I.- Datos Generales

Código	Título
EC1416	Aplicación de habilidades personales de liderazgo en organizaciones

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñen como líderes en instituciones públicas/privadas.

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

El Estándar de Competencia describe el desempeño de las funciones propias de los líderes en los ámbitos personal, interpersonal y para dirigir a otros líderes profesionales.

Se refiere a las habilidades personales que deberá demostrar el líder para realizar su aplicación, como es, demostrar compromiso en sus propósitos y acciones, o su capacidad de comunicación e inteligencia emocional, entre otros. Asimismo, se refiere a las habilidades que deberá demostrar con su equipo de trabajo y colaboradores, como es su carisma al interactuar con ellos, mostrando una correcta influencia hacia ellos, sabiendo delegar, e impulsando el desarrollo de su talento. También, deberá demostrar que posee habilidades para dirigir a otros líderes, como es la construcción de su red de relaciones públicas, mostrando su visión panorámica y de futuro, o en la toma de decisiones efectivas y objetivas. En fin, deberá demostrar sus competencias en la aplicación de habilidades personales de liderazgo.

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: Cinco
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 a sus subordinados. Es responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo, así como, de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló
Liderazgo, Innovación y Emprendimiento.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:
19 de noviembre de 2021	15 de diciembre de 2021

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

5 años

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

Grupo unitario
Sin referentes en SINCO

Ocupaciones asociadas
Sin referentes en SINCO

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC

Gestión de las habilidades de liderazgo

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

- Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA), de la Universidad Anáhuac México.
- Instituto Vitral SA de CV.
- Tucmen Consultores, SC.

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.
- Previa a la evaluación, se hace la selección de cuatro personas relacionados con el candidato a evaluarse: un superior, un par y dos subordinados para que, a través de ellos y de la aplicación de una Prueba 360º, evalúen

	desempeños, actitudes, hábitos y valores del candidato. Dichas evaluaciones 360º serán presentadas al evaluador el día y hora acordadas en el Plan de Evaluación. • Los conocimientos se evaluarán mediante cuestionarios y un caso práctico a desarrollar por el evaluado. • Para el caso práctico y el Producto del Elemento 3 del estándar (plan de acción personal) 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 evaluación esté preparado para presentar dichas evidencias.
Apoyos/Requerimientos:	• Selección y confirmación de cuatro compañeros de trabajo a quienes aplicar la prueba 360º, en acuerdo con el evaluador. • Equipo de cómputo, impresora, acceso a internet. • Espacio cómodo para llevar a cabo la evaluación con buena iluminación, ventilación, disponibilidad de energía eléctrica y servicios sanitarios.

Duración estimada de la evaluación

- 2 horas en gabinete.

Referencias de Información

- "BPM CBOK Version 3.0: Guide to the business process management common body of knowledge", ABPMP, 2013.
- "Creo lo que Creo", Santiago Beorlegui, Editorial Granica, 2016.
- "Dirección estratégica de los negocios", Hugo Ricardo Ocaña, Dunken, 2012.
- Estudio Organizaciones saludables (Una aproximación desde la psicología positiva) Dra. Marisa Salanova, Universitat Jaume I (Castellón, España), 2008.
- Estudio "CEO2017", PWC, 2017.
- Estudio "Estrategia Europa 2020", UE, 2018.
- Estudio "El cambio de paradigm en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético", Mendoza de Graterol, Mendoza Lorbes, Univ. de la Plata, 2208.
- Estudio "Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo", Dr. Luis Ahumada F., Ediciones Universitarias del Valparaiso, 2005.
- Estudio "Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional", Jose E. Castellanos, Mauricio A. Cruz, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2014.
- Estudio Team Level positivity: Investigating positive psychological Capacities and team level outcomes de la Universidad de Nebraska, Dres. Bradley J West, Jaime L. Patera y Melissa K. Carsten, Lincoln, 2009.
- "El perfil emocional de tu cerebro", Dr. Richard Davidson, Destino 2012.
- "El arte de soplar las brasas", Leonardo Wok, Gran aldea editores, 2009.
- "El camino de la transformación", Dra. Inmaculada Cerejido, LID, 2010.
- "El observador y su mundo" Volumen 1, Dr. Rafael Echeverria, Granica, 2009.
- "Blue Ocean Shift", W. Chan y Renée Mauborgne, Hachette, 2017.
- "Los 7 hábitos de las gente altamente efectiva", Dr. Stephen Covey, Paidós, 1992.
- "El hombre en búsqueda de sentido", Dr. Víctor Frankl, Herder, 1940.

- "El Ejecutivo Eficaz" Peter Drucker, Sudamericana, 1999.
- "El shock del futuro", Dr. Alvin Toffler, Plaza & Janes, 1970.
- "El poder de la intención", Dr. Wayne W. Dyer, Grijalbo 2005.
- "El nacimiento de la era Caordica", Dee Hok, Granica, 2001.
- *"El principio de Peter",* Dr. Laurence J. Peter, Debolsillo, 1969.
- Estudio "How many neurons make a human brain?", Dra. Suzana Herculano-Houzel, revista Nature, 2012.
- "Estudio de la Motivación Humana", David McClelland , Scott, Foresman, 1985.
- "El despertar de la conciencia", Santiago Beorlegui, Lid Editorial, 2012.
- "El 8º habito", Dr. Stephen Covey, Paidós, 2005.
- "Encyclopedia of human resource management", Adrian Wilkinson y Stewart Johnstone, Elgar, 2016.
- *"Getting things done"*, David Allen, Penguin books, 2015.
- "Global integration and innovation: Multicountry knowledge generation", Heather Berry, Strategic Management Journal, 2014. (MIT).
- "Habits of a happy brain", Dra. Loretta Graziano Breuning, F+W Media, 2015.
- "Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications". Bernard M. Bass, The Free Press,1990.
- "Handbook of Leadership Development". Cynthia D. McCauley & Ellen Van Velsor, Center for Creative Leadership, 2004.
- "Indispensable: When leaders really matter, Dr. Gautam Mukunda, Harvard Business Press, 2012.
- "La caja de Herramientas de la prospective estrategica", Michel Godet, Laboratorio de Investigación de prospectiva estratégica de Francia y el Instituto Europeo de Prospectiva y estrategia de España, 2000.
- "La Meta", Eliyahu M. Goldratt, ESPA, 2017.
- "La Paradoja: Un relato sobre la verdadera escencia del liderazgo", James Hunter, Empresa Activa, 2018.
- *"La psicología del autongaño"*, Dr. Daniel Goleman, Atlantida, 1997.
- *"La paz esta en tu interior"* , Thích Nhát Hªnh, Espasa, 2012.
- "Las cinco disfunciones del equipo", Patrick Lencioni ,Wiley Imprint, 2002.
- "La quinta disciplina en la practica" Peter Senge, Granica, 2004.
- "Leaders eat last", Simon Sinek, Penguin, 2013.
- "Leadership BS: Fixing workplaces and careers, one truth at a time". Jeffrey Pfeffer, Harper Business, 2015.
- "Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations", Robert Vecchio, University of Notre Dame Press, 1997.
- "Leading Beyond the walls" y "Leading for Innovation", Dra. Francés Hesselbein y Dr. Marshall Goldsmith, Wiley 2000 y 2001.
- "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo", Dra. María Teresa Palomo, ESIC, 2000.
- "Managing with Power: Politics and Influence in Organizations". Jeffrey Pfeffer, Harvard Business School Press, 1994.
- "Modernidad y Ambivalencia", Zygmunt Bauman, Norma, 1996.
- "Networking estratégico", Judy Robinett, Paidos, 2016.
- "Pensar el Liderazgo de Acción Positiva", Adrián Ruiz de Chávez, Universidad Anáhuac México, 2018.
- "Radical Candor", Kim Malone, St. Martin Press, 2017.
- "Resiliencia organizacional", Dr. Fernando Véliz M., Gedisa, 2014.
- "SER Líder", Editorial Granica 2018, Dr. Santiago Beorlegui Cano

- “Teoría del desarrollo económico”, Josep Alois Schumpeter, FCE, 1996.
- “The art of war (direct translation)” SunTzu, Forgotten Books, 2008.
- “The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism”, Olivia Fox Cabane, Penguin/Random, 2012.
- “The Global Human Capital Report”, Foro económico mundial, 2017.
- “The innovators dilema”, Dr. Clayton Chistensen, Harvard Business Review Press, 1997.
- “Toma de decisiones para líderes”, Dr. Thomas L. Saaty, RWS publications, 2014.

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia
Aplicación de habilidades personales de liderazgo en organizaciones

Elemento 1 de 3
Demostrar habilidades de liderazgo personales

Elemento 2 de 3
Demostrar habilidades de liderazgo interpersonales

Elemento 3 de 3
Demostrar habilidades de liderazgo para dirigir a otros líderes

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 3	E4325	Demostrar habilidades de liderazgo personales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El compromiso en sus propósitos y acciones dentro de la empresa validado:
- Contiene establecido el aseguramiento de cumplir con el ejemplo en las acciones que se emprenden,
- Indica cualquier argumento, excusa/justificación ante el incumplimiento de un compromiso/meta planteada,
- Indica que se mantiene el esfuerzo en lo que se hace hasta obtener los resultados establecidos en los programas/actividades,
- Señala el cumplimiento de su palabra cada vez que realiza una promesa con las personas con las que interactúa, y
- Señala la presencia de respeto y el cumplimiento de sus acuerdos y promesas con sus partes interesadas, tales como: pares jerárquicos, sus superiores, sus clientes internos, externos y sus colaboradores.

2. La alta capacidad de comunicación con sus partes interesadas evaluada:
- Señala que a forma de expresión es clara,
- Muestra una conexión con sus partes interesadas,
- Establece una escucha activa con sus partes interesadas, e
- Indica el dominio de la comunicación no verbal ante sus partes interesadas.

3. La evaluación sobre la inteligencia emocional con sus partes interesadas elaborada:
- Incluye el manejo de las emociones propias y comprensión de las emociones de las personas con quienes interactúa en su organización y fuera de ella,
- Indica la muestra de autoconocimiento de su manejo emocional,
- Señala el sentido del humor con sus partes interesadas,
- Expresa la motivación, capacidad de resiliencia, optimismo ante adversidad, confort en la ambigüedad en el ámbito laboral y personal,
- Muestra la empatía con sus partes interesadas,
- Presenta habilidades sociales en su vida laboral y cotidiana, y
- Señala serenidad, aplomo, firmeza que se mantiene en cualquier circunstancia favorable o adversa a lo esperado.

4. La congruencia en su desempeño validada:
- Indica la responsabilidad entre el pensar, decir, hacer y lograr y lo que proyecta en sus acciones laborales y personales en los proyectos que emprende, e
- Indica la congruencia con su emocionalidad, corporalidad y lingüística en su vida personal y profesional.

5. El comportamiento apegado con valores éticos elaborado:
- Muestra claridad respecto a los valores éticos universales exigibles en el ejercicio del liderazgo institucional,
- Establece su actuar basado en los valores éticos universales, y
- Muestra un comportamiento virtuoso en su entorno laboral (respeto a las personas; prudencia en el juicio y en su comportamiento; sentido de la justicia; fortaleza y templanza).

6. La asertividad en su relación con los demás validadas:
- Muestra los límites a sí mismo en el ámbito laboral,
- Establece límites a los demás en el ámbito laboral, y
- Mantiene un comportamiento amable, empático y cordial en su lugar de trabajo.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Diferencia entre habilidades individuales y colectivas del líder.	Comprensión
2. Características del líder en lo individual.	Conocimiento
3. Diferencia entre habilidades de liderazgo y habilidades de management, a través de la resolución de un caso práctico.	Aplicación
4. Definición del estilo propio de liderazgo.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

Iniciativa:	La manera en que el líder muestra su energía, capacidad y flexibilidad para la solución de posibles conflictos y logro de metas establecidas.
Responsabilidad:	La manera en que fija el cumplimiento de sus metas y acciones de acuerdo con sus acuerdos, compromisos y plan de trabajo.
Tolerancia:	La manera en que define sus planteamientos no importando el nivel de estrés, presión o urgencia.

GLOSARIO

Integridad:	Cualidad de una persona que se comporta con entereza y congruencia respecto a los valores éticos que declara y dice sostener. Es, por tanto, consistente en su comportamiento, sus relaciones interpersonales y confiable.
Partes Interesadas:	Alude tanto los pares jerárquicos, superiores, clientes internos, externos, como a los colaboradores de la persona a quien se hace referencia.

Poner límites:	Se refiere a la habilidad de actuar comportándose de manera educada, cortés, respetuosa e invitando al otro(s) a comportarse o actuar de la misma manera.
Principios:	Leyes universales como honestidad, confianza, responsabilidad, compromiso.
Valores:	Son los principios normativos que guían la conducta personal en los distintos ámbitos de la vida y deben tener correspondencia con los principios reconocidos en su entorno socio-cultural.

Referencia	Código	Título
2 de 3	E4326	Demostrar habilidades de liderazgo interpersonales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La evaluación referente al carisma con las personas en el ámbito laboral presentado:
- Indica una interacción amable con quienes interactúa,
- Indica la interacción activa y de servicio con sus partes interesadas,
- Muestra un ambiente de respeto a las personas con quienes se relaciona,
- Indica una expresión verbal incluyente, indiscriminada y apegada al respeto a la individualidad,
- Especifica que llama la atención por su personalidad que muestra atención y apertura de manera positiva hacia los demás, e
- Indica comportamientos ligados a la energía, pasión, mesura y elocuencia en todas sus acciones.

2. La influencia en sus colaboradores validada:
- Contiene establecido el ejemplo en su actuar honesto y responsablemente en su desempeño laboral,
- Indica una expresión amable, cordial y segura en el ámbito laboral,
- Menciona la motivación a los demás para realizar sus actividades laborales, e
- Indica la demostración de una actitud positiva, entusiasta y con apoyo a los demás en el ámbito laboral.

3. El establecimiento de una conexión con los demás colaboradores, pares y superiores señalado:
- Establece que hay contacto y comunicación de manera cordial y amable,
- Muestra una actitud de que tuvo un trato a cada persona según el otro lo requiera,
- Especifica los términos de volumen, estado de ánimo y lenguaje no verbal que necesite el/los interlocutor(es), e
- Indica un comportamiento en el que establece la evasión de palabras/acciones asociadas a las diferencias que puedan existir con relación a credo preferencias, razas, etc.

4. El apartado con las tareas a sus colaboradores presentado:
- Establece que se encomienda/delega a uno o varios colaboradores funciones, tareas, actividades y acciones de las cuales son enteramente responsables,
- Cuenta con el establecimiento del qué y cuándo se requieren las acciones encomendadas en sus actividades laborales,
- Especifica su nula intervención en cómo ejecutar la tarea encomendada,
- Muestra comportamientos apegados a la confianza en la capacidad de ejecución, e
- Indica la revisión de logros/avances de temas/proyectos, en la fecha y hora que se haya pre establecido con el colaborador anteriormente.

5. El desarrollo de talento generando otros líderes validado:
- Especifica la verificación de las habilidades de liderazgo pertinentes al nivel jerárquico que ocupan los colaboradores,

- Detalla el tiempo dedicado a la formación de sus colaboradores en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, y
- Menciona que se comparte el proceso de selección de líderes en la organización.

6. El manejo de la diversidad evaluado:

- Muestra comportamientos apegados al respeto sobre las diferencias, disparidades físicas, psicológicas, conductuales, de género, generacionales, raza, preferencias, cultura, educación en sus colaboradores, pares y superiores,
- Indica las acciones que fomenta la aceptación y el respeto de estas diferencias en los integrantes del equipo,
- Establece comportamientos apegados a la apertura para dar oportunidad a cualquiera que tenga desarrolladas las habilidades que se requieren para el puesto, y
- Muestra la identificación de fortalezas para ampliarlas y las áreas de oportunidad para desarrollarlas individual y colectivamente en sus colaboradores.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Características de líder en lo colectivo.	Conocimiento
2. Tipo de habilidades utiliza.	Conocimiento
3. Verificación de habilidades en los colaboradores.	Comprensión
4. Etapas de desarrollo de colaboradores.	Conocimiento

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

Cooperación:	La manera en la que interactúa con sus colaboradores, invitándolos al trabajo en equipo.
Iniciativa:	La manera en que promueve el trabajo en equipo y la cooperación permitiendo que sus colaboradores sean proactivos.

GLOSARIO

Carisma:	La habilidad que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, palabra o su personalidad.
Conexión:	La relación dialéctica entre la comunicación y la escucha.
Influencia:	La habilidad que otorga capacidad para ejercer un determinado control o ejemplo sobre algo o alguien.

Referencia	Código	Título
3 de 3	E4327	Demostrar habilidades de liderazgo para dirigir a otros líderes

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La construcción de su red de relaciones validada:
- Especifica el mantenimiento de una red de alianzas y relaciones que facilita su desarrollo,
- Señala el interés por las necesidades de los demás y el apoyo en su desarrollo laboral, e
- Indica comportamientos apegados al interés por conversar con personas de todas las áreas, llamándolos por su nombre y saludándolos en su medio laboral.

2. La visión panorámica y de futuro en el desempeño de sus actividades profesionales elaborada:
- Muestra una comprensión del entorno profesional,
- Muestra la perspectiva considerando las cosas desde diversos ángulos de acuerdo con los requerimientos de trabajo,
- Indica una búsqueda de áreas de oportunidad y mejores prácticas que estimulen la innovación, e
- Identifica la detección de amenazas y factores de riesgo laborales.

3. La toma de decisiones efectivas relacionadas con su desempeño laboral presentada:
- Indica el involucramiento con los problemas para tomar decisiones,
- Especifica la revisión y comprensión de la situación antes de tomar decisiones,
- Especifica las acciones que sugieren una toma de opiniones precipitadamente, considerando los diversos cursos alternativos de acción,
- Presenta una solicitud de apoyo de personas calificadas o con mayor experiencia relacionadas con el trabajo,
- Indica la formulación de preguntas pertinentes y oportunas, y
- Cuenta con decisiones hechas a partir de la objetividad y no de emociones temporales.

4. La justificación para adaptarse al cambio elaborada:
- Muestra aceptación en la implementación de nuevas tecnologías, procesos, estructuras y políticas,
- Señala la disposición para poner en práctica el desapego, desaprendiendo y desechando la información/conocimientos obsoletos/caducos,
- Menciona la incorporación de nuevas formas y maneras de hacer las cosas,
- Especifica el manejo de factores de resistencia al cambio, e
- Indica acciones que sugieren la disposición sobre el aprendizaje continuo.

5. La gestión de las consecuencias en el desempeño profesional presentada:
- Muestra acciones/comportamientos asociados al establecimiento de límites a todos los colaboradores ante el incumplimiento de acuerdos y compromisos laborales,

- Incluye acciones de comunicación con todos los individuos que le reportan sobre lo que se espera de ellos y las consecuencias ante el incumplimiento de acuerdos y compromisos, e
- Indica las acciones realizadas en cuanto a la toma de medidas adecuadas cuando algún colaborador rebasa el límite de incumplimientos.

6. La negociación y resolución de conflictos laborales validada:

- Señala acciones que prevén conflictos potenciales,
- Señala la identificación de los intereses en juego para cada una de las partes,
- Determina la gestión de los conflictos con respeto a las personas,
- Indica acciones que sugieren el mantenimiento de un estado de ánimo mesurado y positivo, e
- Indica alternativas para lograr un resultado ganar-ganar.

7. El Plan de acción personal (PAP) elaborado:

- Establece sus objetivos de lo que quiere lograr,
- Determina una estrategia,
- Incluye fechas límites, y
- Establece compromisos consigo mismo.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Relación clientes internos y externos.	Comprensión
2. Diferencia entre visión panorámica y foco en el detalle.	Conocimiento
3. Aplicación de la dinámica de techos decisionales.	Comprensión
4. Límites ante el incumplimiento.	Comprensión

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

Amabilidad:	La manera cordial en que se relaciona e interactúa con sus partes interesadas.
Tolerancia:	La manera en que respeta y acepta la diversidad entre los colaboradores.

GLOSARIO

Plan de acción personal (PAP):	Guía que prioriza una serie de acciones para alcanzar algún objetivo o meta en un tiempo determinado.
Techos decisionales:	La definición del ámbito de competencia para la toma de decisiones.