



I.- Datos Generales

Código EC1309 **Título**

Gestión de habilidades gerenciales en las organizaciones

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que desempeñan actividades gerenciales en las organizaciones y para ello requieren fomentar, propiciar y aplicar el trabajo en equipo, el liderazgo, el manejo del estrés, la administración del tiempo, las técnicas de negociación y la gestión del cambio con su equipo 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 establece en su contenido las competencias que debe poseer una persona con un perfil gerencial ya sea por posición jerárquica en la organización, por su responsabilidad o por el desarrollo de habilidades de liderazgo, el manejo de equipos de trabajo, la administración efectiva del tiempo, la disposición, adaptación al cambio, guiando a su equipo de trabajo en el manejo del estrés y momentos de incertidumbre; asimismo el EC presenta los conocimientos necesarios, las actitudes, hábitos y valores que se recomiendan que la persona demuestre durante la ejecución de los criterios de evaluación y que hacen sentido con la función.

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 programadas 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:

25 de noviembre del 2020

Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

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

Grupo unitario

1211 Directores y gerentes en administración, recursos humanos y mercadotecnia

1212 Directores y gerentes en servicios contables, financieros, banca y seguros

1221 Directores y gerentes en servicios de salud, protección civil y medio ambiente

1222 Directores y gerentes en desarrollo social y económico

1223 Directores y gerentes en centros de enseñanza y capacitación

1311 Directores y gerentes en producción agropecuaria, silvícola y pesquera

1312 Directores y gerentes en producción minera, petrolera y gas

1313 Directores y gerentes en generación y provisión de energía eléctrica y agua

1314 Directores y gerentes en producción manufacturera

1315 Directores y gerentes en construcción, reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial, telecomunicaciones, de transporte, etcétera

1321 Directores y gerentes en informática

1322 Directores y gerentes en comunicación y telecomunicaciones

1323 Directores y gerentes en servicios de transporte

1324 Directores y gerentes en centros de investigación y desarrollo tecnológico

1329 Otros directores y gerentes en informática, telecomunicaciones, transporte y en investigación y desarrollo tecnológico, no clasificados anteriormente

1411 Directores y gerentes de ventas, comercialización y alquiler

1412 Directores y gerentes de restaurantes y hoteles

1422 Directores y gerentes de museos, cines y otros establecimientos deportivos y culturales

1423 Directores y gerentes en servicios funerarios y otros servicios

1999 Otros directores, funcionarios, gerentes, coordinadores y jefes de área, no clasificados anteriormente

**Ocupaciones asociadas**

- 1121 Presidentes y directores generales en instituciones públicas
- 1122 Presidentes y directores generales en instituciones y empresas privadas
- 1129 Otros presidentes y directores generales no clasificados anteriormente
- 1131 Directores de organizaciones políticas
- 1132 Directores de organizaciones sindicales
- 1133 Directores de organizaciones empresariales
- 1134 Directores de organizaciones agrarias
- 1135 Directores de organizaciones civiles y religiosas
- 1421 Directores y productores artísticos de cine, teatro y afines

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

Sin referente en el (SINCO)

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
- Universidad Panamericana

**Aspectos relevantes de la evaluación**

Detalles de la práctica:

- Para demostrar la competencia en este EC, se establece que puede realizarse en el lugar de trabajo y durante su jornada laboral o en escenarios simulados, siempre y cuando se cuente con los materiales, insumos e infraestructura, para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.
- Si se requiere que este EC sea considerado para poder evaluar a distancia de manera digital, se deberá tomar en cuenta y cumplir con los requerimientos que para tal efecto establece el CONOCER.

Apoyos/Requerimientos:

- Espacio, insumos como:
- Instrumento de evaluación.
- Mobiliario de oficina, equipo de trabajo
- Grupo mínimo de 2 personas para realizar simulación en caso necesario

Duración estimada de la evaluación

- 1 hora en gabinete y 2 horas en campo, totalizando 3 horas

Referencias de Información

- Desarrollo de competencias directivas y práctica profesional. Programa de asignatura Universidad Panamericana (versión vigente).
- Desarrollo de habilidades directivas. David A. Whetten / Kim J. Cameron (2017). Editorial Pearson. Novena Edición.
- Goleman, Daniel (2018) Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Conecta.
- Habilidades directivas, evaluación y desarrollo de Griffin Ricky y David Van Fleet-págs. 368, 370, 372-374. Editorial CENGAGE (2016).
- <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/> Dr. Meredith Belbin, UK.



II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia

Gestión de habilidades gerenciales en las organizaciones

Elemento 1 de 4

Aplicar las competencias específicas de liderazgo con su equipo de trabajo

Elemento 2 de 4

Propiciar la integración y desarrollo de competencias para el trabajo en equipo

Elemento 3 de 4

Aplicar los indicadores de la administración del tiempo con su equipo

Elemento 4 de 4

Aplicar los principios de gestión del cambio, con su equipo de trabajo

**III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia**

Referencia	Código	Título
1 de 4	E4123	Aplicar las competencias específicas de liderazgo con su equipo de trabajo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Establece con su equipo de trabajo las reglas y lineamientos con los que trabajarán conjuntamente para el logro de objetivos:
 - Proponiendo aquellos temas que permitan enfocar el alcance del equipo dentro de la organización,
 - Invitando a que cada miembro del equipo argumente su opinión al respecto de cada tema propuesto,
 - Siguiendo la intervención sin emitir juicios de valor / prejuicios con un enfoque de género,
 - Repitiendo algunos puntos de la explicación del participante que ayuden a confirmar su comprensión,
 - Dando el tiempo a la narrativa del participante hasta su culminación,
 - Acordando con su equipo los temas que serán parte de su operación, y
 - Acordando con su equipo los compromisos de cada participante.
2. Identifica fortalezas y áreas de oportunidad tanto personales como las de cada miembro del equipo para la mejora:
 - Realizando un análisis FODA de su perfil profesional y de su equipo,
 - Comunicando al equipo los beneficios que se obtienen cuando cada miembro aporta su trabajo con eficiencia y calidad, ya que se fortalece dentro de la organización y se logran reconocimientos y satisfacciones personales y grupales,
 - Sugiriendo cambios de acuerdo con las áreas de oportunidad detectadas orientados a incrementar las fortalezas,
 - Haciendo intervenciones de forma positiva y respetuosa en su equipo,
 - Identificando las capacidades de todos los miembros del equipo al ubicarlas en las tareas y actividades en su línea estratégica de cumplimiento de objetivos,
 - Orientando al logro de metas de la empresa / área, de forma constante, y
 - Asumiendo el rol del líder de acuerdo con el objetivo a cumplir y las características de su equipo de trabajo.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El análisis FODA del líder elaborado:
 - Contiene el objetivo del líder identificado,
 - Está representado en forma de una matriz de 4 cuadrantes,
 - Se encuentra elaborado en formato digital y / o impreso,
 - Está elaborado a partir de la situación laboral actual y perfil profesional del líder,
 - Contiene el listado de las fortalezas,



- Contiene el listado de las oportunidades,
 - Contiene el listado de las debilidades, y
 - Contiene el listado de amenazas.
2. El análisis FODA del equipo / organización elaborado:
- Contiene el objetivo del equipo/ organización identificado,
 - Está representado en forma de una matriz de 4 cuadrantes,
 - Se encuentra elaborado en formato digital y / o impreso,
 - Está elaborado a partir de la situación laboral actual del equipo,
 - Contiene el listado de las fortalezas detectadas en el presente,
 - Contiene el listado de las oportunidades favorables para el futuro,
 - Contiene el listado de las debilidades actuales, y
 - Contiene el listado de amenazas por venir detectadas.
3. El plan de trabajo elaborado:
- Está basado en el FODA del equipo y/u organización,
 - Contiene el análisis de los resultados arrojados por el FODA,
 - Contiene la estrategia trazada a corto, mediano y largo plazo con los pasos a seguir de acuerdo con la información obtenida, y
 - Marca las metas a alcanzar por el equipo y/o empresa.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS

1. Liderazgo, elementos básicos: poder y liderazgo, rasgos del liderazgo, conductas del liderazgo, comprensión de los enfoques situacionales de liderazgo.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Compromiso: La manera en que demuestra una disposición personal, entusiasta y emotiva hacia el cumplimiento de los objetivos de una organización.
2. Responsabilidad: La manera en que mantiene bajo su encargo que las metas y objetivos del equipo se cumplan con la calidad y cantidad determinada en tiempo y forma.
3. Conducta Ética: La manera en que dirige su actuar en una organización con imparcialidad y de forma honestidad en beneficio de su equipo y de su entorno laboral

NIVEL

Conocimiento



GLOSARIO

1. **FODA:** Las siglas FODA, son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.
2. **Líder:** El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común.
3. **Matriz de cuatro cuadrantes** Se trata de una herramienta de análisis utilizada en la planificación estratégica, la cual es propuesta por la empresa con respecto a la actividad que desarrolla.





Referencia	Código	Título
2 de 4	E4124	Propiciar la integración y desarrollo de competencias para el trabajo en equipo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Propicia relaciones de trabajo efectivas:
 - Utilizando un lenguaje verbal y corporal que permita interactuar con preguntas respetuosas, aseveraciones de entendimiento, mención de experiencias parecidas a las expuestas por su equipo,
 - Propiciando reuniones espontáneas / programadas en las que enfatice la relación personal y laboral de su equipo,
 - Propiciando un clima de confianza y de igualdad al solicitar del equipo su expresión libre de ideas, aportes y críticas con respeto y sin prejuicios,
 - Acordando por consenso las decisiones que contribuyan a la mejora y el cambio requerido y que estén alineadas a los objetivos de la organización, y
 - Exponiendo la congruencia entre las expectativas y los resultados obtenidos.
2. Alinea el factor humano hacia los objetivos de la organización:
 - Convocando a las personas en una misma dirección hacia la visión y estrategias conjuntamente definidas,
 - Estableciendo juntamente con su equipo las necesidades de formación personal y profesional del factor humano para el logro de mejores resultados y calidad,
 - Estableciendo con sus colaboradores / directivos / jefes / colegas / proveedores / agentes internos / externos, el nivel de intervención del líder en cada caso,
 - Incitando de forma verbal / escrita a las personas y grupos a emprender acciones de amplio alcance, que incluyen la resolución de los problemas, y
 - Estableciendo compromisos personales que estén alineados al cumplimiento de las metas y objetivos asignados para cada uno
3. Estimula y reconoce las competencias de las personas:
 - Promoviendo verbalmente entre los miembros de su equipo que su labor sea ejemplo, inspiración y motivación de los demás equipos hacia el cambio y su propio desarrollo personal y profesional,
 - Promoviendo de manera verbal la autoestima, pertenencia a la organización, autodesarrollo y autorrealización,
 - Impulsando a través de herramientas didácticas hacia la mejora continua,
 - Orientando al grupo sobre su desarrollo profesional a través de cursos de capacitación, actividades laborales que permiten la mejora continua, y
 - Reconociendo verbalmente / por escrito y de manera grupal: la imaginación, creatividad, innovación y los comportamientos éticos de las personas hacia la organización.
4. Apoya en el manejo de conflictos:
 - Haciendo notar que el líder tiene confianza en la capacidad de cada miembro del equipo,
 - Teniendo un imparcial y equitativo con cada uno de los integrantes del equipo,
 - Siguiendo la narrativa sin emitir juicios de valor / prejuicios con un enfoque de género,



- Respetando el punto de vista de cada integrante del equipo,
- Propiciando que el conflicto se maneje con respeto y tolerancia, y
- Concluyendo el conflicto juntamente con el equipo de manera imparcial, y objetiva.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS

NIVEL

1. Roles de los equipos de trabajo. Tipos y características.
Roles de Acción - Impulsor (IS), Implementador (ID), Finalizador (FI)
Roles Sociales - Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH)
Roles Mentales - Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES)

Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Adaptación: La manera en que el líder logra integrarse a su equipo independientemente de las condiciones internas y externas que así los afecten.
2. Amabilidad: La manera en que el líder establece y aplica un trato cordial y respetuoso con el equipo en todas las acciones que emprende con ellos.
3. Cooperación: La manera en que el líder propicia y propone que el equipo interactúe juntamente en el logro de los objetivos.
4. Tolerancia: La manera en que el líder maneja las interacciones entre su equipo e inclusive entre él y su equipo, siendo paciente y conducente ante cualquier situación aún éstas vayan en contra de su forma de pensar.

GLOSARIO

1. Conflicto: Enfrentamiento o controversia dado por alguna situación determinada.
2. Factor humano: Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.
3. Reuniones espontáneas: Agrupación de varias personas en un momento y espacio dados de forma no programada o inesperadamente.



Referencia	Código	Título
3 de 4	E4125	Aplicar los indicadores de la administración del tiempo con su equipo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Propicia el desarrollo de una matriz del tiempo:
 - Explicando a su equipo qué son las cosas urgentes, importantes y la diferencia entre ambas,
 - Solicitando al equipo que primero establezcan en su matriz las cosas urgentes,
 - Solicitando al equipo que segundo establezcan en su matriz las cosas no urgentes,
 - Solicitando al equipo que enseguida establezcan en su matriz las cosas importantes,
 - Solicitando al equipo que por último establezcan en su matriz las cosas no importantes, y
 - Solicitando que cada participante le entregue su matriz con los datos solicitados.
2. Propicia que las reuniones del equipo sean productivas:
 - Convocando a los participantes de la reunión con la antelación establecida en las reglas del equipo
 - Saludando a los participantes y dando la bienvenida,
 - Exponiendo el tema de la reunión en el tiempo establecido,
 - Delegando las actividades correspondientes a los participantes en el equipo de trabajo,
 - Preguntando si existen dudas o comentarios de los participantes, y
 - Aclarando las dudas expresadas por los participantes.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La matriz del tiempo del líder y el equipo elaborada:
 - Se presenta en formato de 4 cuadrantes, lo urgente, lo importante, lo no urgente y lo no importante,
 - Presenta las cosas urgentes,
 - Presenta las cosas importantes,
 - Presenta las cosas no urgentes, y
 - Presenta las cosas no importantes.
2. La convocatoria de la reunión elaborada:
 - Establece la urgencia / importancia de la reunión,
 - Determina quienes son los convocados a la reunión,
 - Especifica la fecha, lugar, duración y recursos necesarios para cada reunión, y
 - Establece los objetivos de la reunión.



3. El plan de trabajo elaborado:

- Está de acuerdo con la matriz del tiempo elaborada:
- Especifica el / los objetivo(s) planteado(s) para el equipo de trabajo y el área / departamento / dirección correspondiente,
- Presenta las actividades con tiempos y fechas establecidos, y
- Determina los recursos necesarios para dar el cumplimiento a los objetivos planteados.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS

1. Administración del tiempo y principales distractores.
2. Conceptos básicos de planeación.

NIVEL

- Comprensión
Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Iniciativa: La manera en que el líder propone y lleva a cabo reuniones productivas y aplicando los criterios de la administración del tiempo.
2. Asertividad: La manera en que conduce las reuniones y propone el plan de trabajo con metas, claras y objetivos concretos.

GLOSARIO

1. Matriz del tiempo: Gráfico formado por dos ejes que ayuda administrar el tiempo y a organizar tareas diarias donde se separan determinadas tareas. Se divide en cuatro cuadrantes para que, en base a su estructura, se puedan diferenciar las actividades y su categoría, y registrar el valor de cada una de las tareas según su prioridad.



Referencia	Código	Título
4 de 4	E4126	Aplicar los principios de gestión del cambio, con su equipo de trabajo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Prepara al equipo para el cambio:
 - Explicando al equipo que el cambio es un proceso continuo , no un evento aislado y se refiere a la modificación de algo,
 - Mencionando que el cambio debe ser planeado y que establece la modificación de cosas que se hacían o eran de otra forma,
 - Mencionando que existe una interdependencia entre las actividades, actores y los factores que intervienen en el cambio, y
 - Mencionando sus conclusiones sin emitir juicios de las personas involucradas en el proyecto de cambio.
2. Entrevista a su equipo sobre su visión del cambio:
 - Modulando la voz e interviniendo en el momento en que se vea comprometida la integridad física / emocional de los involucrados sin acciones intimidatorias / agresivas de cualquier índole,
 - Preguntando su opinión sobre las prioridades, intereses, necesidades, beneficios y perjuicios del cambio que se avecina,
 - Preguntando su posición respecto al cambio que se avecina, y
 - Preguntando si cree que el cambio genera al equipo adversidad y el cumplimiento de metas.

La persona es competente cuando obtiene el siguiente:

PRODUCTO

1. Propuesta de enfrentar el cambio con su equipo elaborada:
 - Presenta a los actores internos y externos involucrados en el cambio,
 - Presenta el alcance e impactos y los beneficios y perjuicios que considera traerá el cambio,
 - Define las acciones que respondan a la adaptación del cambio en corto tiempo, y
 - Establece las acciones que coadyuvan al cumplimiento de metas y objetivos a pesar del cambio.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS

1. Transición del cambio.
2. Impulsores y restrictores del cambio y acciones para contrarrestarlo.
3. La adversidad como escenario ante el cambio.

NIVEL

- Comprensión
Comprensión
Comprensión



La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Perseverancia: La manera en que el líder insiste con su equipo sobre el cambio y sus escenarios reales con enfoque a la adaptación.

GLOSARIO

1. Adversidad: Algo o alguien que resulta desfavorable, contrario o enemigo. Por lo tanto, es una situación difícil de sobrellevar.
2. Cambio: Reemplazo o sustitución, dejar una cosa o situación para tomar otra.
3. Estrés: Conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción, sistema de alerta biológico necesario para la supervivencia
4. Protagonistas: Persona o cosa que desempeña el papel principal en una obra, un hecho o un acontecimiento
5. Víctimas: Persona que sufre un daño o un perjuicio a causa de determinada acción o suceso.
6. Rapport: Rapport es una palabra de origen francés (rapporter), que significa «traer de vuelta» o «crear una relación». El concepto de Rapport es utilizado para referirse a la técnica de crear una conexión de empatía con otra persona, para que se comunique con menos resistencia.
7. Coadyuven: Contribuir o ayudar en la realización de algo o en el logro de algún objetivo.