I.- Datos Generales

Código	Título
EC0565	Prestación de 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, elaboran el pre-diagnóstico, desarrollar y presentan la propuesta de solución de la consultoría para la familia empresaria para posteriormente implementar el proceso de mejora de la consultoría y cerrar la consultoría para la familia empresaria.

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:
Prestar servicios de consultoría para la familia empresaria, implica establecer el encuadre con la familia empresaria para posteriormente elaborar su pre-diagnóstico a través de las herramientas y metodologías definidas que le permitan construir y presentar la propuesta de solución de la consultoría para la familia empreasaria, para que una vez que cuenta con la autorización implemente el proceso de mejora de la consultoría y finalmente cerrar el proceso de consultoría con al familia empresaria.

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

Se actualiza el EC0280 Proporcionar servicios de consultoría para la familia empresaria publicado en el Diario Oficial de la Federación el 04 de diciembre de 2012

Los asuntos y procesos de evaluación y certificación de competencias tramitados con base en el EC0280 “Proporcionar servicios de consultoría para la familia empresaria”, tendrán para su conclusión, incluyendo la emisión de certificados, un plazo máximo de cinco meses, a partir de la publicación en el Diario Oficial de la Federación del presente Estándar de Competencia.

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 o 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:
18 de mayo de 2015

Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:
11 de junio de 2015

Periodo sugerido 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
Módulo / Grupo Ocupacional:
No hay referente en el SINCO

Ocupaciones asociadas:
No hay referente en el SINCO

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación 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 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 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.

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

Prestación de servicios de consultoría para la familia empresaria

Elemento 1 de 5

Establecer el encuadre de la consultoría con la familia empresaria

Elemento 2 de 5

Elaborar el pre-diagnóstico de la consultoría para la familia empresaria

Elemento 3 de 5

Desarrollar la propuesta de solución de la consultoría para la familia empresaria

Elemento 4 de 5

Implementar el proceso de mejora de la consultoría para la familia empresaria

Elemento 5 de 5

Cerrar el proceso de consultoría para la familia empresaria

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 5	E1795	Establecer el encuadre de la consultoría con la familia empresaria

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:
DESEMPEÑOS

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

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

3. Presenta las condiciones generales para el desarrollo de la sesión:
   - Indicando la duración de la sesión,
   - Señalando que la sesión tiene como objetivo escuchar las inquietudes del empresario familiar,
   - Mencionando al empresario familiar que la información que se comparta durante la consultoría será confidencial y no se compartirá con nadie más, e
   - Indicando que el empresario puede suspender la consultoría en cualquier momento si así lo desea.

4. Explica el enfoque de la consultoría para una familia empresaria:
   - Mostrando el modelo de empresa familiar que sustenta la consultoría en los ámbitos personal y de grupo familiar,
   - Informando la complejidad de los temas a tratar,
   - Informando la elaboración de un pre-diagnóstico como siguiente etapa del proceso de intervención.

5. Verifica el entendimiento de la metodología del proceso con el empresario familiar:
   - Preguntando si tiene alguna duda sobre la metodología,
   - Escuchando las inquietudes y necesidades específicas del empresario en relación con la consultoría, y
   - Confirmando su participación en la siguiente etapa del proceso de intervención.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:
PRODUCTOS

1. El acuerdo de condiciones generales elaborado para la sesión de encuadre:

- Contiene el compromiso de confidencialidad en el manejo de la información proporcionada, e
- Incluye la política de suspensión de la consultoría en el momento en que lo desee el empresario familiar.

2. La bitácora elaborada de la sesión del encuadre de la consultoría:
   - Incluye los datos de identificación del empresario familiar y del consultor,
   - Registra las inquietudes más relevantes, e
   - Integra el acuerdo de participar en el pre-diagnóstico y la fecha de la siguiente reunión.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Sistema de Empresa Familiar basado en los tres 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. • Modelos 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 la empresa familiar.	Comprensión
2. Proceso general de consultoría organizacional baso en la metodología de la Organización Internacional del Trabajo. • Iniciación o preparativos. • Diagnóstico. • Planificación de medias o propuesta. • Aplicación o puesta en práctica. • Terminación o cierre.	Comprensión

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. Orden:	La manera en la que explica el proceso de consultoría de forma clara y comprensible para los miembros de la familia empresaria.

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 5	E1796	Elaborar el pre-diagnóstico de la consultoría para la familia empresaria

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:
DESEMPEÑOS

1. Entrevista al empresario familiar:
   - Indicando la duración de la sesión,
   - Señalando que la sesión tiene como objetivo obtener información acerca de la situación actual de la empresa familiar,
   - Mencionando que el empresario puede suspender la consultoría en cualquier momento si así lo desea,
   - Preguntando la situación general del negocio,
   - Preguntando la situación general de la familia,
   - Preguntando la situación general de la propiedad de la empresa,
   - Indagando cual es la problemática de mayor impacto del sistema de empresa familiar,
   - Parafraseando que la interpretación esté acordé con lo expuesto por el empresario familiar, y
   - Mencionando los riesgos más significativos para la continuidad de la empresa familiar.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:
PRODUCTOS

1. El documento elaborado que presenta el pre-diagnóstico de la empresa familiar:
   - Contiene los datos generales de la empresa familiar,
   - Menciona el proceso general de intervención en la empresa familiar,
   - Describe la situación general de la empresa,
   - Describe la situación general de la familia empresaria,
   - Describe la situación general de la propiedad de la empresa,
   - Describe la problemática de mayor impacto en el sistema de empresa familiar, y

- Describe los riesgos identificados para la continuidad de empresa familiar.

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. Tolerancia: La manera en la que muestra disposición para comprender y atender las diferencias con los miembros de la empresa familiar.

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 5	E1797	Desarrollar la propuesta de solución de la consultoría para la familia empresaria

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta la propuesta de solución de la consultoría para la familia empresaria:
   - Explicando los antecedentes de la empresa familiar,
   - Presentando el objetivo de la consultoría,
   - Presentando el alcance de la consultoría,
   - Explicando la metodología y herramientas de la consultoría,
   - Presentando los entregables a partir de la consultoría: órganos de gobierno y protocolo familiar,
   - Explicando el cronograma de actividades,
   - Presentando la inversión de la consultoría y condiciones de pago, y
   - Aclarando las dudas del empresario familiar.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La propuesta de solución elaborada de la consultoria para la famila empresaria:
   - Incluye los antecedentes de la empresa familiar,
   - Indica el objetivo de la consultoría,
   - Indica el alcance de la consultoría,
   - Describe la metodología y herramientas de la consultoría,

- Describe los entregables a partir del proceso de intervención: organos de gobierno y protocolo familiar
- Contiene el cronograma de actividades,
- Incluye la inversión de la consultoría y las condiciones de pago, e
- Incluye la firma de aceptación del empresario familiar.

2. La bitácora elaborada de la sesión de presentación de la propuesta:
   - Incluye los datos de identificación del familia empresaria y del consultor,
   - Menciona los entregables a partir de la consultoría,
   - Menciona el tiempo programado para la consultoría,
   - Indica la inversion del proceso de intervención y las condiciones de pago,
   - Define al líder por parte de la familia empresaria para el desarrollo de la consultoría, y
   - Contiene la aceptación de la propuesta por parte del empresario familiar.

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. Tolerancia: La manera en la que muestra disposición para comprender y atender las diferentecias entre los miembros de la familia empresaria durante las sesiones de consultoría.

Referencia	Código	Título
4 de 5	E1798	Implementar el proceso de consultoría para la familia empresaria

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Dirige la sesión de arranque 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,
   - Presentando cada uno de los entregables a partir de la consultoría: órganos de gobierno y protocolo familiar,
   - Presentando el plan de trabajo,
   - 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 de la consultoría,
   - Acordando la fecha de la siguiente reunión, y
   - Realizando el cierre de la sesión, reforzando los elementos a trabajar para asegurar la continuidad de la familia empresaria.

2. Dirige las sesiones de consultoría con los miembros de la familia empresaria:

- Dando la bienvenida a los integrantes de la reunión, estableciendo contacto visual, modulando su tono y volumen de voz,
- Informando en que etapa se encuentra la consultoría,
- Explicando la agenda y objetivo de la reunión,
- Revisando y dando seguimiento al plan de trabajo,
- Utiliza las herramientas técnicas para el proceso de consultoría para la familia empresaria,
- Definiendo acuerdos y compromisos de cada miembro de la familia empresaria de acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo,
- Informando los cambios que se presenten al plan de trabajo,
- Identificando e informando las situaciones en las cuales requiere de la intervención de un especialista,
- Resolviendo dudas y cuestionamientos de la familia empresaria,
- Acordando la fecha de la siguiente reunión, y
- Realizando el cierre de la sesión, reforzando los elementos y acuerdos a trabajar para asegurar la continuidad del proyecto.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El plan de trabajo elaborado para la familia empresaria:
   - Menciona las etapas de la solución a implementar,
   - Menciona el resultado esperado de la solución a implementar,
   - Menciona la programación de actividades que se van a desarrollar,
   - Especifica los responsables de la realización de las actividades programadas,
   - Detalla la calendarización de las actividades a desarrollar,
   - Define los mecanismos de control y seguimiento durante la imlementación, y
   - Menciona el nombre y cargo de quienes pueden autorizar modificaicones al plan.

2. El diagnóstico elaborado para la familia empresaria:
   - Detalla los resultados del genograma,
   - Detalla los resultados de los tres círculos,
   - Detalla los resultados del modelo evolutivo de la familia empresaria, y
   - Detalla el resultado del modelo de empresa familiar.

3. Los órganos de gobiernos elaborados para la familia empresaria:
   - Específica la estructura del consejo de familia,
   - Específica la estructura del consejo de administración, y
   - Especifica la estructura de la junta de accionistas.

4. El protocolo familiar elaborado para la familia empresaria:
   - Indica el proceso de sucesión / transición,
   - Detalla el proceso de institucionalización,
   - Especifica los mecanismos para que los miembros resuelvan conficlitos, y
   - Específica los mecanismos para incorporación de familiares al negocio y propiedad.

5. El reporte de implementación elaborado de cada etapa:
   - Incluye el resultado esperado y el alcanzado,
   - Describe los cambios realizados contra el plan de trabajo,

- Menciona las decisiones tomadas sobre las desviaciones detectadas, y
- Menciona las acciones respecto a las decisiones tomadas.

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

Respuestas esperadas

1. Gestiona el conflicto de acuerdo con el 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.

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Amabilidad:	La manera en la que brinda un trato cordial a los miembros de la familia empresaria durante la consultoría.
2. Orden:	La manera en la que explica la consultoría de forma clara y comprensible para los miembros de la familia empresaria.
3. Cooperación:	La manera en 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.
4. Tolerancia:	La manera en la que 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. 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.
2. Órganos de gobierno	Organizaciones que exigen el establecimiento de principios, normas, órganos gestores y procedimientos para la empresa familiar, miembros de familia y accionistas, para vigilar la correcta operación, gestión y continuidad de la familia, la empresa y la propiedad.

Referencia	Código	Título
5 de 5	E1799	Cerrar el proceso de consultoría para la familia empresaria

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:
DESEMPEÑOS

1. Dirige la sesión de cierre del proceso de consultoría para la familia empresaria:
   - Presentando un resumen de las etapas de la consultoría,
   - Presentando el informe de cierre con los resultados obtenidos,
   - Explicando las conclusiones generales de la consultoría,
   - Identificando las actividades para dar continuar a la implementación de los resultados de la consultoría,
   - Identificando las recomendaciones en caso de que aplique, para la continuidad a la consultoría con 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 elaborado de la consultoría para la familia empresaria:
   - Incluye los datos de identificación de la familia empresaria,
   - Describe las fases de la consultoría,
   - Indica los resultados obtenidos,
   - Incluye las conclusiones generales sobre el trabajo efectuado,
   - Incluye las recomendaciones, en caso de que aplique, para la continuidad a la consultoría con la familia empresaria, e
   - Incluye la firma del empresario familiar de aprobación del proyecto.

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Amabilidad:	La manera en la que brinda un trato cordial a los miembros de la familia empresaria durante el cierre de la consultoría.
2. Orden:	La manera en la que presenta los resulados de la consultoría, de fomra clara y comprensible para los miembros de la familia empresaria.

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, a la gestión y a la propiedad del negocio.