I.- Datos Generales

Código:	Título:
EC0280	Proporcionar servicios de consultoría para la familia empresaria

Propósito del Estándar de Competencia:
Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que brindan servicio de consultoría a familias empresarias, establecen el encuadre de la consultoría, diagnostican la situación actual del sistema de empresa familiar, establecer el encuadre con la familia empresaria para el arranque del proceso de mejora y coordinan el proceso de mejora del sistema de empresa familiar.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en 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 del Estándar de Competencia:
Proporcionar servicios de consultoría para la familia empresaria, implica establecer el encuadre de la consultoría, estableciendo el objetivo de la sesión y declarando el acuerdo de confidencialidad, diagnosticar la situación actual del sistema de empresa familiar, entrevistando al empresario familiar sobre su sistema de empresa y presentando la propuesta de consultoría al empresario familiar para su aprobación, establecer el encuadre con la familia empresaria para el arranque del proceso de mejora, dirigiendo una sesión con los miembros de la familia empresaria y coordinar el proceso de mejora del sistema de empresa familiar, dirigiendo la sesión de cierre del proyecto de la consultoría.

También establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que debe contar para realizar un trabajo, así como las actitudes relevantes en su desempeño.

El presente Estándar de Competencia 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 especificas 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:
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	Fecha de publicación en el D.O.F:
03 de octubre de 2012	04 de diciembre de 2012

Periodo de revisión/actualización del EC:	Tiempo de Vigencia del Certificado de competencia en este EC:
2 años	2 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Catálogo Nacional de Ocupaciones:

Módulo/Grupo ocupacional:
No hay referente en el CNO

Ocupaciones asociadas:
No hay referente en el CNO

Ocupaciones no contenidas en el Catálogo Nacional de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC:
Consultor de Familias Empresarias

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

Sector:
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

Subsector:
5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica

Rama:
54161 Servicios de consultoría en administración

Subrama:
541610 Servicios de consultoría en administración

Clase:
541610 Servicios de consultoría en administración

El presente Estándar de Competencia, 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.

Empresas e Instituciones participantes en el desarrollo del EC:

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM

Aspectos relevantes de la evaluación:

Detalles de la práctica:

- Para demostrar las competencias en este EC, se llevará a cabo una sesión de consultoría con duración máxima de 1 hora, realizándose en un escenario simulado con situaciones reales en un área privada para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC por un evaluador (experto).

Apoyos/Requerimientos:

- Espacio privado de 3 x 3 mts. Con las condiciones de temperatura, iluminación y sillones cómodos individuales.

Detalles de la práctica:

- Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en el lugar de trabajo y durante su jornada laboral, sin embargo pudiera realizarse de manera simulada en un área experimental con la infraestructura para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.

Duración estimada de la evaluación:

- 1.5 horas en gabinete y 1.5 horas en campo, totalizando 3 horas

Referencias de Información:

- Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. 1997. Empresas Familiares: Generación a Generación. México: McGraw-Hill.
- Gimeno, A., Baluenas, A., Coma- Cross, J. (2009) *Modelos de Empresa Familiar.* San Sebastián: Deusto.
- Miller- Le Breton-, I., Miller, D. y Steiller, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Summer: 305-328.
- Taguri, R.; Davis, J. A. 1996. «Bivalent attributes of the family firm». Family Business Review, vol. 9, n.º 2: 199-208.

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia	Elementos
Proporcionar servicios de consultoría para la familia empresaria	**Elemento 1 de 4** Establecer el encuadre de la consultoría **Elemento 2 de 4** Diagnosticar la situación actual del sistema de empresa familiar **Elemento 3 de 4** Establecer el encuadre con la familia empresaria para el arranque del proceso de mejora **Elemento 4 de 4** Coordinar el proceso de mejora del sistema de empresa familiar

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 4	E0964	Establecer el encuadre de la consultoría

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Da la bienvenida al empresario familiar en la sesión de arranque de la consultoría:
- Estableciendo contacto visual,
- Modulando su tono y volumen de voz, y
- Estrechando su mano en señal de saludo.

2. Establece el objetivo de la sesión:
- Indicando la duración de la sesión,
- Señalando que la sesión tiene como objetivo escuchar las inquietudes del empresario familiar, y
- Explicando los beneficios y posibles alcances de la consultoría.

3. Aplica acciones que favorezcan el contexto de confianza para el desarrollo de la sesión:
- Manejando igualación de posturas físicas,
- Mostrando al empresario familiar interés en las inquietudes que está expresando,
- Manteniendo la atención y escucha permanente hacia el empresario familiar, y
- Conservando contacto visual constante.

4. Declara el acuerdo de confidencialidad:
- Mencionando al empresario familiar que la información que se comparta durante el proceso de consultoría será confidencial y no se compartirá con nadie más.

5. Explica el enfoque del proceso de consultoría en una empresa familiar:
- Indicando el proceso de consultoría en los ámbitos personales y de grupo familiar,
- Informando la complejidad de los temas a tratar,
- Mostrando el modelo de empresa familiar que sustenta la consultoría, e
- Indicando que el empresario puede suspender el proceso si así lo desea.

6. Verifica el entendimiento de la metodología del proceso con el empresario familiar:
- Preguntando si tiene alguna duda sobre la metodología, y
- Escuchando las inquietudes y necesidades específicas del empresario con relación al proceso.

7. Acuerda la fecha de la siguiente reunión:
- Estableciendo la fecha de acuerdo a la disponibilidad del empresario.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La bitácora de la sesión de arranque de la consultoría elaborada:
- Registra de las inquietudes más relevantes,
- Describe de la situación preliminar de la empresa familiar, y
- Contiene el resumen de los aspectos a considerar para la realización de la propuesta.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Sistema de Empresa Familiar basado en los tres	Comprensión

CONOCIMIENTOS	NIVEL
elementos: empresa, familia y propiedad, basado en los modelos de Tagiuri y Davis, en el modelo evolutivo de Gersick y en los modelos de empresas familiares de Alberto Gimeno y de sucesión exitosa de Miller y Lebreton-Miller. • Modelo de los tres círculos. • Definición e historia de la empresa familiar. • Modelo de riesgo estructural de la empresa familiar. • Consejo de familia y protocolo de la empresa familiar. • Consejo de administración en empresa familiar. • La comunicación en la empresa familiar. • Modelos de la empresa familiar. • Evolución de los Modelos de la empresa familiar. • La sucesión de la empresa familiar.	
2. Proceso general de consultoría organizacional basado en la metodología de la Organización Internacional del Trabajo. • Iniciación o preparativos. • Diagnóstico. • Planificación de medidas o propuesta. • Aplicación o puesta en práctica. • Terminación o cierre.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1.	Amabilidad.	La manera en la que brinda un trato cordial a los miembros de la familia empresaria durante el proceso de consultoría.
2.	Cooperación.	La manera en la que ayuda y apoya a los miembros de la empresa familiar en la ejecución de una tarea implicada en el proceso de consultoría.
3.	Tolerancia.	La manera en la que muestra disposición para comprender y atender las diferencias con los miembros de la empresa familiar.
4.	Responsabilidad.	La manera en la que realiza el trabajo de consultoría y ejecuta oportunamente las tareas de acuerdo con los estándares de calidad requeridos.

GLOSARIO

1.	Sistema de Empresa Familiar:	Organización en donde se interrelacionan tres sistemas distintos que son: la familia, la administración de la empresa y la propiedad de la empresa.
2.	Encuadre:	Crear un contexto de confianza en la relación empresario-

consultor.

Referencia	Código	Título
2 de 4	E0965	Diagnosticar la situación actual del sistema de empresa familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Entrevista al empresario familiar sobre su sistema de empresa:
- Preguntando la situación del negocio,
- Preguntando la situación de la familia,
- Preguntando la situación de la propiedad de la empresa,
- Indagando cuál es la problemática de mayor impacto del sistema de empresa familiar,
- Parafraseando que la interpretación esté acorde con lo expuesto por el empresario,
- Verificando los riesgos más significativos para la continuidad de la familia empresaria con el empresario, y
- Acordando el objetivo de la consultoría a partir de los riesgos identificados.

2. Presenta la propuesta de consultoría al empresario familiar para su aprobación:
- Explicando los antecedentes,
- Explicando el objetivo,
- Explicando el alcance,
- Explicando la metodología,
- Explicando los entregables,
- Explicando el cronograma de actividades,
- Explicando la inversión del proyecto,
- Solicitando su aprobación, e
- Indicando que se procederá a la fase de diagnóstico.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La propuesta de servicios de consultoría elaborada:
- Incluye los antecedentes del proyecto,
- Describe el objetivo de la consultoría,
- Describe el alcance de la consultoría,
- Indica la metodología a seguir en el proceso de consultoría,
- Establece los entregables de la consultoría,
- Contiene el cronograma de actividades,
- Describe la inversión del proyecto,
- Contiene la firma de aprobación del empresario, y
- Contiene la firma de aprobación del consultor.

2. El diagnóstico integral del Sistema de la Empresa Familiar elaborado:
- Describe la situación actual de la empresa,
- Describe la situación actual de la familia empresaria,

- Describe la situación actual de la propiedad de la empresa,
- Describe la problemática de mayor impacto en el sistema de empresa familiar,
- Describe los riesgos identificados para la continuidad de la familia empresaria, y
- Contiene las propuestas de mejora.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1.	Amabilidad.	La manera en la que realiza la entrevista con un trato cordial a los miembros de la familia empresaria.
2.	Orden.	La manera en la que explica el proceso de consultoría de forma clara y comprensible para los miembros de la familia empresaria.

GLOSARIO

1.	Elementos de Riesgo en la Empresa Familiar:	Se define como incertidumbre, contingencias, exposiciones, amenazas y peligros que deben de ser controlados y manejados por el Sistema de la Familia Empresaria, estos pueden ser - Gobernanza familiar - Gestión Empresarial - Propiedad - Sucesión - Administración de la Riqueza

Referencia	**Código**	**Título**
3 de 4	E0966	Establecer el encuadre con la familia empresaria para el arranque del proceso de mejora

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Dirige una sesión con los miembros de la familia empresaria:

- Dando la bienvenida a la familia empresaria, estableciendo contacto visual, modulando su tono y volumen de voz,
- Explicando la agenda y objetivo de la reunión,
- Explicando la propuesta de mejora del proyecto de consultoría,
- Explicando los antecedentes,
- Explicando el alcance,
- Explicando la metodología,
- Explicando lo entregables,
- Indicando el cronograma de actividades,
- Resolviendo dudas y cuestionamientos de la familia empresaria,
- Dirigiendo una dinámica de integración para la familia empresaria,
- Solicitando su colaboración y compromiso durante el desarrollo del proyecto de consultoría,
- Acordando la fecha de la próxima sesión, y

- Realizando el cierre de la sesión, reforzando los elementos a trabajar para asegurar la continuidad de la familia empresaria.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La guía de la sesión con los miembros de la familia elaborada:
- Especifica los objetivos de la sesión,
- Indica su agenda y contenido,
- Indica la duración de la sesión,
- Describe la dinámica de integración para la familia empresaria, y
- Especifica el material de apoyo a utilizar.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1.	Amabilidad.	La manera en la que brinda un trato cordial a los miembros de la familia empresaria durante el proceso de consultoría.
2.	Cooperación.	La manera en la que ayudar y apoya a los miembros de la familia empresaria en las sesiones para el desarrollo de las actividades de la consultoría.
3.	Tolerancia.	La manera en la que muestra disposición para comprender y atender las diferencias entre los miembros de la familia empresaria durante las sesiones de consultoría.

GLOSARIO

1.	Encuadre con la familia empresaria:	Crear un contexto de confianza en la relación familia empresaria-consultor
2.	Dinámica de integración de la familia empresaria:	Diseñar una actividad para crear un contexto de confianza entre los miembros de la familia empresaria tomando un tema relevante de empresa familiar como sucesión, modelo de los tres círculos, etc.

Referencia	Código	Título
4 de 4	E0967	Coordinar el proceso de mejora del sistema de empresa familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Coordina sesiones para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la propuesta de mejoras del proyecto de consultoría:
- Enunciando el problema a resolver,

- Mencionando los temas a abordar para la resolución del problema,
- Facilitando la construcción de un código de conducta para el desarrollo del proyecto de la consultoría,
- Facilitando la discusión entre los miembros de la familia empresaria,
- Resolviendo dudas y cuestionamientos, y
- Cerrando la sesión estableciendo acuerdos por consenso de la familia empresaria.

2. Dirige la sesión de cierre del proyecto de la consultoría:
- Presentando un resumen de las etapas del proceso de consultoría,
- Explicando el informe de cierre del proyecto con los resultados obtenidos,
- Explicando las conclusiones generales sobre el proyecto de consultoría,
- Identificando las recomendaciones de mejora para la continuidad de la familia empresaria, y
- Solicitando la firma de cierre y aprobación del proyecto.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El documento de informe de cierre del proyecto de la consultoría elaborado:
- Incluye los datos de identificación del proyecto,
- Describe las fases del proyecto,
- Indica los resultados obtenidos,
- Incluye las conclusiones generales sobre el trabajo efectuado,
- Incluye las recomendaciones de mejora para la continuidad de la familia empresaria, e
- Incluye la firma del empresario familiar de aprobación del proyecto.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

RESPUESTAS ANTE SITUACIONES EMERGENTES

Situaciones emergentes:

1. Surge un conflicto entre los miembros de la familia empresaria detonado por la diversidad de intereses y preocupaciones.

2. El nivel de conflicto entre los miembros de la familia atenta con la integridad del sistema de familia.

Respuestas esperadas

1. Gestiona el conflicto de acuerdo al código de conducta establecido por los miembros de la familia empresaria para concluir el proyecto de consultoría establecido.
2. Suspende la actividad y sugiere canalizar a los miembros implicados en el conflicto con un especialista en manejo de conflictos familiares.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Amabilidad. La manera en la que brinda un trato cordial a los miembros de la familia empresaria durante el proceso de mejora del sistema de

		empresa familiar.
2.	Cooperación.	La manera en la que ayuda y apoya a los miembros de la empresa familiar en la ejecución de una tarea implicada durante el proceso de mejora del sistema de empresa familiar.
3.	Tolerancia.	La manera en la muestra disposición para comprender y atender las diferencias con los miembros de la empresa familiar durante el proceso de mejora del sistema de empresa familiar.

GLOSARIO

1.	Código de conducta:	Conjunto de reglas de comunicación que regulan el comportamiento de los miembros de la familia en las sesiones familiares.
2.	Política de Empresa Familiar:	Conjunto de lineamientos que ayudan a tomar las decisiones concernientes a aspectos que vinculan a la familia, a la gestión de la empresa y a la propiedad del negocio.