

**I.- Datos de identificación**

Código	Título
EC1572	Prestación de servicios de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que prestan servicios de consultoría a Familias Empresarias y Empresas Familiares en temas relacionados con la profesionalización, institucionalización y sucesión.

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

Contempla las actividades que las personas deben realizar para prestar el servicios de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar las cuales implican sensibilizar en temas de la profesionalización, institucionalización y sucesión; diagnosticar integralmente la situación actual de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, presentar el plan de mejora y la propuesta de consultoría; implementar la propuesta de consultoría para finalmente realizar el cierre de la consultoría así como dar seguimiento. Aunado a los elementos descritos del EC también establece los conocimiento teóricos, básicos y prácticos, así como las actitudes relevantes para el desempeño de acuerdo con los elementos y criterios de evaluación establecidos.

Este 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 implica la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas. Emite lineamientos generales a sus subordinados. Es responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo. Es responsable de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló

Mejores Prácticas Corporativas en las Empresas Familiares

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:

25 de agosto de 2023

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

2 años

Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:

3 de octubre de 2023

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

Grupo unitario

2991 Otros profesionistas no clasificados anteriormente.

9999 Ocupaciones no especificadas.

Ocupaciones asociadas

Ocupaciones no especificadas.

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

Consultores, Asesores, Mediadores y Profesionales de la Empresa Familiar, Coaches de negocios y Mentores de Familias Empresarias.

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:

5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica.

Subrama:

54161 Servicios de consultoría en administración.

54169 Otros servicios de consultoría, científica y técnica.

Clase:

541610 Servicios de consultoría en administración.

541690 Otros servicios de consultoría, científica y técnica.

Una vez publicado el presente EC, 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

- Aleatoria, S.A. de C.V.
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tlalnepantla, Atizapán y Nicolás Romero.
- Competitividad XXI, S.C.
- Consejo Iberoamericano de la Empresa Familiar, A.C.
- Legalidad y Gobernanza, S.A.S. de C.V.
- RMFE Abogados, S.C.

Relación con otros estándares de competencia

EC0249 Proporcionar servicios de consultoría general

EC0359 Proporcionar servicios de consultoría a PyME's

EC0565 Prestación de servicios de consultoría para la Familia Empresaria

EC0566 Prestación de servicios de consultoría en negocios

EC0946 Prestación de servicios integrales de consultoría

**Aspectos relevantes de la evaluación**

Detalles de la práctica:

- Para demostrar la competencia a este EC, se llevarán a cabo sesiones de consultoría simuladas, con casos reales o simulados, dentro de un área privada que cumpla con los materiales, insumos e infraestructura necesarios para el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC ante un evaluador que cumpla con lo establecido en la normatividad del CONOCER.

Apoyos/Requerimientos:

- Los documentos que integran las evidencias por producto, que deberán presentarse en formato electrónico.
- Presentar una carta de autorización de la Familia Empresaria/Empresa Familiar como producto de un caso práctico real o simulado, para el uso de la información con fines de certificación ante el CONOCER por la consultoría realizada.
- Lugar de evaluación para realizar entrevista con mobiliario (escritorio y 3 sillas).
- Lugar de evaluación con espacio para hacer presentación grupal.
- Equipo de cómputo, impresora y proyector.
- Presentación para apoyo a su evaluación.
- Mínimo 3 participantes para cumplir el papel de miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar.

Duración estimada de la evaluación

- 1 hora en gabinete y 4 horas en campo, totalizando 5 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.
- Randel, S.; Ward, J. L. 2010. La Excelencia en la Empresa Familiar. San Sebastián, Deusto.
- Tagiuri, R.; Davis, J. A. 1996. «Bivalent Attributes of the Family Firms». Family Business Review, Vol. 9, No. 2; pp. 199-208.
- Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial, 2018. Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo; México; Consejo Coordinador Empresarial.

**II.- Perfil del Estándar de Competencia****Estándar de Competencia**

Prestación de servicios de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Elemento 1 de 6

Sensibilizar sobre la importancia de la profesionalización, institucionalización y sucesión de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Elemento 2 de 6

Diagnosticar integralmente la situación actual de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Elemento 3 de 6

Presentar el plan de mejora y la propuesta de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Elemento 4 de 6

Implementar la propuesta de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Elemento 5 de 6

Realizar el cierre de la consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

Elemento 6 de 6

Dar seguimiento a la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 6	E4852	Sensibilizar sobre la importancia de la profesionalización, institucionalización y sucesión de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Realiza la entrevista de acercamiento/primer contacto:
 - Saludando al mencionar su nombre completo para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando los antecedentes, servicios de la firma consultora y la semblanza profesional del consultor,
 - Solicitando a los miembros que se presenten al mencionar su nombre, rol en la familia, empresa y propiedad,
 - Presentando el objetivo de la entrevista de acercamiento/primer contacto al mencionar el contenido y alcance de la misma,
 - Mencionando el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
 - Presentando la metodología de intervención a utilizar,
 - Obteniendo información preliminar de la familia y de la empresa,
 - Obteniendo información/indicadores de la Familia Empresaria,
 - Obteniendo información/indicadores de la Empresa Familiar,
 - Obteniendo información/indicadores del patrimonio familiar-empresarial,
 - Obteniendo información/indicadores de sus órganos de gobierno, familiar y empresarial,
 - Realizando preguntas relacionadas con la información proporcionada para identificar problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos,
 - Manteniendo una escucha activa de las necesidades y expectativas de los entrevistados al evitar detonar agresiones entre los mismos,
 - Acordando tiempos, costos y participantes de las siguientes etapas,
 - Acordando el lugar, fecha, hora y roles que tendrán los participantes en la reunión grupal de sensibilización,
 - Preguntando si existen dudas para resolverlas, y
 - Realizando resumen de los aspectos tratados y cierre de la entrevista, al mencionar los acuerdos hechos y despedir a los entrevistados.
2. Sensibiliza a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar:
 - Preparando los materiales físicos/digitales de la sesión de sensibilización,
 - Saludando al mencionar su nombre para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando la firma consultora y la semblanza profesional del consultor,
 - Solicitando a los miembros que se presenten con nombre y rol en la familia, empresa y propiedad,
 - Presentando el objetivo de la sensibilización al mencionar el contenido y alcance de la sesión,
 - Estableciendo las reglas de conducta y convivencia de la sesión en conjunto con los participantes,
 - Explicando la definición y elementos que componen a la Empresa Familiar,



- Concientizando a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar sobre la importancia de la profesionalización, institucionalización y sucesión a través de ejemplos/actividades/materiales didácticos de acuerdo con la técnica de persuasión,
- Presentando la metodología a emplear al mencionar las fases del proceso de consultoría,
- Acordando el lugar, fecha, hora y roles que tendrán los participantes durante la etapa de diagnóstico integral,
- Preguntando si existen dudas para resolverlas,
- Solicitando a los participantes que comenten sus expectativas del proyecto y conclusiones de la sesión, y
- Realizando el cierre de la sesión.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La bitácora de proyecto correspondiente a la entrevista inicial/primer contacto, elaborada:
 - Contiene los datos de identificación, datos jurídicos-legales y administrativos de la familia y la empresa,
 - Especifica las necesidades y expectativas expresadas por los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,
 - Describe las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados durante la entrevista,
 - Describe las observaciones del consultor respecto a la empresa, familia y propiedad,
 - Especifica los acuerdos sobre el lugar, fecha, hora y roles que tendrán los participantes en la reunión grupal de sensibilización,
 - Indica los acuerdos sobre tiempos, costos y participantes de las siguientes etapas, y
 - Contiene los tiempos para siguientes acciones a realizar por el consultor.
2. La presentación para la sesión de sensibilización elaborada:
 - Indica el objetivo de la sesión al mostrar el contenido y alcance de la misma,
 - Incluye la definición y elementos que componen a la Empresa Familiar,
 - Contiene la definición y procesos para la profesionalización, institucionalización y sucesión en la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, y
 - Describe la metodología de intervención.
3. La minuta de acuerdos de la sensibilización elaborada:
 - Contiene los datos de identificación de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,
 - Tiene los nombres completos, roles de los participantes en la Familia Empresaria y puestos dentro de la Empresa Familiar,
 - Especifica las necesidades y expectativas expresadas por los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,
 - Indica los temas tratados, acuerdos y responsables de ejecución durante la sesión de sensibilización,
 - Contiene las observaciones del consultor registradas durante la sesión de sensibilización respecto a la empresa, familia y propiedad, y
 - Especifica los acuerdos sobre el lugar, fecha, hora y roles que tendrán los participantes en el diagnóstico integral.



La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS

1. Empresa Familiar:
 - Concepto.
 - Características.
2. Modelo de los Tres Círculos.
3. Modelo Evolutivo Tridimensional.

NIVEL

- Comprensión
- Aplicación
- Aplicación

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

RESPUESTAS ANTE SITUACIONES EMERGENTES

Situación emergente

1. Durante la sesión de sensibilización se manifiestan, de forma agresiva, opiniones y conflictos graves de los participantes hacia otros miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar.

Respuestas esperadas

1. Gestionar el conflicto de acuerdo con las reglas de conducta y convivencia establecidas por los participantes/Suspender la sesión y sugerir canalizar a los miembros implicados en el conflicto con un profesional en manejo de conflictos familiares.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Amabilidad: La manera en que brinda un trato empático y libre de juicios de valor, apoyándose en la comunicación verbal/gestual, al presentar los temas y despejar las dudas cuando se dirige a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar durante la entrevista y sesión de sensibilización.
2. Responsabilidad: La manera en que muestra disposición para comprender y atender las necesidades de los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, al facilitar/guiar a los participantes en cada paso de la metodología con una postura imparcial; así como la manera en que mantiene las reglas de conducta acordadas para evitar detonar agresiones entre los mismos.

GLOSARIO

1. Empresa Familiar: Un organismo productivo en el cual la propiedad y/o la dirección se hayan en control de los miembros de una familia y que tienen una perspectiva de continuidad en el largo plazo.
2. Familia Empresaria: Es aquella familia, en la que algunos de sus miembros son dueños del capital mayoritario de una o varias empresas y que comparten una visión de continuidad en la propiedad, dirección, gestión o actividad de negocios en el largo plazo.



Referencia	Código	Título
2 de 6	E4853	Diagnosticar integralmente la situación actual de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra el siguiente:

DESEMPEÑO

1. Realiza la entrevista de diagnóstico:
 - Saludando para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando el objetivo de la entrevista de diagnóstico al mencionar el contenido y alcance de la misma,
 - Mencionando el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
 - Mencionando en qué consiste el instrumento de diagnóstico a utilizar,
 - Realizando preguntas a cada entrevistado para conocer sus opiniones, percepciones y emociones que permitan obtener información sobre la situación de la familia, empresa y propiedad,
 - Obteniendo de cada entrevistado, datos/información respecto de sus órganos de gobierno familiar y empresarial para conocer su estructura y detectar posibles riesgos,
 - Manteniendo una escucha activa hacia el entrevistado,
 - Preguntando si existen dudas para resolverlas,
 - Mencionando las siguientes etapas del proceso de consultoría que se está utilizando,
 - Explicando durante la entrevista de diagnóstico, el tratamiento que se le dará a la información recopilada, y
 - Realizando resumen de los aspectos tratados y cierre de la entrevista, al mencionar los acuerdos hechos y despedir al entrevistado.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El instrumento/cuestionario de entrevista de diagnóstico, por entrevistado, elaborado:
 - Contiene el nombre completo, datos de identificación y localización del entrevistado,
 - Especifica los datos de la familia y de la rama familiar que permitan conocer antecedentes, historia, actores principales y sus roles en la familia y empresa,
 - Presenta información relacionada con el origen del patrimonio familiar y empresarial, y
 - Contiene las anotaciones relacionadas con los comportamientos, gestos, expresiones e información no verbal que permita detectar problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos.
2. La bitácora de proyecto correspondiente a la entrevista de diagnóstico, elaborada:
 - Contiene
 - lugar, fecha y hora de realización de la entrevista de diagnóstico por entrevistado,
 - Contiene los datos de identificación, datos jurídicos-legales y administrativos de la familia y la empresa,
 - Especifica las necesidades y expectativas expresadas por los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,
 - Describe las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados durante la entrevista, y



- Describe las observaciones, impresiones, opiniones y posibles propuestas/recomendaciones de mejora del consultor respecto a la empresa, familia y propiedad en relación con las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados.
3. El informe/reporte diagnóstico elaborado:
- Contiene una portada e índice de acuerdo con lo establecido por la firma consultora que representa,
 - Establece el objetivo del diagnóstico en modo infinitivo y contempla los resultados esperados,
 - Describe los antecedentes del diagnóstico al incluir los datos de los entrevistados, de la familia, empresa y propiedad,
 - Incluye el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
 - Describe la situación de la Familia Empresaria al contemplar datos e información histórica, estructura, relaciones, formas de gobierno y cultura familiar con base en la entrevista de diagnóstico,
 - Describe la situación de la Empresa Familiar al contemplar los datos e información histórica, estructura, cultura empresarial, relaciones con grupos de interés, políticas, normatividad y aspectos jurídicos-legales/administrativos/mercadológicos/operacionales-tecnológicos/contables-financieros/capital humano con base en la entrevista de diagnóstico,
 - Describe la situación patrimonial al considerar el patrimonio familiar, empresarial y societario,
 - Describe la situación de gobernanza al incluir la existencia/inexistencia y estructura de los órganos de gobierno familiar y empresarial,
 - Especifica las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados, y
 - Contiene las recomendaciones y conclusiones con base en las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos respecto al cumplimiento normativo/compliance y las mejores prácticas familiares, empresariales y patrimoniales.

La persona es competente cuando demuestra la siguiente:

ACTITUD/HÁBITO/VALOR

1. Amabilidad: La manera en que brinda un trato empático y libre de juicios de valor, apoyándose en la comunicación verbal/gestual, al presentar los temas y despejar las dudas cuando se dirige a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar durante la entrevista de diagnóstico.

GLOSARIO

1. Cumplimiento normativo/compliance: El Compliance o cumplimiento normativo consiste en establecer políticas, procedimientos adecuados y suficientes de identificación y gestión de riesgos que permitan establecer mecanismos internos para garantizar que la Familia Empresaria, la Empresa Familiar y sus partes interesadas/stakeholders cumplan con las leyes, políticas, reglamentaciones y todo el marco normativo que les es aplicable.
2. Mejores prácticas familiares, empresariales y patrimoniales: Conjunto coherente de acciones que han mejorado los resultados e incrementado los indicadores de rendimiento para las Familias Empresarias y Empresas Familiares en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan resultados parecidos para otras Familias Empresarias y Empresas Familiares.

Referencia	Código	Título
3 de 6	E4854	Presentar el plan de mejora y la propuesta de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra el siguiente:

DESEMPEÑO

1. Presenta el plan de mejora y propuesta de consultoría de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar:
 - Preparando los materiales físicos/digitales para la sesión,
 - Saludando para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando el objetivo al mencionar el contenido y alcance de la sesión,
 - Recordando las reglas de conducta y convivencia de la sesión acordadas,
 - Describiendo las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados en el diagnóstico,
 - Explicando el contenido del plan de mejora acorde a las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados,
 - Describiendo la propuesta de consultoría elaborada acorde a las prioridades de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,
 - Preguntando si existen dudas para resolverlas,
 - Acordando tiempos, costos y participantes de las siguientes etapas,
 - Solicitando la firma de los documentos de contratación y confidencialidad de los participantes/involucrados autorizados, y
 - Realizando el cierre de la sesión.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El plan de mejora de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, elaborado:
 - Contiene una portada e índice de acuerdo con lo establecido por la firma consultora que representa,
 - Establece el objetivo del plan de mejora en modo infinitivo y contempla los resultados esperados,
 - Muestra los antecedentes del plan de mejora con los datos de la familia, empresa y propiedad,
 - Incluye el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
 - Describe las propuestas de mejora para la Familia Empresaria de acuerdo con los resultados establecidos en el informe/reporte diagnóstico,
 - Describe las propuestas de mejora para la Empresa Familiar de acuerdo con los resultados establecidos en el informe/reporte diagnóstico,
 - Describe las propuestas de mejora para el patrimonio familiar, empresarial y societario de acuerdo con los resultados establecidos en el informe/reporte diagnóstico,
 - Describe las propuestas de mejora para la gobernanza/órganos de gobierno, familiar y empresarial de acuerdo con los resultados establecidos en el informe/reporte diagnóstico, y



- Contiene soluciones y conclusiones con base en las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos respecto al cumplimiento normativo/compliance y las mejores prácticas familiares empresariales y patrimoniales.
2. La propuesta de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, elaborada:
- Contiene una portada e índice de acuerdo con lo establecido por la firma consultora que representa,
 - Muestra el objetivo de la propuesta de consultoría en modo infinitivo y con los resultados esperados,
 - Describe la justificación del proyecto de consultoría, al contemplar las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos de la familia, empresa y propiedad,
 - Establece el objetivo/objetivos de la consultoría en modo infinitivo y con los resultados esperados,
 - Incluye el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
 - Especifica las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos que serán atendidos en la consultoría,
 - Incluye la/las propuestas de solución a las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos que serán atendidos en la consultoría,
 - Especifica el alcance y entregables de la consultoría, al considerar el contenido/términos de referencia de dichos entregables,
 - Contiene un plan/programa/cronograma de trabajo que integra actividades, tiempos y miembros de la Familia Empresaria, Empresa Familiar y participantes/involucrados en la consultoría,
 - Incluye la cotización del proyecto de consultoría que contempla costos/precios y condiciones de pago, y
 - Muestra los documentos de contratación y confidencialidad con las firmas de los participantes/involucrados autorizados.

La persona es competente cuando demuestra la siguiente:

ACTITUD/HÁBITO/VALOR

1. Amabilidad:

La manera en que brinda un trato empático y libre de juicios de valor, apoyándose en la comunicación verbal/gestual, al despejar las dudas cuando se dirige a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar durante la presentación del plan de mejora y propuesta de consultoría.

Referencia	Código	Título
------------	--------	--------

4 de 6	E4855	Implementar la propuesta de consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar
--------	-------	--

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Dirige la sesión de arranque de la consultoría con los participantes/involucrados de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar:



- Preparando los materiales físicos/digitales de la sesión de arranque acorde a la propuesta de consultoría autorizada/contratada,
 - Saludando para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando el objetivo de la sesión de arranque al mencionar el contenido y alcance de la misma,
 - Recordando las reglas de conducta y convivencia de la sesión previamente acordadas en la sesión de sensibilización,
 - Presentando la metodología a emplear al mencionar las fases del proceso de consultoría,
 - Presentando el plan/programa/cronograma de trabajo incluido en la propuesta de consultoría,
 - Acordando los roles y responsabilidades que tendrán los participantes durante las siguientes etapas de la consultoría,
 - Preguntando si existen dudas para resolverlas,
 - Solicitando a los participantes que mencionen sus opiniones y conclusiones de la sesión, y
 - Realizando el cierre de la sesión.
2. Dirige las sesiones de consultoría con los participantes/involucrados de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar:
- Preparando los materiales físicos/digitales de la sesión acorde a la propuesta de consultoría autorizada/contratada,
 - Saludando para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando el objetivo de la sesión de consultoría al mencionar el contenido y alcance de la misma,
 - Recordando las reglas de conducta y convivencia de las sesiones de consultoría previamente acordadas,
 - Presentando los temas acordes al plan/programa/cronograma incluido en la propuesta de consultoría autorizada/contratada,
 - Guiando a los participantes/involucrados al hacer preguntas para que reflexionen, analicen y concilien sobre los temas del plan/programa/cronograma establecidos,
 - Facilitando la interacción entre los participantes/involucrados para que tomen acuerdos familiares/empresariales/patrimoniales, al evitar detonar agresiones entre los mismos,
 - Informando los avances del plan/programa/cronograma de trabajo establecido,
 - Preguntando si existen dudas para resolverlas,
 - Solicitando a los participantes que mencionen sus opiniones y conclusiones de la sesión, y
 - Realizando el cierre de la sesión.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La minuta de acuerdos de las sesiones de consultoría, elaborada:
 - Especifica lugar, fecha, hora y participantes/involucrados de cada sesión de consultoría,
 - Indica los acuerdos pactados por los participantes/involucrados,
 - Especifica el/los responsables y las fechas de ejecución de los acuerdos,
 - Describe las observaciones de los participantes/involucrados, y
 - Contiene las firmas de los participantes/involucrados de la sesión.

2. La bitácora de proyecto correspondiente a la/las sesiones de consultoría, elaborada:
 - Contiene lugar, fecha y hora de cada sesión de consultoría,
 - Especifica las necesidades y expectativas expresadas por los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,



- Describe las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados durante las sesiones de consultoría, y
- Describe las observaciones, impresiones, opiniones y posibles propuestas/recomendaciones de mejora del consultor respecto a la familia, empresa y propiedad en relación con las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos detectados.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

RESPUESTAS ANTE SITUACIONES EMERGENTES

Situación emergente

1. Durante la sesión de consultoría se manifiestan, de forma agresiva, opiniones y conflictos graves de los participantes hacia otros miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar.

Respuestas esperadas

1. Gestionar el conflicto de acuerdo con las reglas de conducta y convivencia establecidas por los participantes/Suspender la sesión y sugerir canalizar a los miembros implicados en el conflicto con un profesional en manejo de conflictos familiares.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. **Amabilidad:** La manera en que brinda un trato empático y libre de juicios de valor, apoyándose en la comunicación verbal/gestual, al presentar los temas y despejar las dudas cuando se dirige a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar durante las sesiones de consultoría.
2. **Responsabilidad:** La manera en que muestra disposición para comprender y atender las necesidades de los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, al facilitar/guiar a los participantes en cada paso de la metodología con una postura imparcial; así como la manera en que mantiene las reglas de conducta acordadas para evitar detonar agresiones entre los mismos.

Referencia	Código	Título
5 de 6	E4856	Realizar el cierre de la consultoría para la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra el siguiente:

DESEMPEÑO

1. Dirige la sesión de cierre de la consultoría con los miembros/participantes/involucrados en la consultoría de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar:
 - Preparando los materiales físicos/digitales de la sesión de cierre acorde a la propuesta de consultoría autorizada/contratada,
 - Saludando para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,



- Presentando el objetivo de la sesión de cierre al mencionar el contenido y alcance de la misma,
- Recordando las reglas de conducta y convivencia de la sesión de cierre previamente acordadas para todas las sesiones de consultoría,
- Presentando un resumen de la metodología empleada al mencionar las fases del proceso de consultoría y sus avances,
- Presentando el informe/reporte de cierre que menciona las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos atendidos acorde a la propuesta de consultoría autorizada/contratada, los resultados obtenidos, sus impactos y conclusiones,
- Presentando acciones pendientes y recomendaciones de seguimiento acorde al plan de mejora, la propuesta de consultoría y los avances en temas familiares, empresariales, patrimoniales y de gobernanza,
- Preguntando si existen dudas para resolverlas,
- Solicitando a los participantes/involucrados que mencionen sus conclusiones respecto del proceso y resultados de la consultoría,
- Solicitando firmas de los documentos de cierre y aprobación de la consultoría a los participantes/involucrados autorizados, y
- Realizando el cierre de la sesión.

La persona es competente cuando obtiene el siguiente:

PRODUCTO

1. El informe/reporte de cierre elaborado:

- Contiene una portada e índice de acuerdo con lo establecido por la firma consultora que representa,
- Establece el objetivo del informe/reporte de cierre, en modo infinitivo y con los resultados esperados de la consultoría,
- Describe la justificación del proyecto de consultoría, al contemplar las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos de la familia, empresa y propiedad al iniciar la consultoría,
- Establece el objetivo/objetivos iniciales de la consultoría en modo infinitivo y con los resultados esperados,
- Incluye el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
- Especifica las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos que fueron atendidos en la consultoría,
- Incluye las propuestas de solución a las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos que fueron atendidos en la consultoría,
- Incluye las actividades llevadas a cabo durante todo el proceso de consultoría, acorde a la propuesta de consultoría autorizada/contratada,
- Contiene un comparativo de resultados, impactos/indicadores obtenidos al finalizar la consultoría respecto a la situación y el plan/programa/cronograma de trabajo inicial,
- Contiene las recomendaciones y conclusiones con base en las problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos respecto al cumplimiento normativo/compliance, las mejores prácticas familiares, empresariales y patrimoniales,
- Incluye conclusiones generales sobre el trabajo realizado y resultados de la consultoría,
- Incluye recomendaciones de mejora a partir de la consultoría recién terminada,
- Incluye los entregables de la consultoría acorde a la propuesta autorizada, e
- Incluye la aceptación del cliente de los trabajos entregados.



La persona es competente cuando demuestra la siguiente:

ACTITUD/HÁBITO/VALOR

1. Amabilidad: La manera en que brinda un trato empático y libre de juicios de valor, apoyándose en la comunicación verbal/gestual, al despejar las dudas cuando se dirige a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar durante la presentación del informe/reporte de cierre de la consultoría.

Referencia	Código	Título
6 de 6	E4857	Dar seguimiento a la Familia Empresaria y la Empresa Familiar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra el siguiente:

DESEMPEÑO

1. Realiza la entrevista de seguimiento:
 - Saludando para dar la bienvenida y generar un vínculo de confianza,
 - Presentando el objetivo de la entrevista de seguimiento al mencionar el contenido y alcance de la misma,
 - Mencionando el mecanismo de confidencialidad de la información proporcionada,
 - Preguntando sobre los resultados/impactos/beneficios que generó la consultoría en la Familia Empresaria y la Empresa Familiar,
 - Preguntando información/indicadores y acciones de mejora pendientes de realizar por parte de los miembros de la Familia Empresaria y de la Empresa Familiar,
 - Realizando preguntas para identificar problemáticas/situaciones de conflicto y riesgos posteriores al cierre de la consultoría,
 - Manteniendo una escucha activa de las necesidades y expectativas del/los entrevistados,
 - Preguntando si existen dudas para resolverlas,
 - Acordando acciones de seguimiento posteriores, y
 - Realizando resumen y cierre de la entrevista al mencionar los aspectos más importantes de atención, los acuerdos realizados y despidiendo al/los entrevistados.

La persona es competente cuando demuestra la siguiente:

ACTITUD/HÁBITO/VALOR

1. Amabilidad: La manera en que brinda un trato empático y libre de juicios de valor, apoyándose en la comunicación verbal/gestual, al despejar las dudas cuando se dirige a los miembros de la Familia Empresaria y la Empresa Familiar durante la entrevista de seguimiento.