I.- Datos Generales

Código	Título
EC0381	Liderar generacionalmente a una organización

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan en un ámbito laboral corporativo, en organizaciones clasificadas como empresas de grande a macro, en un nivel de mandos medios y directivos y que tienen a su cargo personal de las 3 generaciones referidas en el EC: Baby Boomers, Generación X y Generación Y. Para lo anterior, este EC establece 4 funciones elementales que son: atraer el talento generacional, inducir el talento generacional a la empresa, fomentar la colaboración inter-generacional en la empresa y potencializar el talento generacional.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Para alcanzar la competencia en este Estándar de Competencia, se requieren, en promedio, 5 años de experiencia en puestos con mando.

Descripción general del Estándar de Competencia

El estándar describe y cita las funciones críticas que realiza un líder de mando medio y directivo para liderar generacionalmente a una organización, las cuales se basan en atraer el talento generacional, inducir el talento generacional a la empresa, fomentar la colaboración inter-generacional en la empresa y potencializar el talento generacional.

La primera parte del estándar refiere las actividades necesarias para atraer el talento generacional, para llevar a cabo esta actividad, el líder debe dar a conocer la empresa, sus servicios e identidad corporativa tanto a través de las redes sociales de internet, como de forma presencial mediante la participación en foros, congresos y otros espacios especializados de la industria e impartiendo pláticas en universidades y otros foros donde se encuentre volumen de futuros profesionistas. Para esta parte del EC, el líder debe demostrar sus conocimientos acerca del uso de las redes sociales de internet.

En la segunda parte del EC, el líder debe inducir el talento generacional a la empresa, lo que se logra mediante la impartición de la inducción a la empresa, la alineación de las expectativas del empleado y de la empresa y la supervisión del proceso de integración del empleado. Para llevar a cabo estos desempeños, el líder se apoyará del formato de alineación de expectativas y la matriz de competencias organizacionales y generacionales. En este elemento, el líder deberá demostrar sus conocimientos de técnicas de retroalimentación y generaciones en el trabajo.

En la tercera parte del estándar se detallan las actividades que lleva a cabo el líder para fomentar la colaboración inter-generacional en la empresa. Lo anterior lo realizar fomentando el uso de las redes sociales de internet entre su equipo de trabajo y con otras áreas de la empresa, así como fomentando la interdisciplinariedad de las actividades organizacionales.

La última parte del estándar describe las actividades que realiza el líder para potencializar el talento generacional de la organización. Este elemento supone la gestión de los empleados de acuerdo a los motivadores de su generación. Para lograrlo, el líder utilizará el Plan de Retención y Desarrollo de cada empleado en el cuál se plasmaran las acciones para la retención y el desarrollo de cada empleado de acuerdo a los motivadores de su generación.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cuatro

Desempeña una amplia gama de actividades tanto programadas poco rutinarias como impredecibles que implican la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas. Emite lineamientos generales a sus subordinados.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló
ManpowerGroup

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	**Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:**
9 de octubre de 2013	20 de noviembre de 2013
Periodo de revisión/actualización del EC:	**Tiempo de Vigencia del Certificado de competencia en este EC:**
2 años	3 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario
Todos los Grupos Ocupacionales que requieran motivar y supervisar personal

Ocupaciones asociadas
Todos las Ocupaciones que requieran motivar y supervisar personal

Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Sector:

No se encontró referente

Subsector:

No se encontró referente

Rama:

No se encontró referente

Subrama:

No se encontró referente

Clase:

No se encontró referente

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia

- ManpowerGroup México, Centroamérica y República Dominicana

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:

- La evaluación de competencia de este EC se puede llevar a cabo en la situación laboral diaria de los evaluados o en una situación simulada.
- Los desempeños se evaluarán mediante Guías de Observación y una herramienta multiperceptual.
- La evaluación de los desempeños en una situación simulada se llevarán a cabo según las condiciones descritas en el IEC y durante la sesión de Plan de Evaluación se acordará con el evaluado si la evaluación se llevará a cabo en una situación laboral real o simulada.
- Los conocimientos se evaluarán mediante cuestionarios y
- Los productos de evaluarán con Listas de Cotejo y se permitirá la presentación de evidencia histórica.

Apoyos/Requerimientos:

- Para llevar a cabo esta evaluación el Centro de Evaluación requiere trasladar a los evaluadores al área de trabajo de los evaluados.
- La ECE entregará al evaluador los formatos requeridos para llevar a cabo la evaluación.
- El evaluado deberá programar con los miembros de su equipo de trabajo las sesiones reales o simuladas que se describen en los desempeños del estándar
- El evaluado deberá usar los formatos provistos por la ECE para llevar a cabo los desempeños y productos.

Duración estimada de la evaluación

- 00:30 minutos en gabinete y 3:30 horas en campo, totalizando 4 horas.

Referencias de Información

- Estudio Manpower “Reescribiendo las Reglas: La Interacción Generacional en el Mundo del Trabajo”, 2013.
- Estudio Manpower “El Impacto de las Redes Sociales en el Mundo del Trabajo en México”, 2013.
- “Coaching y Liderazgo para Directivos Interesados en Incrementar Resultados”, Payeras, Joan, ed. Ediciones Díaz de Santos, España, 2004.

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia	Elemento 1 de 4
Liderar generacionalmente a una organización	Atraer el talento generacional
	Elemento 2 de 4
	Inducir el talento generacional a la organización
	Elemento 3 de 4
	Fomentar la colaboración inter-generacional en la organización
	Elemento 4 de 4
	Potencializar el talento generacional

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 4	E1258	Atraer el talento generacional

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Da a conocer a la empresa, sus servicios e identidad corporativa en las redes sociales:
   - Registrándose en al menos una RSI profesional,
   - Participando activamente en las RSI, y
   - Utilizando las RSI para difundir información acerca del tipo de empresa que representa, los proyectos y logros organizacionales en favor de los empleados y la comunidad.

2. Da a conocer a la empresa, sus servicios e identidad corporativa de manera presencial:
   - Participando en congresos, foros y otros espacios especializados en la industria a la que pertenece, e
   - Impartiendo pláticas en universidades y otros foros en los que haya volumen de futuros profesionistas.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Redes Sociales de Internet • Tipos • Usos • Ventajas	Aplicación

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Iniciativa:	La manera en que utiliza las redes sociales de internet para dar a conocer información que hace de la empresa un lugar atractivo para trabajar.

GLOSARIO

1. Identidad Corporativa:	Se compone de 3 elementos: misión, visión y valores organizacionales.
2. Redes Sociales de Internet (RSI):	Una red social es una estructura social compuesta por un grupo de actores que están conectados por distintos lazos. Una red social de internet, es por lo tanto, una red social en la que los usuarios se conectan a través de las herramientas 2.0/web (internet). Existen RSI de recreación e interacción social y RSI Profesionales.

Referencia	Código	Título
2 de 4	E1259	Inducir el talento generacional a la organización

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Imparte a los empleados la inducción a la organización:
   - Dándole al personal de nuevo ingreso la bienvenida,
   - Entregando a los empleados el Diagrama de Competencias Organizacionales y Generacionales,
   - Explicando al personal de nuevo ingreso los elementos de la identidad corporativa de la empresa,
   - Cuestionando al personal de nuevo ingreso con respecto a la forma en que él/ella vive/aplica los valores organizacionales en el trabajo,
   - Explicando al personal de nuevo ingreso la oferta de productos/servicios de la organización,
   - Explicando al personal de nuevo ingreso su rol en la organización, y
   - Explicando al empleado la forma en la que podrán aplicar en la organización su experiencia profesional y las ventajas de la generación a la que cada uno pertenece.

2. Alinea expectativas con cada miembro de su equipo de trabajo:
   - Convocando a cada miembro de su equipo a una sesión individual de alineación de expectativas,
   - Explicando al colaborador los objetivos de su puesto,
   - Preguntando al colaborador acerca de la manera en la que prefiere que se le mantenga informado acerca de los proyectos,
   - Preguntando al colaborador acerca de la manera en la que prefiere ser reconocido cuando cumpla y exceda las expectativas de su puesto,
   - Preguntando al colaborador acerca de las cualidades que valora en un líder,
   - Preguntando al colaborador acerca de la forma en la que prefiere recibir retroalimentación,
   - Estableciendo por escrito compromisos bilaterales orientados al logro de los objetivos del puesto, y
   - Registrando las respuestas a lo anterior en el Formato de Alineación de Expectativas.

3. Supervisa el proceso de integración a la empresa de los colaboradores de nuevo ingreso:
   - Durante los primeros 90 días a partir de su ingreso a la organización,
   - Preguntando por teléfono/en persona al empleado Baby Boomer cómo se ha sentido desde su ingreso a la empresa,
   - Preguntando por algún medio electrónico al empleado Gen X/Gen Y cómo se ha sentido desde su ingreso a la empresa,
   - Preguntando por teléfono/en persona al Baby Boomer acerca de los retos a los que se ha enfrentado en la empresa desde su ingreso,
   - Preguntando por algún medio electrónico al empleado Gen X/Gen Y acerca de los retos a los que se ha enfrentado en la empresa desde su ingreso,

- Preguntando por teléfono/en persona al Baby Boomer acerca de algún proceso que se le complique y con el que requiera ayuda,
- Preguntando por algún medio electrónico al empleado Gen X/Gen Y acerca de algún proceso que se le complique y con el que requiera ayuda,
- Revisando los avances del empleado Baby Boomer con respecto a los objetivos de su puesto, mediante una conversación telefónica/en persona, y
- Revisando los avances del empleado Gen X/Gen Y con respecto a los objetivos de su puesto, mediante el uso de algún medio electrónico.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El formato de alineación de expectativas elaborado:
   - Contiene el nombre del empleado,
   - Contiene el nombre del Líder /Jefe Directo,
   - Contiene la fecha de elaboración,
   - Contiene la fecha de ingreso del empleado,
   - Contiene la generación a la que pertenece el empleado,
   - Contiene las preferencias del empleando en cuanto a la forma en la que desea mantenerse informado de los proyectos y progresos organizacionales,
   - Contiene las preferencias del empleado en cuando a la forma en la que desea recibir retroalimentación,
   - Contiene el listado y descripción de las cualidades que el empleado valora en un líder,
   - Contiene las preferencias del empleado en cuanto a la forma de recibir reconocimiento por cumplir y exceder las expectativas de su puesto,
   - Contiene los compromisos establecidos por parte del empleado y el líder para lograr los objetivos del puesto, y
   - Contiene la firma autógrafa o electrónica de ambos.

2. El Diagrama de Competencias Organizacionales y Generacionales elaborado:
   - Contiene los elementos de la identidad corporativa como la misión, visión y valores,
   - Contiene las competencias organizacionales, y
   - Contiene las competencias/valores/motivadores de cada generación.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Generaciones en el mundo laboral (Estudio Manpower: Reescribiendo las Reglas: La interacción generacional en el mundo del trabajo) • Características • Motivadores • Competencias • Contexto	Análisis
2. Técnicas de retroalimentación (Coaching y Liderazgo para Directivos Interesados en Incrementar Resultados, Payeras, Joan, ed. Ediciones Díaz de Santos, España, 2004)	Aplicación

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Amabilidad: La manera en que trata con respecto y cortesía al empleado durante la sesión de alineación de expectativas y en general en las interacciones diarias.

2. Tolerancia: La manera en la que trata al colaborador de nuevo ingreso con paciencia y flexibilidad, entendiendo que está atravesando por una curva de aprendizaje y un proceso de integración a una empresa nueva

GLOSARIO

1. Generación: Se entiende por generación a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. No basta la cercanía de edad sino identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macro social), lo cual marca unos principios compartidos de visión de vida, del contexto y un conjunto de valores comunes.

   El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define generación como el conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

   Actualmente están vivas 5 generaciones, de las cuales 4 laboran formalmente en el mundo del trabajo:

   - Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964
   - Generación X (Gen X): nacidos entre 1965 y 1976
   - Generación Y (Gen Y): nacidos entre 1977 y 1996
   - Generación Z (Gen Z): nacidos a partir de 1997

Referencia	Código	Título
3 de 4	E1260	Fomentar la colaboración inter-generacional en la organización

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Fomenta el uso de las RSI entre su equipo de trabajo y con otras áreas de la organización:
   - Indagando acerca del nivel de manejo que cada miembro del equipo tiene de las RSI,
   - Capacitando al equipo de trabajo en el uso de RSI,
   - Propiciando que los miembros del equipo de trabajo se comuniquen entre sí mediante las RSI u otras herramientas tecnológicas,

- Comunicándose con su equipo de trabajo a través de las RSI, ya sea internas / externas, y
- Solicitando a los miembros de su equipo que se den de alta en una o más redes sociales profesionales.

2. Fomenta la interdisciplinariedad de las actividades organizacionales:
- Organizando espacios para la convivencia y el trabajo colaborativo entre los miembros del equipo,
- Promoviendo el intercambio de mejores prácticas entre miembros del equipo, y
- Promoviendo la interacción mediante las actividades / tareas interdisciplinarias / presentaciones de resultados cruzadas.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Cooperación: La manera en la que colabora con otras áreas para organizar las actividades interdisciplinarias y fomenta entre su equipo el trabajo colaborativo, así como la generación de redes sociales y profesionales.

Referencia	Código	Título
4 de 4	E1261	Potencializa el talento generacional

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Gestiona a los empleados Baby Boomers de acuerdo a los motivadores de esa generación:
- Asignando al empleado tareas/proyectos que le den estatus y le permitan incrementar su calidad de vida,
- Dando a conocer dentro de la empresa los logros del empleado,
- Dando retroalimentación continua a los empleados ya que valoran a un líder que posea la capacidad de transmitir conocimientos,
- Asignando a los empleados actividades en las que puedan trabajar de manera autodirigida, y
- Estableciendo acuerdos con el empleado en lugar de darle indicaciones.

2. Gestiona a los empleados generación X de acuerdo a los motivadores de esa generación:
- Asignando al empleado varios proyectos al mismo tiempo con la oportunidad de establecer prioridades y manejar los desafíos por sí mismo,
- Impartiendo retroalimentación constructiva de manera constante,
- Asignando al empleado herramientas de trabajo tecnológicas que le permitan trabajar de manera remota,
- Reconociendo al empleado con días libres,
- Motivando al empleado con oportunidades de formación que lo hagan más competitivo en el mundo del trabajo, y
- Ofreciendo flexibilidad de horarios o trabajo remoto como incentivos para el empleado.

3. Gestiona a los empleados generación Y de acuerdo a los motivadores de esa generación:
- Permitiendo al empleado cuestionar los lineamientos e indicaciones,

- Permitiendo al empleado externar sus observaciones con respecto a los aspectos organizacionales en los que hay necesidad de cambios,
- Proporcionando oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades,
- Dando al empleado libertad de elegir la forma, horario y lugar en el que trabaja, toda vez que llegue a los resultados esperados,
- Preguntando al empleado acerca de sus metas personales,
- Explicando al empleado cómo las tareas que se le han asignado embonan con sus metas personales,
- Utilizando la comunicación informal, a través de la tecnología,
- Estableciendo programas de mentoría en los que el empleado Gen Y pueda aprender de la experiencia laboral de un empleado Baby Boomer,
- Llevando a cabo reuniones virtuales con los empleados Gen Y en lugar de convocar a sesiones presenciales, y
- Ofreciendo flexibilidad de horarios o trabajo remoto como incentivos para el Gen Y.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El plan de retención y desarrollo de cada empleado elaborado:
   - Contiene el nombre del líder,
   - Contiene la fecha de elaboración,
   - Contiene el nombre del empleado,
   - Contiene la generación a la que pertenece cada miembro del equipo,
   - Contiene las acciones de retención/motivación para cada uno de acuerdo a su generación,
   - Contiene el periodo de vigencia del plan,
   - Contiene el registro de avances sobre el plan, y
   - Contiene firma autógrafa o electrónica de empleado y jefe.

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Amabilidad:	La manera en la que trata con respeto al colaborador durante las interacciones en las que esté externa sus motivadores, metas y expectativas.
2. Orden:	La manera en la que da seguimiento periódico al Plan de Retención y Desarrollo de cada empleado
3. Responsabilidad:	La manera en la que asume, junto con el empleado, el compromiso de alcanzar los objetivos fijados
4. Tolerancia:	La manera en la que adapta su estilo de liderazgo a las necesidades de cada generación

GLOSARIO

1. Trabajo Remoto:	También conocido como “Home Office”, en la que el empleado hace uso de su espacio propio en el encargo de las labores adjudicadas.