I.- Datos Generales

Código	Título
EC1188	Liderazgo en los centros de trabajo

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que ejercen el liderazgo en un centro de trabajo y para ello determina cuales son los elementos base para la gestión de liderazgo, establece los medios y estilos de comunicación, desarrolla la confianza al interior y exterior del centro de trabajo y busca potenciar el desarrollo del equipo en el centro de trabajo.

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.

Descripción general del Estándar de Competencia

Este EC está dirigido a aquellas personas que ejercen o aplican un liderazgo ya sea por posición jerárquica en la organización o por su responsabilidad en el manejo de grupos de trabajo y para lograrlo demuestra las competencias requeridas desde la percepción del cómo implementar las estrategias de liderazgo hasta establecer y propiciar el engranaje y operación del equipo de trabajo, con rangos de calidad prestablecidos o esperados.

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 diversas actividades tanto programas, poco rutinarias como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos. Recibe lineamientos generales de un superior. Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados. Es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.

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:
10 de junio de 2019	25 de julio de 2019

Periodo de revisión/actualización del EC:

4 años

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

Grupo unitario
Todos los grupos ocupacionales donde se requiera establecer un liderazgo en el centro de trabajo.

Ocupaciones asociadas
Todas las ocupaciones donde se requiera establecer un liderazgo en el centro de trabajo.

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

Sector:

54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

Subsector:

541 Servicios profesionales, científicos y técnicos

Rama:

5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

Subrama:

54199 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

Clase:

541990 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

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

Relación con otros estándares de competencia

Estándares relacionados

- EC0381 Liderar generacionalmente a una organización

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:

- Para el Elemento 1, donde se solicitan 3 Productos, éstos se solicitarán y explicarán al candidato durante el acuerdo del Plan de Evaluación previo al proceso mismo de evaluación; de tal manera que el candidato en su cita esté preparado para generar dichas evidencias las cuales serán con base en su situación real de trabajo.
- En el caso del Producto 1 del Elemento 2, también se le solicitará al candidato que lo presente de acuerdo a las características que correspondan y sean congruentes con lo expuesto en sus Desempeños.
- Todos los desempeños solicitados serán evaluados a través de la técnica denominada “360 grados”; la cual se define como la toma de la opinión de los colaboradores del candidato que conozcan su trabajo como Líder y por ello puedan emitir su opinión al cumplimiento o no de dichos desempeños.
- Para lo anterior, se recomienda atender las instrucciones del Anexo 3 y aplicar las herramientas cuya operación se describe en dicho anexo.
- Finalmente, para los reactivos de Conocimiento requeridos por este EC, se aplicará un cuestionario el cual resolverá el candidato de acuerdo con las instrucciones del evaluador.

Apoyos/Requerimientos:

- El candidato debe estar en una posición de Líder de acuerdo a lo propuesto a este EC, por lo menos con 6 meses en dicha posición y en su equipo deberá contar por lo menos con un superior inmediato, un par/colega y un subordinado.
- Material de papelería y oficina.
- Equipo de cómputo, impresora, acceso a internet.
- Espacio cómodo para llevar a cabo los Productos solicitados con buena iluminación, ventilación, disponibilidad de energía eléctrica y servicios sanitarios.

Duración estimada de la evaluación

- 2:00 horas en gabinete y 1:30 horas en campo, totalizando 3.30 horas

Referencias de Información

- Rigth Management. Manpowergroup**.**

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia	Elemento 1 de 2	Elemento 2 de 2
Liderazgo en los centros de trabajo	Determinar los elementos base para la gestión de liderazgo en el centro de trabajo	Potenciar el desarrollo del equipo en el centro de trabajo

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 2	E3746	Determinar los elementos base para la gestión de liderazgo en el centro de trabajo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La red de impacto de las partes interesadas, diseñada:
   - De acuerdo con la situación dada,
   - Presenta la identificación del rol del mapa las partes interesadas de red de contactos y ubica el factor de impacto “Alto poder / Bajo interés”, las cuales refieren a mantener satisfechas a estas partes de tu mapa de influencia,
   - Presenta la identificación del rol del mapa las partes interesadas de red de contactos y ubica el factor de impacto Alto poder / Alto interés”, las cuales refieren a manejar estrechamente a estas partes, de tu mapa de influencia,
   - Presenta la identificación del rol del mapa las partes interesadas de red de contactos y ubica el factor de impacto “Bajo poder / Bajo interés”, las cuales refieren a supervisar a estas partes de tu mapa de influencia, y
   - Presenta la identificación del rol del mapa las partes interesadas de red de contactos y ubica el factor de impacto “Bajo poder / Alto interés”, las cuales refieren a mantener informadas a estas partes de tu mapa de influencia.

2. El plan diseñado para mejorar un reto de comunicación elaborado con base en una situación dada:
   - Presenta la clasificación de su equipo y pares, además de desarrollar tu estrategia de comunicación de acuerdo al estilo de comunicación “Audaces”,
   - Presenta la clasificación de su equipo y pares, además de desarrollar tu estrategia de comunicación de acuerdo al estilo de comunicación “Expresivo”,
   - Presenta la clasificación de su equipo y pares, además de desarrollar tu estrategia de comunicación de acuerdo al estilo de comunicación “Técnico”, y
   - Presenta la clasificación de su equipo y pares, además de desarrollar tu estrategia de comunicación de acuerdo al estilo de comunicación “Confianza / Comprensivo”.

3. El documento de Trazo de éxito, elaborado:
   - Describe a cada uno de los integrantes del equipo de acuerdo a AETC,
   - Presenta un plan de acción para involucrar a tus partes interesadas,
   - Define cómo y con quién construiría relaciones sólidas, y
   - Define una estrategia de actualización y mejora continua.

4. El mapa de elementos base, elaborado:
   - Define la estrategia de acompañamiento con cada uno de los elementos de su red de contactos,
   - Vincula la misión y visión de acuerdo a los retos presentados en la situación dada,
   - Vincula los valores de acuerdo a los retos presentados en la situación dada,
   - Define sus conexiones departamentales,

- Identifica el dialogo interno que entorpece el éxito del cumplimiento de los objetivos del equipo,
- Identifica los desorientadores que entorpecen el éxito del cumplimiento de los objetivos del equipo,
- Define la estrategia para superar tus obstáculos,
- Define tu plan a 30 días que representaría el éxito de tu equipo,
- Define tu plan a 60 días que representaría el éxito de tu equipo, y
- Define como tu equipo contribuye al desempeño de la organización

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Tipos de Obstáculos del éxito en la gestión del liderazgo.	Comprensión
2. Características de L.E.A.D.	Aplicación
3. Estilos de la Teoría AETC.	Comprensión
4. Flexibilización del estilo	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Cooperación:	La manera en que busca interactuar de común acuerdo con las partes identificadas para conformar su equipo.
2. Enfoque en la comunicación con las partes interesadas:	La manera en que el diseño del plan de comunicación considera las situaciones directamente relacionadas con los estilos de comunicación de las partes involucradas.
3. Iniciativa:	La manera en que decide la ruta de éxito a partir de datos duros y de su propio criterio.

GLOSARIO

1. AETC:	Refiere a los cuatro estilos de comunicación con los que un líder puede encontrarse en un centro de trabajo, los cuales en su interior poseen distintas características de acuerdo a las fortalezas y retos que los participantes en el equipo de trabajo y en el entorno pueden acercarse a cada uno. Audacia, Expresividad, Técnica y Comprensión.
2. Conexiones organizacionales:	Se refieren a la liga y vínculos con las distintas áreas o departamentos de la organización y su interacción en el logro de la determinación de los elementos base del liderazgo.
3. Desorientadores:	Aquellas posibles acciones que desvían el objetivo trazado, incluyendo la ruta y el trabajo de identificar los elementos base del liderazgo; tales como opiniones de terceros que no están relacionados como partes interesadas, metas no definidas ni determinadas como parte del logro, equipo no definido y sin delimitación, etc.
4. Dialogo interno:	Son aquellos pensamientos ideas o sesgos del líder que puede tener y represente un obstáculo o un incentivo de acuerdo a la

	forma en que se presente e incida en el comportamiento y visión del mismo.
5. L.E.A.D:	Siglas de Lograr aprovechar el talento, Entablar relaciones sólidas, Alcanzar resultados tempranos y Dar más.
6. Obstáculos:	Son aquellas acciones que retrasan el logro de los objetivos, resultados y metas del equipo y líder en su mapa y su trazo. Tales como querer hacerlo todo solo, perderse en detalles, prometer sin cumplir, detener decisiones, etc.
7. Partes interesadas:	También llamados “steakholders”, en muchas empresas, además de los gestores o dueños, participan distintos grupos sociales y actores importantes, que tienen un claro interés en que el negocio funcione de la mejor manera posible. Pueden estar implicados de forma directa o indirecta**.** Entre los ejemplos de stakeholders de una empresa**,** encontramos a los trabajadores por cuenta ajena que tenga en plantilla, proveedores, inversores, accionistas, socios, clientes, entes públicos, sindicatos, organizaciones civiles, entidades no gubernamentales y en definitiva el conjunto de la sociedad. Vemos que podemos encontrar stakeholders internos y externos. (Fuente: https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders)
8. Perfil Alto:	Se menciona hacia personas en una organización con un grado reconocido de toma de decisión o jerárquicamente en posición de estrategia y mando o en posición crítica en la operación de un proceso específico.
9. Perfil Bajo:	Contrariamente son personas que en su estatus no deben tomar decisiones sobre el proceso ya establecido o jerárquicamente no definen planes o estrategias ni ocupan puestos críticos.

Referencia	Código	Título
2 de 2	E3747	Potenciar el desarrollo del equipo en el centro de trabajo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Comunica efectivamente para construir relaciones y obtener resultados:
   - Utilizando una comunicación verbal clara, objetiva, pertinente con cada miembro de su equipo,
   - Manteniendo una coherencia entre lo que explica y hace respecto a la comunicación del equipo de trabajo,
   - Apoyando a su equipo en el establecimiento de relaciones de comunicación que permitan crear redes de relación efectivas,
   - Adaptando su comunicación a las necesidades y requerimientos del equipo y su entorno,
   - Verificando con el equipo y su entorno sí existen dudas o comentarios en el proceso de comunicación, y
   - Aclarando dudas o comentarios con el equipo y su entorno para la mejora de la comunicación.

2. Crea confianza y seguridad en el equipo:
   - Identificando brechas del estado actual y el estado ideal del equipo,
   - Comunicando al equipo sus metas y objetivos,
   - Asignando funciones y responsabilidades creando metas y objetivos compartidos,
   - Realizando acciones que fomenten la cooperación y colaboración para el cumplimiento de objetivos compartidos,
   - Generando confianza y seguridad en su entorno laboral,
   - Estableciendo límites en la relación de confianza con su equipo, y
   - Construyendo la confianza con su equipo con base en la apertura, honestidad, credibilidad y respeto.

3. Fomenta el rendimiento del equipo de trabajo:
   - Facilitando la interacción del equipo de trabajo para establecer objetivo y/o identidad compartida,
   - Alentando la comunicación abierta del equipo,
   - Utilizando la retroalimentación como herramienta de mejora y apoyo al equipo de trabajo,
   - Fomentando la participación del equipo en la toma de decisiones,
   - Estableciendo metas que faciliten el progreso del equipo en el cumplimiento de metas,
   - Facilitando la creación de contactos que favorezcan la influencia del equipo,
   - Identificando las lecciones aprendidas para el progreso del equipo,
   - Estableciendo las reglas de funcionamiento del equipo de trabajo,
   - Creando espacios y actividades para que las personas del equipo se conozcan,
   - Realizando juntas de arranque de actividades en equipo, y
   - Definiendo los recursos disponibles para realizar las actividades de su equipo de trabajo.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Características de los equipos productivos	Comprensión
2. Relación Confianza Seguridad	Conocimiento
3. Los pilares de la confianza en el liderazgo	Comprensión
4. El equilibrio en el rendimiento de los equipos.	Comprensión
5. Etapas del desarrollo de los equipos.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Coherencia: La manera en que al definir sus planteamientos de generación de confianza se aprecia el valor de certeza en su descripción.
2. Iniciativa: La manera en que en sus planteamientos para generar confianza el líder se percibe con apertura y flexible.

GLOSARIO

1. Auto – orientación: La Orientación del líder, nace de su integridad personal que deriva en su influencia moral hacia fines trascendentes; ésta orientación, cuyo objetivo (Qué hacer, Cuándo, Cómo, Quién y Dónde), se concreta en actitudes y comportamientos que fluyen hacia la calidad de vida del ser humano, ésta se refleja en la evolución de su talento; así se trasforma en orientación productiva. Es una función trascendente que deriva de los contenidos conscientes e inconscientes de él**.** Dr. José Fardella Rozas.

2. Credibilidad: La credibilidad es una cualidad que tiene un peso importante en el liderazgo**.** Es de las primeras cosas que los colaboradores analizarán al momento de unirse por convicción al equipo de trabajo, es difícil que alguien siga a un líder en el cual no confía y cuya honestidad sea cuestionable. El pilar fundamental de la credibilidad es la honestidad, comenzando por ser honestos con uno mismo. Como líderes habrá que demostrar que el valor de nuestra palabra es lo más importante, si acordamos que cierta tarea estaría terminada para tal fecha, debemos comenzar por cumplir con nuestra palabra, es un básico para ganar credibilidad al interior del equipo. Charles O´Reilly. Universidad de Berkeley

3. Familiaridad: También llamado Liderazgo Afiliativo. Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una

relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto**.** Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Imagina un equipo que ha sufrido una disminución del 50% de sus miembros. ¿Serías autoritario con ellos o ganarías de nuevo su confianza y crearías espíritu de equipo y buen clima? Utiliza este equipo para ganar compromiso, implicación y conseguir un buen clima en un equipo**.** Estilos de Liderazgo. Goleman. Artículo Cesar Piqueras.

4. Fiabilidad: Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna. Mantener, las opiniones, acciones, planes, objetivos, enfocados a la propuesta del entorno y si cambia, sea en el acuerdo y conocimiento del equipo.