



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# **EXECUTIVE MÁSTER EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

**GUÍA DOCENTE DE  
SINERGIA ORGANIZACIONAL Y  
MULTIPLICACIÓN DE VALOR  
[2023-24]**

## DATOS GENERALES

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Nombre del módulo:</b>           | SINERGIA ORGANIZACIONAL Y MULTIPLICACIÓN DE VALOR                      |
| <b>Curso:</b>                       | 2023-24  |
| <b>Titulación:</b>                  | Executive Máster en Innovación y Emprendimiento en la Empresa Familiar |
| <b>Número de créditos (ECTS):</b>   | 5  |
| <b>Fecha de la última revisión:</b> | Septiembre de 2023   |
| <b>Profesor Responsable:</b>        | Carlos A. Dumois Núñez<br>Guillermo Gutiérrez Ramírez                  |

### 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.
- Entender 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.
- Comprender 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

- Reconocer a cabalidad el significado de la Querencia y la relevancia que toma para orientar las decisiones y fortalecer el compromiso de la organización.
- Identificar 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.

- Saber que 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

- Reconocer 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
- Identificar cómo la efectividad de la Fórmula de Gobierno 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 como la configuración patrimonial puede determinar y condicionar quiénes tienen el poder para ejercer la Dueñez.
- Identificar cómo la combinación de estructuras, convenios y mecanismos patrimoniales pueden facilitar o dificultar el óptimo manejo de la gestión del rol de dueño.
- Reconocer cómo esa combinación de estructuras, convenios y mecanismos patrimoniales 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

- Reconocer 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.
- Identificar los criterios y caminos para hacer la empresa más aliante 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**

---

Los programas Executive Education están basados en un modelo de evaluación por competencias, en el que se valora el progreso del estudiante en la consecución de los objetivos planteados en el programa de estudios. Se basa en la reflexión y el análisis de casos prácticos de la vida real, proyectos, debates, ejercicios, o presentaciones realizadas de forma individual o grupal, que contribuyan a la toma de decisiones empresariales.

La calificación final de la asignatura se calculará haciendo la media aritmética de las notas obtenidas en las diferentes actividades evaluables en cada una de las clases correspondientes:

| <b>Sinergia Organizacional y Multiplicación de Valor</b> | <b>% Evaluación</b> |
|--|---------------------|
| Asistencia   | 10%                 |
| Participación  | 10%                 |
| Tareas de Aprendizaje                                    | 10%                 |
| Tareas de Aplicación                                     | 20%                 |
| Relevancia de los Proyectos                              | 50%                 |
| Evaluación Compañeros Consejo                            | 20%                 |
| Evaluación Coach   | 30%                 |

## 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



Título propio reconocido por:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

1979. ISBN: 978-0465040407