



Título propio reconocido por:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

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

**GUÍA DOCENTE DE  
DUEÑEZ COMPARTIDA EN EL  
NEGOCIO FAMILIAR  
[2023-24]**

## DATOS GENERALES

<b>Nombre del módulo:</b>	DUEÑEZ COMPARTIDA EN EL NEGOCIO FAMILIAR
<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 Guillermo Gutiérrez Ramírez

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

---

Los negocios familiares que aprenden a compartir efectivamente la Dueñez tienen mayores posibilidades de permanencia. La dependencia es menor, los riesgos son menores, la sucesión es más previsible. Los miembros de las siguientes generaciones aprenden a ser buenos socios desde más jóvenes, y con ello aprenden a compartir los roles, la información, las decisiones y el poder.

Compartir la Dueñez es compartir propósitos, esfuerzos y talentos. Implica también compartir la gestión de oportunidades y riesgos, el manejo de la información y la toma de decisiones. Para poder compartir el rol de dueño también hay que compartir valores, compromisos, méritos y logros. Más trascendente aun: compartir la Dueñez es compartir el poder.

En esta asignatura profundizaremos en la importancia de compartir la Dueñez en los negocios familiares, dejando claro que la Dueñez no puede ser de todos, sino sólo compartida con unos pocos, y por encima de ellos sólo de uno, que es quien ejerce el liderazgo del rol de dueño.

## 2. OBJETIVOS

---

- Reconocer la Dueñez como la más elevada esfera del poder dentro de la organización, y como el ámbito donde es crucial que la familia propietaria aprenda a manejarlo de forma colegiada.
- Entender que la Gestión del Valor, tarea fundamental de la Dueñez, puede compartirse en la cima de la empresa familiar. Los miembros de la familia han de elegir quiénes son sus miembros más talentosos para hacerlo y ellos tienen que aprender a gestionarlo en equipo.
- Explorar las estructuras y liderazgos del sistema de gobierno en la empresa familiar y detectar sus condiciones de optimización.
- Comprender los caminos que cimientan el fondo del proceso de institucionalización de empresas familiares.

### 3. CONTENIDOS

---

TEMA 1. INTRODUCCIÓN A LA DUEÑEZ

---

TEMA 2. LIDERAZGO DE DUEÑEZ

---

TEMA 3. SUCESIÓN

---

TEMA 4. ARMONÍA Y GESTIÓN DEL VALOR EN LA DUEÑEZ COMPARTIDA

---

TEMA 5. GOVERNABILIDAD Y LIDERAZGO COMPARTIDO

---

TEMA 6. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA DUEÑEZ COMPARTIDA

---

## TEMA 1. INTRODUCCIÓN A LA DUEÑEZ

### Resultados del aprendizaje

- Evaluar a profundidad cómo se está ejerciendo la Dueñez en su empresa y qué resultados genera.
- Identificar cómo funciona el sistema de gobierno de su empresa y cuáles son los caminos para su fortalecimiento.
- Reconocer qué obstáculos tiene que superar su empresa para mejorar en el ejercicio de la Dueñez Compartida.

### Contenido

1. Ejerciendo la Dueñez
2. Compartir la Dueñez
3. Retos de la Dueñez Compartida

## TEMA 2. LIDERAZGO DE DUEÑEZ

### Resultados del aprendizaje

- Saber que la Dueñez solo se puede compartir efectivamente bajo la firme convicción del líder de Dueñez.

- Identificar cómo mejorar su aportación en el ejercicio de la Dueñez Compartida.

### Contenido

1. Liderazgo de Dueñez
2. Tipos de Dueñez
3. Dinámica de la Dueñez Compartida

## TEMA 3. SUCESIÓN

### Resultado del aprendizaje

- Reconocer que la sucesión es parte fundamental de cualquier sistema de gobierno.
- Identificar que el proceso de sucesión es el que le da continuidad a la empresa en la medida en que van cambiando los líderes que la gobiernan.
- Analizar el proceso de implementación de la sucesión y los criterios de elección del sucesor.

### Contenido

1. La Sucesión
2. Condiciones necesarias para asegurar la Sucesión
3. Modelo de Formación en la Dueñez

## TEMA 4. ARMONÍA Y GESTIÓN DEL VALOR EN DUEÑEZ COMPARTIDA

### Resultado del aprendizaje

- Reconocer que el ejercicio de la Dueñez se centra en una constante renovación de todas las actividades y procesos que inciden en el crecimiento y creación de valor de la empresa.
- Diagnosticar el estado de salud de la relación familiar y cómo mejorarla.

### Contenido

1. Dueñez y Renovación
2. Construcción de la Armonía

## TEMA 5. GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO COMPARTIDO

### Resultado del aprendizaje

- Reconocer que en la cúpula de la organización familiar se necesita tener un líder máximo, pero que éste puede construir una constelación de liderazgos que le complementen en el gobierno de la empresa.
- Identificar alternativas para construir un equipo de líderes complementarios para ejercer colegiadamente la Dueñez.
- Evaluar la efectividad de la Dueñez Compartida de su organización en términos de Creación de Valor

### Contenido

1. El arte de gobernar en la Empresa Familiar
2. Evolución del liderazgo de Dueñez
3. Modelos de Dueñez Compartida

## TEMA 6. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA DUEÑEZ COMPARTIDA

### Resultado del aprendizaje

- Identificar las estructuras y mecanismos del proceso de institucionalización, así como los cambios de comportamiento y de interacción personal que lo hacen funcionar.
- Reconocer cómo la Dueñez Compartida es un largo proceso que requiere manejarse con prudencia y sensibilidad.

### Contenido

1. Institucionalización: la Forma y el Fondo
2. Transitando a la Dueñez Compartida
3. Órganos de Gobierno

## 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 máster 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>Dueñez Compartida en el Negocio Familiar</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:

- Aronoff Craig E.; Ward, John L. *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. Palgrave MacMillan 2011. ISBN: 978- 1137511959.
- Aronoff Craig E.; Ward, John L.; McClure, Stephen L. *Family Business Ownership: How to Be an Effective Shareholder*. Palgrave Macmillan 2016. ISBN: 978-1137512550.
- Aronoff Craig E.; Ward, John L.; McClure, Stephen L. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Palgrave Macmillan Edición 2, 2017. ISBN: 978-1137512086.

- Danco, Leon A. *Beyond Survival, a Guide for Business Owners and Their Families*. Predictable Futures, the Business Family Centre 2003. ISBN: 978- 0973378603.
- Danco, Leon A. *Inside the Family Business*. Center for Family Business 1982. ISBN: 978-0960361410.
- Davis, John A.; Sinanis, María; Collete, Courtney. *Next Generation Success: Reflections on a Decade of Dialogue Between Senior and Junior Generations*. Cambridge Family Enterprise Press 2014. ISBN: 978-0692267776.
- Davis, John A.; Lombard, Thierry. *Looking into the Future of Business Families*. Cambridge Family Enterprise Press 2019. ISBN: 978-0578582047.
- Gersick Kelin E.; Davis, John A.; McCollom, Marion; Lansberg, Ivan. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press 1997. ISBN: 978-0875845555.
- Gimeno, Alberto. *Modelos de Empresa Familiar*. Editorial Deusto 2013. ISBN: 978-8423426904.
- Lansberg, Ivan. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business Review Press 1999. ISBN: 978-0875847429.
- Poza, Ernesto J. *Family Business*. South Western Educational Publishing; Edición 4th ed. 2013. ISBN: 978-1285056821.
- Poza, Ernesto J. *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*. Jossey-Bass Inc Pub; Edición 1 1989. ISBN: 978-1555421700.
- Randel S., Carlock; Ward, John L. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan 2001. ISBN: 978-0333947319.
- Renkert-Thomas, Amelia. *Engaged Ownership: A Guide for Owners of Family Businesses*. Wiley 2015. ISBN: 978-1119171133.