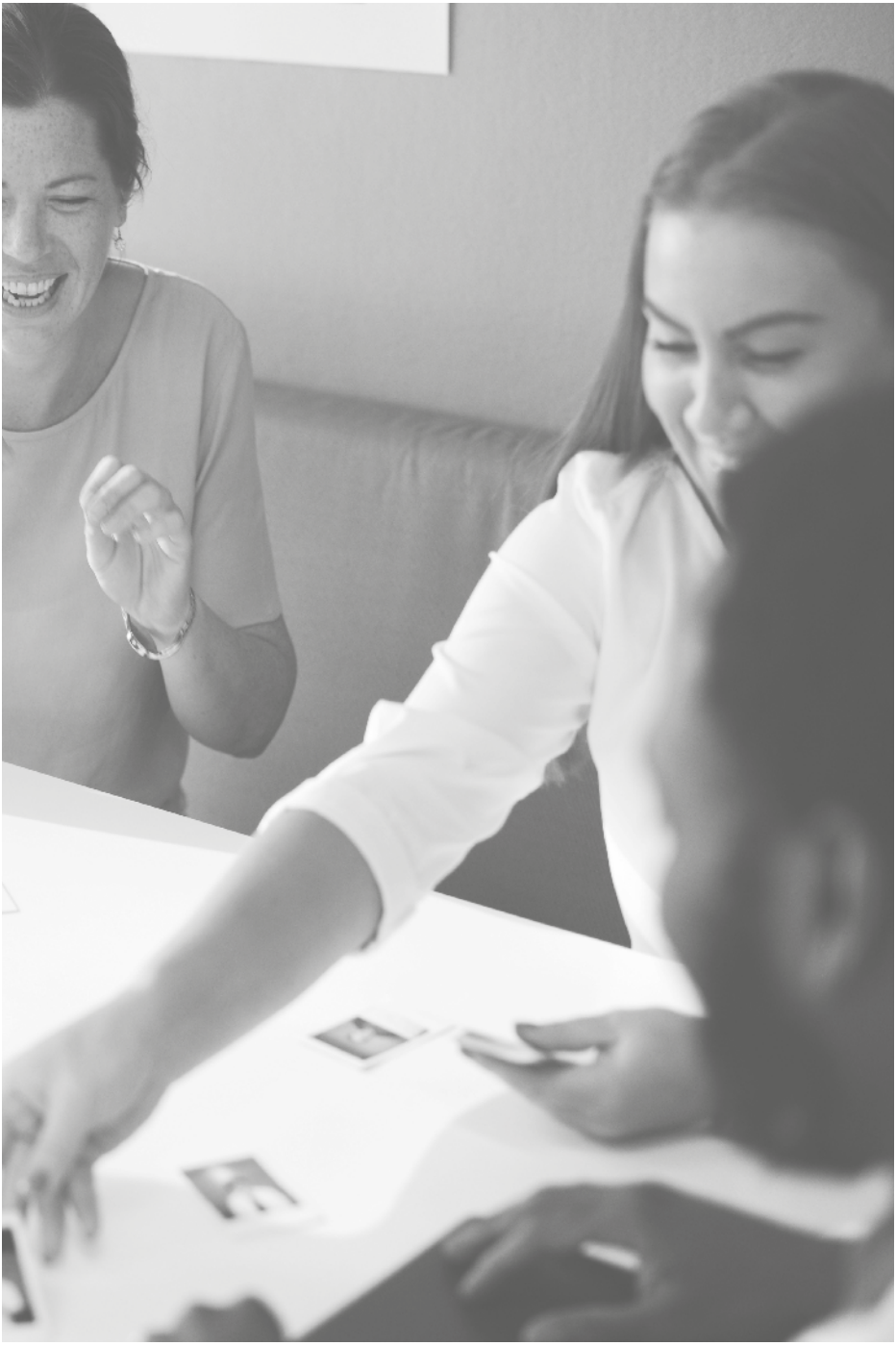
· Identifica oportunidades estratégicas para la organización, con una gran visión de futuro.

· Fomenta la iniciativa en las personas de la organización, así como el desarrollo innovador de ideas.

· Estimula la creatividad e innovación con el fin de mejorar el rendimiento y los resultados.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a los grupos de interés.

“el líder debe favorecer las iniciativas de las personas con discapacidad”



04.2 Competencias
de habilidad

4.2.6. DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS

Definición

Es la habilidad para generar y fomentar un ambiente de misión, cohesión y colaboración entre todos los miembros del equipo en la consecución de objetivos, junto con la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a las personas a trabajar con autonomía y responsabilidad, manteniendo la armonía del equipo y resolviendo las discrepancias.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde la perspectiva de la mejora continua de la Política de Personas de PLENA INCLUSIÓN se persigue:

- El desarrollo profesional de los miembros de los equipos.heterogeneidad de todas las personas, y poder garantizar así sus derechos.

- El buen clima laboral y buena calidad de vida profesional conciliada con la personal.

- Un equipo ilusionado y motivado, con iniciativa y sentido de liderazgo y cohesionado.

- Un equipo donde se equilibra la autonomía e iniciativa personal con el compromiso con el equipo y su misión.

En consecuencia se pretenden lograr los siguientes objetivos:

1. Conseguir una visión compartida de todos los miembros del equipo de en qué organización se está y para qué.
2. Ser un marco en el que se deje claro, y de la manera más equilibrada posible, qué es lo que pide la organización a sus profesionales, más allá de las tareas propias de su función, y qué es lo que les ofrece, siempre en un marco de mejora continúa.
3. Lograr la corresponsabilidad de todos en que el equipo funcione bien. Ello es responsabilidad del liderazgo, pero también de todos y cada uno de los miembros.
4. Facilitar la mejora individual y profesional de los miembros del equipo a través de la gestión de las competencias, entendidas éstas como un "Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben aportar a un puesto de trabajo para realizarlo con el más alto grado de eficiencia".
5. Promover la satisfacción laboral y la búsqueda de la máxima competencia profesional.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en la competencia.

· Planifica el trabajo de las personas. Identifica a los candidatos más adecuados para una actividad o proceso determinado.

· Busca el establecimiento de acuerdos sobre la asignación de responsabilidades y tareas.

· Procura el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo en cooperación, buscando consensos para superar las dificultades.

> Grado 2

· Detecta necesidades de desarrollo de la persona para el desempeño de la actividad actual o futura, siendo proactivo ante la realización de las actividades del mismo.

· Asigna personas a trabajos/niveles funcionales adecuados a su perfil competencial.

· Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.

· Motiva a las personas y reconoce públicamente los éxitos ante el resto de colaboradores.

· Asegura la integración de las personas en el equipo.

> Grado 3

· Genera un entorno que incentiva el intercambio de conocimiento, para desplegar el compromiso y potencial intelectual de las personas.

· Capacita a personas desarrollando estrategias de mejora en el trabajo diario.

· Analiza, evalúa y verifica las acciones y su consecución.

· Reconoce a los mejores a través de una batería de indicadores alineados con la estrategia de la organización.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

04.2 Competencias
de habilidad

4.2.7. ASERTIVIDAD Y EMPATÍA

Definición

La asertividad es la habilidad de expresar las necesidades, opiniones, pensamientos y sentimientos con sinceridad y abiertamente. La asertividad es una estrategia de comunicación que nos permite defender nuestros derechos y expresar nuestra opinión, gustos e intereses, de manera libre y clara, sin agredir a otros y sin permitir que nos agredan. Una conducta asertiva nos permite hablar de nosotros mismos, aceptar cumplidos, pedir ayuda, discrepar abiertamente, pedir aclaraciones y aprender a decir "no".

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de entenderlo, de tratar de comprender qué pasa por su mente, cómo y por qué se siente así, pero no desde nuestra perspectiva sino intentando pensar cómo piensa él, con sus creencias, sus valores...La empatía parte de la validación, de comprender que los sentimientos de una persona son posibles en la situación en la que se encuentra, aunque nosotros en su misma situación tuviéramos otros.

Ambas habilidades son distintas pero se complementan: para desarrollar la asertividad es necesario tener empatía, y la empatía nos facilita la tarea de ser asertivos.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

El liderazgo del movimiento asociativo debe ser competente en estas habilidades, como herramienta fundamental para la promoción y defensa de los derechos de las personas con discapacidad y/o del desarrollo frente a los grupos de presión, favoreciendo la firmeza a pesar de las condiciones sociales desfavorables.

Para facilitar el empoderamiento de las personas con discapacidad y/o del desarrollo y la de sus familias, el liderazgo debe fomentar programas de apoyo al desempeño de conductas asertivas y de autodeterminación, para que cada día las personas estén más capacitadas para expresar opiniones, deseos, expectativas, pedir ayuda, discrepar abiertamente, pedir aclaraciones y aprender a decir "no".

Para los profesionales, el liderazgo debe desplegar estas competencias para favorecer el compromiso con la organización, pero muy especialmente con las personas con discapacidad, en el desarrollo de los planes personales y de vida de éstas.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en ambas competencias.

· Tiene establecida las prioridades de la organización y el discurso para la transmisión y defensa.

· Tiene contactos con sus grupos de interés.

· Establece un sistema de recogida y análisis de sugerencia y quejas.

> Grado 2

· Establece un sistema formal y equilibrado de reuniones con las partes implicadas.

· Posee herramientas de contraste para la determinación de sus criterios de priorización.

· Muestra coherencia y no se deja presionar por agentes internos y externos.

· Recuerda a los órganos de toma de decisión y gobiernos qué sistemas de participación y comunicación dispone la entidad.

· Hace seguimiento del despliegue de sus sistemas de participación y comunicación.

· Se asegura que todas las quejas y sugerencias recibidas tienen respuestas desde los parámetros de la asertividad y empatía.

> Grado 3

· Valora los resultados de la participación y comunicaciones de la entidad y hace propuestas de mejora del sistema.

· Transforma en área de mejora para la organización las propuestas y aportaciones recibidas por los grupos de interés.

· Transforma en buenas prácticas y difunde las competencias a todos los grupos de interés.

04.2 Competencias
de habilidad

4.2.8. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Definición

"La creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización. En otras palabras, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso"

(William Coyne)

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

La propuesta de Valores de **PLENA INCLUSIÓN**, incluye como valor la apertura mental y la innovación, reconociendo esta primera como el gran valor de la creatividad y de la innovación.

Estos valores, implican que el líder debe ser flexible y estar abierto a cambiar en función de las distintas situaciones de la vida en cualquiera

de sus facetas. Se necesita vencer el miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a la incertidumbre, a no saber todo con exactitud.

Con este valor nos atrevemos a imaginar, a soñar, a buscar nuevas soluciones, a no estar conformes con lo que nos insatisface, a salir de la rutina. Es lo contrario del pensamiento perezoso que prefiere no salir nunca de la zona de confort.

Tipo de competencia

Habilidad

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en estrategias y habilidades que fomentan la Creatividad e Innovación.

· Reacciona para hacer frente de forma flexible a nuevas situaciones asumiendo los misión, valores y estrategias de la organización.

· Propone planteamientos innovadores y alternativos a los procedimientos tradicionales de la Entidad.

> Grado 2

· Reconoce las oportunidades, anticipándose a los acontecimientos y creando oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas.

· Actúa con creatividad en la propuesta y en la aplicación de formas nuevas y eficaces de llevar a cabo las tareas y funciones propias de su puesto.

· Despliega y se asegura del desarrollo de las nuevas estrategias creativas.

> Grado 3

· Identifica oportunidades estratégicas para la organización.

· Fomenta la iniciativa en las personas de la organización, así como el desarrollo innovador de ideas.

· Estimula la creatividad e innovación con el fin de mejorar el rendimiento y los resultados.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“el líder debe ser flexible y estar abierto a cambiar en función de las distintas situaciones de la vida”

04.3

Descripción de las **competencias del buen líder**

04.3 Competencias de **actitud**

Manual de
competencias del liderazgo

04.3 Competencias
de actitud

4.3.1 COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Definición

Es la capacidad para asumir la misión, visión y valores de la organización como propios. El compromiso está claramente vinculado con la Cultura y los Valores de la organización.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

El movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN asume y despliega hacia sus federaciones autonómicas y éstas hacia sus entidades miembro una misión, visión y valores, previamente consensuados y participados por los distintos grupos de interés de su organización.

La organización como miembro de PLENA INCLUSIÓN, asumirá y desplegará la misión, visión y valores de éste, por lo que los líderes buscarán alinear y orientar las estrategias y comportamientos de su entidad y/o servicio a la misión, visión y valores de la misma.

El compromiso es un valor ético del movimiento asociativo **PLENA INCLUSIÓN.** Significa participación, implicación en los grupos y comunidades de las que se forma parte, cumplimiento de promesas y obligaciones, creer en los proyectos comunes, corresponsabilidad, deber moral. Por lo tanto, estar comprometidos significa tener siempre la responsabilidad moral que hemos aceptado con aquellos que han depositado su confianza en nosotros y en nuestra contribución, manteniendo una actitud generosa y constructiva en los proyectos compartidos con aquellos con los que nos hemos comprometidos. Uno de los indicadores del Compromiso es la participación.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Asegura el conocimiento de la misión, visión y valores de los grupos de interés.

· Pone de manifiesto en su actuación la asunción de los valores de la Organización.

· Se compromete con el logro de los objetivos comunes.

· Ajusta sus prioridades a las necesidades y resultados esperados de la organización.

> Grado 2

· Toma iniciativas que resultan beneficiosas para la organización.

· Muestra “orgullo de pertenencia”.

· Favorece la integración de los valores de la organización a los nuevos miembros que se incorporan a ella, orientándolos.

· Antepone cuando así procede, las necesidades de la organización a las propias.

· Los comportamientos del liderazgo son un referente ético para las personas de la organización

> Grado 3

· Transmite los valores de la organización a los colaboradores y en el entorno en el que se desarrolla.

· Tiene definidos los indicadores del comportamiento ético, informa de su cumplimiento y hace propuestas de mejora al respecto.

· Pone en marcha acciones para lograr la mayor implicación de sus colaboradores en la consecución de las metas de la organización.

· Argumenta y defiende la visión de la entidad y sus intereses en situaciones de conflicto.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a los grupos de interés.

“los líderes buscarán alinear y orientar las estrategias y comportamientos de su entidad y/o servicio a la misión, visión y valores las mismas”

04.3 Competencias **de actitud**

4.3.2 COMPROMISO CON LAS PERSONAS

Definición

Es la capacidad que tiene una persona para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado anteriormente en este caso con la vida de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

En España hay más de 36.000 personas con grandes necesidades de apoyo, que pueden llegar a ser invisibles y que se caracterizan por necesitar apoyos intensos en un gran parte de las necesidades que supone el bienestar de cualquier persona (cuidado personal, vida en el hogar, en la comunidad, etc.)

Es necesario sensibilizar para hacer visibles estas realidades, mostrar sus diferentes situaciones vitales y reivindicar el pleno ejercicio de sus derechos.

PLENA INCLUSIÓN ha abordado diversas acciones y proyectos que apuesta por apoyos personales: planificación centrada en la persona (PCP), planificación centrada en la familia, apoyo conductual positivo, apoyo activo y empleo personalizado.

Por lo tanto, el liderazgo debe tener especial atención en la selección y desarrollo de profesionales comprometidos en la prestación de apoyos a las personas con discapacidad "que la mayoría de las veces no se trata de hacer las cosas, sino que la clave está en cómo se hacen" esta es la gran diferencia entre la exclusión y la inclusión, entre decidir y que decidan por ellas, entre participar o permanecer pasiva.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Favorece la formación en metodologías que facilitan el compromiso con las personas.

· Posee formación en ética.

· Identifica oportunidades en la organización para implementar acciones de compromiso con las personas.

· Se implica en campañas de apoyo a la vida de las personas promovidas por el movimiento asociativo.

> Grado 2

· Favorece discusiones y debate en la mejora de los servicios /programas.

· Identifica y promueve líneas estratégicas de mejora de su organización para con la vida de las personas.

· Conoce experiencias positivas de otras organizaciones en el desarrollo de esta competencia.

· Favorece el intercambio de profesionales referentes en actuaciones de compromiso con las personas.

> Grado 3

· Promueve situaciones de comparación con entidades referentes en la competencia.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a los grupos de interés.

“Es necesario sensibilizar para hacer visibles estas realidades, mostrar sus diferentes situaciones vitales y reivindicar el pleno ejercicio de sus derechos”

04.3 Competencias **de actitud**

4.3.3 ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

Definición

Es la capacidad del líder para identificar de manera efectiva la información relevante, generar distintas soluciones y ejecutar la línea de trabajo más conveniente para cada situación.

Es una competencia orientada al análisis de una situación o problema, en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde el movimiento asociativo, se aboga por un cambio sustancial en los modelos de prestación de apoyos a las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo y a sus familias. Estos nuevos modelos de atención impactan en la calidad de vida de las personas y deben

ser referente fundamental para la toma de decisiones estratégicas y organizativas de la entidad.

Desde el punto de vista de los sistemas de gestión de la organización, la toma de decisiones deberá estar claramente vinculada con las mejoras de los procesos, la satisfacción de los clientes, búsqueda de alternativas diferentes para encontrar soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales o ante nuevos retos abordados desde la Innovación, la creatividad y el pensamiento crítico. En resumen, analizar lo que hacemos, valoramos los resultados, indagamos sobre nuevas fórmulas de hacer las cosas y decidimos.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación relacionada con la competencia.

· Ante un problema, selecciona la información relevante para su resolución y analiza en profundidad las causas.

· Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando sus posibles consecuencias.

· Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.

· Contrasta sus decisiones antes de ponerlas en práctica.

> Grado 2

· Planifica las acciones a seguir para resolver el problema, fijando los resultados a conseguir de forma clara y precisa.

· Aplica el procedimiento establecido para resolver el problema en función de la planificación realizada, identificando los métodos, recursos y revisiones necesarias.

· Evalúa la eficacia y eficiencia de la solución adoptada, y define los cambios necesarios.

· Sondea sobre el grado de satisfacción a los grupos de interés.

· Consigue que sus decisiones sean compartidas y asumidas en su entorno de trabajo, gracias a la comunicación y sus habilidades para fomentar el compromiso.

> Grado 3

· Evalúa el impacto que tienen sus decisiones según el modelo de calidad de vida.

· Evalúa el grado de innovación y creatividad de las nuevas propuestas.

· Difunde su toma de decisiones y la convierte en buenas prácticas para que sean replicadas por otras entidades del sector.

“se aboga por un cambio sustancial en los modelos de prestación de apoyos a las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo y a sus familias”

04.3 Competencias
de actitud

4.3.4 GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición

Es la capacidad para priorizar las tareas, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto. La gestión del tiempo se entiende como el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer.

La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible.

Una adecuada gestión del tiempo aumenta la productividad del trabajador y disminuye su estrés al no tener que acometer todas sus tareas a la vez. La priorización de la importancia de las tareas y el respeto por los ritmos de trabajo apropiados permite aumentar el volumen de trabajo realizado y maximizar el rendimiento obtenido.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

Desde el movimiento asociativo se debe vincular la eficacia del tiempo a los proyectos de vida de las personas. No puede olvidar lo que pide

mayoritariamente los grupos de Autogestores: "*A veces todo va muy despacio y queremos que vaya más deprisa porque se acaba la vida, y ves que no puedes conseguir tus objetivos. No tenemos todo el tiempo del mundo y lo que no hagamos ahora, para algunos se quedará sin hacer*" (Autogestores de Asprosub Zamora. Foro de Oviedo. 2005).

Todo el proyecto asociativo debe estar basado en los momentos evolutivos de cualquier persona que serán los que vivan las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, e incluso la organización debe adelantarse a estos plazos naturales.

Si recordamos la definición de discapacidad intelectual y/o del desarrollo "...las personas con discapacidad intelectual son ciudadanas de pleno derecho, como el resto de la ciudadanía. Cada una de estas personas tienen capacidades, gustos, sueños y necesidades particulares, como cualquiera de nosotros". Necesariamente estos sueños y necesidades se encuentran vinculados a la edad cronológica y por tanto, la planificación de los apoyos exige de una adecuada gestión del tiempo como organización y de los tiempos en los planes personales.

Además, el Horizonte 2, el líder tiene que "Atender a situaciones emergentes como las nuevas configuraciones familiares, el envejecimiento y su impacto en familias".

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en esta competencia.

· Asigna el tiempo adecuado a cada tarea, ya sea propia o ajena, realizando una correcta planificación.

· Analiza las interrupciones para reducirlas.

> Grado 2

· Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo, compatibilizando las distintas modalidades.

· Identifica claramente aquellos aspectos críticos de su trabajo que le reportan los mejores resultados.

· Evita interrupciones innecesarias, que puedan restarle tiempo a las cuestiones verdaderamente importantes

· Muestra flexibilidad.

· Sabe decir que no a las tareas que le impedirían cumplir con sus objetivos.

· Difunde su distribución del tiempo.

> Grado 3

· Impulsa y promueve dentro de su ámbito de actuación la necesidad de establecer criterios de organización, método y sistematización del trabajo.

· Asigna y planifica de forma rentable y optimizado los costes, los recursos y medios a utilizar, realizando seguimiento oportuno del grado de cumplimiento de los plazos.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible.”

04.3 Competencias
de actitud

4.3.5 CAMBIO PERSONAL Y APRENDIZAJE

Definición

Es la capacidad del líder para adaptarse y amoldarse a los cambios, modificar la propia conducta, comportamientos, asimilar nuevos conocimientos, experiencias, etc. para alcanzar determinados objetivos y logros.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

PLENA INCLUSIÓN define entre sus valores la apertura mental e innovación y lo relaciona con conceptos como Pensamiento crítico, inconformismo, visión, flexibilidad, adaptabilidad; reflexión, imaginación, y curiosidad.

La apertura mental es el gran valor de la creatividad y de la innovación. Significa reconocer que el ser humano, como cualquier otro ser vivo, necesita para vivir y desarrollarse del intercambio con su entorno, con otras realidades, otras personas, otras ideas, otras culturas, etc; ya que cerrarse al entorno y no cambiar implica decadencia, déficit y enfermedad.

Igualmente, implica flexibilidad, estar abierto a cambiar en función de las distintas situaciones de la vida en cualquiera de sus facetas. Implica no solo apertura a nuevas ideas sino también apertura emocional. Para alcanzar este valor se necesita vencer el miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a la incertidumbre, a no saber todo con exactitud. Con este valor nos atrevemos a imaginar, a soñar, a buscar nuevas soluciones, a no estar conformes con lo que nos insatisface, a salir de la rutina. Es lo contrario del pensamiento perezoso que prefiere no salir nunca de la zona de confort.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Se forma en habilidades y destrezas que favorezca su flexibilidad y a la adaptación al cambio.

· Mantiene curiosidad activa por conocer ideas y campos de experiencia relacionadas con sus actividades habituales.

· Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y le faciliten el desarrollo personal y profesional.

> Grado 2

· Utiliza, mejora y amplía los conocimientos y habilidades necesarios en relación con su trabajo, dedicando tiempo a su formación personal y profesional.

· Se compromete a mejorar sus comportamientos fijando objetivos específicos para conseguirlo.

· Se adapta a diferentes situaciones y circunstancias, modificando sus comportamientos cuando es necesario para lograr objetivos.

> Grado 3

· Es proactivo ante nuevos retos, anticipándose a los futuros cambios de la organización.

· Gestiona el cambio identificado para adaptarse a las nuevas situaciones y modificaciones del contexto y de la competencia.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“La apertura mental es el gran valor de la creatividad y de la innovación ”

04.3 Competencias
de actitud

4.3.6 AUTOCONTROL Y EQUILIBRIO

Definición

Es la capacidad de manejar las emociones idóneas para cada acción y regular su manifestación, manteniendo el equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas positivas.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

El liderazgo en el movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN deberá estar preparado para mostrar alta tolerancia ante los procesos de transformación de servicios y/o de apoyos, así como ante los retos de la innovación y gestión del talento (Horizonte 5).

Garantizar a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, el derecho a decidir sobre sus apoyos, lleva consigo el que se deban desarrollar sistemas de apoyo a la toma de decisiones, de tal forma que realmente cumplamos con nuestra obligación de respetar su dignidad in-

herente, su autonomía individual, incluida su libertad de tomar sus propias decisiones, y su independencia (Horizonte 3).

Lo anteriormente expuesto provocará cambios en la organización de los servicios y/o apoyos que debe ir acompañada de la transformación de los roles profesionales, hacia un equilibrio de poder en relación con las personas a las que se le ofrece apoyo.

Ante estos nuevos retos el liderazgo debe mostrar fuerza positiva en las decisiones, autoconfianza y responsabilidad.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Se forma en autocontrol emocional.

· Mantiene sus emociones de forma idónea para cada acción, con un ánimo estable, sin variaciones bruscas ante los cambios de circunstancias.

· Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas, sin implicarse emocionalmente.

> Grado 2

· Mantiene el control y la calma en situaciones en las que existe oposición y hostilidad, o en condiciones de trabajo estresantes.

· Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión para generar actitudes y respuestas positivas.

· Mantiene sus criterios y decisiones, aunque esté sometido a presiones.

> Grado 3

· Es capaz de manejar las emociones idóneas, regulando su manifestación, manteniendo el control emocional en momentos complejos y de máxima presión para la organización.

· Es capaz de tomar decisiones consistentes y acordes a las circunstancias, generando actitudes y respuestas positivas.

· Aprende a evaluar el coste emocional de las situaciones desarrollando destrezas sociales, forjando y manejando las relaciones, realizando un plan de aplicación.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“Ante estos nuevos retos el liderazgo debe mostrar fuerza positiva en las decisiones, autoconfianza y responsabilidad”

04.3 Competencias **de actitud**

4.3.7 COMUNICACIÓN

Definición

Es la capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento conveniente para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

El líder con competencias en comunicación establece las necesidades y sistemas de comunicación, así como genera momentos de comunicación formal e informal dentro de la organización y de todos los grupos de interés.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

PLENA INCLUSIÓN en su documento "9 Horizontes Plena", da gran importancia al aspecto de la cohesión a través de la comunicación interna, así como resalta algunos retos a seguir, tales como, el llevar a cabo una comunicación interna más innovadora en la que todos podamos ser agentes activos de comunicación; ajustar entre los distintos niveles, los

procesos de decisión, comunicación y coordinación; desarrollar planes de acción conjuntos (horizonte nº 9).

Por otro lado, el liderazgo deberá dar importancia al establecimiento de sistemas internos de comunicación, en todos los sentidos, que favorezcan que las personas accedan a la información y tengan oportunidades reales de comunicar y comunicarse, especialmente en el caso de las personas con discapacidad y/o del desarrollo con grandes necesidades de apoyo.

El líder debe defender el derecho que todas las personas tienen en este ámbito, centrando todos los esfuerzos en la accesibilidad cognitiva, tanto en la organización como en el entorno social.

Por otro lado, desde el Horizonte 7, el movimiento asociativo recuerda al liderazgo la importancia de favorecer una imagen digna y positiva. Por tanto, las competencias comunicativas y las herramientas utilizadas, serán fundamentales para reflejar y cuidar la imagen que devolvemos a la sociedad de las personas con discapacidad intelectual o/y del desarrollo.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Se forma en estrategias de comunicación.

· Se expresa con claridad, concreción y precisión.

· Sabe captar la atención del interlocutor.

· Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura de que su interlocutor le ha comprendido.

· Usa lenguaje corporal que está en sintonía con el mensaje verbal.

> Grado 2

· Busca los momentos oportunos para transmitir la información.

· Afronta las conversaciones de manera clara y asertiva.

· Escucha de forma activa y eficaz a su interlocutor.

· Utiliza un lenguaje adaptado al perfil del interlocutor o grupo de interlocutores.

> Grado 3

· Comunica y transmite todo tipo de información y en distintos entornos de alto nivel de dificultad consiguiendo la respuesta buscada de sus interlocutores (cambios de actitud, comportamientos, acciones).

· Escucha y anima a los colaboradores para que den sus opiniones y puntos de vista, creando oportunidades para que los demás contribuyan en un grupo de debate.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“la capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento conveniente para transmitir una idea de manera efectiva”

04.3 Competencias
de actitud

4.3.8 DELEGACIÓN

Definición

Es la capacidad del líder para transferir a los colaboradores el espacio y los recursos necesarios para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

El Proyecto LÍDER de Política de Personas del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN establece técnicas para garantizar el acierto en la elección y mantenimiento de las personas adecuadas para el desarrollo de las tareas que permiten la consecución eficaz y coherente de los objetivos, la misión y valores de la entidad, de acuerdo con una correcta planificación de las personas.

La capacidad de delegación del líder favorece sin duda, la integración de los colaboradores en la organización y el compromiso de éstos con la misma.

En esta línea, el Horizonte 9 de PLENA INCLUSIÓN refleja la necesidad de aumentar la coordinación para la acción conjunta y esta competencia es crucial para favorecer un proyecto común compartido. La sabiduría del líder no puede quedar sólo en él; la sabiduría de la organización tiene que quedar en la organización y el líder debe garantizarla.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación en la competencia.

· Delega y supervisa las tareas y los proyectos sin intromisión en los detalles.

· Permite a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando la requieren.

> Grado 2

· Analiza, valora y decide qué tareas delegar a cada persona, según las capacidades y circunstancias de cada una.

· Da pautas claras y específicas sobre los objetivos a lograr, plazos de ejecución, recursos disponibles, etc., en cada caso.

> Grado 3

· Busca ampliar el grado de responsabilidad de sus colaboradores.

- Implica a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas.
- Define y da a conocer los criterios para evaluar las tareas delegadas.
- Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

“ transferir a los colaboradores el espacio y los recursos necesarios para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos”

04.3 Competencias
de actitud

4.3.9 TRABAJO EN EQUIPO

Definición

Es la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos comunes y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos, compartiendo proyectos, información y recursos, promoviendo un clima de confianza, y buscando y alentando las oportunidades de cooperación.

Enfoque en el marco del movimiento asociativo PLENA INCLUSIÓN.

PLENA INCLUSIÓN define la cooperación y el trabajo en equipo como valores fundamentales de su compromiso ético: Es un valor de eficiencia cuyas palabras clave son proyecto común, cohesión, liderazgo compartido, humildad, colaboración, compartir, generosidad, paciencia, sinergia, interdisciplinariedad, comprensión, diálogo; interdependencia; conocimiento compartido; proyección de grupo; sentido de pertenencia; lenguaje y cultura compartida; hablar en plural: «nosotros», «somos».

La cooperación es un valor que se muestra evidente cuando valoramos a los otros como fuente de nuestro propio desarrollo. Construye y crea riqueza. Se basa en la idea de que el máximo de inteligencia consiste en encontrar acciones que se llaman Gano-Ganas. Significa que con mi acción yo me beneficio y tú te beneficias.

Es el valor contrario al individualismo y la competitividad que se basa en pensar que para ganar el otro tiene que perder. El individualismo y la competitividad disminuyen la obtención de resultados y logros. La cooperación es la base de los equipos de trabajo, su razón de ser, aunque puede verse también como un valor instrumental para que los equipos de trabajo funcionen bien y sean eficaces.

El trabajo en equipo es un valor basado en el deseo de coordinar las acciones hacia el fin común y en la idea de que un grupo de personas con visión y cultura compartida crea y produce más que una suma de individualidades.

Solo seremos capaces de crear redes de apoyo personales, organizacionales y comunitarias que trabajen por el bien común y la vida plena de las personas desarrollando con fuerza el valor de la cooperación y su materialización en equipos de trabajo.

Tipo de competencia

Actitud

Grados y comportamientos asociados al liderazgo

> Grado 1

· Posee formación relacionada con la competencia.

· Se reúne periódicamente con los miembros del equipo con el fin de analizar y resolver problemas y lograr los objetivos comunes.

· Participa en la toma decisiones conjuntas con el resto de miembros del equipo para la ejecución de tareas, o la resolución de problemas y conflictos.

· Comparte con el resto del equipo cualquier información necesaria para conseguir los objetivos comunes. Antepone los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares.

> Grado 2

· Participa activamente en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo.

· Colabora en la definición, organización y distribución de las tareas, plazos, personas y roles requeridos por los miembros del equipo.

· Anima y motiva a los demás reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo.

· Contribuye a generar un buen clima en el equipo.

> Grado 3

· Transmite credibilidad y confianza, fomentando un ambiente de compromiso, cooperación y unión hacia los objetivos comunes, contribuyendo a promover el espíritu de equipo.

· Se coordina con otros miembros del equipo con el fin de llevar un seguimiento y supervisión del trabajo y obtener la información necesaria que repercute en sus funciones.

· Evalúa y verifica los resultados propios y del equipo en la consecución de los objetivos.

· Transforma en buenas prácticas y difunde la competencia a todos los grupos de interés.

05

Recursos y acciones **de mejora**

Manual de
competencias del liderazgo

5.1. RECURSOS TRANSVERSALES

→ **Código de Buen Gobierno de PLENA INCLUSIÓN.**

http://www.plenainclusion.org/informate/publicaciones/codigo-de-buen-gobierno-de-plena-inclusion

→ **Código Ético FEAPS. 2003.**

http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/codigo_etico_0.pdf

→ **Documento marco Modelo FEAPS de Política de Personas. FEAPS. 2007.**

file:///D:/Documentos/Agente%20PERSONAS/Pol%C3%ADtica%20de%20Personas%20FEAPS/MODELO_PDP_FEAPS.pdf

→ **Guía para el Desarrollo de Competencias Básicas de Gestores Empresariales (Instituto Aragonés de Empleo). Confederación de Empresarios de Aragón (CREA).**

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/02_hya_guia.pdf

→ **Misión de PLENA INCLUSIÓN. Toledo. 2010.**

http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/mision2010.pdf

5.1. RECURSOS TRANSVERSALES

→ **Modelo de Calidad FEAPS.**
http://www.feaps.org/calidad/documentos/modelo.pdf

→ **Nueve horizontes de PLENA INCLUSIÓN. Foro consultivo Oviedo. Noviembre 2015. Horizontes 3 y 5.**
http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/horizontesplena2as.pdf.

→ **Sistema de Evaluación de la Calidad Plena (Antes Calidad FEAPS).**
http://www.plenainclusion.org/que-hacemos/apoyamos-nuestras-organizaciones/calidadplena

→ **Valores de PLENA INCLUSIÓN.**
http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/valoresplenainclusion_web.pdf

→ **Campaña "Todos somos todos" PLENA INCLUSIÓN: Informe ejecutivo.**
http://www.plenainclusion.org/informate/campa%C3%B1as/todos-somos-todos

5.2. RECURSOS ESPECÍFICOS

5.2.1 Competencias de Conocimiento

Conocimiento sobre la Discapacidad Intelectual y/o del Desarrollo.

→ "Yo como tú". FEAPS Madrid. 2005. Enlace a publicación en pdf:

http://www.plenainclusionmadrid.org/wp-content/uploads/2015/08/Yo-como-tu-Version-Web.pdf

→ Publicaciones de AAIDD (American Association on Intellectual and Developmental Disabilities).

https://aaidd.org/

→ Revistas Ciclo Cero. Revista Española sobre Discapacidad Intelectual, revista multidisciplinar sobre la discapacidad intelectual y del desarrollo (revista científica de PLENA INCLUSIÓN).

http://www.plenainclusion.org/informate/publicaciones/siglo-cero

Derechos de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo.

→ Convención de la ONU de los Derechos de las Personas con Discapacidad.

http://www.convenciondiscapacidad.es/

→ Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Adaptada para las personas que utilizan sistemas pictográficos de comunicación. CEAPAT-IMSERSO. 2014.

http://www.convenciondiscapacidad.es/ConvencionEspana_new/Convencion_Pictograficos.pdf

→ "Derechos de las Familias". PLENA INCLUSIÓN. Diciembre 2015. Enlace a publicación en formato pdf:

http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/derechosfamilias-plenainclusion-web.pdf

→ **Discapacidad intelectual y salud: derechos, desigualdades, evidencias y propuestas. FEAPS. 2013. Enlace a publicación en formato pdf:**

http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/discapacidad_intelectual_y_salud.pdf

→ **Guía "Defendemos nuestros derechos en el día a día". Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS. 2015. Enlace a publicación en formato pdf:**

http://www.convenciondiscapacidad.es/Publicaciones_new/23_guia_derechos.pdf.

→ **Instrumento de Ratificación de la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad. BOE, nº 96, del 21 de abril de 2008.**

https://www.boe.es/boe/dias/2008/04/21/pdfs/A20648-20659.pdf

→ **"La familia y sus derechos: Análisis, reflexión y acción". Manifiesto por los derechos de la familia de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. 2015.**

→**Ley 4/2017, de 25 de septiembre, de los Derechos y la Atención a las Personas con Discapacidad en Andalucía**

http://www.juntadeandalucia.es/boja/2017/191/BOJA17-191-00039-16823-01_00121943.pdf

Calidad de vida.

→ **"Calidad de Vida. Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales".** Schalock, Robert L.; Verdugo Alonso, Miguel Ángel. Madrid. Alianza. 2003.

→ **"Calidad de vida para personas con discapacidad intelectual y otras discapacidades del desarrollo. Aplicaciones para personas, organizaciones, comunidades y sistemas"**. RL: Schalock, JF Gardner, VJ Bradley. Siglo Cero nº 228- 2008.

→ **"El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual".** R. Schalock y MA Verdugo. Revista Siglo Cero nº 224- 2007.

→ **"Un sistema de apoyos centrado en la persona. Mejoras en la calidad de vida a través de los apoyos". Jos Van Loon. Revista Siglo Cero, nº 229-2009.**

5.2. RECURSOS ESPECÍFICOS

5.2.1 Competencias de Conocimiento

Sistemas de Gestión.

→ AENOR. Sistemas de gestión Norma ISO 9001.
http://www.aenor.es/AENOR/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.WKF5YvnhBdg

→ CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN. Modelo EFQM.
http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm

→ Formación en Gestión por Procesos.

→ Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM en el ámbito de Feaps. Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS. Enrique Galván y Jorge Martínez. 2012. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-efqm.pdf

→ ICONG. Norma ONG Calidad. http://icong.org/norma/que-es/

Conocimiento Ético.

→ Código Ético de PLENA INCLUSIÓN (versión Lectura Fácil).

→ Cursos de Formación en Ética.

→ ¿Para qué sirve realmente la ética? Cortina, Adela. Editorial Paidós. Barcelona. 2014.

→ Realización de documentos para el desarrollo de la Ética.

→ Significado de Ética profesional.
https://www.significados.com/etica-profesional/

5.2. RECURSOS ESPECÍFICOS

5.2.2 Competencias de Habilidad.

Visión Estratégica.

→ Formación en Desarrollo de alianzas estratégicas integrales.

Orientación al Cliente.

→ Sobre Medición Necesidades y Expectativas de los Clientes.

→ Formación en Gestión por Procesos.

Negociación.

→ Decálogo del buen negociador. http://cefne.com/decalogo-buen-negociador

→ Decálogo para una negociación eficaz. http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-decalogo-para-una-negociacion-eficaz

→ Estrategias para hacer frente a negociaciones complejas.

→ Planificación óptima de la negociación.

→ Toma de acuerdo por consenso

Red de Relaciones.

→ Creación y uso de la marca personal.
→ Formación en protocolos y buenas maneras
→ Oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas.

Iniciativa.

→ Creación y uso de la marca personal.
→ Formación en protocolos y buenas maneras
→ Oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas.

Dirección y Desarrollo de Equipos.

→ Desarrollo de equipos de alto rendimiento.
→ Dirección de equipos proactivos.
→ Habilidades directivas y motivación de equipos.

Asertividad y empatía.

→ Gestión por Valores. Salvador García.

Innovación y creatividad.

→ La eficacia a través de la creatividad.

5.2. RECURSOS ESPECÍFICOS

5.2.2 Competencias de Habilidad.

Red de Relaciones.

→ Creación y uso de la marca personal.

→ Formación en protocolos y buenas maneras.

→ Oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas.

Iniciativa.

→ Fomento de la iniciativa en las personas de la Entidad.

Dirección y Desarrollo de Equipos.

→ Desarrollo de equipos de alto rendimiento.

→ Formación en protocolos y buenas maneras.

→ Oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas.

Asertividad y empatía.

→ Gestión por Valores. Salvador García.

Innovación y creatividad.

→ Creatividad en las propuestas y aplicación de formas nuevas y eficaces de llevar a cabo las tareas.

→ La eficacia a través de la creatividad.

5.2. RECURSOS ESPECÍFICOS

5.2.3 Competencias de Actitud.

Análisis y Toma de Decisiones.

→ Herramientas de evaluación de decisiones
→ Técnicas para mejorar las decisiones en equipo.
→ Toma de decisiones en escenarios de incertidumbre.

Autocontrol y Equilibrio.

→ Herramientas para el autocontrol y respuestas positivas.
→ "La paz de Equilibrio Emocional". Calle, Ramiro A. Ed. Arcopress. 2012. ISBN: 9788496632806.
→ "La inteligencia emocional". Coleman, Daniel. Editorial KAIROS.1996. ISBN: 9788472453715.
→ "Kárate mental". Tierno, Bernabé. Editorial: Temas de Hoy. 2014. ISBN: 9788499984285.

Comunicación.

→ Comunicación interna eficaz.
→ Estrategias de comunicación en entornos difíciles.
→ Técnicas de preguntas y escucha activa.

Cambio Personal y Aprendizaje.

→ Procesos de Delegación Eficaces.

Trabajo en Equipo.

→ La planificación y definición de objetivos comunes en el trabajo en equipo.
→ La mejora de la cohesión interna en el trabajo en equipo.
→ Metodologías, herramientas y gestión de la mejora.

5.3. LECTURAS RECOMENDADAS. DOCUMENTOS.

→ **Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.**

Published in Journal of Management 34:1. Walumbwa et al. in Journal of Management 34 (2008).

http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent cgi?article=1021&context=managementfacpub

→ **Creamos en la PLENA INCLUSIÓN.**

Libro de ponencias del III Foro Consultivo de PLENA INCLUSIÓN. 2015.

→ **Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias.**

Alles, Martha Alicia. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2006. ISBN: 9789506414337.

→ **El cambio en las organizaciones de discapacidad. Estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad. Guía de liderazgo.**

Robert L. Schalock y Miguel Ángel Verdugo. Alianza Editorial. Madrid. 2013.

→ **El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación.**

José Tejada Fernández. Antonio Navío Gámez. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España. 2005.

http://rieoei.org/1089.htm

5.3. LECTURAS RECOMENDADAS. DOCUMENTOS.

→ **Liderar con corazón. Escuela Andaluza de Salud Pública.**
Joan Carles March Cerdá y varios.
https://www.easp.es/project/liderar-con-corazon/

→ **Presentación de PLENA INCLUSIÓN sobre representación.**
http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/consulta_sobre_representacion.pdf

→ **Sistema de Evaluación de la Calidad Plena**
(Antes Calidad FEAPS).
http://www.plenainclusion.org/que-hacemos/apoyamos-nuestras-organizaciones/calidadplena

GESTIÓN
COMPETENCIA
CONOCIMIENTO
HABILIDAD
ACTITUD
RECURSOS
LIDERAZGO
INICIATIVA
VISIÓN
DESARROLLO
ASERTIVIDAD
APRENDIZAJE
INNOVACIÓN
ORGANIZACIÓN
AUTOCONTROL
EMPATÍA
EQUILIBRIO
DELEGACIÓN
ÉTICA
COMPROMISO
NEGOCIACIÓN
ORIENTACIÓN

Manual de **competencias del liderazgo**

El Manual que presentamos, viene a dar respuesta a la necesidad detectada de identificar y definir las competencias deseables en los líderes de las entidades de apoyo a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. Pretende ser un documento para orientar en el proceso a seguir a la hora de desarrollar competencias en los responsables del ámbito político y técnico, que potencien la gestión eficiente de las personas y las organizaciones, facilitando un alto nivel de cooperación, capacitación y desarrollo de todos sus miembros. Las organizaciones han de avanzar y en ocasiones anticiparse a las necesidades de las personas a las que apoyan, para ello necesitamos líderes innovadores que nos inspiren, que lideren desde la confianza en las personas y que obtengan objetivos desde el rendimiento de los equipos.

Diputación de Cádiz | IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

Feproami

Plena inclusión Andalucía