



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

**EXECUTIVE MASTER EN OWNERSHIP AND VALUE
CREATION**
**INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA EMPRESA
FAMILIAR**

**GUÍA DOCENTE DE
SINERGIA ORGANIZACIONAL Y
MULTIPLICACIÓN DE VALOR
2022-2023**

DATOS GENERALES

Nombre del módulo:	Sinergia Organizacional y Multiplicación de Valor
Curso:	2022 – 2023
Titulación:	Executive Master en Ownership and Value Creation: Innovación y Emprendimiento en la Empresa Familiar
Número de créditos (ECTS):	5
Fecha de la última revisión:	Julio de 2022
Profesor Responsable:	Carlos A. Dumois Núñez, Guillermo Gutiérrez R.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Para aprender a multiplicar el valor de la empresa hay que aprender a multiplicar el poder. La multiplicación de valor no se provoca sumando. Añadir más miembros a la empresa sin potenciar su capacidad de crear valor es peligroso y conduce a resultados mediocres.

El valor no se multiplica fácilmente, el esfuerzo sinérgico es complejo. Para crecer necesitamos aprender a pensar, dirigir y gobernar en equipo; eso significa construir una empresa con diferentes liderazgos que se complementan y se refuerzan unos a otros. No hay otra forma de multiplicar el valor.

La Sinergia Organizacional es la capacidad de la empresa para integrar talentos y multiplicar su poder. Es la energía resultante de combinar diferentes líderes que se complementan entre sí, que aprenden unos de otros y que generan resultados superiores a la suma de sus aportaciones individuales. Este es el origen de la Multiplicación de Valor.

Para lograr multiplicar el valor, el camino es el de la sincronía. La sincronización de factores humanos, organizacionales, tecnológicos, operacionales y financieros del crecimiento es lo que propicia una detonación de lo que una empresa vale al crecer.

Son tres los aprendizajes fundamentales en esa capacidad de multiplicar el poder: Querencia, Fórmula de Gobierno y Fórmula de Propiedad. En esta asignatura profundizaremos en cada uno de ellos. El valor se genera en una empresa cuando logra posicionarse como líder en cada mercado que atiende. No una vez o una temporada, sino de manera consistente. Es en el mercado donde hoy más se puede detonar la creación de riqueza.

2. OBJETIVOS

- Aprender a compartir con nuestro equipo un proyecto común de crecimiento. Entender el proceso para crear una visión de largo, mediano y corto plazo junto con la gente clave y a comunicar esa visión al resto de la organización, despertando en ellos el compromiso por hacerla realidad.

- Comprender cómo se arma una Fórmula de Gobierno que asegure la capacidad de gestión que se requiere para la implementación de los proyectos estratégicos y que evolucione para responder a cada etapa de crecimiento de la organización.
- Analizar el diseño y manejo de los mecanismos de Ingeniería Patrimonial que facilitan el control del ejercicio efectivo del rol de dueño de parte de quienes tengan el talento para hacerlo.
- Profundizar en las dos grandes maneras de multiplicación: sinergia interna y sinergia externa.

3. CONTENIDOS

TEMA 1. Querencia

TEMA 2. Fórmula de Gobierno

TEMA 3. Fórmula de Propiedad

TEMA 4. Sinergia Externa

TEMA 1. Querencia

Resultados del aprendizaje

Los participantes entenderán a cabalidad el significado de la Querencia y la relevancia que toma para orientar las decisiones y fortalecer el compromiso de la organización. Comprenderán que el empresario quiere lograr algo en lo personal pero que también quiere otras cosas para su empresa, y ambas cosas deben encontrar una ruta de complementariedad sinérgica. La Querencia se convierte en un tema de direccionamiento estratégico y concentración de energías con un sentido de relevancia y congruencia.

Contenido

1. Propósitos en el ámbito de la Querencia
2. Proceso de Gestación y Maduración de la Querencia
3. Querencia Personal y Familiar
4. Querencia Empresarial

TEMA 2. Fórmula de Gobierno

Resultados del aprendizaje

Comprender por qué la Fórmula de Gobierno es el acomodo de las más altas responsabilidades del empresario y de su gente clave de acuerdo con sus talentos y al ejercicio del poder. Entender que su efectividad depende de la complementariedad y sinergia que logren orquestar para cumplir con todos los roles de poder requeridos para gobernar la empresa.

Contenido

1. Evolución de las Organizaciones Empresariales
2. Roles de Poder
3. Complementariedad y Compatibilidad

TEMA 3. Fórmula de Propiedad

Resultado del aprendizaje

Analizar cómo la configuración patrimonial puede determinar y condicionar quiénes tienen el poder para ejercer la Dueñez. Comprender cómo la combinación de estructuras, convenios y mecanismos patrimoniales pueden facilitar o dificultar el óptimo manejo de la gestión del rol de dueño; así como también esas condiciones pueden favorecer o entorpecer la capacidad de la empresa para crear sinergia a través de sociedades y alianzas estratégicas.

Contenido

1. Propiedad y Dueñez
2. Responsabilidades Patrimoniales
3. Ingeniería Patrimonial

TEMA 4. Sinergia Externa

Resultado del aprendizaje

Comprender que la Multiplicación de Valor también puede darse a través de la complementariedad con terceros a través de sociedades, alianzas, coinversiones, fusiones y adquisiciones, etc. Asimilar los criterios y caminos para hacer la empresa más aliable y para diseñar e implementar una estrategia de alianzas.

Contenido

1. Opciones de Crecimiento Inorgánico
2. Gestión de Alianzas Estratégicas
3. Cómo ser el mejor aliado

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

El proceso metodológico de esta asignatura está orientado a la acción, mezclando lo conceptual con la praxis. A tal efecto integra:

SESIONES EN LÍNEA SÍNCRONAS

Se llevan a cabo mediante zoom, son sesiones en tiempo real para exposición de conceptos y modelos, siempre desde un enfoque participativo y orientado a la acción, llegando a conclusiones prácticas más allá que solo a la adquisición de conocimientos.

ANÁLISIS DE CASOS REALES DE GESTIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Presentación y análisis de casos didácticos con diferentes problemáticas de la empresa familiar para la aplicación práctica de los contenidos teóricos de la asignatura.

CASOS VIVENCIALES PRESENTADOS POR EMPRESARIOS

Presentación en vivo de casos reales por empresarios que interactúan con los alumnos en la búsqueda de soluciones y oportunidades.

SESIONES INDIVIDUALES Y GRUPALES DE COACHING

Coaching personalizado durante todo el posgrado para ofrecer seguimiento y retroalimentación del trabajo individual y en equipo.

DIQUES ESTRATÉGICOS Y PROYECTOS DETONADORES DE VALOR

Esta asignatura está orientada a la aplicación práctica del aprendizaje impulsando la identificación y realización de iniciativas relevantes en la Creación de Valor.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Realización de trabajos de investigación individuales o en grupo para profundizar en temas relevantes.

ANÁLISIS DE LECTURAS

Realización de análisis de diferentes lecturas como apoyo para la reflexión y comprensión de los temas tratados durante el máster.

SOLUCIÓN DE DILEMAS EMPRESARIALES

Resolver situaciones específicas que se plantean a los alumnos a través de mini casos en los que hay que proponer una solución.

JUGADAS ESTRATÉGICAS DE CREACIÓN DE VALOR

Cada alumno elegirá cuál(es) de sus Proyectos Detonadores de Valor llevará a la realidad de su empresa. Esta jugada la madurará junto con su equipo y su coach durante el máster y la presentará a quien corresponda en la empresa.

5. EVALUACIÓN

La calificación final de la asignatura se calculará haciendo un promedio ponderado de las notas obtenidas en las diferentes actividades puntuales que se realicen (casos prácticos, retos, proyectos de investigación, etc.)

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Conjunto de lecturas y artículos que se les compartirá durante la asignatura.

6.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- Adizes, Ichak. *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications 2004. ISBN: 0937120065
- Beckhard, Richard. *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley 1969. ISBN: 9780-201004489
- Chandler, Alfred D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press 1993. ISBN: 0674940520
- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Running Press 2000. ISBN: 9780762408337
- Edmondson, Amy. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley 2018. ISBN: 978-1119477242
- Lencioni, Patrick M. *The five dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass 2002. ISBN: 978-0787960759
- Lencioni, Patrick M. *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass 2012. ISBN: 978-0470941522
- Llano, Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. Editorial Limusa 2002. ISBN: 978-9681801427

- Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press 2013. ISBN: 978-1476754765
- Mintzberg, Henry. Power in and Around Organizations. Prentice Hall College 1983. ISBN: 978-0136868576
- Moss Kanter, Rosabeth. Life in Organization. Basic Books; First Edition edición 1979. ISBN: 978-0465040407